

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA LÍNEA DE  
CRÉDITO DE VEHÍCULO PARA EL BANCO COLPATRIA**

**GABRIEL ALEJANDRO DÍAZ VILLARRUEL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2017**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA LÍNEA DE  
CRÉDITO DE VEHÍCULO PARA EL BANCO COLPATRIA**

**GABRIEL ALEJANDRO DÍAZ VILLARRUEL**

**Proyecto de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios**

**Director:**

**JUAN BENJAMÍN DUARTE DUARTE**

**PhD en Finanzas de empresa**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2017**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES	15
1.1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	15
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. MARCO DE REFERENCIA	18
1.4.1. Marco De Antecedentes	18
1.4.2. Marco Teórico.	23
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	27
2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO	28
2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	31
2.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	31
2.4.1. Amenaza de nuevos competidores	32
2.4.2. Amenaza de posibles productos sustitutos	33
2.4.3. Poder de negociación de proveedores	34
2.4.4. Poder de negociación de clientes	35
2.4.5. Rivalidad entre competidores existentes	36
2.5. PRONOSTICO DE LA DEMANDA	36
2.5.1. Análisis de los resultados de la encuesta	36

2.5.2 Conclusiones de la investigación de mercados	48
2.6. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	50
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
3.1. ESTRUCTURA VIGENTE BANCO COLPATRIA	53
3.2. PROPUESTA ORGANIZACIONAL BANCO COLPATRIA	54
3.2.1. Gerente Renting	55
3.2.2. Operaciones	56
3.2.3. Servicio Post venta	57
3.2.4. Comerciales país	57
4. ESTUDIO TÉCNICO	59
4.1. PROVEEDORES	60
4.2. UBICACIÓN DE LOS TALLERES	63
4.3. UBICACIÓN DEL ÁREA DE SOPORTE	65
4.4. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTA	65
4.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y OPERATIVO DEL RENTING.	68
4.6. ESTUDIO LEGAL.	69
5. ANÁLISIS FINANCIERO	72
5.1. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL RENTING	72
5.1.1. Estimación canon de arrendamiento vehículo nuevo.	73
5.1.2. Estimación canon de arrendamiento vehículo usado.	74
5.1.3. Estimación del flujo de caja libre.	77
5.1.4. Estimación de la tasa interna de retorno.	78
5.1.5. Estimación del Margen de Utilidad.	79
5.1.6. Estimación punto de equilibrio.	80
6. DESARROLLO DEL MODELO “CANVAS”	85
6.1. SEGMENTOS DE MERCADO	85

6.2. PROPUESTA DE VALOR	87
6.3. CANALES	93
6.4. RELACIÓN CON EL CLIENTE	98
6.5. FUENTE DE INGRESOS	100
6.6. RECURSOS CLAVES	104
6.6.1. Físicos.	105
6.6.2. Humanos.	106
6.6.3. Económicos.	107
6.7. ACTIVIDADES CLAVES	108
6.7.1. Producción	108
6.7.2. Servicio posventa	110
6.7.3. Plataforma/red	111
6.8. ASOCIACIONES CLAVES	112
6.9. ESTRUCTURA DE COSTOS	112
7. CONCLUSIONES	115
8. RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	123

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Vehículos venidos por tipo	29
Tabla 2. Top 10 de las marcas más vendidas en Colombia	30
Tabla 3. Ventas en los principales departamentos del País.	30
Tabla 4. Proveedores - concesionarios aliados.	61
Tabla 5. Tabla de arrendamiento vehículo Nuevo.	73
Tabla 6. Estimación canon de arrendamiento vehículo nuevo.	74
Tabla 7. Tabla de arrendamiento vehículo Usado.	75
Tabla 8. Estimación canon de arrendamiento vehículo usado.	77
Tabla 9. Estimación del flujo de caja libre.	78
Tabla 10. Estimación de la tasa interna de retorno (TIR).	79
Tabla 11. Estimación del Margen de Utilidad.	80
Tabla 12. Estimación punto de equilibrio.	82
Tabla 13. Simulación punto de equilibrio.	82
Tabla 14. Comportamiento en Colombia de la colocación de créditos de consumo a Enero 2015	89
Tabla 15. Canales de comercialización	95
Tabla 16. Costos anuales de mantenimiento para un vehículo Spark Life	102
Tabla 17. Estimación de precio	103

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Población con vehículo	37
Figura 2. Marca de vehículo actual	38
Figura 3. Interés en cambiar de vehículo	39
Figura 4. Preferencia de compra	40
Figura 5. Frecuencia de compra	41
Figura 6. Presupuesto destinado para la compra	42
Figura 7. Forma de pago	43
Figura 8. Capacidad de endeudamiento	44
Figura 9. Preferencias financieras	45
Figura 10. Conocimiento del producto renting	46
Figura 11. Aceptación del producto renting	47
Figura 12. Decisión de compra	48
Figura 13. Zona de talleres.	64
Figura 14. Diagrama de proceso del producto renting.	68
Figura 15. Diagrama de proceso para la creación de una nueva línea de negocio.	71
Figura 16. Punto de equilibrio.	84

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Estructura Organizacional Vigente Del Banco Colpatria	124
Anexo B. Estructura Organizacional Propuesta Del Banco Colpatria	125
Anexo C. Cotización Venta Vehículo Nuevo	126
Anexo D. Flujo de Caja mensual primer año	130
Anexo E. Flujo de caja anual a 9 años	131
Anexo F. Seguro todo riesgo vehículo nuevo	132
Anexo G. Seguro todo riesgo vehículo usado	133
Anexo H. Costos de matricula	134

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA LÍNEA DE CRÉDITO DE VEHÍCULO PARA EL BANCO COLPATRIA\*

**AUTOR:** GABRIEL ALEJANDRO DIAZ VILLARRUEL\*\*

**PALABRAS CLAVES:** RENTING, LEASING, SECTOR AUTOMOTRIZ.

### DESCRIPCIÓN:

En el desarrollo del trabajo de grado se quiso elaborar un plan de negocios para el desarrollo de una iniciativa de intra emprendimiento, para la entidad el banco Colpatria, donde se buscaba comprobar la viabilidad de poner en marcha una idea de negocio que actualizará y dinamizará el producto de créditos de vehículo con que cuenta la entidad, por ello se realizó un estudio de mercados, donde se pretendía identificar que oportunidades existen en el sector automotriz, basándose en los antecedentes del producto y de la problemática actual. Con ello se pudo identificar las preferencias del consumidor, guiando la iniciativa a nuevas soluciones, como también se pudo fortalecer algunos planteamientos que se habían diseñado al inicio.

En el desarrollo del proyecto se identificaron algunas necesidades específicas de personal, ya que el valor agregado siempre será el servicio al cliente de óptima calidad, por ello se plantea crear una fuerza comercial exclusiva. Pasando al estudio técnico se evidenciaron limitantes de servicio, pero a su vez se plantearon posibles soluciones a estas, brindando mayor soporte al desarrollo de la iniciativa.

En el análisis financiero, se colocó en evidencia un modelo para hallar el valor que debe pagar en promedio un cliente por un crédito de vehículo, como también se identificó cuál podría ser el precio para adquirir un renting y cuáles serían sus beneficios. Teniendo en cuenta esta información se logra establecer la inversión de los accionistas y la manera como se puede sostener en el tiempo la iniciativa, además de esclarecer cuáles serían los beneficios para la entidad en materia de utilidades, basados en el análisis de viabilidad como lo es el VPN y la TIR, indicadores que nos dejan ver el retorno que tendrá la inversión en el tiempo.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de ingenierías físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Maestría en gerencia de negocios. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte

## ABSTRACT

**TITLE:** BUSINESS PLAN TO DEVELOP A NEW LINE FOR VEHICLE CREDIT FOR THE BANK COLPATRIA\*

**AUTHOR:** GABRIEL ALEJANDRO DÍAZ VILLARRUEL\*\*

**KEYWORDS:** RENTING, LEASING, AUTOMOTIVE SECTOR.

### DESCRIPTION:

In the development of the degree work, a business plan was done for the elaboration of an intrapreneurship initiative, for the bank Colpatria, where I identify the feasibility of starting up a business idea that will update and streamline the product of vehicle credits that the entity has, so a market study was carried out, which sought to identify what opportunities exist in the automotive sector, based on the background of the product and the current problems.

With this, consumer preferences could be identified, guiding the initiative to new solutions, as well as strengthening some approaches that had been designed at the beginning.

In the development of the project, some specific staffing needs were identified, since the added value will always be the best quality customer service, therefore it is proposed to create an exclusive commercial force. Turning to the technical study showed limitations of service, but at the same time, possible solutions were proposed to these, provided greater support to the development of the initiative.

In the financial analysis, a model was create to find the value that an average customer should pay for a vehicle credit, as well as identifying what the price could be to acquire a renting and what their benefits would be.

Taking this information into account, it is possible to establish the investment of the shareholders and the way in which the initiative can be sustained over time, as well as clarifying what would be the benefits to the entity in terms of profits, based on the analysis of viability as it is The VPN and the TIR, indicators that let us see the return that the investment will have over time.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of mechanical engineering. School of industrial and business studies. Master's in business management. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte

## INTRODUCCIÓN

En este planteamiento se formulará la creación de una nueva línea de negocios para la entidad financiera, el banco Colpatria, el cual será un modelo de innovación que garantizase la continuidad del negocio, con nuevos productos.

La economía colombiana cada vez pierde más su robustez, permitiendo integrar el dinamismo y el componente global a su estructura, ocasionando que los clientes cada vez prefieran obtener productos personalizados y no comunes a los que la mayoría de personas tienen acceso, por ello la propuesta de este trabajo de grado, quiere a través de sus diferentes capítulos, presentar el desarrollo de una nueva línea de negocios que le permitirá al banco Colpatria destacarse dentro de sus competidores, siendo pionero en la gestación de un nuevo esquema comercial, que desarrollará la economía y le brindará mayor dinamismo al sector vehículos.

A través de los años el crecimiento organizacional de las empresas y las personas viene dado por la constitución de un patrimonio, el cual en ocasiones esta apalancado por las entidades financieras, que de acuerdo a sus ingresos y políticas crediticias han constituido ciertas características que permiten este desarrollo continuo, las entidades financieras como los clientes ganan al entablar cualquier negociación, puesto que el cliente obtiene el dinero necesario para cumplir su plan y el banco que interviene en dicho proceso gana una comisión que para este caso es una tasa de interés pactada.

Mediante la propuesta a desarrollar, se busca cambiar la consecución de activos, para este caso la compra de un vehículo, que través del nuevo esquema denominado renting, se le ofrece al cliente la posibilidad de disfrutar y obtener su

usufructo pagando un canon de arrendamiento mensual el cual le brindará la posibilidad de despreocuparse por los gastos que se derivan de esta compra, como lo son los seguros, impuestos anuales, mantenimientos periódicos entre otros.

El canon de arrendamiento que el cliente debe asumir traerá varios beneficios para la adquisición de un automóvil nuevo, algunos de ellos son alivio a no tener que pagar la matricula inicial, la cual se causa en el momento en que se le asignan placas al vehículo, pago anual de los impuestos de tránsito, impuesto que se causa anualmente por el porte de la placa en el territorio nacional, mantenimientos periódicos según la marca del vehículo, seguros de todo riesgo y de accidentes de tránsito (SOAT) los cuales deben estar siempre vigentes.

Durante el desarrollo de este trabajo de grado, se demostrará qué tan factible podrá ser la unidad estratégica de renting para el banco Colpatria en su corto, mediano y largo plazo, proyectando a 9 años la sostenibilidad de la misma, desde un planteamiento inicial y una puesta en marcha básica.

La motivación a trabajar en este tema, se enfoca, en que los productos de muchas industrias cada vez migran a desarrollar nuevas formas de utilización, pero en el sector financiero pocos son los productos que han migrado o se han modernizado, por ello en estas páginas se pretende abarcar, la necesidad de cambiar y ofrecer nuevas alternativas al cliente, haciendo cada vez más fácil la tenencia de un vehículo, mediante el esquema de arrendamiento renting.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

El banco Colpatria a través de su unidad de vehículos ha querido desarrollar una nueva línea de negocios, puesto que el actual producto tiene más de quince años de existencia y su esencia no ha sido renovada, por ello a través de los diferentes inconvenientes que se han presentado, el banco quiso asignar una labor para el desarrollo de una nueva línea de negocios denominada renting, la cual tiene como promesa el de innova la manera de tener vehículo en Colombia. La baja demanda y el incremento de la competencia a hecho preguntarse a los directivos de la entidad, el por qué no innovar y ver diferentes maneras de otorgar un beneficio o una satisfacción al cliente favoreciendo a miles de familias que optarían por este tipo de producto.

Nuestro país por diferentes decisiones políticas, ha ocasionado una disminución en el crecimiento económico que estaba viviendo el país, lo cual se debió a los excelentes precios del petróleo que se tenían años atrás, pero al cambiar la economía y mermar los ingresos que entran al país, Colombia ha tenido que jugar con su economía, para restar el impacto, por lo que las tasas de interés han subido al interior del país, además se ha vivido una revaluación del dólar, lo que ha hecho que más personas no estén interesadas en adquirir vehículos, pues los precios están excesivamente costosos para el momento que vive nuestra economía.

Como manera de contrarrestar esta problemática, se ha observado que en países desarrollados el renting se está imponiendo en el mercado, lo cual ha ocasionado una mayor una demanda en la venta de vehículos facilitándole a clientes

facilidades de compra y a los otros industriales, una oportunidad de organizar clúster eficientes que atiendan una demanda. Con esta idea de negocio se pretende jalonar la competitividad de todo un sector que mueve en gran parte la economía del país, además de los favorecimiento individuales que se adquieren, pues al tener la intención de cambio de vehículo el renting le hará el proceso fácil, puesto que solo dependerá de la capacidad de endeudamiento para tomar esta decisión.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El renting es una forma fácil y sencilla de gozar de un bien, para este caso de estudio un bien móvil, dado en custodia a un tercero el cual se llamara arrendatario, para así disfrutar sin restricción del bien, claro está partiendo de la buena fe y teniendo presente las normas que son establecidas dentro del contrato firmado por las partes que intervienen.

A través de esta iniciativa el banco Colpatria, quiere que los procesos se conviertan en procesos ágiles que liberen de trámites y gastos adicionales a las personas que acceden a comprar un vehículo, por ello el planteamiento del renting, libera de muchas responsabilidades al arrendatario, como lo es seguros, impuestos y mantenimientos, entre otros, el arrendador que en este caso sería el banco Colpatria, se comprometerá a que los vehículos dados en renting, cumplan con las normas técnicas y gocen de optimas características para el pleno disfrute del arrendatario.

Este plan será una de las soluciones al creciente desestimulo de compra y venta de vehículos nuevos y usados, pues hoy por los precios y la dificultad en las tasas de interés y el poco acceso a los créditos, ha hecho que esta industria minimice su

participación en el PIB del país, colocando en problemas al sector, lo cual ha ocasionado despidos de personal y encarecimiento de los vehículos en general.

Esta solución que se plantea juega un papel primordial en la industria, pues a través de todo el desarrollo del negocio consignado en las páginas de este trabajo, se garantiza la permanencia e interés de los clientes en este tipo de plan para acceder a la compra de un vehículo.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Elaborar un plan de negocios para el desarrollo de una nueva línea de crédito de vehículos para el banco Colpatria.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercados que permita visualizar los antecedentes del sector automotriz enfocando el estudio en el nicho de mercados desatendido por las compañías financieras presentes en el País.
- Diseñar una estructura organizacional, preliminar para la puesta en marcha del proyecto comercial renting.
- Realizar un análisis financiero que permita conocer los diferentes escenarios de la puesta en marcha del nuevo producto comercial del banco Colpatria renting.

- Realizar un estudio técnico para la nueva línea de crédito de vehículos del banco Colpatría. Donde se tengan en cuenta los canales de comercialización y venta.

## **1.4. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.4.1. Marco De Antecedentes**

**1.4.1.1. Holding Colpatría:** Para el banco Colpatría, desarrollar iniciativas que rodeen la innovación es tarea fundamental para el crecimiento de la entidad, pues está siempre ha sido su premisa a través de los años, lo que lleva a mirar el pasado y revisar evidencias históricas que reconocen el ímpetu de generación de empresa que le dio origen al holding Colpatría, pues el 3 de Noviembre de 1955, comienza su travesía empresarial, junto a Carlos Pacheco Devia y un grupo de inversionistas construyen la Sociedad Colombiana de Capitalización, siendo este su primer logro que años más adelante se fue consolidando. En 1958, tres años después de crear la capitalizadora, se ve la necesidad de crear dos compañías más, Seguros de Vida Patria y Seguros Patria S.A.

Siguiendo el orden cronológico de crecimiento de Colpatría, se debe mencionar que en 1961 se crea la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A, conocida hoy día como Inversiones Colpatría, luego ocho años más tarde, en 1969 la restricción que impedían crear un banco nuevo, dieron origen a adquirir la mayoría accionaria del banco de la Costa, lo cual fue una decisión estratégica fundamental para dar origen al Banco Colpatría, para 1972 en Colombia se implementó el sistema de valor constante para financiación de vivienda, denominado UPAC, lo que da origen a la Corporación de ahorro y vivienda Upac Colpatría, al pasar 5 años, en 1977 nace otra empresa de este holding, es allí cuando se crea la Constructora Colpatría.

En los noventa Colpatría crea Fiduciaria Colpatría, fondo de pensiones y cesantías Colpatría y la Arp Colpatría, consolidando su crecimiento organizacional. En 1997 se fusiona la Financiera y la Corporación de ahorro y vivienda, dando origen en 1998 a la entidad financiera el Banco Multibanca Colpatría.

Pero esta carrera de crecimiento y creación ha tenido intervención de entidades que han consolidado y ayudado al crecimiento de la entidad, por esto se debe mencionar que en el 2007 se firma un acuerdo de Joint Venture con el brazo financiero de General Electric GE, este acuerdo se firmó con la intención de proyectar una entidad financiera líder en el mercado local.

Para el 2011, Colpatría a través de su holding anuncia el nuevo socio del banco, firmando una alianza estratégica a largo plazo con la multinacional Scotiabank, una de las principales financieras de Norteamérica y el banco más internacional de Canadá<sup>1</sup>.

La unidad de créditos de vehículo nace en 1998, es decir hace 17 años, dando origen a una unidad cautelosa que a medida que pasan los años ha evolucionado constantemente, intentando estar a la vanguardia de los principales competidores del País, alcanzando un posicionamiento importante en el mercado nacional.

Cuando se crea la unidad de negocios, créditos de vehículo se deja clara la intención de prestar dinero a través de la pignoración del bien que se compra ya sea particular o público con porcentajes de financiación entre el 50 y 70% del costo total, manteniendo la cautela y el bajo riesgo como pieza fundamental del éxito financiero. A medida que la entidad evoluciona e ingresa a un mercado más competitivo comienza a sufrir variaciones en su esquema de riesgo, pues a

---

<sup>1</sup> COLPATRIA Nuestra Organización [en línea] [citado 18 de agosto de 2016] Disponible en: <https://www.colpatria.com/personas-nuestraorg.aspx>

medida que evoluciona este, se asume una posición más aventurada, permitiéndole crecer en el mercado vigente, alcanzando hoy día una financiación de hasta el 100% de los vehículo como también, el ingreso a un mercado desconocido para la entidad, que es la financiación de motos de alto cilindraje.

Los créditos de vehículo están enfocados a prestar sumas de dinero mediante la pignoración del mismo bien, permitiendo el apalancamiento de las personas a través de los bancos para comprar ya sea un vehículo particular que solucione la movilidad de las familias, como para el apoyo del sustento de familias mediante la compra de vehículos públicos o para el goce de una persona que desea adquirir una motocicleta de alto cilindraje.

Dentro de esta industria entidades con mayor experiencia se encuentran innovando constantemente, lo que hace que la permanencia en el mercado sea cada vez más difícil, pues a través del tiempo las entidades, se han especializado en sacarle provecho a sus estructuras financieras, llegando a competir por precios, estimulando la demanda de alternativas diferentes para adquirir los bienes de consumo.

En la industria hay entidades con un liderazgo mayoritario, que se debe a la estructura financiera de la entidad, además de las diferentes alianzas y estrategias que se han realizado junto a las diferentes marcas que comercializan sus productos en Colombia, lo cual ha hecho que su crecimiento sea notable, Bancolombia, banco de Occidente, Davivienda y Finandina se disputan el 50% de la participación del mercado, por ello a través de la innovación y el desarrollo de un producto único como lo es el renting, se espera desplazar a los competidores, impulsando desde el interior de las marcas, la consolidación del mismo.

**1.4.1.2. Renting:** El término en Colombia no es muy conocido, más cuando muchas personas lo relacionan con el leasing, el renting tiene un fondo estructural,

pues por si solo este es un sinónimo de alquiler a largo plazo que de acuerdo a las exigencias del tomador y arrendador crean un contrato de arrendamiento, el cual cuenta con unas condiciones especiales unas de las condiciones especiales hacen alusión a disponer de un vehículo sin tener que preocuparse de los gastos que se derivan de él, pues al pagar una sola cuota se incluye el servicio de uso y los principales servicios como son mantenimientos, averías, seguros, impuestos, entre otros<sup>2</sup>.

El renting en Colombia se ha consolidado en pro del sector empresarial, el cual ha adoptado este modelo, como la manera más sencilla de disponer flotas de vehículos en adecuadas condiciones, sin necesidad de hacer fuertes inversiones en la compra de estos bienes, Renting Colombia, una empresa del grupo Bancolombia tiene varios años de experiencia en el sector, quienes a través del tiempo han desarrollado dos productos para las empresas.

- **Renting de vehículos nuevos**, el cual consiste en que de acuerdo a las exigencias de la empresa, la compañía de renting compra los vehículos y los coloca mediante un contrato de renting al servicio de la empresa.
- **Rentback**, el cual consiste en comprar los vehículos que ya tiene la empresa y rentárselos a la entidad, como una manera rápida de recuperar el dinero invertido y reinvertir el dinero en capital de trabajo<sup>3</sup>

Estos productos han desarrollado en Colombia la intención de adquirir vehículo mediante este sistema novedoso, pero Renting Colombia no ha incursionado en mercado natural, y se enfocó en desarrollar su iniciativa en el ámbito empresarial,

---

<sup>2</sup> LEAS EPLAN GO El renting es la fórmula perfecta para controlar gastos y reducir riesgos. [en línea] [citado 18 de julio de 2016] disponible en: <https://www.leaseplango.es/que-es-el-renting>.

<sup>3</sup> RENTING COLOMBIA Qué es el Renting - Información Básica [en línea] [citado 25 de julio de 2016] disponible en: [http://www.rentingcolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349182773&pagename=RentingColombia%2FPagina%2FRC\\_TemplateMenuDerecho](http://www.rentingcolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349182773&pagename=RentingColombia%2FPagina%2FRC_TemplateMenuDerecho).

por esto la intención de ingresar en el mercado colombiano está dada debido a que en otros países esta línea de negocio ha representado éxito arrollador, teniendo presente que en Colombia no hay competidor aparente y que a través de la experiencia de compañías en el exterior se puede acortar el camino para tener un producto competitivo en un mercado que está en desarrollo.

Como se observa en Colombia este nuevo producto es desconocido y poco estudiado, por lo que se espera establecer acuerdos de cooperación internacional, como para este caso España, el cual es un país que lleva varios años con empresas que han desarrollado este negocio de manera sorprendente, la empresa más grande y de mayor expansión mundial se llama Lease Plan, la cual es una compañía creada hace más de 50 años, líder en el mercado de renting desde 1985, quien ha mantenido su primera posición en el mercado, además de rentabilizar su operación a través del tiempo. Lease Plan, ha generado un cambio cultural al interior de los países donde hace presencia, pues las personas más jóvenes están interesados en el uso que en la propiedad, haciendo más coherente la idea de tener una solución de movilidad a través del renting<sup>4</sup>.

Mediante los años de experiencia en el sector, Lease Plan, ha desarrollado algunos tipos de renting, los cuales a través de diferentes estudios han garantizado la aceptación, actualmente cuenta con tres productos Go total, Go express y Go auto, los cuales tienen características diferentes en cuanto a las coberturas de asegurabilidad, servicios y finalización del contrato<sup>5</sup>

**1.4.1.3. Diferencias entre Renting y Leasing** El hablar de renting hace referencia a un nuevo esquema de negocio poco concebido dentro de la sociedad

---

<sup>4</sup> ELMUNDO "Compraremos empresas de renting en España si el precio es correcto" [en línea] [citado 24 de julio de 2016] disponible en: <http://www.elmundo.es/motor/2013/11/08/527d254061fd3dc47e8b4582.html>.

<sup>5</sup> LEASE PLAN GO Guía del renting [en línea] [citado 25 de julio de 2016] disponible en: [https://www.leaseplango.es/static/guia\\_del\\_renting.pdf](https://www.leaseplango.es/static/guia_del_renting.pdf).

Colombiana, pues existen muchas personas que hablan de renting y lo asocian con el leasing, siendo estos dos sistemas diferentes, pues uno establece un contrato de alquiler a largo plazo, y el otro representa una modalidad de adquirir vehículo, siendo la finalidad y el servicio que ofrece características que distancian el uno del otro.

El contrato de renting se creó con el ánimo de colocar un bien móvil en arriendo, para este caso un vehículo, el cual no figura dentro de sus cláusulas la opción de compra al final del contrato, sin embargo al finalizarse, la persona puede optar por pagar el precio residual y quedarse con el bien. Mientras que en el contrato de leasing no se fundamenta como un arrendamiento, sino como una forma de financiar un bien, el cual desde el principio existe una opción de compra que se causa al final del periodo pactado. El servicio que cada uno ofrece varía, pues el renting ofrece como servicios el mantenimiento, pago de impuestos, seguro todo riesgo, asistencia por carretera, vehículo sustituto entre otros, servicios que no van inmersos en el leasing, asumiendo los tomadores costos de reparaciones, impuestos y demás<sup>6</sup>

**1.4.2. Marco Teórico.** Es indispensable en la construcción de un trabajo de grado basarse en la teoría para que de acuerdo a ella se puedan plantear argumentos fundamentales que den origen a acontecimientos sostenibles en el tiempo, el plan de negocios es el pilar del conocimiento en cualquier propuesta que se haga de una idea de negocios, pues gracias a esta se podrá estructurar y tener una guía de los procedimientos a seguir.

**1.4.2.1. Plan de negocios** Un plan de negocios es una guía para el emprendedor, donde se elabora un documento que describe el tipo de negocio, analizando la situación del mercado actual para así establecer las acciones que se van a

---

<sup>6</sup> EL MUNDO Diferencias básicas entre renting y leasing [en línea] [citado 18 de julio de 2016] disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundomotor/2001/02/23/usuarios/982944051.html>

realizar, mediante el planteamiento de estrategias sostenibles, favor de la comercialización de un bien o servicio.

El plan de negocios señala los objetivos que se deben cumplir, incluyendo el detalle de cómo se van a alcanzar, por esta razón una de las recomendaciones metodológicas, implica estar atento a los cambios en el mercado, con el fin de corregir las proyecciones y planteamientos iniciales que se pudiesen generar al comenzar el desarrollo de la iniciativa.

En todos los planes, es importante que el empresario o emprendedor incluya información veraz, pues las predicciones que se realicen sobre los ingresos del negocio deberán ser conservadores, de modo que la sostenibilidad nunca este comprometida por realizar proyecciones favorables<sup>7</sup>

Es importante tener presente que un plan de negocios debe tener los siguientes pasos los cuales ayudaran a entender las generalidades que pueden afectar la continuidad en el desarrollo de la iniciativa, por esto la introducción, los antecedentes, los objetivos, la situación del mercado, los productos y servicios, las ventas, el mercadeo, los principales competidores, el personal directo e indirecto, las compras, los inventarios, la operación y producción, los presupuestos, la contabilidad y finanzas, los sistemas de información, la tecnología y las conclusiones, son las tareas que ayudaran a elaborar un adecuado planteamiento del negocios a desarrollar<sup>8</sup>.

**1.4.2.2. Modelo de negocios “CANVAS”** Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> DEFINICION Plan de negocios [en línea] [citado 20 de julio de 2016] disponible en: <http://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz3kVUfsiWy>

<sup>8</sup> GERENCIE Como elaborar un plan de negocios [en línea] [citado 22 de julio de 2016] disponible en: <http://www.gerencie.com/como-elaborar-un-plan-de-negocios.html>.

<sup>9</sup> OSTEWALDER Alexander PIGNEUR Yves, generación de modelos de negocios Barcelona: grupo planeta 2011

El modelo de canvas representa un modelo innovador para desarrollar una idea de negocios, para lograr aplicar este modelo se deben tener en cuenta nueve pasos, los cuales llevaran a detallar actividades organizacionales específicas para tener en cuenta al momento de desarrollar una idea, empresa de gran nombre y prestigio han desarrollado diferentes negocios basados en el desarrollo de esta metodología de Canvas. IBM y Apple, son dos de las empresas que han implementado al interior de las organizaciones el modelo para ejecutar de manera acertada el desarrollo de sus nuevas idea de negocios.

Los nueve módulos están inmersos en cuatro áreas que se deben tener presentes en el momento de ejecutar una iniciativa como son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica del negocio.

Estas cuatro áreas garantizaran que se visualice como un todo la organización y se incluya la idea del negocio como una solución a una necesidad específica. Los nueve módulos son:

1. Segmentos de mercado
2. Propuestas de valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos claves
7. Actividades clave
8. Asociaciones claves
9. Estructura de costos

Estos nueve módulos representan la ruta que un emprendedor deben seguir para tener un óptimo resultado, el seguimiento de esta metodología ocasiona innovación y garantiza colocar en un contexto macro los diferentes escenarios

haciendo que se visualice de manera más clara los diferentes factores que influyen en el negocio. El realizar este lienzo y aplicar el desarrollo de la metodología como lo menciona el autor ocasiona que de manera visual se reconozcan los diferentes escenarios para el desarrollo completo de la idea de negocio.

## 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En la actualidad la industria está en declive, pero esta disminución en ventas no corresponde a una saturación del mercado, hace referencia a un problema económico que vive el país, pues las tasas de interés subieron, además de que esto hizo que subiera el dólar, ocasionando un encarecimiento en los vehículos, por ello las personas que querían comprar vehículo, han venido aplazando esta compra, esperando a que cambie el mercado o por necesidad se incentive a la compra de uno.

Este punto se trató en el numeral 1.1, pero revisando datos actuales se obtiene información de que en Colombia hay 5,9 vehículos por cada 1.000 habitantes<sup>10</sup>, cifra que lo ubica como el octavo país en venta de vehículos.

La industria necesita con urgencia una nueva forma de apalancar a los clientes que buscan comprar vehículo, pues los planes actuales hacen lenta la comercialización, país como Europa y estados unidos, al momento de interesarse por un vehículo, asisten a un concesionario y como una tienda de artículos, adquieren el que quieren y si es de su elección se pueden llevar inmediatamente este automotor.

El ingresar al mercado con este producto innovador, hará más dinámico el mercado, haciendo que la industria se mueva mucho más rápido.

---

<sup>10</sup> PERIÓDICO PORTAFOLIO, Cifras del sector de las motos en Colombia 2016, 14 de Septiembre de 2016, [en línea] [citado septiembre de 2016] disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/cifras-del-sector-de-las-motos-en-colombia-2016-500292>.

## 2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO

Teniendo en cuenta el origen de la investigación se debe calcular la población que será sujeta de estudio, con el fin de realizar una encuesta y validar la efectividad de la misma, teniendo presente la viabilidad de aceptación que tendría en el mercado un producto como lo es el renting.

Según datos obtenidos del DANE se encontró que en Santander se calculan hay 609,211 hogares, de los cuales se estima que un 34,04% cuentan con ingresos superiores a 3 SMMLV, lo que permite visualizar que en Santander existen 207,375 hogares con estos ingresos.

Inclinarse por establecer un perfil general de cliente a través de los ingresos y la población que hay en determinado número de hogares, puede arrojar unos datos probablemente equívocos puesto que muchas familias no piensan adquirir vehículo, o dentro de sus necesidades vigentes no se encuentra presente la de comprar un bien móvil, por ello se prefiere definir una muestra de acuerdo a datos históricos, que van de acordes a las ventas de vehículos que se registraron el año anterior, esto con el ánimo de lograr hacer una estimación de las personas que podrían estar interesadas en comprar vehículo durante este año y suponer con mayor exactitud el número de personas que estarían inclinadas por adquirir el renting.

Para llegar a una cifra contundente, se generaran unas tablas de información que maneja el banco Colpatria, a través de diferentes fuentes como lo es el registro único nacional de transporte RUNT, con el ánimo de visualizar claramente la información y determinar el número de personas a encuestar.

**Tabla 1. Vehículos vendidos por tipo**

Unidades Vendidas	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Total
<b>Total</b>	<b>21.366</b>	<b>23.010</b>	<b>24.810</b>	<b>21.983</b>	<b>22.649</b>	<b>22.623</b>	<b>26.741</b>	<b>23.329</b>	<b>25.015</b>	<b>22.564</b>	<b>21.096</b>	<b>29.719</b>	284.905
Automóviles	10.745	11.743	13.004	11.314	12.013	11.971	14.483	12.320	13.565	12.033	11.396	15.846	150.433
Taxis	883	1.259	1.442	1.650	1.236	1.193	1.500	1.083	1.374	1.175	1.133	1.507	15.435
Utilitarios	5.993	6.229	6.614	445	5.775	6.093	7.041	6.501	6.619	6.072	5.570	8.530	71.482
Pick Up	1.076	1.070	989	72	879	857	1.021	1.110	1.209	1.007	982	1.398	11.670
Vanes	374	446	466	973	289	311	305	302	258	271	228	281	4.504
Comerciales de carga	1.638	1.681	1.634	1.342	2.007	1.744	1.852	1.594	1.447	1.498	1.145	1.435	19.017
Comerciales pasajeros	592	516	525	5.862	390	391	432	362	454	449	546	575	11.094
Otro	65	66	136	325	60	63	107	57	89	59	96	147	1.270

Fuente: banco Colpatria Unidad de vehículos

Teniendo presente esta información, se procederá a indagar con los diferentes clientes que llegan a los concesionarios los cuales son los encargados de la comercialización de las marcas de vehículos más vendidas en el País, las cifras de ventas determinan la fuerza que cada una tiene y es por ello que a través de los datos obtenidos en el 2015 se visualiza que el líder en ventas es Chevrolet, seguido de Renault, KIA y Nissan, y es allí donde se realizará mayor esfuerzo para encuestar a estos clientes, con el ánimo de conocer sus preferencias al instante de comprar o tener un vehículo en renting.

Para aplicar la encuesta, se requerirá tener personal dentro de las 10 marcas más vendidas en el País, por un tiempo determinado, con el ánimo de obtener datos relevantes que le permitan al investigador conocer cuál podría ser el perfil de cliente que esté interesado en tomar este tipo de alternativa financiera, para así al momento de estructurar la estrategia comercial, desarrollarla basado en las preferencias de estas personas.

**Tabla 2. Top 10 de las marcas más vendidas en Colombia**

Marcas (RUNT)	may-												Total
	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	
CHEVROLET	4.854	5.462	5.853	5.299	6.055	5.505	6.171	5.111	5.719	6.060	4.949	6.921	67.959
RENAULT	3.391	3.910	4.123	3.556	3.408	3.663	4.816	4.214	4.956	4.065	3.791	5.122	49.015
KIA	2.096	2.230	2.390	2.230	2.204	2.056	2.667	2.338	2.193	2.009	2.447	3.578	28.438
NISSAN	1.337	1.557	1.693	1.412	1.458	1.742	2.049	1.844	1.930	1.674	1.611	1.989	20.296
HYUNDAI	1.207	1.473	1.749	1.460	1.122	1.260	1.637	1.305	1.484	1.452	1.472	2.102	17.723
FORD	1.425	1.295	1.515	1.276	1.273	1.394	1.717	1.752	1.354	1.077	966	1.281	16.325
MAZDA	1.101	1.165	924	1.123	1.371	1.300	1.456	1.265	1.626	1.435	1.145	1.896	15.807
TOYOTA	808	719	767	702	554	622	804	847	726	681	799	1.116	9.145
VOLKSWAGEN	599	704	708	529	609	707	837	684	844	574	571	884	8.250
SUZUKI	616	617	820	830	799	696	789	619	634	465	463	834	8.182

Fuente: Banco Colpatria Unidad de vehículos

**Tabla 3. Ventas en los principales departamentos del País.**

Departamentos	ene-		mar-		may-		ago-		sep-		nov-		Total
	15	feb-15	15	abr-15	15	jun-15	jul-15	15	15	oct-15	15	dic-15	
Bogotá D.C.	7.562	7.808	8.483	7.361	7.103	7.331	8.682	7.595	8.853	7.174	6.631	9.867	94.450
Antioquia	2.935	3.220	3.431	3.069	3.366	3.183	3.940	3.324	3.483	3.259	3.252	4.179	40.641
Valle del Cauca	2.181	2.483	2.924	2.415	2.661	2.524	3.253	2.688	2.867	2.811	2.573	3.393	32.773
Cundinamarca	1.858	1.827	1.821	1.609	2.106	2.004	2.411	1.895	1.876	1.965	1.710	2.112	23.194
Atlántico	1.052	1.077	1.285	1.126	1.187	1.173	1.223	1.247	1.254	1.153	1.031	1.495	14.303
Santander	1.088	1.134	1.112	1.129	1.044	1.073	1.175	1.221	1.189	998	913	1.315	13.391

Fuente: Banco Colpatria Unidad de vehículos

De acuerdo a la información obtenida, las encuestas a aplicar se realizarán en los concesionarios de las 10 marcas más vendidas en el país, puesto que con ello obtendremos mayor calidad en la información para definir si este proyecto es apropiado para que lo desarrolle la entidad el banco Colpatria.

Procediendo con el cálculo de la muestra se tiene la siguiente fórmula para poblaciones finitas, ya que el mercado de vehículos en Santander está precedido por unas ventas de 13.391 vehículos para el año 2015.

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

De acuerdo a esta fórmula se obtiene un tamaño muestral de 72,60 personas sujetas a estudio, es decir que 73 personas serán encuestadas de manera personal, con el ánimo de validar las preferencias de cada una de estas, testeando la aceptación del producto en el mercado.

Este resulta se tiene de acuerdo a un nivel de confianza del 95%, para un error estimado del 5%, con una probabilidad del 5%.

### **2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

El producto que se encuentra en desarrollo no tendrá competencia directa, ya que la única entidad que comercializa productos de renting, se llama renting Colombia y esta solo presta sus servicios a empresas, las cuales a través de ella adquieren o solucionan sus inconvenientes de transporte de mercancías, en vehículos rentados a través de la figura. Este producto estará enfocado a atender el mercado de vehículos particulares, donde no hay ningún competidor, en este momento.

El producto de renting será un sustituto importante para productos tradicionales como lo es crédito de vehículo y leasing. Es allí donde deberá competir con servicios y en muchas ocasiones con precio, puesto que estos dos factores, será decisivos para la toma de decisiones.

### **2.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

De acuerdo a la teoría impartida por Michael Porter, a través de las cinco fuerzas, se puede analizar lo siguiente.

### **2.4.1. Amenaza de nuevos competidores**

- La entrada de nuevos competidores al mercado cada vez va a ser más difícil, pues disponer toda una logística de atención y servicio al cliente no es sencillo y requiere mucho esfuerzo, para estructurar el modelo de atención.
- El capital requerido para comenzar un negocio de esta índole, requiere una inversión considerable, que muy pocas personas o empresas, cuentan con el acceso a ese flujo de dinero, puesto que en esta empresa, el activo pertenece a la entidad, es decir que a medida que crece la compañía, crecerán los activos de la entidad, por ende su necesidad de capital.
- El banco Colpatria cuenta con una curva de experiencia en el sector automotriz importante, principalmente fundamentada en tener un producto por más de 20 años, el cual ha venido cambiando bajo su estructura y robustez, siendo cada vez más dinámico, acomodándose a las necesidades de sus clientes actuales, que hoy demandan menores tiempos de aprobación y planes especiales.

A medida de su crecimiento y posicionamiento en el mercado la entidad ha creado una estructura de costos sólida que ha incentivado el mejoramiento de estos, para que la operación cada vez más sea sostenible y rentable para la entidad.

- El producto que se pretende colocar en el mercado, será innovador, puesto que no se quiere tomar ideas de competidores, si no se pretende salir al mercado con un desarrollo innovador y a medida que pase el tiempo, este producto tendrá modificaciones a tal punto que los planes sean personalizados, permitiendo mayor inclinación o preferencia por esta línea de negocio.

- Los canales de distribución, será conformados a través de los diferentes concesionarios, de diferentes marcas, sin necesidad de tener exclusividades, esta línea se creara, para beneficiar tanto al cliente como al concesionario, al cliente pues se le minimiza todo el procedimiento de actividades que implican una compra y al concesionario se le minimiza la venta y atención al detal y se le brinda un espacio de atención para clientes corporativos.
- El banco Colpatria cuenta con un posicionamiento de marca en la cabeza de los colombianos, por ello esta iniciativa mantendrá el nombre de la entidad, puesto que este nombre garantizara el reconocimiento y recordación del producto en el mercado, además este nombre, otorga tranquilidad, calidad y buen servicio a los clientes que se inclinen por esta línea de negocio.
- Las barreras gubernamentales no serán un impedimento, ya que nuestro estado no tiene restricciones a los arrendamientos de bienes, el renting entraría dentro de esta categoría de arrendamientos, estipulando y estructurando documentos claros avalados por los abogados de la entidad, los cuales darán el aval de no incumplir con las normas de Colombia, protegiendo la propiedad y los recursos de la entidad, en la modalidad de renting.

#### **2.4.2. Amenaza de posibles productos sustitutos**

- El mercado actual cuenta con múltiples financieras que a través de diferentes planes han vendido créditos a los clientes, el renting sería el producto que sustituiría al crédito de vehículo tradicional, pues este producto haría más rápida y sencilla la acción de cambiar o comprar un vehículo, dejando a personas o empresas especializadas a realizar las labores que se derivan del proceso comercial.

Este producto haría que el proceso de compra fuera más rápido y satisfactorio para los clientes interesados, destacándose en los servicios ofrecidos, pues estos estarán a la orden de no pagar seguros, impuestos, mantenimiento, entre otros.

- Como estrategia comercial, el producto deberá ser similar en costos frente a un crédito de vehículo, pues es allí donde directamente se ira a competir, por ello se deberán ofrecer excelentes beneficios para los costos que se le trasfieran a los clientes.

En el nivel de precios estará que este producto tendrá los mismos costos que un crédito normal de vehículo, con el plus que dependiendo de su hábito de pago se le podrá cambiar el vehículo cada 36 meses, permitiéndole la posibilidad de subir de gama o cambiar de marca, dependiendo de su capacidad de endeudamiento y preferencias.

#### **2.4.3. Poder de negociación de proveedores**

- Los proveedores en este negocio es vital para poder tener un producto diferencial e innovador, por ello contar con contratos que aseguren la permanencia y lealtad de los mismos será vital para que el producto tenga éxito en el mercado, de igual manera la posición de los proveedores, como son los concesionarios, las aseguradoras, van a tener beneficios sustanciales en la venta de sus productos, la limitante siempre será el factor dinero y la logística de cobro, entre otros, por ello los proveedores a pesar de estar en posición importante no representa una amenaza importante para el desarrollo de la línea comercial de renting.

- El comercializar el producto será el desarrollo de una importante labor, pero el hecho de mantenerse será un reto importante, el cual solo a través de la experiencia y del excelente servicio se podrá conseguir.

#### **2.4.4. Poder de negociación de clientes**

- Para el cliente este nuevo producto a comercializar está cargado de grandes beneficios, los cuales deberán ser percibidos lo más rápido posible, con el ánimo de estimular la compra, teniendo presente sus preferencias, al igual que su poder de negociación, pues en el momento que este tome la decisión de compra se deberán tener los volúmenes acordes a la demanda, con el ánimo de que el cliente encuentre lo que está buscando, para que así la venta no se limite por no tener el producto disponible.
- Es importante la labor comercial, pues de estas personas dependerá el éxito del producto, ya que las piezas de comunicación y la publicidad que se realizará, no contestarán todas las inquietudes que el cliente en su momento tendría, los costos, las posibilidades o preferencias de tomar uno de los productos sustitutos, será una labor cargada al asesoramiento, puesto que al tener claro los beneficios y estimar los precios de la competencia, sin entrar en temas deshonestos, el cliente deberá tener claro que producto le conviene más.

El departamento comercial deberá tener claro cuáles son los costos de tomar una decisión tradicional y cuales los costos de inclinarse por un producto innovador como lo es el renting, el cliente y la labor comercial es lo que más influye a la hora de tener éxito con un producto, pues la estrategia de penetración en el mercado será una labor donde la dedicación, atendiendo de forma individual y personalizada a cada uno de los clientes interesados en esta iniciativa, de tal manera que el cliente mantenga una posición de interés.

#### **2.4.5. Rivalidad entre competidores existentes**

- La concentración de competidores cada vez es más alta en los concesionarios, pues a pesar de que el mercado cada vez se contrae con mayor rapidez, las entidades financieras quieren llegar a vender cada vez más créditos de vehículo, es interesante ver la figura del renting, y a su vez percibir los beneficios que le traería este producto, puesto que al vender más vehículos a través de esta línea, se estaría garantizando que cada tres años se vendiera un nuevo vehículo, además de garantizar la asistencia a taller de esos vehículos que se vendieron, la competencia en el punto sea un poco más competitiva, pero dejando claro los beneficios a la marca que quiera incursionar en esta actividad, le será más rentable y mejor negocio comercializar más y con mayor fuerza el renting que los productos que pueden sustituir o reemplazar el renting.

#### **2.5. PRONOSTICO DE LA DEMANDA**

El pronóstico de la demanda se analizó de acuerdo a la aceptación que podría llegar a tener el producto en el mercado, el cual ascendió al 63%, lo cual nos garantiza una gran aceptación alta por parte de los clientes, se anexa el análisis de resultados de la encuesta realizada a los clientes que asistieron a los concesionarios en una temporada determinada.

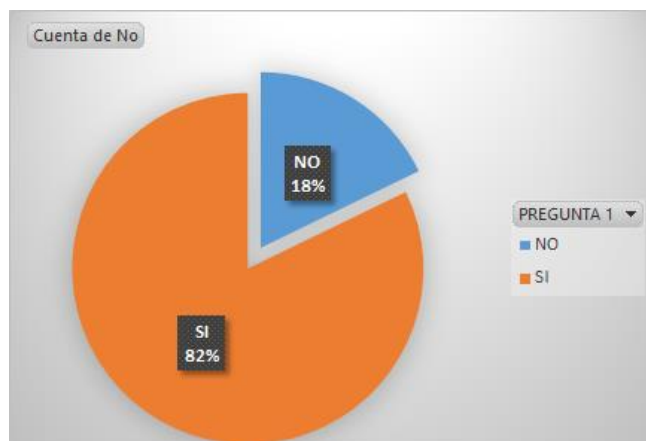
**2.5.1. Análisis de los resultados de la encuesta.** De acuerdo a los datos reportados por la investigación de mercado se define una población objetivo y se va las diferentes fuentes, es decir los concesionarios con el fin de entrevistar a las personas que tienen su interés en comprar un vehículo, para que ellos sean quienes nos brinden información al respecto, logrando profundizar mucho más en la puesta en marcha de esta iniciativa comercial de renting.

A continuación se tabula y analizan las diferentes preguntas que se les hicieron a las personas encuestadas,

1- ¿En la actualidad cuenta con vehículos propio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**Figura 1. Población con vehículo**



Del 100 % de la población encuestada se tiene los siguientes resultados, el 82% manifestó tener vehículo propio y el 18% manifestó no tener vehículo propio.

Estos datos permiten determinar que de cada 10 personas encuestadas 8 cuentan con vehículo y 2 aproximadamente, no cuentan con vehículo propio y se podría llegar a estimar, que el 82% de la población en algún momento estará interesado en adquirir un nuevo vehículo, puesto que este bien se envejece y por temas de depreciación, las personas deciden cambiar.

2- ¿Cuál es la marca de su actual vehículo?

Chevrolet \_\_\_\_\_

Nissan \_\_\_\_\_

Renault \_\_\_\_\_

Hyundai \_\_\_\_\_

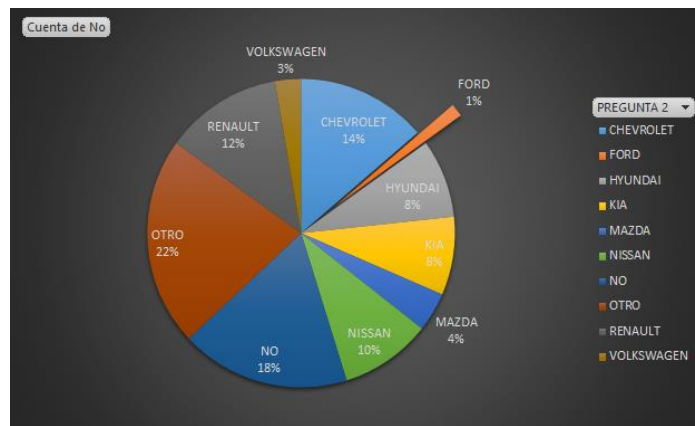
Kia \_\_\_\_\_

Volkswagen \_\_\_\_\_

Mazda \_\_\_\_\_

otro \_\_\_\_\_

**Figura 2. Marca de vehículo actual**



Al identificar la marca del vehículo y preferencia de cada cliente encuestado, se identifica rápidamente las preferencias del mercado doméstico.

A través de esta información se logra identificar que Chevrolet, es la marca de vehículo más vendida con un 14% de participación en las personas encuestadas, le sigue Renault con el 12% de participación, de ahí en adelante sigue Nissan con el 10% de participación, Hyundai y Kia comparten el 8% de participación en las personas encuestadas, aunque el mayor porcentaje agrupa a otras marcas con un 22%.

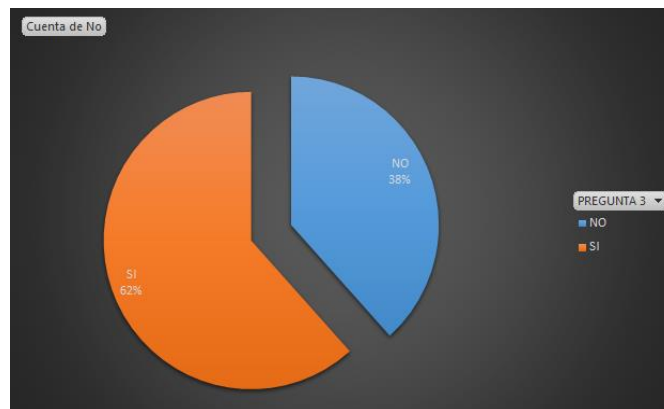
Es importante entender que el 18% de la población manifestó no tener vehículo, inclinando sus preferencias a medios alternativos de transporte.

3- ¿Está interesado en cambiar su actual vehículo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si su respuesta fue si, por favor conteste la siguiente pregunta, de lo contrario continúe con el numeral 5.

**Figura 3. Interés en cambiar de vehículo**

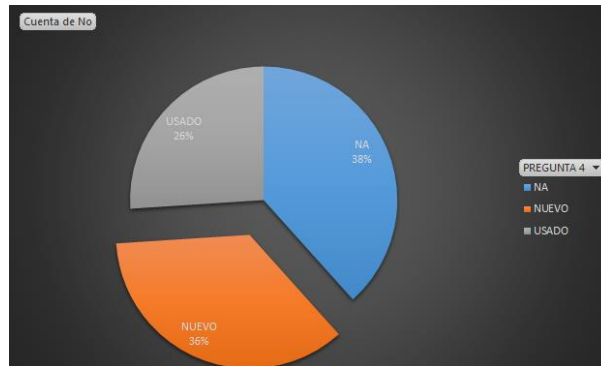


Al incluir esta pregunta en la encuesta, se quiso conocer el interés de compra de las personas, obteniendo que del 100% de la población el 62% estaría dispuesto a cambiar su actual vehículo o adquirir un vehículo y el 38% de la población manifiesto no estar interesado en realizar por el momento cambios de vehículo.

4- ¿Está interesado en comprar un vehículo?

Nuevo\_\_\_\_ Usado\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**Figura 4. Preferencia de compra**



Validando los datos obtenidos se tiene presente que el 36% de la población se inclina por comprar un vehículo nuevo, aunque este porcentaje es interesante no deja de sorprender el porcentaje de personas que comprarían un vehículo usado y mucho más las personas que por ahora no presentan interés en comprar vehículo, puesto que según las personas encuestadas el 38% de la población no estaría interesada en comprar vehículo, representando un porcentaje atractivo para incentivar la compra, de acuerdo a sus preferencias. De igual manera las personas que prefieren en este momento comprar un vehículo usado representan el 26% de la población, lo cual se podría llegar a percibir, una nueva alternativa para el desarrollo del producto.

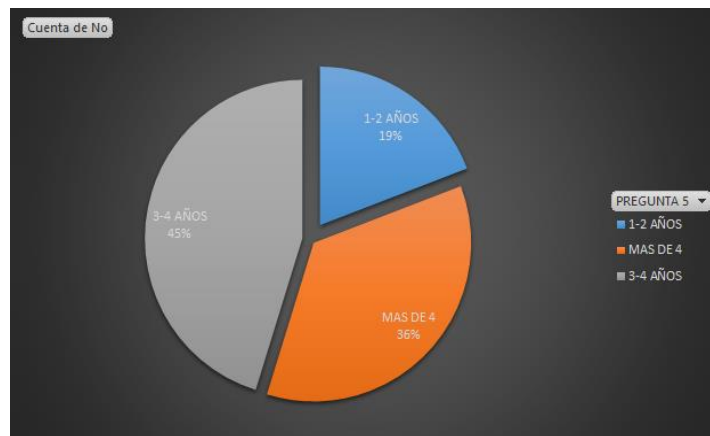
5- ¿Con que frecuencia cambia su vehículo?

1 - 2 Años \_\_\_\_\_

3 - 4 Años \_\_\_\_\_

Más de 4 años \_\_\_\_\_

**Figura 5. Frecuencia de compra**



Identificando el tiempo o la periodicidad de cambio de vehículo, se puede prever los comportamientos de compra de las personas que tienen vehículo o piensan tenerlo y de esa manera estimar con qué frecuencia se interesarían en cambiarlo. Esta información se incluyó, con el ánimo de crear una estrategia de retención de clientes.

Del 100% de la población, el 45% estaría interesado en cambiar su vehículo dentro del tercer y cuarto año. A su vez el 36% estaría dispuesto a cambiar de vehículo, después del cuarto año y un porcentaje menor, equivalente al 19% de la población, cambiaría su vehículo entre el primer y segundo año.

6- ¿El presupuesto que estimo para adquirir un nuevo vehículo es de?

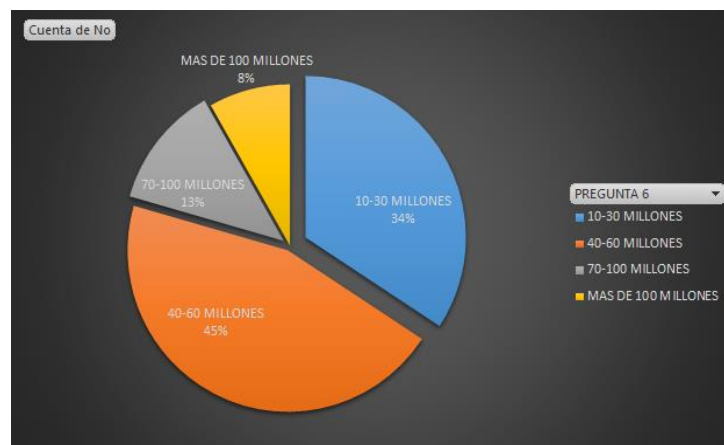
10 Millones – 30 Millones \_\_\_\_\_

40 Millones – 60 Millones \_\_\_\_\_

70 Millones - 100Millones \_\_\_\_\_

Más de 100 Millones \_\_\_\_\_

**Figura 6. Presupuesto destinado para la compra**



Del 100% de la población, se obtuvo que el 34% invertiría en el cambio de su vehículo entre 10 y 30 millones, el 45% de la población podría invertir entre \$40 y \$60 millones y el 13% de la población estaría dispuesta a invertir entre \$70 a \$100 millones en la compra de su nuevo vehículo y un 8% de la población estaría dispuesta a invertir más de \$100 millones en la compra de su próximo vehículo.

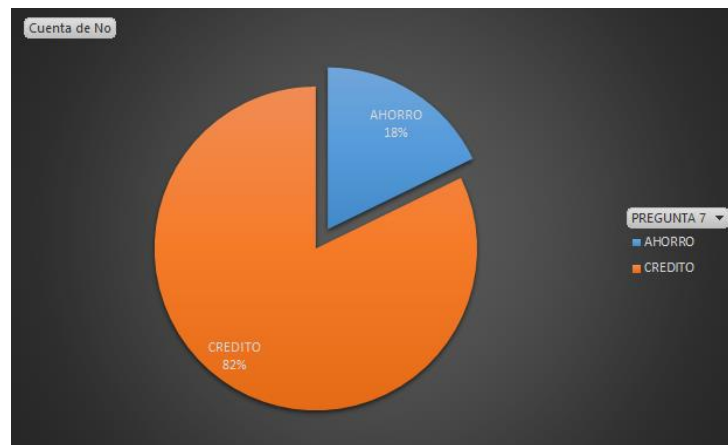
Al evidenciar estos datos, se puede observar que los clientes tienen mayor preferencia a los vehículos de segmento medio, pues es allí donde se agrupa mayor cantidad de personas y esto hace que exista una mayor demanda de vehículos en este segmento.

7- Al comprar el vehículo, ¿usted va a recurrir de alguno de los siguientes métodos?

Crédito \_\_\_\_\_  
Ahorro \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

Si su respuesta en la pregunta 7 fue diferente de crédito por favor continuar con la pregunta número 9, de lo contrario por favor proseguir con la pregunta número 8.

**Figura 7. Forma de pago**

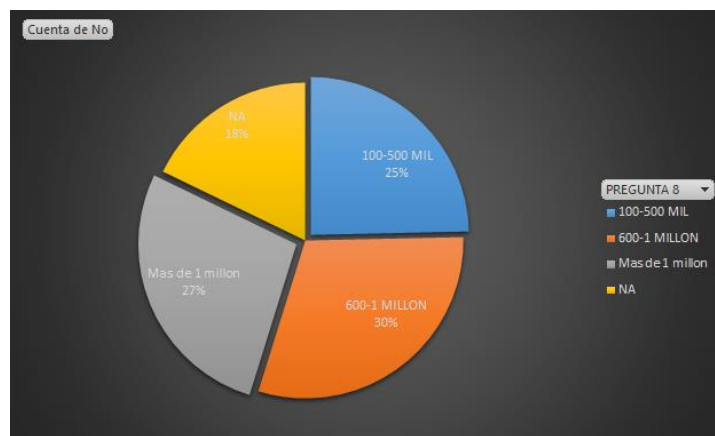


Del 100 de las personas encuestadas, el 82% recurre a un crédito para adquirir su bien móvil, mientras que el 18%, recurre al ahorro para cumplir el sueño de tener vehículo propio, con estos datos se puede estimar que el renting podría llegar a ser un producto sustituto de gran impacto para el sector.

8- La cuota mensual que usted estaría dispuesto a pagar por su vehículo oscile entre los siguientes valores.

- 100 mil - 500 mil \_\_\_\_\_
- 600 mil - 1 Millón \_\_\_\_\_
- Más de 1 millones \_\_\_\_\_

**Figura 8. Capacidad de endeudamiento**



Con los resultados obtenidos a través de esta pregunta, se quería conocer la capacidad de endeudamiento que tenían las personas encuestadas, a lo que contesto el 30% estar en capacidad de pagar una cuota mensual entre los \$600 a \$1 millón de pesos mensuales, seguido con el 27% estar en capacidad de pagar una cuota mensual de más de 1 millón de pesos, y las personas que pagarían entre \$100 a \$500 mil pesos al mes representa el 25% de la población, como último no aplicaría las personas que emplean sus ahorros para la compra de su vehículo representando el 18% de la población, la cual prefiere no endeudarse.

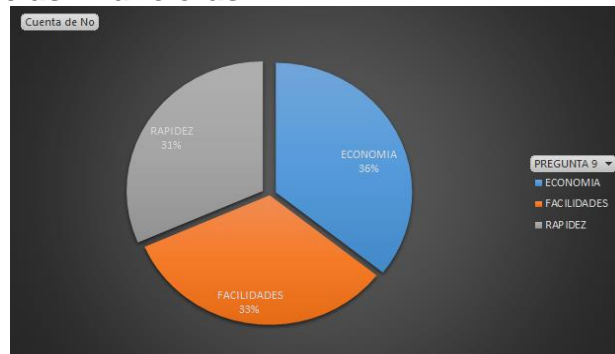
9- ¿Qué busca en una entidad financiera?

Rapidez \_\_\_\_\_

Economía \_\_\_\_\_

Facilidades \_\_\_\_\_

**Figura 9. Preferencias financieras**

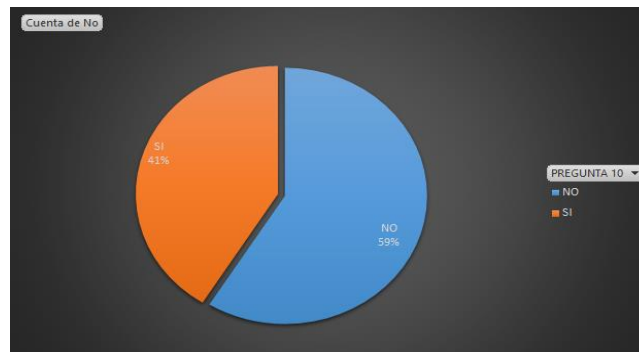


Al verificar la información acerca de las preferencias de los clientes, se identificaron tres categorías, las cuales una de ellas prefieren una entidad económica con un 36%, seguido de preferencias como facilidad y rapidez, con un 33% y 31% respectivamente, permitiendo identificar que para los clientes es importante el contar con una entidad fácil, rápida, que principalmente sea económica, pues esto determinará su decisión de compra.

10-¿Conoce o ha escuchado acerca la figura comercial del arrendamiento de vehículos a través del renting?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Figura 10. Conocimiento del producto renting**



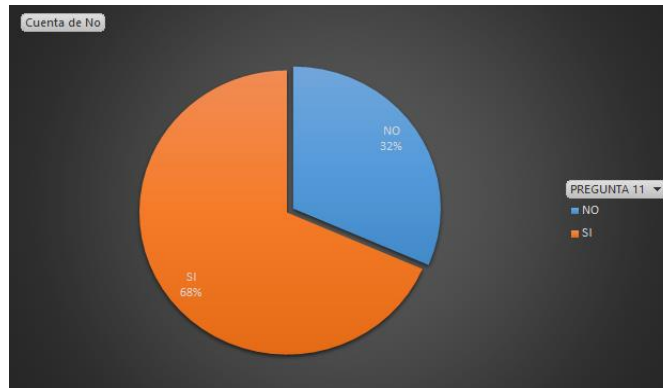
El desconocimiento del producto en el mercado es sumamente alto, alcanzando una cifra del 59%, quienes manifiestan no conocer acerca del renting, lo cual representa una oportunidad de ingreso en el mercado, puesto que la competencia sería mínima, siendo un reto dar a conocer el producto, centralizando los esfuerzos en generar una estrategia eficaz con un marca de vehículos, que permita abarcar una importante parte de la población. El 41% de las personas que manifestaron conocer acerca del renting, dan un parte de tranquilidad al investigador, puesto que representa un avance en la puesta en marcha del proyecto.

11-El rentan es un servicio mediante el cual una compañía puede tomar en arrendamiento un vehículo por un tiempo determinado y disfrutarlo con total autonomía y control. Incluye un paquete de servicios dependiendo de las necesidades de la persona y las características de su operación. El canon de arrendamiento se define según diferentes variables como el tipo de vehículo y sus correspondientes accesorios, el uso que se le dará, la zona de ubicación,

el kilometraje a recorrer, el plazo del contrato, entre otros. ¿Le es interesante conocer más acerca de esta alternativa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Figura 11. Aceptación del producto renting**



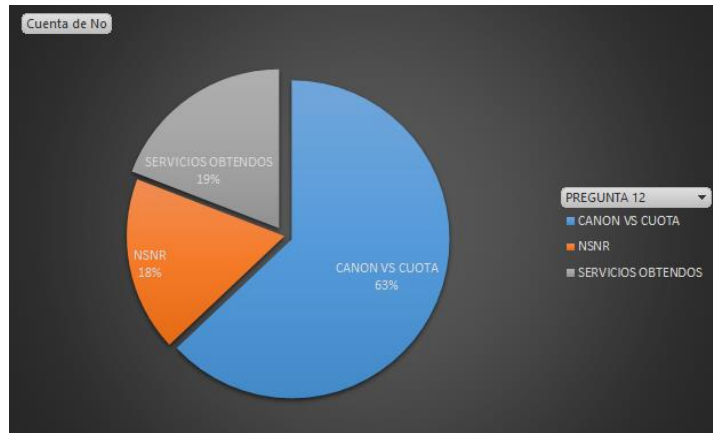
A las personas que se les informo o se les aclaro el concepto sencillo del renting, entregaron al encuestador resultados importantes, puesto que el nivel de aceptación e interés fue del 68%, generando una gran expectativa en el estudio que se encuentra en desarrollo, de estas personas encuestadas tenemos que el 32% de la población, no les intereso el proyecto en desarrollo y prefirieron los planes tradicionales como mecanismos para adquirir su vehículo.

12-¿De que dependería que tomara la decisión de compra?

Canon de arrendamiento vs cuota mensual \_\_\_\_\_

Servicios obtenidos por el Renting \_\_\_\_\_

**Figura 12. Decisión de compra**



En este punto se quería identificar claramente, cual podría ser el factor decisor a la hora de que un cliente se inclinara por el renting o los métodos tradicionales para adquirir su vehículo, de allí se obtuvo que del 100% de la población encuestada, el 63% compararía el valor de la cuota frente al canon de arrendamiento del renting. El 18% de los encuestados manifestó no saber en este momento que le haría tomar esta decisión y el 19% manifestó su interés por obtener servicios preferenciales a los de un crédito tradicional.

**2.5.2 Conclusiones de la investigación de mercados.** En el momento de realizar las encuestas y comenzar a tabular los resultados, se encontraron varios argumentos interesantes a aplicar, con el fin de desarrollar a cabalidad esta iniciativa, ya que se ven grandes posibilidades en las personas encuestadas, pues quienes ya tienen vehículo y estos tienen crédito son las personas que más se interesarían en esta opción para adquirir el vehículo que siempre quisieron con las facilidades que solo el producto en desarrollo puede ofrecer.

- Las diferentes conclusiones a que se llegó, es que hay un porcentaje de personas que llegan a los concesionarios, los cuales ya cuentan con vehículo, es cada vez menos constante el ingreso de personas que no tienen un medio de transporte móvil, pues hoy en día se hace necesario el tener facilidad de movilidad y esta opción de obtener un mejor vehículo, facilita la decisión de compra.
- Se debe realizar un convenio desde el importador o fabricante, para que todo el desarrollo del producto sea de fácil manejo para el cliente, logrando con las marcas que más unidades venden y mayor portafolio tienen, ofrecer este sistema de arrendamiento, para que así se incremente o se mantengan las ventas de vehículos, permitiendo a la marca específica poder mantener el posicionamiento en el mercado o incrementar la participación de la misma.
- Gracias a la encuesta se puede visualizar que un gran porcentaje de la población tiene como vehículo un Chevrolet, lo cual puede ser aprovechado para el desarrollo de diferentes estrategias comerciales para que con ellos se pueda realizar convenios y acuerdos de servicios que incentiven las ventas de dicha marca y a su vez se pueda colocar en funcionamiento la iniciativa de tener un socio estratégico en la línea de negocios planteada.
- Como análisis de la encuesta se puede visualizar que muchos de los clientes encuestados manifestaron su intención de compra, inclinándose algunos por vehículo usado, lo que nos permite pensar en el desarrollar de una nueva categoría, la cual podría tener aceptación dentro de los cliente.
- Se identificó que es acertado tener un atractivo a los clientes, buscando mantener el interés dentro del consumidor, dándole la opción de cambiar su vehículo dado en renting cada 36 meses, puesto que según la información

suministrada, la población manifiesta una tendencia a cambia de vehículo en esta lapso de tiempo.

- Las personas que más están interesadas en cambiar su vehículo, se ubican dentro de los \$10 a \$60 millones, representando casi el 89% de la población estudio, es decir que ingresar al segmento Premium, podría representar grandes riesgos y un mercado más competitivo y menos circulante, mientras que al centrarse dentro de estos rangos de precios medios se estaría llegando a la mayor parte de la población que está interesada en cambiar su vehículo.
- Siendo más generales, se podrá decir que la gran mayoría de las personas que adquieren vehículo emplean algún tipo de crédito lo cual representa un acceso importante al público en general, que tiene claro que al endeudarse hay que pagar una cuota mensual, a lo que las personas encuestadas respondieron que estarían dispuestas a pagar entre \$600 mil a un \$1 millón de pesos por mes.
- Al preguntar directamente por la intención de compra del renting, la mayoría respondió estar interesado, lo cual representa una viabilidad clara para ingresar con la nueva línea de negocios ya que el 68% de la población manifestó su interés.

## **2.6. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN**

Los planes de comercialización serán en su primera fase de conocimiento, generando una alternativa diferencial, basada en la realización de campañas dentro y fuera de los concesionarios, para que los cliente adopten una posición de inquietud con respecto al nuevo producto.

El banco Colpatria cuenta en la actualidad de un reconocimiento de marca importante, el cual empleara para comercializar con mayor facilidad el producto en el mercado, además de ello, este producto en su fase comercial no deberá considerar la promoción, como una estrategia comercial, por el contrario el cliente debe percibir el beneficio del renting frente a la competencia.

La fase inicial de comercialización, estará enfocada en que el cliente conozca el producto, y estará a cargo de la fuerza comercial de la entidad que comercializa el renting como de la fuerza comercial que comercializa los vehículos, en esta fase se deberá tener alianzas sólidas, para que con ayuda de los concesionarios y su personal, se logre tener mayor aceptación, por ello la inversión será enfocada al recurso humano, pues son ellos quienes están de frente con el cliente, y quienes aprovechan el estímulo de interés para guiar a tomar la mejor y más conveniente decisión de compra.

A través de este renting, se podrá ampliar el espectro de clientes que tendrán acceso a la compra de su primer vehículo o por el contrario la modificación de su actual vehículo, sin que el cliente se preocupe por vender su anterior bien o por que suban las tasas de interés o suban los precios.

La estrategia comercial se fundamentara en vender beneficios y no enfocarse en el precio, a pesar que los clientes dijeron que se motivarían a cambiar de modelo de financiamiento dependiendo el valor de la cuota o canon de arrendamiento mensual.

La siguiente fase estará enfocada en el servicio, la cual tendrá como objetivo minimizar la insatisfacción del cliente y a su vez lograr la solución de todas las inquietudes que este tenga, teniendo claro que un cliente insatisfecho, es la peor publicidad que se puede tener y el costo de asumir estos errores podría llegar a

ser incalculable, por lo que se hará un esfuerzo para que ningún cliente se sienta mal atendido por el personal de servicio postventa.

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. ESTRUCTURA VIGENTE BANCO COLPATRIA**

Actualmente el banco Colpatría, cuenta con una estructura organizacional avalada por las diferentes instancias de la entidad, por ello según la experiencia para la creación de esta nueva línea de negocios, se requiere contar con director comercial nacional, que tenga como función la de organizar los diferentes convenios institucionales que le den cabida a la nueva línea comercial.

A continuación se hará una breve descripción de cómo se encuentra organizada la vicepresidencia de banca personas, ver anexo A.

La organización banco Colpatría, en la actualidad tiene una estructura organizacional precedida por la junta de socios, la cual está conformada por dos empresas, una de ellas denominada mercantil Colpatría, quien tiene una participación del 49% y la otra parte por una entidad extranjera banco Scotiabank, el cual tiene una participación del 51% de participación, en conjunto son quienes toman las decisiones más relevantes de la organización.

En el siguiente nivel jerárquico, la entidad cuenta con un presidente, quien es la cabeza visible de la organización y quien es la persona encargada de transmitir a todos los niveles las decisiones de la junta, como también es la persona que trasmite las necesidades de la compañía a la junta de socios, para que luego sean evaluadas y sometidas a votación.

De allí se desprende el siguiente nivel jerárquico, que hace referencia a todos los vicepresidentes de la organización, para este caso se centrara y focalizara en un

solo brazo de las vicepresidencias con que cuenta la entidad, pues la puesta en marcha del renting afectara a esta directriz.

El siguiente nivel llega es un cargo nuevo, credo para darle apoyo al vicepresidente y que así este minimice su carga operativa, dejándole funciones más estratégicas a la vicepresidencia, este cargo es el primer esquema gerencial, el cual esta denominado como Gerente de créditos, esta persona es la encargada de organizar y apoyar al cumplimiento de todas las gerencias a cargo, esta persona se encarga de velar porque lo productos estén constantemente alineado con las normas de la entidad. Seguido de esta línea gerencial, están los gerentes de producto, quienes son los responsable por todas la operación de los clientes, al interior de la entidad, teniendo muy presente y abanderando que las políticas de la entidad permanezcan siempre presentes.

Estas personas o estos cargos están diseñados para tener más personas a cargo y así controlar a nivel nacional el desarrollo del producto.

De allí vienen los gerentes de tercera línea quienes son los encargados de elaborar las estrategias por zona del país, esto con el ánimo de que cada zona crezca de acuerdo a las metas establecidas por la entidad, estas personas son las encargadas de descentralizar la comercialización y legalización de los diferentes productos. Estos gerentes tienen a su cargo personal operativo y comercial, encargado de que se comercialice adecuadamente el producto en los diferentes escenarios donde hace presencia la entidad.

### **3.2. PROPUESTA ORGANIZACIONAL BANCO COLPATRIA**

La estructura organizacional vigente de la entidad bancaria se puede visualizar en el anexo A, con base en esta se realiza una propuesta para la nueva línea

comercial, la cual estará abanderada por el gerente nacional de créditos de vehículo, puesto que crear una línea exclusiva para el desarrollo del mismo, sería costoso y muy arriesgado.

En cabeza del gerente del área o de la línea del producto estará la comercialización de producto y el desarrollo de las diferentes alianzas que ayuden con el desarrollo y puesta en marcha, tal y como se muestra en el anexo B, del presente documento.

### **3.2.1. Gerente Renting**

#### **Funciones:**

- ✓ Comercialización del producto a través de diferentes alianzas comerciales con diferentes marcas de vehículos.
- ✓ Encontrar un proveedor de servicio postventa, que le brinde las asistencias adecuadas en cuanto a seguros, taller y demás servicios complementarios ofrecidos en el producto.
- ✓ Desarrollar logísticamente la legalización del producto, el cual cumpla a cabalidad las diferentes normas de la entidad banco Colpatria.
- ✓ Organizar administrativa y operativamente el funcionamiento de la nueva línea de renting a nivel nacional.
- ✓ Realizar seguimiento del crecimiento comercial del producto a través de la ejecución comercial de los asesores contratados para la puesta en marcha de la línea de negocios.

#### **Personas a cargo**

- ✓ Este cargo tendrá bajo su responsabilidad 4 personas operativas, las cuales darán soporte para la legalización documental del renting, junto con dos

auxiliares del mismo rango, quienes darán soporte telefónico a los clientes que requieren alguna ayuda, ya sea de emergencia o de soporte del producto.

- ✓ Adicional se tendrá a cargo en su fase inicial 4 asesores comerciales, quienes tendrán la responsabilidad de hacer crecer el producto y ejercer seguimiento a los convenios nacionales realizados a través de la gerencia comercial de renting.

En total esta dependencia tendrá 8 personas a cargo en su fase inicial, la cual dependerá del éxito comercial.

### **3.2.2. Operaciones**

#### **Funciones:**

- ✓ Radicación bajo los esquemas estipulados, por el área de fábrica de crédito.
- ✓ Legalización de las operaciones comerciales realizadas por el comercial.
- ✓ Manejo de sistemas y conocimiento de los diferentes aplicativos requeridos para el desarrollo del producto renting.
- ✓ Apoyo administrativo y comercial.
- ✓ Archivo.
- ✓ Soporte comercial para los asesores del producto.

#### **Recursos requeridos**

- ✓ Dos funcionarios que estén dentro de las edades entre 20 y 25 años.
- ✓ Estudios como auxiliar administrativo y comercial.
- ✓ Nivel de escolaridad tecnólogo.
- ✓ Rango en la organización auxiliar 1.

### **3.2.3. Servicio Post venta**

#### **Funciones:**

- ✓ Conocimiento al por menor de los servicios ofrecidos a través del renting.
- ✓ Guía rápida para dar soporte, de acuerdo a los requerimientos de los individuos que llamen a pedir apoyo.
- ✓ Direccionamiento acertado a las diferentes áreas que el cliente requiera.
- ✓ Seguimiento detallado de los diferentes servicios con que cuenta el producto.
- ✓ Elaboración de informes de llamadas de acuerdo a las diferentes necesidades de análisis.

#### **Recursos requeridos**

- ✓ Dos funcionarios que estén dentro de las edades entre 20 y 25 años.
- ✓ Estudios como auxiliar administrativo y comercial, servicio postventa.
- ✓ Nivel de escolaridad tecnólogo.
- ✓ Rango en la organización auxiliar 1.

### **3.2.4. Comerciales país**

#### **Funciones:**

- ✓ Conocimiento al por menor de los servicios ofrecidos a través del renting.
- ✓ Conocimiento comercial.
- ✓ Reportar a la gerencia los avances que se tienen de cada convenio.
- ✓ Crecimiento comercial y cumplimiento de metas.
- ✓ Tratamiento personalizado de clientes y excelencia en el servicio al cliente.

## **Recursos requeridos**

- ✓ Un funcionario por zona, es decir 5 recursos para atender al país en su fase inicial, con edades entre 25 y 35 años.
- ✓ Estudios profesionales como administrador de empresas o carreras comerciales o administrativas.
- ✓ Nivel de escolaridad profesional con grado de escolaridad mínimo VII semestre.
- ✓ Rango en la organización asesor comercial junior.

#### **4. ESTUDIO TÉCNICO**

Visualizando la creación de la unidad de negocios dentro del esquema organizacional del banco Colpatria, se minimiza el esfuerzo de poner en marcha cualquier idea de negocio con una razón social nueva, puesto que solo contar con el respaldo de la entidad evoca tranquilidad y confianza para cualquier persona que esté interesada en adquirir un plan de renting, facilitando el ingreso al mercado, ya que ingresar al sector automotriz con un producto nuevo debe hacerse de la mano de una empresa que respalde la operación, logrando así tener una aceptación en la industria.

Teniendo presente que la entidad no se debe arriesgar con un producto, que no está testeado en el país, se planteó que durante el primer año de funcionamiento, la iniciativa se pusiera en marcha en la ciudad de Santander, para lograr una sostenibilidad y una primer experiencia en el mercado, enfrentando los diferentes escenarios que se puedan presentar, adquiriendo experiencia y conocimiento de cómo hacer los negocios.

Algunos aspectos en el desarrollo del estudio técnico, son los proveedores principales con los que se iría a trabajar en primera instancia, es decir las diferentes marcas de vehículos que entrarían a trabajar en pro del nuevo esquema comercial, los talleres de servicio que se encargarían de realizar los mantenimientos a los vehículos, las entidades donde se obtendrían los seguros de los vehículos, los cuales son necesarios para transitar en el territorio nacional, además de las diferentes instituciones de tránsito, donde el vehículo sería matriculado y pagaría impuestos anualmente.





#### **4.1. PROVEEDORES**






Para elegir los proveedores con los cuales se comenzara a tener relación comercial, se basara en el top 10 de la marca de vehículos más vendida en el país, como se puede visualizar en Tabla No 7, la cual muestra cuales el comportamiento que tuvo en el 2015 la comercialización de las mismas, esta información será vital, para comenzar a realizar los convenios y los acercamientos comerciales, con el ánimo de ofrecer un abanico de posibilidades a los clientes y así estos no se casen con una sola marca de vehículos, es claro que a medida que empiece la operación se irán mejorando los convenios que se vienen trabajando, pues el objetivo final será obtener mejores precios en los vehículos, con un componente importante de servicio o mantenimiento que aminore los costos en que incurre la empresa, lo cual aminorara las utilidades de la misma.


En el momento de entablar las negociaciones, se deberá enfatizar en tener un servicio postventa, de excelente calidad, pues es allí tanto clientes como el conglomerado, empezara a mostrar eficiencias en lo ofrecido.

A continuación se detallan los principales concesionarios que se tendrán en la ciudad de Bucaramanga.

**Tabla 4. Proveedores - concesionarios aliados.**

MARCA	CONCESIONARIO	UBICACIÓN	LOGO	VEHICULOS
C H E V R O L E T	CAMPESA	Calle 54 No. 23-87 Sotomayor		SPARK LIFE
		Anillo Vial Km.2,3 Vía Girón		ONIX
	CODIESEL			Km 7 vía Girón
		Av. La Rosita con 25		SAPRK GT
	SONIC			
	COBALT			
	CAMARO			
	TRACKER			
	CAPTIVA			
	D-MAX			
TRAVERSE				
R E N A U L T	SANAUTOS	Cli 29 No. 14-48		CLIO
		Cr 27 A No 122-85		LOGAN
	SANAUTOS			SANDERO
		Cr 27 A No 122-85		DUSTER
	SANAUTOS			KOLEOS
		Cr 27 A No 122-85		OROCH
	SANAUTOS			ALASKAN
		Cr 27 A No 122-85		TWIZY
K I A	CENTRAL MOTOR		Calle 58 N° 27-08	
		GRECCO MOTORS		
	CENTRAL MOTOR		Calle 58 N° 27-08	
		GRECCO MOTORS		
	CENTRAL MOTOR		Calle 58 N° 27-08	
		GRECCO MOTORS		
	CENTRAL MOTOR		Calle 58 N° 27-08	
		GRECCO MOTORS		
N I S S A N	DINISSAN		Cl 60 # 27-15 Puerta del sol	
		VERSA		
		NOTE		
		SENTRA		
		JUKE		
		QASHQAI		
		XTRAIL		
		PATHFINDER		
MURANO				
FRONTIER				

MARCA	CONCESIONARIO	UBICACIÓN	LOGO	VEHICULOS
H Y U N D A I	CENTRAL MOTOR	Carrera 27 No. 55-56		EON
				GRAND I10
				ACCENT
				SONATA
	FERSAUTOS	Carrera 30 No. 63-20 Intercambiador Puerta del Sol		CRETA
				TUCSON
				SANTAFE
				VERACRUZ
F O R D	CENTRAL MOTOR	Cra. 28 # 110 - 05 Autopista Floridablanca, Bucaramanga, Santander		FIESTA
		FUSION		
	Cra. 23 # 55 - 43, Bucaramanga	ECOSPORT		
		ESCAPE		
		EDGE		
		EXPLORER		
M A Z D A	MAYORAUTOS	Avenida La Rosita # 26-48 Bucaramanga Colombia		RANGER
				MAZDA 2
				MAZDA 3
				MAZDA 6
				MAZDA CX3
				MAZDA CX5
T O Y O T A	DISTOYOTA	Cra. 27 #53-21		MAZDA BT50
				MAZDA 2
	MOTORESTE	Floridablanca #91-55		HILUX
				RAV 4
				FORTUNER
V O L K S W A G E N	PROMOTORES DEL ORIENTE	Cra. 27 # 45-38		PRADO
				4RUNNER
				LAND CRUISER
				GOL
				VOYAGE
				POLO
				VENTO
				SAVEIRO
				CROSSFOX
				BETLE
GOLF				
JETTA				
TIGUAN				

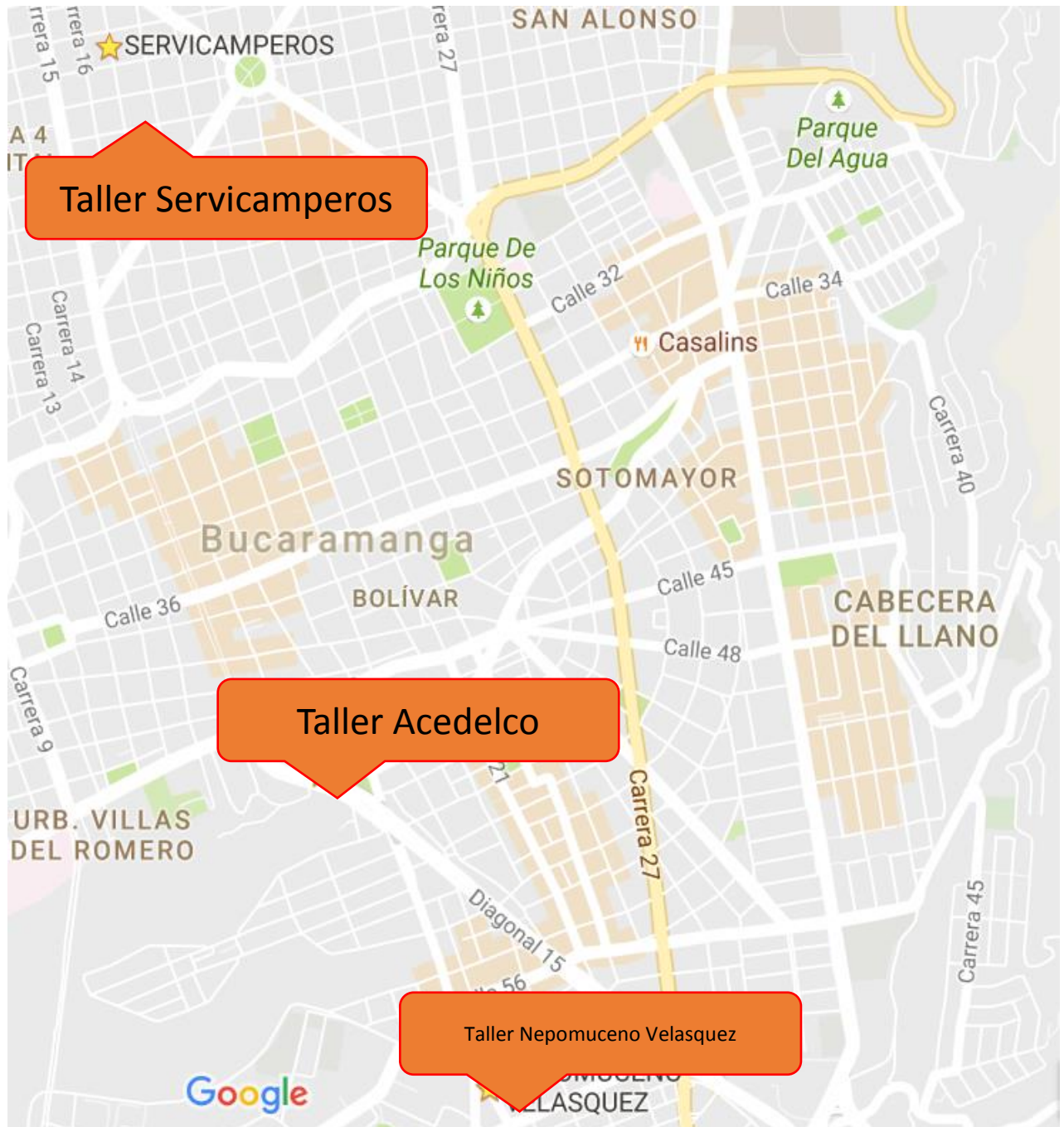
MARCA	CONCESIONARIO	UBICACIÓN	LOGO	VEHICULOS
S U Z U K I	DERCO	Calle 56 # 27 - 12	 <b>SUZUKI</b>	SWIFT
				ALTO
				CELERIO
				CIAZ
				ERTIGA
				SCROSS
				GRAND VITARA
JIMNY				

#### 4.2. UBICACIÓN DE LOS TALLERES

Dentro de las negociaciones realizadas con los concesionarios del área especialmente de las principales marcas de la ciudad, se establecerán convenios en los talleres de estas empresas con la que se tenga convenio, teniendo claro que si estas en algún momento, retrasan o no se encuentran disponibles para realizar las labores de mantenimiento y demás servicios, se tendrán alternativas para suplir esta necesidad, teniendo siempre presente la calidad en los procesos ofertados.

A continuación se podrá visualizar mediante la figura No 14, un mapa de las zonas de talleres complementarios, los cuales estarán disponibles para dar soporte a la operación, cuando el servicio técnico de la marca específica no se encuentre disponible o este congestionado, estas alternativas se contemplan con el fin de que el vehículo al llevarse a servicio no se demore más de lo debido, ya que esto podrá generar costos adicionales para la entidad de renting.

**Figura 13. Zona de talleres.**



Fuente: Google maps

### **4.3. UBICACIÓN DEL ÁREA DE SOPORTE**

Dentro de las dependencias del Banco Colpatria, en Bucaramanga, se encuentra un área de vehículos, la cual está ubicada en la calle 35 No 17-50 piso tres, esta dirección corresponde a la ubicación de la oficina principal de la entidad. Partiendo de esta, se plantea como prueba piloto que se amplié y se le dé cabida al nuevo grupo de colaboradores, acondicionando el espacio laboral, para el ingreso de los nuevos funcionarios, los cuales estarán a cargo de darle soporte a la nueva línea de negocio renting.

De igual manera, se debe tener presente que vincular nuevo personal, implican nuevas contrataciones y gastos nominales, por lo cual, se podría plantear que durante la fase inicial, las funciones comerciales y operativas sean asumidas por el personal que se encuentra contratado por el Banco, esto con el fin de no incurrir en sobre costos y así maximizar el beneficio de las utilidades, claro está, que esta alternativa se contemplaría, durante un periodo de tiempo no muy amplio, pues se espera, que el crecimiento sea medido pero constante, lo cual hará que a medida que pase el tiempo se adquiera experiencia y aumento de las operaciones diarias, llegando a un punto donde será necesaria, la contratación del personal requerido.

Dentro del personal requerido se encuentra una persona encargada del área de operaciones y de servicio post venta, como se observa en el capítulo cuatro estructura organizacional.

### **4.4. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTA**

El banco en su contexto comercial, cuenta con dos líneas comerciales, divididas por fuerza de ventas interna y otra externa, las cuales se encarga de

comercializar los productos con que cuenta el banco. La inclusión de una nueva línea de negocios, no requeriría contratación de personal adicional, puesto que en su fase inicial se le daría mayor responsabilidad a los comerciales actuales, otorgándoles un incentivo adicional por comercializar el producto de renting.

Siendo más específico en cuanto a cada canal de comercialización La fuerza comercial externa, quienes tienen mayor acceso a los concesionarios, serán los de mayor responsabilidad para alcanzar las ventas y quienes se verán beneficiados de acuerdo a las alianzas que se realicen, estos comerciales serán los motores del impulso comercial del producto, por ello la exigencia comercial se hará en mayor proporción en este canal, puesto que allí es donde el cliente llega y desea llevarse de inmediato su vehículo, además que todas las financieras están en estos puntos de venta, donde se estará haciendo presencia constantemente, para que el banco Colpatria, repunte en la colocación del producto, mejorando su posicionamiento en el mercado.

La fuerza comercial interna, está caracterizada por el personal que hace parte de la red de oficinas, los cuales tienen a cargo la comercialización de todo el portafolio del banco al interior del mismo, allí se establecerán metas comerciales para que los clientes de la entidad se vean beneficiados por la nueva idea de negocio que busca facilitar el proceso de compra de un cliente, y a su vez beneficiar tanto al comprador como al vendedor, jalando toda la cadena productiva que hace parte la industria automotriz.

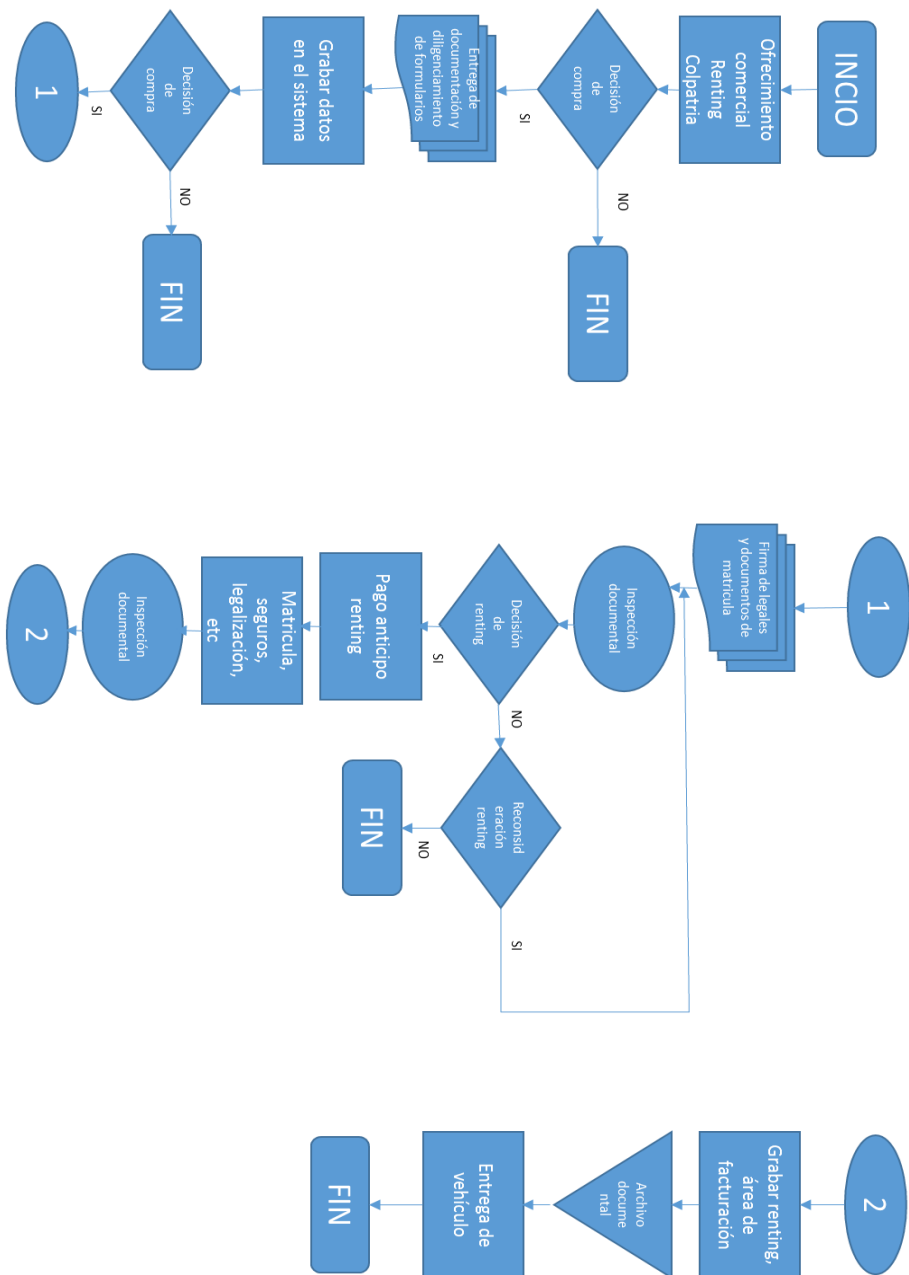
Dentro de estas estrategias comerciales se hace necesaria la capacitación del personal, puesto que de acuerdo a una mala asesoría, el cliente puede salir insatisfecho en la adquisición del vehículo que toma en renting, por lo cual se hace necesario capacitar a todas las líneas comerciales, con el objetivo que todos los que hacen parte de este esquema comercial interno y externo se enteren del

proceso que se requiere para adquirir un renting y así con argumentos puedan persuadir a la competencia, teniendo claro que se vende.

Importante dentro de la capacitación, incluir a los vendedores de vehículos, que se encuentran dentro de la alianza puesto que dichos asesores, deben conocer el proceso y tener presente los tiempos con que se cuenta para que así el cliente tenga siempre claro el proceso que se realiza tratando siempre de superar la expectativa de tener vehículo lo antes posible, con el mínimo de documentación y tiempo de espera.

## 4.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y OPERATIVO DEL RENTING.

Figura 14. Diagrama de proceso del producto renting.



#### **4.6. ESTUDIO LEGAL.**

Dentro del estudio legal de la nueva línea de negocios el banco debe estar protegido y amparado bajo las leyes colombianas que regulan los arrendamientos en este país, pues la norma que más se asemeja y ella es la ley 25.248, la cual rige los contratos de leasing, esta norma mencionada, busca proteger al cliente y a la entidad, con el objetivo que ninguna de las partes incumpla sus compromisos pactados.

Es importante dentro del estudio legal tener presente, como se podrá crear esta idea de negocios al interior de la entidad, ya que el aval depende de muchas áreas dentro de la organización, como primera medida lo debe aprobar el Gerente de la línea de negocios, quien es el encargado de presentarlo al área de planeación, para que este valide las proyecciones y garantice que sea viable la propuesta, después de este, el siguiente paso es entregar el proyecto al área financiera, para que estos revisen y garanticen que genera las rentabilidades esperadas para los socios de la entidad, cuando estas dos áreas dan su respectivo aval, el siguiente paso es exponerlo dentro de los comités de vicepresidentes del banco, los cuales evaluarán y someterán a votación la iniciativa, para que el proyecto siga con su tránsito normal, luego de allí se presenta a presidencia y junta de socios para que estos den su respectivo aval, y sea elevada la iniciativa al comité global realizado en Canadá en la casa matriz de la entidad.

La puesta en marcha del negocio no basta con contar con este visto bueno, pues de allí la iniciativa debe viajar al área legal y de políticas, para que estas dos áreas se comuniquen y generen las condiciones de contratos y aseguren los por menores de poner en marcha la nueva línea comercial de renting.

El área de políticas y el área legal, son las unidades de negocio que se encargan de blindar los recursos de la entidad y poner en conocimiento al gerente de

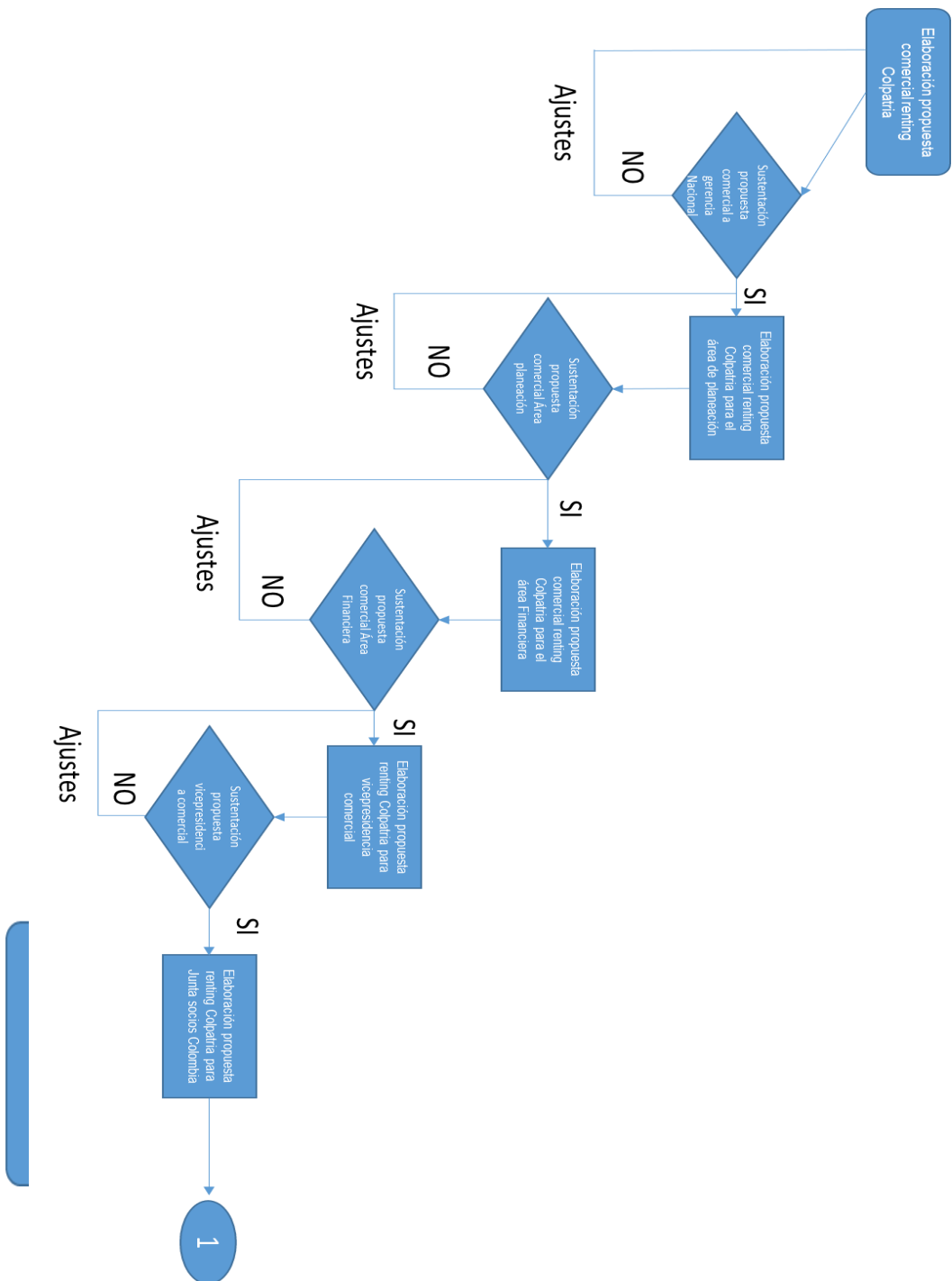
producto, la decisión final, para que de esa manera se proceda con la ejecución de la línea de negocios.

Como parte final de todo el proceso, se debe pasar un comunicado al área de operaciones, para que sean ellos quienes identifiquen cual será el camino a tomar al momento de que transite un negocio de renting.

A pesar de tener un largo proceso de gestión, estos avales garantizan que todas las unidades del banco conozcan el proceso y se vinculen en el desarrollo del mismo, haciendo que cuando salga la línea de negocios al mercado, todas las unidades se comuniquen en una sola dirección y así cada ajuste que se deba realizar, se pueda hacer de una manera rápida y efectiva, sin que afecte a ningún área, lo cual garantizara el éxito del producto.

Este proceso se describirá con un diagrama de flujo para entenderse fácilmente el esquema que se tendrá.

Figura 15. Diagrama de proceso para la creación de una nueva línea de negocio.



## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

### 5.1. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL RENTING

Al analizar los costos y la estructura financiera de la entidad, se enfatizó en calcular y planear todos los costos del renting, basado en una referencia de vehículo, la cual es de gran facilidad y manejo para explicar y proyectar una estructura comercial.

Para este caso en particular se hablara de la referencia de vehículo Spark life, de la marca Chevrolet, el cual es uno de los vehículos más vendidos en el país cuyo costo según cotización se podrá visualizar dentro del anexo C, allí se encontrara el precio del vehículo.

En la tabla 5, podemos apreciar cómo se realizó el cálculo para determinar los ingresos que se recibirán por el renting para un vehículo nuevo; procediendo con la descripción se observa que la primera columna está el valor del vehículo, el cual es de \$26.490.000, en la segunda columna, se realiza una amortización a 10 años, teniendo presente una tasa de interés aplicada del 15,76% EA, en la tercera columna se estimó durante los primeros tres años de renting cuanto recibiría la entidad, alcanzado a recibir la suma de \$20.471.472, en la cuarta columna se habla de un valor de vehículo, el cual se estima para el año tres, de \$16.953.600, esto debido a que hay que aplicarles unas depreciaciones por el deterioro del vehículo mismo, estimadas para este caso del 12% EA. La quinta columna, suma los ingresos recibidos, en primera instancia suma los tres años de recobro, es decir, lo que recibió por la amortización, durante ese periodo, más el valor de la venta del activo, es decir que al final de una inversión de \$26.490.000, al tercer

año, la empresa recibiría un total de \$37.425.072, es decir tendría una rentabilidad del 13,76%EA.

**Tabla 5. Tabla de arrendamiento vehículo Nuevo.**

Valor del vehículo	Amort 10 años	Recobro 3 años	Vta vehículo 3 año	Al finalizar	Rentabilidad
\$ 26.490.000	\$ 6.823.824	\$ 20.471.472	\$ 16.953.600	\$37.425.072	41%

**5.1.1. Estimación canon de arrendamiento vehículo nuevo.** Cuando se comenzó a pensar o estimar los costos de realizar un arrendamiento de vehículos nuevos, se realizó un cálculo de los costos y gastos más importantes del tener un vehículo, con el ánimo de evidenciar cual podría ser el costo para el cliente y de esa manera poder realizar conversiones reales que le den al cliente un estimado del pagar estos costos y gastos adicionales, que se derivan de comprar un vehículo, entre los datos más importantes esta la matricula, impuestos, seguros, mantenimientos y demás.

Cuando un cliente opta por comprar un vehículo y este adquiere un crédito por el 100% del valor, debe tener claro que primero debe pagar unos costos adicionales, entre ellos está la matricula, además de seguros entre otros. Calculando los costos de un crédito por valor de \$26.490.000, precio tomado según cotización, ver anexo C, (se toma este valor a manera de ejercicio), el cliente pagaría mensualmente una cuota de \$638.569, a este valor hay que sumarle seguro de vida deudor y seguro todo riesgo, que para este caso sería de \$18.543 y \$107.549 mensuales, respectivamente, lo cual le generaría un costo de \$764.661, mientras que a través del renting la persona podría llegar a pagar \$919.398 mensuales, lo que nos muestra una diferencia a favor del crédito de vehículo de \$154.737, colocando en desventaja la iniciativa propuesta.

En la tabla 6, se estima cual llegara al ser el canon de arrendamiento mensual que deberá pagar un cliente, este sistema tiene una proyección a 5 años, donde se

validan los gastos que podría llegar a tener el vehículo en este tiempo, por ello en cada fila se menciona los costos que se deberán tener presentes a la hora de estimar cualquier canon de arrendamiento, comenzamos por la amortización mensual, la cual fue calculada en la tabla 5, segunda columna, este valor de \$6.823.824, lo debemos dividir en doce meses, de allí se prosigue con la estimación de los valores de matrícula, según anexo H, este valor se divide en doce y así sucesivamente cada uno de los ítem consignados en la tabla, lo cual arroja un canon de arrendamiento de \$919.398 pesos por mes.

**Tabla 6. Estimación canon de arrendamiento vehículo nuevo.**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización	\$ 568.652	\$ 568.652	\$ 568.652	\$ 568.652	\$ 568.652
Matricula	\$ 46.992	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Soat	\$ 21.604	\$ 22.576	\$ 23.592	\$ 24.654	\$ 25.763
TR	\$ 107.549	\$ 107.549	\$ 107.549	\$ 107.549	\$ 107.549
Impuestos	\$ -	\$ 29.242	\$ 24.446	\$ 20.437	\$ 17.085
Mantenimiento	\$ 43.352	\$ 63.180	\$ 71.234	\$ 71.723	\$ 125.155
Frenos			\$ 30.000		
Llantas			\$ 63.267		
Amortiguadores			\$ 32.667		
GPS	\$ 20.833	\$ 21.771	\$ 22.751	\$ 23.774	\$ 24.844
Gastos Admon	\$ 55.000	\$ 57.475	\$ 60.061	\$ 62.764	\$ 65.589
Gastos Ventas	\$ 44.150				
Canon de Arrendamiento	\$ 908.133	\$ 870.446	\$ 1.004.219	\$ 879.554	\$ 934.638
<b>Credito+SVD+STR</b>	\$ 764.661	\$ 764.661	\$ 764.661	\$ 764.661	\$ 764.661
	\$ 143.472	\$ 105.785	\$ 239.558	\$ 114.893	\$ 169.977
<b>Canon Real</b>	\$ 919.398				

**5.1.2. Estimación canon de arrendamiento vehículo usado.** Dentro de la idea de negocio del renting, se plantea una continuidad del mismo, ofreciendo una segunda opción para las personas que desean adquirir un renting pero de vehículo usado, esto con el ánimo de aprovechar el número de automotores que quedarán disponibles después del tercer año de uso, por lo que se plantea que en vez de

vender el activo, estos se puedan seguir usando en beneficio de los clientes que contemplen la opción de disfrutar de un vehículo usado dado en renting.

Analizando los resultados de esta operación se parte de obtener una mayor rentabilidad que la del renting de vehículos nuevos, puesto que en esta línea se alcanzaría un 18,8% EA de rentabilidad, esto debido a varias razones, entre ellas que la depreciación para los vehículos después de tres años de uso es menos severa, la cual asciende a un 7% EA por año, además de ello tenemos que el valor del vehículo es más económico, lo que aminoraría la inversión a realizar por un vehículo de estas categoría. Para continuar con la misma línea de vehículo, tenemos que este mismo Spark Life, con tres años de uso oscila alrededor de \$16.953.600, este valor se obtiene de depreciar el vehículo nuevo en tres años al 12%, según se explicó en el numeral 5.1, continuando con la siguiente columna se estima una amortización a 10 años, teniendo presente una tasa de interés aplicada del 15,76% EA, arroja un resultado de \$4.367.247, la tercera columna calcula durante los primeros tres años de renting cuanto recibiría la entidad, alcanzado a recibir la suma de \$13.101.742, en la cuarta columna habla del valor de vehículo, el cual se estima para el año seis, de \$13.393.344, esto debido a que hay que aplicarles unas depreciaciones por el deterioro del vehículo mismo, según explicación anterior. La quinta columna, suma los ingresos recibidos, en primera instancia suma los tres años de recobro, es decir, lo que recibió por la amortización, durante ese periodo, más el valor de la venta del activo, es decir que al final de una inversión de \$16.953.600, al sexto año, la empresa recibiría un total de \$26.495.086, es decir tendría una rentabilidad del 18,8%EA.

**Tabla 7. Tabla de arrendamiento vehículo Usado.**

Valor del vehículo	Amort 10 años	Recobro 3 años	Vta vehículo 3 año	Al finalizar	Rentabilidad
\$ 16.953.600	\$ 4.367.247	\$ 13.101.742	\$ 13.393.344	\$26.495.086	56%

Para este ejercicio se realiza una amortización a 3 años, según tabla 8, donde los costos se calculan de acuerdo a la vida útil y promesa de servicio de la compañía,

la cual indica que al tercer año, dependiendo de su comportamiento de pago, se le dará la opción de reemplazar por uno de modelo más reciente, el vehículo dado en arrendamiento.

Es claro que el sistema de renting tiene diferencias frente al sistema tradicional, puesto que para calcular la simulación del renting, se deben tener presente más factores, que el cliente en teoría no debería pagar, pero estos servicios al ser asumidos por la compañía, deberán ser contabilizados, según la tabla 8, dentro de la primera columna se describen todos los costos causados a tener en cuenta para determinar cuál iría a ser el estimado del canon de arrendamiento para un vehículo de estas características mencionadas en el numeral 5.1.2. Realizando los respectivos cálculos se tiene, que por un crédito tradicional, incluyendo seguro de vida deudor y seguro todo riesgo, se pagaría en promedio una cuota mensual de \$557.448 pesos por mes, mientras que con el sistema de renting el cliente podría pagar un promedio de \$621.945 pesos mensuales, es decir que al comprar los dos sistemas el cliente pagaría en promedio \$64.498 pesos de más por tener una opción más completa, la cual le asegura no tener problemas para llevar el vehículo a mantenimiento, la opción de cambio al tercer año, además de que no deberá pagar por los impuestos que conlleva tener vehículo y de la misma manera no se tendrá que preocupar por los seguros que se exigen para que el vehículo transite sin problema, además de seguros que protejan el bien, que se ha otorgado en arrendamiento.

Esta opción de renting para vehículos usados, es mucho más cercana y su diferencia no es tan marcada, permitiéndole tener argumentos a la hora de competir con un sistema tradicional de crédito, ya que son múltiples las ventajas para el cliente que opte por este sistema de uso, puesto que una de ellas será el no atarse a su vehículo, pues este plan o sistema garantiza al cliente que dentro de los plazos estimados, el bien podrá ser cambiado para darle paso a la renovación y así prevenir deterioros en los activos de la compañía.

**Tabla 8. Estimación canon de arrendamiento vehículo usado.**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Amortización</b>	\$ 363.937	\$ 363.937	\$ 363.937
<b>Matricula</b>		\$ -	\$ -
<b>Soat</b>	\$ 24.654	\$ 25.763	\$ 26.923
<b>TR</b>	\$ 68.829	\$ 68.829	\$ 68.829
<b>Impuestos</b>		\$ 17.085	\$ 14.283
<b>Mantenimiento</b>	\$ 62.578	\$ 62.578	\$ 71.234
<b>Frenos</b>			
<b>Llantas</b>			
<b>Amortiguadores</b>			
<b>GPS</b>	\$ 11.887	\$ 12.422	\$ 12.981
<b>Gastos Admon</b>	\$ 62.764	\$ 65.589	\$ 68.540
<b>Gastos Ventas</b>	\$ 28.256		
<b>Canon de Arrendamiento</b>	\$ 622.905	\$ 616.203	\$ 626.728
<b>Credito+SVD+STR</b>	\$ 557.448	\$ 557.448	\$ 557.448
	\$ 65.458	\$ 58.756	\$ 69.280
<b>Canon Real</b>	\$ 621.945		

**5.1.3. Estimación del flujo de caja libre.** Al evaluar y realizar el flujo de caja consignado en el anexo D y E, nos damos cuenta de las inversiones que se le deben hacer al producto, para que este empiece a generar flujos de caja positivos y la misma unidad pueda solventar los costos de adquirir los activos necesarios para poner a disposición de los clientes interesados.

A groso modo lo que se puede observar en este análisis, derivado de la proyección consignada en la tabla 9, que durante 9 años hay que realizar unas inversiones, las cuales ascienden a \$15.070 millones, pero a su vez estas inversiones, generan unos saldos en caja, los cuales en ocasiones son positivos debido a las inyecciones de capital.

El colocar en marcha iniciativa equivale a hoy tener disponibles \$12.931 millones, cifra elevada para, comenzar un negocio nuevo, pero lo importante de esto, es que hay que validar que la compañía va a tener una gran suma de dinero transformada en activos, los cuales convierte en efectivo ya sea en el tercer o sexto año de

haber comprado el vehículo, esto permitirá que el negocio tenga dos ciclos de vida, y que un negocio apalanque la operación del segundo.

**Tabla 9. Estimación del flujo de caja libre.**

	Saldo Final en Caja	FCLn/(1+i)^n
1	47.672.643	42.564.860
2	106.194.139	84.657.318
3	140.395.859	99.930.999
4	285.331.964	0
5	501.259.945	181.333.621
6	684.058.111	284.428.355
7	1.303.171.673	346.565.128
8	1.262.334.239	589.488.684
9	2.486.922.355	509.835.627
Inversión		-15.070.000.000
VPN		-12.931.195.408

**5.1.4. Estimación de la tasa interna de retorno.** Como podemos ver en la tabla 10, y según el anexo H, donde se encuentra consignado el flujo de caja estimado en 9 años, se pudo calcular la tasa interna de retorno de la inversión (TIR), la cual no es nada atractiva puesto que hay que esperar casi nueve años para que esta idea de negocios comience a evidenciar utilidades, o como se evidencia en el flujo de caja la empresa deje de recurrir a los bancos y esta sea autosuficiente, es decir que sus ingresos sean suficientes para adquirir los activos demandados. Según se puede concluir con este análisis es que al desarrollar el proyecto durante los primeros años por cada \$100 pesos que se inviertan en pro del renting, la compañía podría perder \$10,04 pesos.

Una de las circunstancias por lo cual la inversión es alta y el retorno es lento, se debe a que los costos de asumir el proyecto son elevados, y a medida que las proyecciones de ventas sean optimistas, la entidad tendrá que realizar una mayor inversión, puesto que por cada plan vendido, la compañía debe adquirir un vehículo en su totalidad, para así entregarlo mediante la propuesta comercial de renting, a cambio de un canon de arrendamiento mensual.

A pesar de obtener saldos finales positivos en caja, estos no son altos, aun así hay saldos positivos debido a que la entidad año a año inyecta capital, con el ánimo de amortizar las operaciones y así nunca quedarse corta de dinero, es claro que estas estimaciones nos arrojan saldos finales positivos pequeños, frente a las inversiones realizadas, como lo es el año 1, donde el saldo final de caja es de \$47 millones, pero al trasladarnos al años 7, 8 y 9, los saldos son de \$1.303, \$1.262 y \$2.486 millones respectivamente, lo cual le da una dinámica positiva y alentadora al proyecto.

**Tabla 10. Estimación de la tasa interna de retorno (TIR).**

Inversión	\$ -15.070.000.000
Año 1	\$ 47.672.643
Año 2	\$ 106.194.139
Año 3	\$ 140.395.859
Año 4	\$ 285.331.964
Año 5	\$ 501.259.945
Año 6	\$ 684.058.111
Año 7	\$ 1.303.171.673
Año 8	\$ 1.262.334.239
Año 9	\$ 2.486.922.355
TIR	-10,04%

**5.1.5. Estimación del Margen de Utilidad.** El margen de utilidad es calculado de acuerdo al saldo del periodo sobre las ventas, permite observar un buen comportamiento durante todos los periodos analizados, es decir que en promedio este margen alcanza un 6% de utilidad.

Durante el primer año el margen de utilidad alcanzo el 11%, contribuyendo con una saldo del periodo positivo de \$47 millones, comportamiento que para los siguientes años es de 7%, 2% y 5%, para los años 2, 3 y 4 respectivamente, durante estos años analizados se observa en el anexo D, que los saldos del periodo son de \$58, \$34 y \$144 millones respectivamente, lo que puede preverse un comportamiento creciente en la estimación, permitiendo proyectar un crecimiento en ventas. Ya para los años 7, 8 y 9 el margen de utilidad tuvo un comportamiento de 9%, 0% y 13%, a lo que genero un saldo final en caja de \$619,

-\$40 y \$1.224 millones respectivamente, estos comportamientos se observan debido a que los ingresos son mayores pues, ya se encuentra activas las dos líneas de renting, tanto la de nuevos como la de usados y así mismo como la venta de los activos obsoletos que salen de la línea del renting.

**Tabla 11. Estimación del Margen de Utilidad.**

Margen de Utilidad	Saldo periodo/ventas
Año 1	11%
Año 2	7%
Año 3	2%
Año 4	5%
Año 5	5%
Año 6	3%
Año 7	9%
Año 8	0%
Año 9	13%
PROMEDIO MG UTIL	6%

**5.1.6. Estimación punto de equilibrio.** El proyecto se quiso someter a varias estimaciones, ya que se pretendía modelar cómo sería su comportamiento en el tiempo, dándonos a comprender que el proyecto es arriesgado y requiere de una inversión alta, pues se debe recurrir a fuertes sumas de dinero para poder atender la demanda, ya que a medida que más clientes demanden el servicio, mayor deberá ser la inversión. Estableciendo una ecuación para lograr determinar este punto de equilibrio, donde a través de unos ítems determinar cada variable de la ecuación.

Para encontrar coherentemente los egresos que determinarían la primer variable de la ecuación reportada en la tabla 12, se tiene contemplada la estimación de los costos de producción, la cual está determinada por los valores individuales de cada uno de los componentes como son, vehículo, seguros, mantenimiento entre otros, los siguientes rubros son el valor de los costos de facturar y vender cada uno de los planes financieros, además del valor de GPS, estos serán los costos variables, denominados así pues cambian a medida que se incrementa el número

de unidades este rubro crece, es decir cuando no hay operaciones o ventas no genera costos de operar, para completar la ecuación de los egresos, están los costos de personal, los cuales serán consignados dentro del rubro de egresos fijo de la organización, pues estos no dependerá del número de planes comercializados.

Siguiendo con la segunda parte de la ecuación tenemos los ingresos, los cuales serán necesarios para estimar, la utilidad del ejercicio, es claro que para encontrar el punto de equilibrio, este deberá tender a cero. En este rubro se ingresaron algunos ítem como, los ingresos derivados de la facturación por el canon de arrendamiento de nuevos y usados además de los anticipos entregados por los clientes que desean adquirir el plan, estos serían los ingresos más palpables, pero se puede determinar a simple vista, que existe una brecha, ya que los costos son muy elevados, frente a los ingresos recibidos, por ello como se determinó en la estimación de la TIR o el flujo de caja libre, la operación se viabiliza cuando la entidad comienza a fondear<sup>\*11</sup>

la venta de los activos, pero estos datos no son viables tenerlos presentes para la estimación del punto de equilibrio, pues a pesar de ser un ingreso latente que tendrá la línea de negocio, es imposible tener en cuenta este rubro, por lo que se adiciona a la ecuación los aportes que harían los socios, calculando que por vehículo vendido los socios deben dar un aporte de \$26.999.000, puesto que a medida que se requieran más vehículos, los socios de la entidad deberán inyectar más dinero a la línea de negocio, con estos datos se consolida la ecuación y se

---

\* Fondear: El fondeo es el procedimiento que realizan las instituciones de crédito dirigido a obtener recursos monetarios; se manejan recursos propios a través de socios de capital inicial, recursos obtenidos del público, recursos captados a través de fondos de apoyo provenientes de las instituciones de banca de desarrollo y los recursos captados a través de las líneas interbancarias, préstamos o créditos hechos entre instituciones bancarias nacionales y extranjeras

<sup>11</sup>DIALOGAONLINE. Que es Fondear. [en línea] [citado 12 de noviembre de 2016] Disponible en: [http://www.dialogaonline.org.mx/index.php?qa=805&qa\\_1=qu%C3%A9-son-las-fuentes-de-fondeo-en-la-banca](http://www.dialogaonline.org.mx/index.php?qa=805&qa_1=qu%C3%A9-son-las-fuentes-de-fondeo-en-la-banca)

obtiene que para darle continuidad a la iniciativa se hace soportable después de tener ochenta y nueve operaciones en curso.

**Tabla 12. Estimación punto de equilibrio.**

Pto equilibrio		
Egresos V		\$29.959
Egresos F		\$10.927
<b>Egresos</b>		
Costos Producción	\$26.490	CV
Costos Producción	\$2.634	CV
Cartera	\$55	CV
GPS	\$250	CV
Gastos vtas	\$530	CV
Gastos Personal	\$10.927	CF
<b>Ingresos</b>		
Ingresos renting Nuevos	\$919	IV
Anticipo	\$919	IV
Aporte Socios	\$26.999	IV
Ingresos Renting Usado	\$622	IV
Anticipo Reting Usado	\$622	IV
Total Ingreso V	\$30.082	

Cv: costos variables; Cf: Costos fijos; lf: Ingresos fijos; Iv: Ingresos variables.

En la tabla 13, se tiene desarrollada la simulación de la ecuación explicada en el numeral 5.1.6 estimación del punto de equilibrio, allí mediante unos valores aleatorios de unidades vendidas, se calculan las pérdidas o ganancias que podría tener la línea de negocio de renting, como se mencionó el punto donde tiende a cero se ubica sobre las 89 unidades vendidas.

**Tabla 13. Simulación punto de equilibrio.**

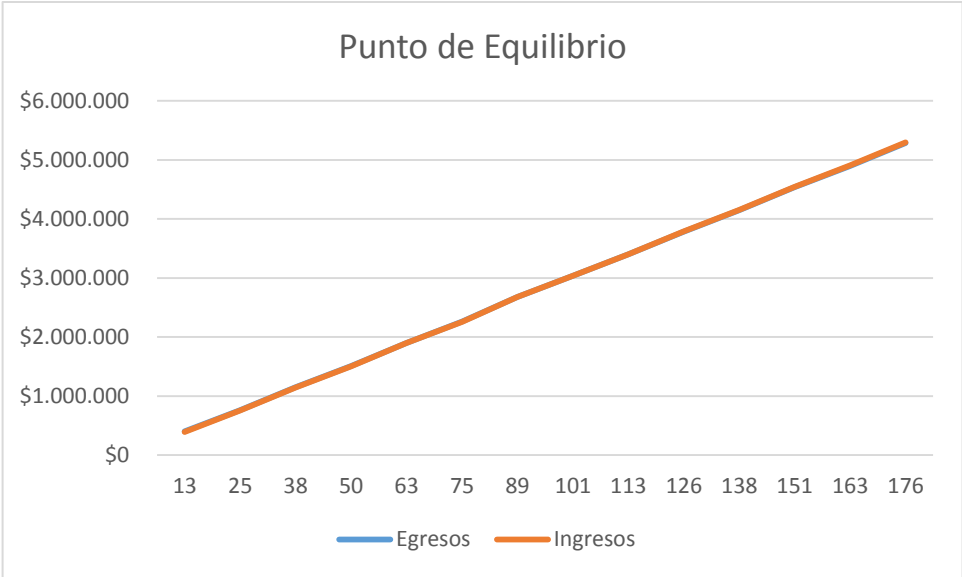
Uni	Egresos	Ingresos	Utilidad
13	\$400.389	\$391.062	<b>-\$9.327</b>
25	\$759.892	\$752.042	<b>-\$7.850</b>
38	\$1.149.354	\$1.143.104	<b>-\$6.250</b>
50	\$1.508.857	\$1.504.084	<b>-\$4.773</b>
63	\$1.898.319	\$1.895.146	<b>-\$3.173</b>
75	\$2.257.822	\$2.256.126	<b>-\$1.696</b>
89	\$2.677.242	\$2.677.270	<b>\$28</b>
101	\$3.036.746	\$3.038.250	<b>\$1.505</b>
113	\$3.396.249	\$3.399.231	<b>\$2.982</b>
126	\$3.785.711	\$3.790.292	<b>\$4.582</b>

Uni	Egresos	Ingresos	Utilidad
138	\$4.145.214	\$4.151.273	\$6.059
151	\$4.534.676	\$4.542.335	\$7.659
163	\$4.894.179	\$4.903.315	\$9.136
176	\$5.283.641	\$5.294.377	\$10.736

Como podemos apreciar en la figura 16, tenemos en el eje X las unidades de vehículos vendidas, cifra que es reemplazada en las ecuaciones de ingresos y egresos, para evaluar la utilidad o perdida que genera al vender cierta cantidad de planes de renting, como se aprecia en esta figura, la línea azul que representa los ingresos y naranja que representa los egresos, son muy juntas, debido a que la variación es mínima, pues al vender al mes menos de 13 planes la entidad perdería \$9. 327 millones, pero si vendiera 89, que para este ejercicio alcanzo a ser el punto de equilibrio se ganan \$28 mil pesos, pero si se venden 176 unidades, se tendría una utilidad de \$10. 736 millones, esta utilidad esta antes de impuestos.

Es claro que para realizar una inversión tan elevada, el ingreso o utilidad recibida representa una parte muy pequeña y poco atractiva para la entidad, pero claro está que como se observa se le da continuidad a la iniciativa y se proyecta a mas años, las utilidades del ejercicio son alentadoras, a tal punto que la unidad no requiera inversión de terceros, si no por el contrario la misma empresa sea tan liquida que su propia caja de para realizar las inversiones requeridas.

**Figura 16. Punto de equilibrio.**



## 6. DESARROLLO DEL MODELO “CANVAS”

Teniendo en cuenta la importancia del plan de negocios, y las diferentes maneras de realizar uno, se encontró en la literatura la teoría del “LIENZO DE CANVAS”<sup>12</sup>, la cual se estima que es la más indicada para plantear y justificar el plan de negocios a desarrollar.

Con base en los pasos que el autor menciona se parte de la justificación del segmento de mercado al que se quiere ingresar:

### 6.1. SEGMENTOS DE MERCADO

Durante los diferentes fenómenos y evolución de la economía en Colombia la financiación de un bien, en este caso de estudio, el vehículo ha cambiado notoriamente, ya que cada vez las entidades financieras se ingenian nuevos planes y formas de amortizar los préstamos con el ánimo que los clientes opten por adquirir el activo, desplazando la modalidad de pago de contado, pues según datos obtenidos en el sector automotriz se estima que el 30% de los vehículos vendidos en Colombia son pagado de contado (no requieren financiación) y el restante 70% recurren a créditos para obtener el dinero y así adquirir su bien móvil (vehículo)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores, editorial Centro de Libros PAPP, S.L.U Grupo Planeta, Barcelona (España), Junio 2011.

<sup>13</sup> COMITÉ NACIONAL VELA SALCEDO Fabián, Gerente nacional sector vehículos banco Colpatria. Bogotá, 06 Octubre de 2006.

Hace unas décadas en el país, el lograr tener vehículo propio era un lujo que muy pocas personas podían darse, puesto que destinar los recursos para realizar esta compra, requería de grandes esfuerzos económicos, ya que los vehículos tenían precios elevados. Además el dinero no era fácil de obtener, debido a que el cliente debía contar con dinero ahorrado o por el contrario este debía tener muy buenos ingresos para que una entidad financiera le prestará a unas tasas de interés poco atractivas frente las tasas de interés actuales, según información analizada de la página del bando de la república<sup>14</sup>.

Recientemente las entidades financieras quisieron incursionar en la modalidad crediticia de prestar dinero mediante la pignoración, (dar como respaldo al préstamo de dinero un bien), para este caso en particular es dar en garantía un vehículo, el cual al matricularse queda con una limitante para efectuar trámites ante cualquier dirección de tránsito del País, esta garantía respalda la deuda, que al no ser pagada se hace exigible, quedando en propiedad de la entidad financiera que presta el dinero.

Para los bancos el hecho de prestar dinero a través de una garantía representa tranquilidad y seguridad de obtener su retorno, por lo que se evidenció una oportunidad en el segmento y diferentes entidades se encuentran incursionando en este mercado, lo cual ha dinamizando el sector incrementando las ventas, adicionándole innovación y desarrollo, pues al existir mayor competencia, se hace necesario el desarrollo de nuevas líneas comerciales que hagan la diferencia y el cliente tome la decisión de financiar su vehículo a través de la entidad que mejor beneficio le otorgue.

---

<sup>14</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de colocación, promedio mensual histórico [en línea] [citado en 29 de julio de 2015] Disponible en: <file:///Users/gabrielalejandrodiazvillarruel/Downloads/1.1.2%20Promedio%20mensual%20historico.xls.html>

Para el banco Colpatria, el desarrollo de una nueva línea comercial y la oferta de productos cada vez más innovadores, siempre ha sido de su interés, por lo que en la actualidad mediante la elaboración de este esquema de negocio, se encuentra valorando un cambio en la manera de operar, pasando de prestar dinero a través de una línea de crédito a incursionar en el arrendamiento de vehículos ya sea nuevo o usado, representando un caso de estudio importante para la entidad. Por ello se espera realizar una prueba piloto en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana en donde se coloque en consideración el nuevo producto.

Por esta razón se toma como referencia la capital santandereana, es decir Bucaramanga y su área metropolitana, la cual cuenta con una población aproximada de 1.122.945 personas segmentados en diferentes estratos socioeconómicos y con diferentes ingresos, los cuales para este estudio en particular, se dividieron en dos grandes grupos, el primero con una participación del 48,2%, los cuales cuentan con ingresos que oscilan entre 0 y 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), el segundo con el 51,8%, con ingresos superiores a 2 SMMLV, según información suministrada por el DANE<sup>15</sup>. La población objetivo se estima en 581.686 habitantes, quienes cuentan con un nivel de vida y con unos ingresos suficientes para asumir una obligación, en este caso, para el arrendamiento de un vehículo.

## **6.2. PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de la nueva línea de negocio va enfocada a evolucionar el mercado actual, tratando de que los modelos económicos vigentes modifiquen sus

---

<sup>15</sup> DANE, encuesta de ingresos y gastos 2006-2007, presentación de resultados, 8 de junio de 2015, pág. 39, [en línea] [citado 15 de agosto de 2016] disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/ingresos\\_gastos/Presentacion\\_resultados\\_boletin.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ingresos_gastos/Presentacion_resultados_boletin.pdf)

características y den origen a una nueva línea de negocios que se enfoque en otorgar un bien móvil en arrendamiento.

En el mundo globalizado, el dinamismo y la satisfacción de las necesidades del cliente promedio hacen la diferencia al momento de apoderarse del mercado. El crecimiento de las organizaciones se da por la capacidad que éstas tienen en acomodar sus procesos para que el cliente sienta un beneficio real, cada vez más empresas han entendido este mecanismo, y hoy logran destacar sus resultados con mayores ventas.

Con el desarrollo de este trabajo, se quiere dar a conocer una nueva forma de tener vehículo, disminuyendo los costos y las exigencias que implican comprarlo, pues desde la cuota inicial, los derechos de matrícula entre otros, son costos que en ocasiones no se tienen presente a la hora de comprar, y solo en el momento en que se generan, mucho declinan su intención, argumentando que su presupuesto está limitado. Aunque en algunas situaciones, algunos clientes que se enfrentan a dichos sobre costos, modifican su decisión de tener un vehículo nuevo a un usado, a través del renting se quiere minimizar este impacto, y que simplemente mediante el diligenciamiento de una solicitud, una verificación de información, análisis de la capacidad de endeudamiento, se dé vía libre para el otorgamiento del vehículo seleccionado.

El anterior enunciado deja ver los beneficios para los clientes, pero para la empresa también los hay, ya que se deberá conformar una cadena de valor donde se involucren más personas y empresas a la prestación del servicio renting, pues desde el concesionario, quien realiza la venta, hasta la empresa de seguros estarán involucrados en todo el proceso, garantizándole al cliente que su vehículo está en óptimas condiciones para circular por el territorio nacional.

Para la entidad es muy importante que dentro de los proveedores se encuentre uno, que preste el servicio de reportar la ubicación a cada momento del vehículo, pues a través de un sistema satelital, GPS dará la ubicación exacta en cualquier momento, disminuyendo las probabilidades de que se realice un fraude, o se incumplan los pagos del canon de arrendamiento. Este sistema de rastreo satelital, deberá ser informado al cliente, ya que a medida que este retrase su pago, el uso del vehículo se limitará, y a medida que pase el tiempo y no se vea reflejado el pago, el vehículo se deberá recoger mediante grúa, reportándolo en las centrales de información, por su incumplimiento.

Este mecanismo de GPS se incorporará debido a que las entidades financieras se ven afectadas por el incremento en la mora. Según información contenida en la tabla 14. “Comportamiento en Colombia de la colocación de créditos de consumo a Enero de 2015”, obtenida de la súper intendencia financiera de Colombia, el 4,6% de los dineros puestos en circulación se encontraban en mora, es decir, que de \$89,419 millones, \$4,083 millones estaban en mora, incumpliendo el plazo pactado por la entidad y el cliente, lo que implicó para las entidades financieras hacer un cubrimiento de las deuda, llevándolas a realizar una provisión del 138,4% de la cartera vencida<sup>16</sup>.

**Tabla 14. Comportamiento en Colombia de la colocación de créditos de consumo a Enero 2015**

Consumo				
Bruta	Vencida	Provisión	Indicador de Calidad Tradicional %	Indicador de Cubrimiento Tradicional %
89.419	4.083	5.649	4,6%	138,4%

<sup>16</sup> SÚPER INTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, resultados del sistema financiero enero 2015, establecimientos de crédito, [en línea], [citado 25 de julio de 2016] <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=Publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&lId=10084339>

Fuente: Súper intendencia financiera de Colombia, establecimientos de crédito

Por esta razón, la iniciativa que se quiere poner en marcha es la de ofrecer un producto alternativo, al crédito de vehículo, el cual le permitirá a las personas interesadas acceder a un sistema de arrendamiento cómodo, despreocupándose por todos los costos adicionales que conlleva el tener un vehículo. El banco Colpatria, deberá tener unas políticas que permitan a los clientes cumplir el sueño de tener un medio de transporte, a través del nuevo producto en desarrollo renting.

El renting es una figura de arrendamiento de vehículos ya sea nuevos o usados, que a medida que se visualice como una oportunidad para las entidades financieras y aporte beneficios reales para los clientes, entidades como el banco Colpatria lo tendrán en cuenta como una opción de cambio y por qué no, una posibilidad de adaptar su estructura al desarrollo de ella. En la actualidad una de las empresas que quiso incursionar en el modelo de negocio del arrendamiento de bienes móviles (vehículos), se llama RENTING COLOMBIA, empresa que hace parte del grupo Bancolombia, entidad que lleva más de 14 años presente en el país, arrendando y administrando flotas de buses y camiones de diferentes especificaciones tanto en Colombia como en Perú. Se estima que durante este tiempo la empresa ha entregado más de 17.500 vehículos en arriendo<sup>17</sup>.

Esta empresa (RENTING COLOMBIA) ofrece sus servicios de manera exclusiva, a entidades que adopten la filosofía de pagar un arrendamiento por los vehículos que le prestan un servicio complementario como lo es el transporte de mercancía, este mecanismo ha incentivado a varias empresas a adoptar este modelo de negocio, puesto que así las directivas se dedican a desarrollar la actividad

---

<sup>17</sup> RENTING COLOMBIA, Quiénes somos, 1 de mayo de 2015, [en línea] [citado 15 de julio de 2016] disponible en: [http://www.rentingcolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349182499&pagename=RentingColombia%2FPage%2FRC\\_TemplateConHome](http://www.rentingcolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349182499&pagename=RentingColombia%2FPage%2FRC_TemplateConHome)

comercial por lo cual fue constituida y no a estar pendientes de lo que conlleva tener un vehículo de carga.

La propuesta va encaminada a que a través de este trabajo y los diferentes estudios que se realicen, el banco Colpatria visualice la posibilidad de ingresar al mercado de arrendamiento de bienes móviles, con el fin de migrar o crear una nueva línea de producto, perfeccionando su esquema actual de colocación. Esta modificación podrá cambiar el funcionamiento actual que lleva la entidad, puesto que el nuevo esquema de negocio le brindará al cliente tener un vehículo nuevo o usado sin asumir los costos que se derivan de la misma compra, como la matrícula o traspaso de propiedad, los seguros, mantenimientos entre otros, pagando mucho menos a través de un canon de arrendamiento que le otorga tranquilidad al cliente, puesto que su vehículo siempre estará atendido como se debe, sin que el propietario se preocupe por pagar de más.

Beneficios para el cliente:

- No asume los costos de pagar la matrícula inicial o traspaso (para vehículos usados) y a su vez cada año no debe preocuparse por el pago de impuestos.
- No se debe preocupar por el pago y la renovación de la póliza todo riesgo del vehículo, pues este es asumido por la entidad financiera.
- Se minimizan a cero los costos de hacerle los mantenimientos preventivos a los vehículos.
- Cambio del vehículo al menos una vez en el tiempo de vida del contrato de arrendamiento, mejorando el bien que se adquiere a través del renting.
- El bien está a la entera disposición del titular del renting, para su disfrute y obtenga su usufructo, pero sin que este tenga que declararlo como un activo propio.

Beneficios para el importador o concesionario:

- Incremento en la venta de vehículos.
- Disminuir el ciclo de compra de un cliente.
- Minimizar la tramitología de propiedad y de clientes, puesto que a través de un renting el vehículo queda en propiedad de la empresa.
- Garantizar que el 100% de los vehículos vendidos por la marca a través del renting, asistirán a servicio técnico especializado, garantizando mayor flujo de clientes.
- Ventas proyectadas y planeadas de acuerdo al crecimiento del renting y la marca o concesionario específico.

Beneficios para la entidad financiera:

- Minimizar el riesgo, puesto que el bien es de propiedad de la entidad financiera y en cualquier momento se puede dar por terminado el contrato de arrendamiento.
- Costos de seguros más económicos, debido a que se toman de manera colectiva a nombre de la empresa, para que genere un mejor costo beneficio.
- Rentabilidad en la operación crediticia, puesto que se podrá amortizar con una tasa promedio, haciendo atractivo el producto.
- Bienes con una mínima depreciación adicional a la del mercado, pues al tener los mantenimientos incluidos, se da la garantía que los vehículos cumplen con todas las características técnicas para operar sin problema alguno.
- Negociaciones por flotas a través de los distribuidores de las diferentes marcas, disminuyendo el costo de cada vehículo, garantizando el crecimiento y conformación de clúster para que la línea comercial sea sostenible.

Estos serían algunos de los beneficios más representativos de la línea comercial renting. Como se puede visualizar se busca fortalecer el sector, integrando a todas

las unidades que participan en la compra de un vehículo nuevo o usado, como concesionario, taller de servicio posventa, seguros y hasta el mismo estado, que a través de las matrículas y los impuestos que se pagan, intervienen en el sector de manera directa. Otras empresas se verán beneficiados de manera indirecta, puesto que al incrementarse la venta de vehículos, se incrementan las ventas de los subsectores, es por ello que al existir una nueva manera de comercializar más vehículos, se promoverá el desarrollo del país. En Colombia se estima que por cada 1,000 habitantes 98 tienen vehículo, nivel bajo respecto al promedio de Latinoamérica, por lo que se estima que Colombia se encuentra lejos de sus niveles de saturación<sup>18</sup>.

### **6.3. CANALES**

Teniendo en cuenta los canales de comercialización del producto, se desarrolla la tabla 15. “Canales de comercialización”. De acuerdo a las recomendaciones de la metodología del lienzo de canvas, donde se mencionan los diferentes tipos de canales comerciales, se adaptaron dos para el desarrollo de esta labor, uno de ellos es el canal propio, el cual tiene como misión efectuar una venta directa a través de la red de oficinas del banco Colpatria y un segundo canal mediante un socio estratégico, en este caso Andina empresarial, quien tiene la tarea de comercializar los productos de la entidad financiera, de manera indirecta, es decir fuera de la red de oficinas, para este caso puntual a través de los diferentes concesionarios donde se tiene un convenio vigente.

Los canales comerciales se deberán capacitar y monitorear constantemente, pues la retroalimentación, garantizará la continuidad y mejora del producto, por ello

---

<sup>18</sup> SIERRA SUÁREZ ,Juan Felipe, Periodista de economía y negocios, periódico el colombiano, En Colombia se vendieron 328,526 carros nuevos en 2014, 19 de enero de 2015,[en línea] [citado 15 de julio de 2016] Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/en-colombia-se-vendieron-328-526-carros-nuevos-en-2014-KE1125815>

cada fase tendrá una actividad específica como información, evaluación, compra, entrega y posventa, asegurándose que cada una de ellas se realice bajo los estándares que el banco Colpatria tiene.

**Tabla 15. Canales de comercialización**

Tipos de canal		Fases de Canal					
			Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Propio	Directo	Oficinas Propias	Se deberá capacitar a todo el personal de la red de oficinas, no solo comerciales, sino operativos para que estos puedan dar a conocer en cualquier momento las bondades de un nuevo producto. Adicional a esta capacitación genérica se hará un acompañamiento individual, con el ánimo de resolver inquietudes de último momento.	Con las capacitaciones, el ayuda ventas (folletos diseñados para suministrar información puntual del nuevo producto) y el simulador, el comercial (Ejecutivo o asesor del banco Colpatria) podrá resaltar todas las bondades con que cuenta el producto, frente a los demás planes financieros, ofreciéndole una evaluación clara al cliente de sus competidores, para que este tome la decisión de adquirir el nuevo plan comercial de renting.	El ejecutivo o asesor comercial, será el encargado de documentar todo el proceso para que se efectúe la compra por parte del cliente, entregando una carta de aprobación, la cual será aceptada en los diferentes concesionarios, para que así pueda escoger su vehículo.	El banco mediante una validación documental, procederá a dar orden al concesionario que entregue el vehículo a conformidad, comenzando desde ese instante el cobro del canon de arrendamiento.	A través del CRM con que cuenta la organización, se establecerá contacto cada 3 meses como mínimo para que así se esté llamando al cliente y se obtenga una retroalimentación.

Tipos de canal		Fases de Canal					
		Ventas en Internet	<p>La información a través de este medio llegará a una central la cual distribuirá los datos de acuerdo a la ciudad del cliente, para que un comercial especializado lo contacte y se le de atención prioritaria.</p>	<p>A través de medios electrónicos el cliente podrá cotizar las diferentes opciones que da el renting, además de realizar un comparativo con el crédito tradicional, que le permitirá evaluar las diferentes bondades que trae.</p>	<p>A través de este medio virtual se tendrá un monitoreo de los clientes que ingresen a la pag de internet del banco, con mira a obtener información detallada, para que así un comercial lo pueda contactar y se realice la compra.</p>	<p>A pesar de realizarse un acercamiento con la entidad de manera electrónica, esta vinculación se deberá finalizar personalmente, donde de acuerdo a una documentación entregada, la entidad procederá a dar orden de entra del vehículo seleccionado por parte del cliente, claro está, teniendo en cuenta el proceso de análisis previo.</p>	<p>Al finiquitar la operación comercial, el cliente tendrá contacto con la entidad financiera mediante una aplicación en el celular, pág. de internet entre otros medios alternativos, de igual manera el servicio posventa será constante y como mínimo por parte del banco cada 3 meses será contactado.</p>

Tipos de canal		Fases de Canal					
Socio	Indirecto	Equipo comercial fuerza de venta externa (FVE)	Se deberá capacitar a todo el personal de la fuerza de venta externa (FVE), para que se den a conocer las condiciones del nuevo producto. Adicional a esta capacitación genérica se hará un acompañamiento individual, con el ánimo de resolver inquietudes de último momento.	Con las capacitaciones, el ayuda ventas (folletos diseñados para suministrar información puntual del nuevo producto) y el simulador, el comercial (Ejecutivo de la fuerza de venta externa (FVE)) podrá resaltar todas las bondades con que cuenta el producto, frente a los demás planes financieros, ofreciéndole una evaluación clara al cliente de sus competidores, para que este tome la decisión de adquirir el nuevo plan comercial de renting.	El ejecutivo o asesor comercial de la FVE, será el encargado de documentar todo el proceso para que se efectúe la compra por parte del cliente, entregando una carta de aprobación, la cual será aceptada en los diferentes concesionarios, para que así pueda escoger su vehículo.	El banco mediante una validación documental, procederá a dar orden al concesionario que entregue el vehículo a conformidad, comenzando desde ese instante el cobro del canon de arrendamiento	A través del CRM con que cuenta la organización, se establecerá contacto cada 3 meses como mínimo para que así se esté llamando al cliente y se obtenga una retroalimentación.

Fuente:, tomado del Lienzo de canvas pag 30.

Basados en este modelo se puede evidenciar que se contarán con dos tipos de canales, el primero es el canal propio, el cual se subdivide en canal directo, conformado por la red de oficinas y la plataforma de internet, quienes tendrán a cargo la comercialización del producto de manera directa. El otro tipo de canal previsto hace referencia a la fuerza comercial externa, suministrada por la empresa Andina empresarial, socio estratégico del banco Colpatria, quienes serán los encargados de realizar la comercialización del producto renting, esta comercialización se efectúa a través de la visita de los diferentes concesionarios que existen en cada ciudad. Como el mercado objetivo será la ciudad de Bucaramanga, esta comercialización estará a cargo de 6 personas que actualmente hacen parte del grupo de colaboradores que se desempeñan en la comercialización de créditos de vehículo del banco Colpatria, los cuales tendrán una meta mensual para asegurar que la colocación cada vez sea más alta.

Cada canal tendrá sus tareas y nichos de mercado específicos, teniendo en cuenta que el segmento de mercado serán clientes cuyos ingresos estén por encima de los 2 SMMLV. La red de oficinas y la fuerza de venta externa tendrán las banderas de difundir las bondades del nuevo producto, siguiendo el esquema expuesto en la tabla 15, la cual detalla la actividad que cada canal realizará en cada fase, como lo es la de brindarle información al cliente, ayudar en el proceso de evaluación, la compra, la entrega y el servicio posventa del producto.

#### **6.4. RELACIÓN CON EL CLIENTE**

Para el banco Colpatria es vital tener una excelente relación con el cliente, pues representa el existir de la compañía llegando a considerarse como el activo más valorado, por ello cada vez se desarrollan nuevos productos, con el ánimo de que a más personas se les brinde una solución financiera adecuada, por esta razón la entidad en su búsqueda incansable de poner al servicio sus productos, busca

interactuar con el cliente de diferentes maneras. En la actualidad el banco Colpatria adelanta una campaña al interior de la organización, haciendo conciencia de la importancia y significado que tiene cada uno.

Para el banco Colpatria el cliente no representa un simple número, y por ello a medida de su condición y perfil, se segmenta de manera acorde a sus ingresos, permitiendo que tenga una atención más personalizada, esta segmentación se realiza en el momento que el cliente se vincula a través de cualquiera de los productos adquiridos. La entidad busca mediante alternativas tecnológicas lograr que el cliente se sienta mejor atendido y que cada vez su desplazamiento sea menor a la entidad, pues se sabe que cada vez este recurso es más escaso y se dispone de poco tiempo para dedicar gran parte en ir al Banco.

Los medios alternativos como lo son la página web, aplicaciones para el celular, correos electrónicos, chats interactivos, entre otros, ponen al cliente en continuo contacto con la entidad, permitiéndole realizar diferentes transacciones sin moverse de su lugar actual, facilitando las operaciones que cada uno pueda realizar. El producto renting al ser innovador, deberá desarrollar una plataforma amigable para que el cliente pueda acceder a los diferentes servicios.

De acuerdo al nuevo esquema comercial del producto renting, se tendrá una relación constante entre las partes que intervienen, ya que se le deberá dar soporte a cada momento que el cliente lo requiera. Desde la vinculación comercial, es decir, desde que el cliente es abordado por un comercial que le ofrece el producto, y este decide adquirirlo, se le deberá dar una atención personalizada. En el instante que el vehículo sea asignado al cliente o tomador del renting, se le dará una atención inicial a través de un call center o algún medio electrónico con que cuenta la entidad, de igual manera al ser vinculado por cualquiera de los canales expuestos en el numeral anterior, las políticas de servicio posventa, indican que

cada tres meses deberá ser contactado para realizar una llamada de mantenimiento, con el objeto de validar que todo se encuentre según lo acordado.

La red de oficinas por su parte cuenta con un cargo denomina ejecutivo, el cual tiene la labor de incrementar la satisfacción del cliente, logrando que consuma más productos y que cada vez su fidelización sea mayor. Mediante el canal externo o indirecto, se esperaría crear esta labor, para que se adopte como política el mantenimiento comercial de los clientes vinculados, perfeccionando la labor comercial que se realiza.

## **6.5. FUENTE DE INGRESOS**

Los ingresos que la nueva línea comercial tendrá, se derivarán del pago mensual que un cliente se compromete a hacer para poder disfrutar del vehículo escogido a medida de sus necesidades, estos ingresos se denominarán canon de arrendamiento, por medio del cual la entidad, el banco Colpatria se compromete dar un bien móvil, es decir un vehículo, según las condiciones solicitadas por el cliente, el cual deberá estar en condiciones óptimas, bajo los parámetros que indica la ley para transitar por el territorio nacional.

El sistema de arrendamiento en estudio tiene un mecanismo innovador en cuanto a la manera de funcionar, ya que se le dará al cliente la opción de que cada 3 años (36 meses) cambie su vehículo. Esto debido a que al interior del Banco Colpatria, se tiene estimado que a pesar de tener plazos mayores la vida de una obligación comercial se cancela en mayor proporción durante el tercer y cuarto año de vigencia de la obligación pactada, esto debido a múltiples factores, entre los cuales están las preferencias de los colombianos, este punto será ampliado y corroborado dentro de la encuesta que se realizará.

Esta renovación para el sistema de renting representa una oportunidad, puesto que si un cliente tiene la posibilidad de cambiar su vehículo cada 3 años, este se fideliza y se le realiza una prórroga al contrato por 3 años adicionales, garantizando el ingreso mensual. De igual manera contemplando el vehículo que queda como usado, este podrá ser vendido fondeando la operación o por el contrario podrá darse en arrendamiento a una persona que desee adquirir un vehículo usado mediante renting, obteniendo así un ingreso mensual adicional.

En la tabla 16 “Costos anuales de mantenimiento para un Vehículo Spark life”, se determina lo que un cliente promedio paga en la actualidad y lo que podría llegar a pagar mediante el renting, es decir que esta tabla será la base para calcular el precio del producto puesto a consideración en esta propuesta de trabajo de grado.

Teniendo en cuenta los costos que un colombiano promedio debe asumir al momento de adquirir un vehículo nuevo, se elaboró la tabla 16. Donde cada fila describe los costos que se deberán asumir para un vehículo cuyo valor comercial sea de \$26.490.000 y las columnas indican los diferentes años.

A continuación se describirán los costos que se tuvieron en cuenta.

1. Matrícula, impuesto que se paga por primera vez, al matricular el vehículo.
2. SOAT, seguro obligatorio para accidentes de tránsito, requisito para circular el vehículo por el territorio nacional.
3. Seguro TR, seguro todo riesgo, el cual asegura el bien contra accidentes o robo.
4. Impuestos, se pagan al principio de cada año, los cuales se derivan del derecho a portar la placa y a estar en circulación por el territorio nacional.
5. Mantenimiento, estos valores se estimaron de acuerdo a los kilómetros recorridos por un vehículo al año en promedio y según datos suministrados por la compañía que comercializa la marca Chevrolet.

6. Frenos, llantas y amortiguadores, consumibles que se deben considerar de acuerdo al rodaje que cada vehículo tiene, para este ejercicio se estimó que cada 3 años se realiza el reemplazo de cada parte por lo que se dividió en 3 y a cada año se le causó esta estimación.
7. GPS, sistema de posicionamiento global, el cual determina la ubicación del vehículo en cualquier momento.

Estos datos son sustentados a través de cotizaciones generadas mediante proveedores del banco Colpatria.

**Tabla 16. Costos anuales de mantenimiento para un vehículo Spark Life**

Costo anuales de mantenimiento para un vehículo					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matricula	\$ 563.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Soat	\$ 259.250	\$ 270.916	\$ 283.107	\$ 295.847	\$ 309.160
Seguro TR	\$ 1.290.593	\$ 1.290.593	\$ 1.290.593	\$ 1.290.593	\$ 1.290.593
Impuestos	\$ -	\$ 350.900	\$ 293.352	\$ 245.243	\$ 205.023
Mantenimiento	\$ 520.224	\$ 758.164	\$ 854.809	\$ 860.681	\$ 1.501.863
Frenos			\$ 360.000		
Llantas			\$ 759.200		
Amortiguadores			\$ 392.000		
GPS	\$ 250.000	\$ 261.250	\$ 273.006	\$ 285.292	\$ 298.130
<b>Total</b>	<b>\$ 2.883.967</b>	<b>\$ 2.931.823</b>	<b>\$ 4.506.068</b>	<b>\$ 2.977.655</b>	<b>\$ 3.604.769</b>

Teniendo en cuenta la tabla 16. Costos anuales de mantenimiento para un vehículo, se evidencia que durante los primeros 3 años el cliente pagaría alrededor de \$2.883.967, \$2.931.823 y \$4.506.068, respectivamente, estos valores se toman de la última fila, del año 1, 2 y 3, la cual hace referencia a los valores totales por año, donde se desglosa el mantenimiento, la matrícula, seguros entre otros costos, que se causan al momento de adquirir un vehículo. Bajo la figura del renting, estos valores serán asumidos por el banco Colpatria.

En la tabla 17. “Estimación de precio Spark life”. Se desglosan los diferentes costos que se describieron en la tabla 16, cargándole algunos valores adicionales, como son amortización, gastos de administración, gastos de ventas y gastos adicionales, lo cual al sumar la columna número uno se podría estimar un canon de arrendamiento de \$908.133 pesos/mes para el primer año, para el segundo y tercer año, los valores sufren un incremento llegando a \$870.446 y \$1.004.219 pesos/mes respectivamente.

Como se puede observar el canon mensual varia año a año, por lo que se estima un valor promedio alcanzando un valor de \$919.398 pesos/mes, para un vehículo cuyo costo estimado es de \$26.490.000.

**Tabla 17. Estimación de precio**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización	\$ 568.652	\$ 568.652	\$ 568.652	\$ 568.652	\$ 568.652
Matricula	\$ 46.992	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Soat	\$ 21.604	\$ 22.576	\$ 23.592	\$ 24.654	\$ 25.763
TR	\$ 107.549	\$ 107.549	\$ 107.549	\$ 107.549	\$ 107.549
Impuestos	\$ -	\$ 29.242	\$ 24.446	\$ 20.437	\$ 17.085
Mantenimiento	\$ 43.352	\$ 63.180	\$ 71.234	\$ 71.723	\$ 125.155
Frenos			\$ 30.000		
Llantas			\$ 63.267		
Amortiguadores			\$ 32.667		
GPS	\$ 20.833	\$ 21.771	\$ 22.751	\$ 23.774	\$ 24.844
Gastos Admon	\$ 55.000	\$ 57.475	\$ 60.061	\$ 62.764	\$ 65.589
Gastos Ventas	\$ 44.150				
Canon de Arrendamiento	\$ 908.133	\$ 870.446	\$ 1.004.219	\$ 879.554	\$ 934.638
<b>Canon Real</b>	<b>\$ 919.398</b>				

Con las estimaciones realizadas en la tabla 17, se proyecta tener una incursión en las marcas y departamentos de mayores ventas en el país, pues de allí se podrá conseguir una profundización más efectiva. Según datos reportados por la

industria en el país durante el 2014, vendió alrededor de 328.526<sup>19</sup> vehículos, donde las marcas de mayor participación fueron Chevrolet con 82.521 unidades, seguido de Renault con 51.027 unidades y Hyundai con 21.777 unidades, los departamentos que más ventas tuvieron fue Bogotá con 119.966 unidades, seguida de Antioquia con 44.128 unidades, Valle del Cauca con 33.170 unidades, Cundinamarca con 23.798 unidades y Santander con 16.953 unidades<sup>20</sup>.

Los vehículos más vendidos en el 2014, fueron Chevrolet Sail, vendiendo 20.515, Chevrolet Spark GT 13.794, Renault Sandero 11.980, Renault Logan 11.456, Kia Picanto 8.559, Ford Fiesta 9.794<sup>21</sup>.

Estos datos permitirán establecer un direccionamiento eficaz en las negociaciones que se adelanten a nivel nacional, puesto que de esa manera las alianzas podrán ser más sólidas y generar convenios que promuevan e incentiven la venta de vehículos en el país, pues en la actualidad, el 70% de las ventas se consolidan a través de créditos.

## **6.6. RECURSOS CLAVES**

Para el banco Colpatria el abrir una nueva línea comercial se convierte en un reto motivador, pues con la incursión del nuevo socio comercial el Scotiabank de Canadá, ha traído una política de innovación y crecimiento al interior de la

---

<sup>19</sup> SIERRA SUÁREZ, Juan Felipe, Periodista de economía y negocios, periódico el colombiano, En Colombia se vendieron 328,526 carros nuevos en 2014, 19 de enero de 2015, [en línea] [citado 25 de julio de 2016] disponible en: <http://www.elcolombiano.com/en-colombia-se-vendieron-328-526-carros-nuevos-en-2014-KE1125815>.

<sup>20</sup> REVISTA DINERO, Los carros más vendidos en el 2014, 19 de Enero de 2015, [en línea] [citado 25 de julio de 2016] disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-marcas-carros-mas-vendidas-2014/204819>.

<sup>21</sup> REDACCIÓN CARROYA, NOTICIAS Y LANZAMIENTOS, Los Automóviles más vendidos durante 2014, 26 de Marzo de 2015, [en línea] [citado 26 de julio de 2016] disponible en: <http://www.carroya.com/noticias/noticias-y-lanzamientos/los-automoviles-mas-vendidos-durante-2014-1891>

organización estimulado la necesidad de desarrollar nuevos productos en el mercado, con el pleno objetivo de encontrar la diferencia con las demás entidades financieras.

En este caso la creación de la línea de negocio denominada renting proyecta ser un producto innovador que dependiendo de su comportamiento en las pruebas pilotos se extenderá rápidamente por todo el territorio nacional, por lo cual se espera desarrollar rápidamente una infraestructura que permita realizar grandes cambios tecnológicos al interior del banco, para que así tanto las adecuaciones físicas, como económicas y humanas asuman con prontitud la operación comercial.

**6.6.1. Físicos.** Actualmente la entidad cuenta 160 sucursales en el país, las cuales garantizarán la acogida y comercialización de este producto, a través de los clientes vinculados, por lo que realizar inversiones para mejoras físicas, no será necesario, la infraestructura de la entidad soporta la inclusión del nuevo producto. Se espera solo realizar campañas de comunicación directa con el cliente como son los volantes informativos, afiches y rompe tráfico, los cuales le brindarán una información básica de la incursión del nuevo producto financiero. Un asesor comercial podrá abordar y enseñar detenidamente las características de este ofrecimiento comercial, teniendo en cuenta que el recurso humano deberá ser capacitado y tener todos los conocimientos para poder realizar una venta transparente. Al iniciar el proyecto se incorporará la estrategia comercial a las 18 oficinas de la zona oriente con que cuenta el banco Colpatria.

Adicional a la comunicación que se llevará a cabo a través de la red de oficinas, se deberá realizar un acercamiento por parte de la gerencia a los principales concesionarios de vehículos, los cuales se esperará que manifiesten interés en incursionar en este nuevo proyecto, buscando socios comerciales que les interese la puesta en marcha de la iniciativa.

En este momento en la zona oriente se encuentran cerca de 70 vitrinas de exhibición de vehículos, pertenecientes a diferentes marcas y concesionarios, por lo que se espera realizar una difusión del producto estratégicamente, con el fin de que se incorpore y se difunda en el 20% de los concesionarios existentes.

**6.6.2. Humanos.** Dentro de los recursos más valiosos para el éxito comercial de cualquier compañía está el contar con el capital humano, capacitado, motivado y listo para salir a comercializar el producto, por lo que se espera tener campañas de capacitación previas a la venta del producto, adicional como iniciativa, se podrá crear durante los primeros tres meses un call center donde se le dará ayuda a los funcionarios a nivel país, acerca de las bondades que tiene el producto, con el fin de promover una venta transparente.

La unidad de vehículos del banco Colpatria, cuenta con dos canales de ventas los cuales están divididos en fuerza de ventas externa (FVE) y fuerza de venta interna (FVI).

La FVE, es un canal subcontratado a través de la empresa Andina empresarial, la cual provee el personal dedicado a la venta de créditos de vehículo, este mismo canal será empleado para comercializar la nueva línea de renting, ya que cuenta con las capacidades de adoptar un producto nuevo y comercializarlo, sin dejar a un lado el crédito de vehículo, el cual poco a poco, se espera irá desapareciendo.

La FVI, es el recurso humano especializado en dar soporte a la red de oficinas con respecto a la venta de créditos de vehículo. En la actualidad existe por cada zona del país un ejecutivo que brinda atención personalizada (Bogotá, Norte, Sur, Occidente y oriente). Para el banco Colpatria esta distribución se realizó de tal manera que se diera un soporte equitativo de acuerdo al número de oficinas que cada zona tiene, la FVI es una fuerza comercial especializada en los productos que se derivan de la adquisición de un vehículo, por ello este grupo de personas

dan soporte a la red de oficinas en temas específicos, además de tener a cargo todo el proceso operativo que se desprende de cada operación, supervisando que el área encargada realice el proceso sin tropiezo alguno.

Se espera que durante la puesta en marcha las condiciones sean favorables y se motive sustancialmente a los comerciales internos para que se realice una colocación intensa y se alcancen las metas esperadas.

**6.6.3. Económicos.** Para el lanzamiento de este producto se espera que durante los primeros 12 meses de poner en marcha la iniciativa se obtengan los recursos suficientes para asumir la compra de los activos o bienes móviles y se puedan asumir todos los costos que se desprende de la operación comercial. Se calcula que para la fase inicial se coloque por parte de la entidad un capital de \$1.670 millones de pesos, que corresponde a tener una operación mesurada por el primer año, durante este periodo se observará con sumo cuidado la cartera y el comportamiento de los proveedores, en cuanto al suministro de los vehículos, los servicios de alistamiento y el servicio postventa que cada cliente obtenga, con miras a corregir y enmendar posibles falencias.

Los recursos puestos en circulación harán que el crecimiento del producto y del banco sea mayor, ya que en la actualidad no hay competencia en el segmento a incursionar, puesto que la única empresa que tiene en Colombia un producto similar, se denomina renting Colombia y esta se dedica a arrendar o administrar vehículos de carga y no a tener operaciones individuales para vehículos particulares.

Para el banco Colpatria en su preocupación por desarrollar productos nuevos e innovadores, representa un reto el desarrollar un producto como el Renting, por ello monitorearán y apoyarán el desarrollo del mismo, ya que la dinámica comercial obliga no solo a las fábricas a desarrollar nuevos productos, sino al

sector financiero a mejorar cada vez más los servicios que se encuentran en circulación. Hoy día la cultura de los clientes hace que se interesen en adquirir bienes que satisfagan sus necesidades con la mejor calidad posible, es por ello que se promoverá el desarrollo de este producto a nivel país, siendo una de las primeras entidades bancarias que tendrá a disposición del cliente una solución financiera de esta envergadura.

Dentro de recursos claves en especial los económicos se debe tener presente a los concesionarios o marcas importadoras presentes en el país, pues ellos serán los más interesados en que se establezcan convenios que garanticen el crecimiento, traduciéndose en mayores ventas para los concesionarios.

## **6.7. ACTIVIDADES CLAVES**

Cada empresa o unidad de negocio naciente, debe tener presente algunas actividades claves a desarrollar, las cuales pueden comprometer el éxito o fracaso de la iniciativa, para este proyecto en particular se deberán tener presente algunos interrogantes, ¿cómo se generará la producción del servicio?, ¿cómo se podrán resolver los problemas? Además de poder identificar ¿cuál podría ser la plataforma o red más adecuada para optimizar las operaciones?, en los siguientes numerales se dará solución a estas inquietudes.

**6.7.1. Producción** Una actividad clave para la puesta en marcha de la iniciativa de renting, será la de establecer cuál será el proceso de producción que tendrá el producto ofrecido a los clientes, teniendo presente que al interior de la organización se desarrolla una serie de pasos para poder generar un negocio. Para este caso, el proceso se desarrolla en paralelo al de crédito de vehículo, pues al interior de la organización sus procesos serán muy similares.

Se comenzará detallando cual será el proceso comercial que el cliente toma cuando llega al concesionario o a una de las oficinas de la red. Primer paso, el comercial aborda al cliente y hace un ofrecimiento inicial, en donde podrá detallar los beneficios que trae el renting, para que así se toma una decisión.

El segundo paso, cuando el cliente tenga clara la decisión de compra, se procederá a diligenciar el formulario y de esa manera se pueda realizar una simulación a través de un programa que permite evaluar las condiciones de endeudamiento y comportamientos crediticios. El tercer paso, será el resultado de esa evaluación, a lo que se denomina pre aprobación, dependiendo del resultado se le solicitará la documentación de acuerdo a su actividad comercial, según estándares internos de la entidad. Como cuarto paso, se estipula la radicación del negocio en el sistema además del envío de la documentación al centro de crédito para que ellos analicen la información suministrada por el cliente.

El quinto paso se considera el resultado de ese análisis, donde el banco Colpatría determina si otorga o no aprobación del renting bajo unas condiciones estipuladas, las cuales quedarán consignadas en una carta final de aprobación, con esta carta el cliente podrá decidir si acepta las condiciones para así enviarla al concesionario, y que se proceda con el pedido del vehículo y matrícula del mismo.

Seguidamente, el sexto paso será considerado el proceso de entrega, pues el concesionario de acuerdo a las especificaciones del cliente, debió pedir el vehículo que se requería, para luego proceder con la matrícula del mismo, luego el organismo de tránsito deberá entregar las placas y la documentación donde consta que el trámite fue realizado, enviando al banco los soportes de dicho trámite para que de esa manera el departamento encargado revise cuidadosamente la documentación, al verificar que todo esté en orden y cumple con las especificaciones solicitadas por el cliente y aprobadas por el banco, se procederá dar orden de entrega al vehículo.

Finalmente al interior de la entidad financiera se enviará toda la documentación al área de operaciones para que se genere la obligación y después de 30 días el cliente reciba la primera factura.

Con esta descripción se determina cuáles serán los procesos comerciales que tendrá el renting, cabe aclarar que actualmente las personas que realizan la labor comercial son diez funcionarios, distribuidos en diferentes concesionarios pertenecientes a la zona Oriente, la cual está conformada, por las ciudades de Cúcuta, Barrancabermeja, Bucaramanga, Villavicencio y Tunja. Adicional a este personal se tienen tres personas las cuales están encargadas de realizar el proceso de validación documental, quienes garantizan que los documentos tengan un tránsito alineado a los estándares del banco Colpatria.

El proceso comercial del producto, deberá destacar en la prontitud de respuestas, pues de allí dependerá la velocidad con que crezca y la facilidad con que los concesionarios quieran adoptar este nuevo sistema de arrendamiento de vehículos.

**6.7.2. Servicio posventa** El desarrollo de la iniciativa, deberá tener un excelente servicio posventa para la resolución de problemas, pues considerando los diferentes sistemas de información disponibles en la actualidad se deberá dar soporte a los requerimientos que el cliente demande. El call center y las aplicaciones móviles son una gran opción, manteniendo en contacto al cliente con la entidad financiera. Las inversiones a realizar en este tema van enfocadas a la integración de todo el clúster del sector automotriz, buscando que a través de una sola línea o una sola aplicación le permita resolver cualquier tipo de inquietud que se le presente al tomador del renting.

Al crear estos métodos de atención al cliente, se espera desarrollar una estructura que constantemente se pueda mejorar, con miras a que sea más fácil el poder

encontrar una solución a las diferentes inquietudes de los usuarios. Para Colpatria el cliente es el insumo más escaso y de más cuidado, por lo que cada vez se trata de brindar prontitud a los requerimientos que estos escalen, en ocasiones la resolución de problemas no es más que preguntas o dudas, que en el momento de la venta no se aclararon, las cuales se ven reflejadas al instante de pagar la primer mensualidad del arriendo.

Para Colpatria el invertir en el desarrollo de este mecanismo no representará mayor costo, pues podrá ser tomado como un proyecto innovador que más adelante se adopte para sus demás productos, ocasionando a través de la experiencia un beneficio sustancial para la organización. Se espera que a través del tiempo se perfeccionen las diferentes herramientas, puesto que al comenzar la fase de prueba se encontrarán muchos procesos a mejorar.

**6.7.3. Plataforma/red** Para el banco Colpatria, esta nueva línea comercial, representa un reto de modernización y mejora constante, por lo que el desarrollo de una plataforma nueva para el producto renting, no sería factible, pues los sistemas actuales, pueden ser adaptados para el desarrollo del mismo, minimizando costos y tiempos de implementación.

La plataforma a emplear para impresión de extractos y cargues ante las bases de información financiera del país, tendrán que realizarse algunos ajustes, sin que sea necesaria la creación de un nuevo programa, puesto que el actual sistema es de calidad y cuenta con un alto desempeño que ofrece seguridad en la trasmisión de datos, tanto para la entidad como para el cliente.

## **6.8. ASOCIACIONES CLAVES**

La idea de negocio planteada en este proyecto, requiere la unificación del clúster presente en el sector vehículos, el cual deberá integrarse para solventar y hacer eficiente la puesta en marcha de esta iniciativa.

Para el desarrollo adecuado se espera realizar sinergias duraderas que aporten beneficios a la sociedad, ya que a medida que el cliente adquiera el vehículo, este debe garantizar que la cadena de valor cumpla su ciclo comercial, asegurando el desarrollo de la misma.

Los actores que intervienen en este negocio son seguros, concesionario, financiera, el estado entre otros, la unión de estos sectores haría que la experiencia que cada uno aporte sea para el beneficio común. Las alianzas que se desarrollen harán que la comercialización y los gastos que se deriven del mismo desarrollo comercial, impacten la rentabilidad de cada una de las empresas que hagan parte de la iniciativa, llegando a implementar economías de escala que ocasionen mejores escenarios y mayor alcance del negocio.

El desarrollo de las alianzas garantizarán la permanencia en el tiempo de la nueva línea de negocios, de igual manera para darle continuidad, se espera salir al mercado con la iniciativa, sin que sea necesaria la exclusividad de alguna marca de vehículo en particular, con ello se abriría la posibilidad de tener convenios con todas las marcas de vehículos que se encuentran presentes en el país.

## **6.9. ESTRUCTURA DE COSTOS**

Los costos que se tendrán en cuenta para poner en marcha esta iniciativa de renting en el banco Colpatria, se describirán en la tabla 18. “Costos iniciales”,

donde se consideran tres grandes grupos, Inversiones fijas, Inversiones diferidas y gastos de personal.

En la inversión fija se tuvieron en cuenta los costos de maquinaria, equipo y software, este último se quiso incluir debido a la nueva tendencia del mundo global con las aplicación para el celular, por ello se espera contar con un acceso individual para soportar el nuevo esquema comercial de renting, se estima que el desarrollo de la aplicación en su fase inicial tenga un costo aproximado de cinco millones doscientos mil pesos (\$5.200.000).

Dentro del segundo subgrupo de costos iniciales se evidencian las inversiones diferidas, encontrando allí los gastos legales y de publicidad inaugural, estimando un costo aproximado de arranque por veintiún millones de pesos (\$18.500.000) detallado en la tabla 18.

Los últimos costos tenidos en cuenta hacen referencia a los gastos de personal, es decir salarios y prestaciones sociales, a pesar que la empresa contará con el personal actual que conforma el equipo de vehículos del banco Colpatria, es importante tener esta cifra en consideración para hacer un estimado de inversión, por ello se presupuesta que el costo para esta fase inicial será de diez millones novecientos setenta y tres mil novecientos siete pesos (\$10.973.907) detallado en la tabla 18.

La puesta en marcha tendrá un valor inicial estimado, en cuarenta y seis millones seiscientos veintisiete mil doscientos ochenta mil pesos (\$46.627.280).

**Tabla 18. Costos iniciales**

Costos iniciales	
<b>INVERSIONES FIJAS</b>	
Maquinaria y Equipo	12.000.000
Software	5.200.000
<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>	
Gastos de organización y legales	3.500.000
Publicidad de inauguración	15.000.000
<b>GASTOS PERSONAL/ MES</b>	
Salarios	7.189.000
Prestaciones sueldos administrativos	3.738.280
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>EGRESOS</b>	46.627.280

## 7. CONCLUSIONES

- Dentro de las conclusiones se puede mencionar, que el estudio de mercados logro comprender las necesidades de los clientes, identificando oportunidades, donde no se habían visualizado, lo cual es interesante para emprender el camino de atender el segmento medio y alto. La investigación no solo permitió re enfocar el rumbo del mercado a atender, como la manera de visualizar que concesionarios estarían interesados en este negocio, por lo que se visualiza una oportunidad pujante para la línea de negocios, además de ello durante la encuesta, se pudo percibir la aceptación con que cuenta la iniciativa, puesto que al comprador le favorece, como al concesionario y a toda la cadena que hace parte de la industria automotriz.
- Al realizar el análisis de una estructura organización, se puede percibir que no hace falta contratar personal comercial exclusivo para esta operación, por lo contrario se proyecta que el producto sea asumido por el mismo personal que actualmente desempeña las funciones del productos de créditos de vehículo, esto con el ánimo de aminorar costos de personal y ser mucho más exitosos en la labor desempeñada, claro está que a medida que el producto tenga los crecimientos esperados se pensaría que la entidad cree toda la línea comercial y operativa, la cual sería manejado por el equipo propuesto dentro de la iniciativa comercial.
- En el estudio técnico se evidenciaron situaciones que no se habían contemplado al plantear esta solución, como son los temas comerciales, puesto que introducir un nuevo producto en el portafolio del banco implica modificaciones internas y capacitaciones para que todo el personal conozca a cabalidad la nueva operación, estos procedimientos harán que la labor se

realice de manera efectiva, y así las redes delegadas por la entidad para realizar la labor comercial seguirán siendo empleadas para ejercerla, la red de oficinas y la fuerza de ventas externa o la fuerza comercial especializada en atender los concesionarios, serán las delegadas de realizar dicha comercialización, pues este personal tiene claras cuáles son las políticas internas de la entidad, para no tener inconvenientes con los clientes y con ningún ente que intervenga en el trámite del plan comercial.

- Dentro del análisis financiero, se puede pensar que la iniciativa es inviable, pues los rendimientos o saldos del ejercicio son muy bajos frente a lo que espera tener de ganancias una entidad financiera, este dato se puede visualizar de mejor manera en el cálculo del punto de equilibrio, pues por cada vehículo puesto en circulación a través del renting, el inversionista debe fondar la operación con casi \$27 millones de pesos, lo cual requerirá una inversión cuantiosa para entrar en operación, claro está que después del sexto año, se podrán visualizar los retornos de capital y estimar las ganancias, ya que el bien operante cumple su ciclo de vida dentro de la línea de negocio y pasa a ser vendido, permitiendo de esa manera recuperar una porción del capital invertido y evaluar en definitiva cuanto se pudo ganar, como se evidencio en la tabla 13 simulación del punto de equilibrio, es claro que la ganancia obtenida al entrar en operación el renting frente a la inversión realizada, es muy baja y poco atractiva.
- La propuesta comercial desarrollada, como se evidencia en la tabla 9, donde se proyecta un flujo de caja libre, se evidencian inversiones altas, pues según lo planteado se requieren casi \$15.070 millones para poner en marcha la iniciativa, puesto como se ha venido mencionando las inversiones son altas para ver utilidades de ese mismo tamaño, en los primeros años de ejecución de la línea de negocio, a pesar de tener durante todos los años flujos de caja positivos, pues esto se logro a las inyecciones de capital que se le realiza a la

línea del negocio, ya en la tabla 10, observamos la estimación de la TIR o tasa interna de retorno, la cual nos arroja negativa, puesto que la inversión es alta frente a las utilidades que se pueden obtener, pero como se puede observar en esta tabla, los saldos finales en caja son altos después del año 7, esto se debe a que al comenzar a vender los vehículos que cumplen el ciclo de vida en el negocio, deben venderse y se esa manera terminar de recuperar la inversión, es allí donde se evidencia que empieza a tener sentido el negocio, pues cada vez se hace necesaria menos dinero para asumir los compromisos de la línea del negocio y esta después del año 7, puede comenzar a asumir los suficientes dividendos, para reinvertir en el negocio y repartir dividendos a los socios, por ello se reitera que el proyecto en un panorama inmediato no sería viable, pero al darle espera de comenzar a arrojar los resultados, la propuesta llegaría a superar las expectativas de los socios.

## 8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda visualizar el alcance de la iniciativa, e identificar cuáles serán los aliados estratégicos, para poder armar una estrategia comercial eficiente que tenga un impacto contundente en el sector.
- Se recomienda desarrollar esta iniciativa a menor escala, donde se evalúe, la realidad del proyecto, con el ánimo de modelar los datos recopilados en esta investigación, para así determinar in inviabilidad o viabilidad del mismo.
- Es importante invertir en un excelente servicio al cliente, pues esto garantizara que el continuo crecimiento de la iniciativa, pues es allí donde los clientes cuando tengan dudas, acudirán para pedir asesorías comerciales.
- Es importante dentro de los proveedores, identificar quien podrá ubicar los vehículos dados en renting, puesto que será de vital importancia la seriedad de esta empresa, para proteger el patrimonio del banco.
- Se recomienda dentro de las normas legales, el desarrollo de un contrato comercial, donde se proteja las diferentes el patrimonio de la entidad, así mismo se le indique al usuario, las actividades que no podrá desarrollar dentro de los vehículo dado en renting.

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de colocación, promedio mensual histórico [en línea] [citado en 29 de julio de 2015] Disponible en: <file:///Users/gabrielalejandrodiazvillarruel/Downloads/1.1.2%20Promedio%20mensual%20historico.xls.html>

CARTAGENA COMO VAMOS, *Día Mundial de la erradicación de la pobreza*, [en línea], Cartagena: cómo vamos 10 años, 1 de Mayo de 2015, [Consulta 8 Mayo 2016]. Disponible en: <http://www.cartagenacomovamos.org/tag/percepcion-de-pobreza/>

COLPATRIA Nuestra Organización [en línea] [Consulta 18 Mayo 2016]. Disponible en: <https://www.colpatria.com/personas-nuestraorg.aspx>

COMITÉ NACIONAL VELA SALCEDO Fabián, Gerente nacional sector vehículos banco Colpatria. Bogotá, 06 Octubre de 2006.

DANE, encuesta de ingresos y gastos 2006-2007, presentación de resultados, 8 de junio de 2015, pág. 39, [en línea] [Consulta 18 Agosto 2016]. disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/ingresos\\_gastos/Presentacion\\_resultados\\_boletin.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ingresos_gastos/Presentacion_resultados_boletin.pdf)

DEFINICIÓN Plan de negocios [en línea] [Consulta 18 julio 2016]. disponible en: <http://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz3kVUfsiWy>

DIALOGAONLINE. Que es Fondear. [en línea] [citado 12 de noviembre de 2016]  
Disponibile en: [http://www.dialogaonline.org.mx/index.php?qa=805&qa\\_1=qu%C3%A9-son-las-fuentes-de-fondeo-en-la-banca](http://www.dialogaonline.org.mx/index.php?qa=805&qa_1=qu%C3%A9-son-las-fuentes-de-fondeo-en-la-banca)

EL MUNDO "Compraremos empresas de renting en España si el precio es correcto" [en línea] [Consulta 18 julio 2016]. Disponibile en: <http://www.elmundo.es/motor/2013/11/08/527d254061fd3dc47e8b4582.html>.

EL MUNDO Diferencias básicas entre renting y [en línea] [Consulta 18 julio 2016].  
Disponibile en: <http://www.elmundo.es/elmundomotor/2001/02/23/usuarios/982944051.html>

EL MUNDO "Compraremos empresas de renting en España si el precio es correcto" [en línea] [citado 24 de julio de 2016] disponible en: <http://www.elmundo.es/motor/2013/11/08/527d254061fd3dc47e8b4582.html>.

EL TIEMPO, Endeudamiento para consumo sigue su marcha, [en línea], Bogotá: finanzas personales, 1 de Febrero de 2015, [en línea] [Consulta 1 Marzo 2016].  
Disponibile en: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/creditos-y-prestamos-en-colombia/15180745>.

GERENCIE Como elaborar un plan de negocios [en línea] [Consulta 20 julio 2016].  
Disponibile en: <http://www.gerencie.com/como-elaborar-un-plan-de-negocios.html>.

LEASE PLAN GO El renting es la fórmula perfecta para controlar gastos y reducir riesgos. [en línea] [Consulta 26 julio 2016]. Disponibile en: <https://www.leaseplango.es/que-es-el-renting>.

LEASE PLAN GO Guía del renting [en línea] [Consulta 8 Agosto 2016]. Disponibile en: [https://www.leaseplango.es/static/guia\\_del\\_renting.pdf](https://www.leaseplango.es/static/guia_del_renting.pdf).

OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. *Generación de modelos de negocio*, primera edición. Barcelona (España), Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S.L.U Grupo Planeta, Junio 2011.

OSTEWALDER Alexander PIGNEUR Yves, generación de modelos de negocios  
Barcelona: grupo planeta 2011

PERIÓDICO PORTAFOLIO, Cifras del sector de las motos en Colombia 2016, 14 de Septiembre de 2016, [en línea] [Consulta 18 julio 2016]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/cifras-del-sector-de-las-motos-en-colombia-2016-500292>

REDACCIÓN CARROYA, *Los Automóviles más vendidos durante 2014*, Bogotá: Carro ya, Noticias y lanzamientos, 26 de Marzo de 2015, [en línea], [consulta: 18 Abril 2015]. Disponible en: <http://www.carroya.com/noticias/noticias-y-lanzamientos/los-automoviles-mas-vendidos-durante-2014-1891>

REDACCIÓN CARROYA, NOTICIAS Y LANZAMIENTOS, Los Automóviles más vendidos durante 2014, 26 de Marzo de 2015, [en línea] [Consulta 18 julio 2016]. Disponible en: <http://www.carroya.com/noticias/noticias-y-lanzamientos/los-automoviles-mas-vendidos-durante-2014-1891>

RENTING COLOMBIA Qué es el Renting - Información Básica [en línea] [Consulta 18 julio 2016]. Disponible en: [http://www.rentingcolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349182773&pagename=RentingColombia%2FPage%2FRC\\_TemplateMenuDerecho](http://www.rentingcolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349182773&pagename=RentingColombia%2FPage%2FRC_TemplateMenuDerecho).

RENTING COLOMBIA, *Quienes somos*, Medellín, [en Línea] [Consulta: 1 de mayo de 2015]. Disponible en:

[http://www.rentingcolombia.com/cs/satellite?c=page&cid=1266349182499  
&pagename=RentingColombia%2FPage%2FRC\\_TemplateConHome](http://www.rentingcolombia.com/cs/satellite?c=page&cid=1266349182499&pagename=RentingColombia%2FPage%2FRC_TemplateConHome)

REVISTA DINERO, Los carros más vendidos en el 2014, 19 de Enero de 2015, [en línea] [Consulta 18 julio 2016]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-marcas-carros-mas-vendidas-2014/204819>.

REVISTA DINERO, *Mal* rato para Ecopetrol, Bogotá: País, 19 de Febrero de 2015, [en línea], [Consulta: 16 Abril 2015]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/consecuencias-para-ecopetrol-baja-precios-del-petroleo/205947>

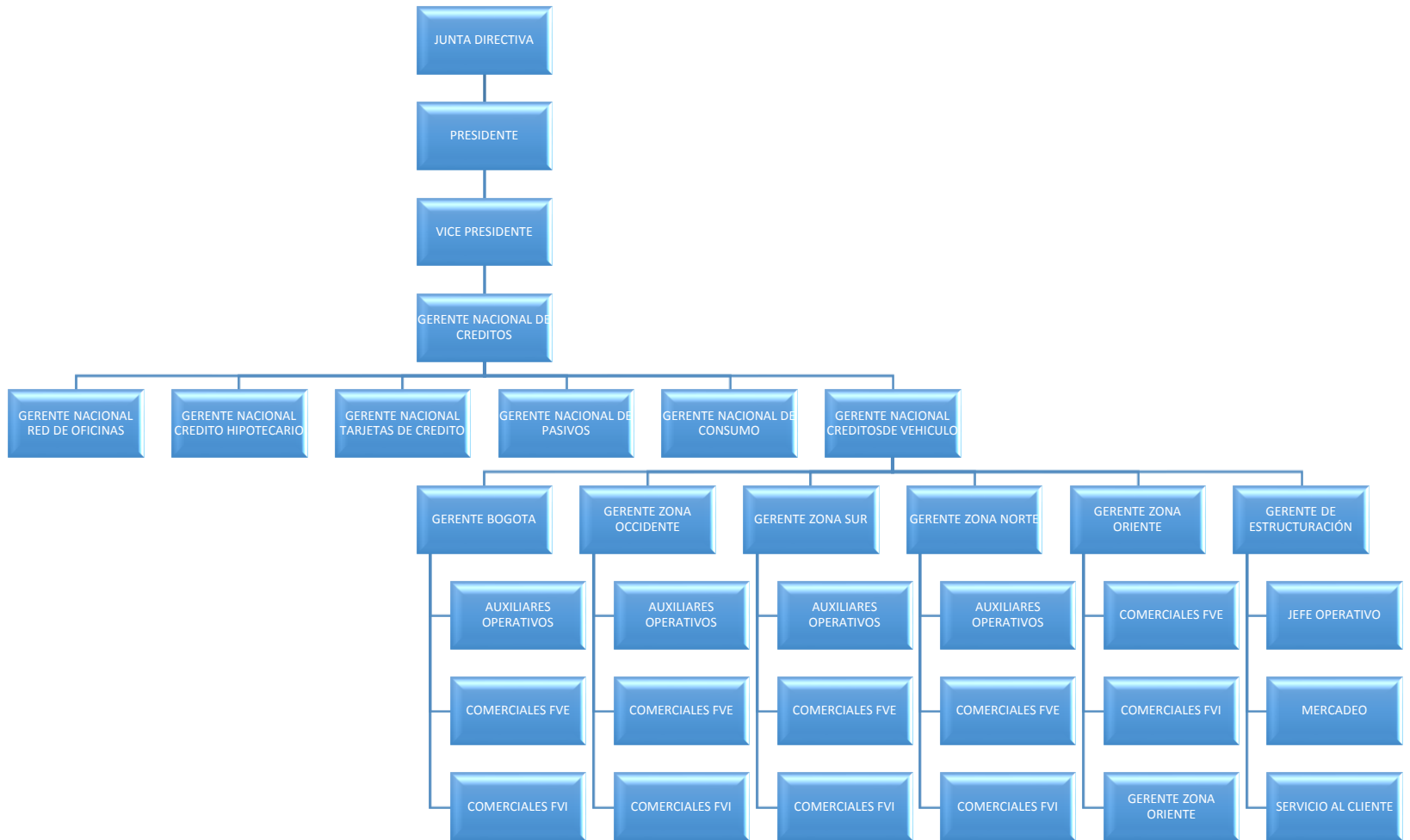
SIERRA SUÁREZ, Juan Felipe, *En Colombia se vendieron 328,526 carros nuevos en 2014*, Bogotá: periódico el colombiano, 19 de enero de 2015, [en línea], [Consulta: 16 Abril 2015]. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/en-colombia-se-vendieron-328-526-carros-nuevos-en-2014-KE1125815>

SIERRA SUÁREZ, Juan Felipe, Periodista de economía y negocios, periódico el colombiano, *En Colombia se vendieron 328,526 carros nuevos en 2014*, 19 de enero de 2015, [en línea] [Consulta 18 julio 2016]. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/en-colombia-se-vendieron-328-526-carros-nuevos-en-2014-KE1125815>

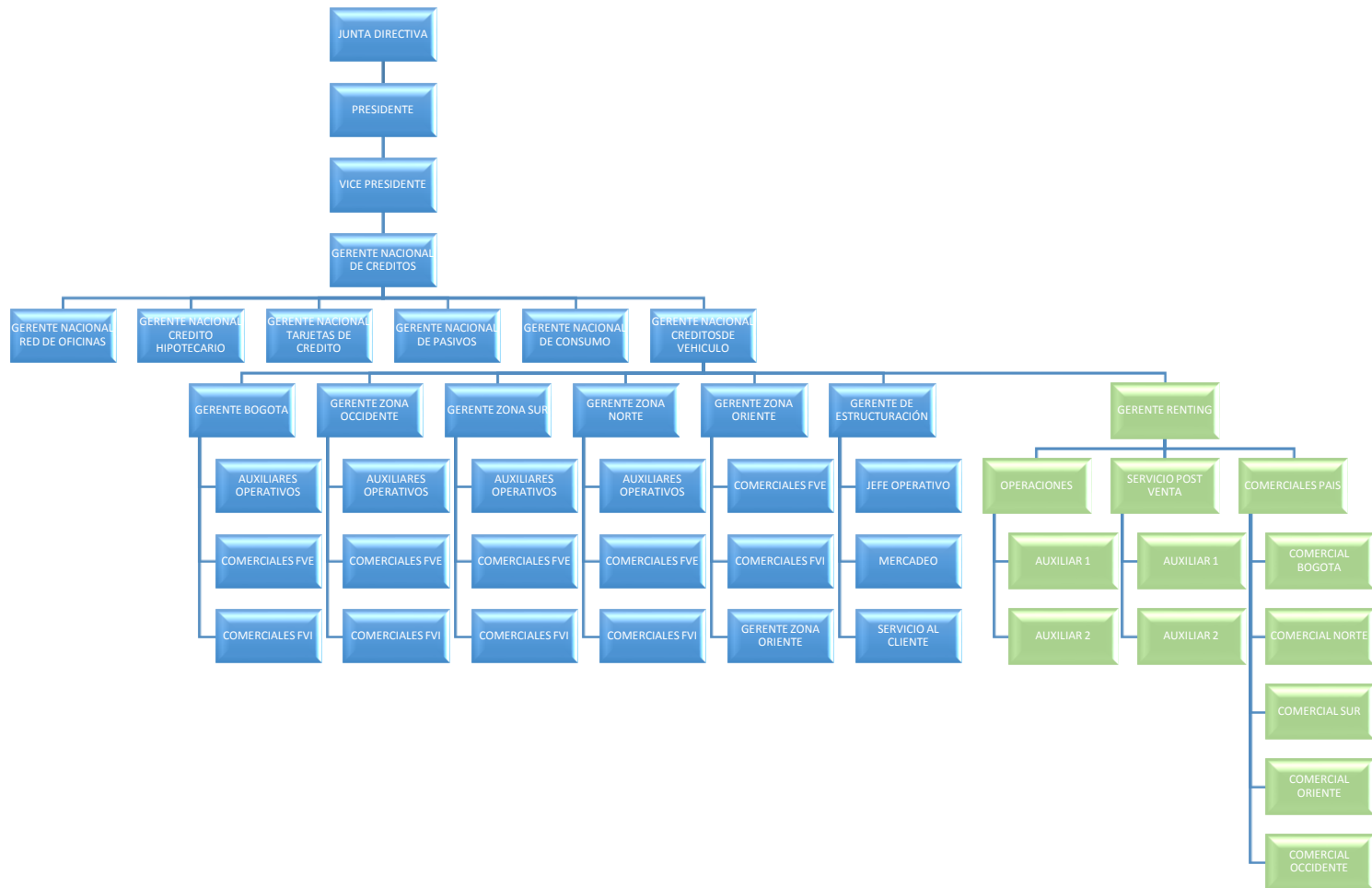
SÚPER INTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, resultados del sistema financiero enero 2015, establecimientos de crédito, [en línea] [Consulta 28 julio 2016]. Disponible en: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&ITipo=Publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10084339>

## **ANEXOS**

## Anexo A. Estructura Organizacional Vigente Del Banco Colpatria



## Anexo B. Estructura Organizacional Propuesta Del Banco Colpatría



## Anexo C. Cotización Venta Vehículo Nuevo



Bucaramanga, Mayo 05 de 2016

Señora:

**Lina María López**

Apreciada Señora,

**CAMPESA S.A.** comprometida con la satisfacción total de sus clientes, entregando productos y servicios automotrices de alta calidad, con tecnología de punta en los procesos y talento humano especializado para superar sus expectativas, con responsabilidad social y respeto al medio ambiente ha conseguido ser líder en ventas de vehículos CHEVROLET en la zona Santander por más de 25 años.

En atención a su amable solicitud nos permitimos presentarle la propuesta comercial correspondiente a los vehículos Chevrolet .

**SPARK LIFE CON AIRE**

**MODELO 2017**



Chevrolet Spark, compacto, económico y bonito.

Un carro que reúne esas condiciones y que además te da la confiabilidad de Chevrolet. Con las medidas ideales para el mundo de hoy, un conveniente motor de 1.0 litros y un diseño que no pasa desapercibido.



### Diseño

Nadie se resiste ante la simpatía del Chevrolet Spark. Su amplia variedad de colores juega un papel fundamental a la hora de decirse por este carro compacto por fuera pero amplio por dentro. Es ideal para aquel que busca un vehículo ágil para desenvolverse en el tránsito urbano pero con capacidad para 5 pasajeros.



### Motor

La cualidad más destacable del motor del Chevrolet Spark es su rendimiento. Se trata de un motor a gasolina de 4 cilindros y 1 litro, 8v SOHC y 65 hp. Es una alternativa muy interesante ya que, combinado con su caja manual de 5 velocidades, obtienes el máximo rendimiento con el mínimo de consumo.



### Confort

El Chevrolet Spark es un vehículo con gran habitabilidad interior y excelente diseño en todos sus puestos, que te permiten abatir los asientos y ampliar la



capacidad de carga. Además, puedes elegir la versión con aire acondicionado (A/C).



#### Seguridad

Como toda la familia Chevrolet, el Chevrolet Spark incorpora barras laterales de acero, carrocería con zonas de deformación progresiva, jaula de seguridad en el habitáculo, cinturones de seguridad y apoyacabezas en todos los puestos.

#### GARANTIA Y POSVENTA:

Con el respaldo directo de nuestra casa matriz **GENERAL MOTORS COLMOTORES**, contamos con una garantía de dos años o cincuenta mil kilómetros lo que primero ocurra. La cual se puede realizar en todos los talleres autorizados **CHEVROLET** a nivel nacional.

#### PROPUESTA COMERCIAL

<b>SPARK LIFE CON AIRE</b>	
<b>MODELO 2017</b>	
<b>Motor 1.000 C.C.</b>	
<b>Valor</b>	<b>\$ 26.490.000</b>
<b>Matricula</b>	<b>\$1.000.000</b>



<b>PRECIO LISTA</b>	<b>\$28.000.000</b>
<b>PRECIO OFERTA</b>	<b>\$26.490.000</b>
<b>INICIAL 10%</b>	<b>\$ 2.649.000</b>
<b>SALDO</b>	<b>\$23.841.000</b>

**CUOTAS**

**(60) \$559.000**

**(72) \$496.000**

**Gastos de matrícula +/- \$1.000.000**

**NOTAS:** Validez de la oferta: Mayo 31 de 2016, precios sujetos a cambio sin previo aviso.

Agradezco su atención y quedo a la espera de sus comentarios y dudas.

Cordialmente,

**JUAN PABLO CARRASCAL HOYOS**

**Asesor Comercial**

**Chevrolet Campesa s.a**

**Celular: 3043697390**




## Anexo D. Flujo de Caja mensual primer año

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>INGRESOS</b>	124.596.989	129.193.979	133.790.968	138.387.957	142.984.946	147.581.936	232.178.925	156.775.914	161.372.903	165.969.893	170.566.882	175.163.871	209.760.860
Afiliados		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ingreso Renting Nuevos		4.596.989	9.193.979	13.790.968	18.387.957	22.984.946	27.581.936	32.178.925	36.775.914	41.372.903	45.969.893	50.566.882	55.163.871
Anticipo	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989	4.596.989
préstamo 1 corto plazo													
préstamo 2 largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta Activo													
aporte socios	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	200.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	150.000.000
Ingresos Renting Usado													
Anticipo Renting Usado													
<b>EGRESOS</b>	35.700.000	166.746.115	166.746.115	166.746.115	166.746.115	166.746.115	168.746.115	166.746.115	166.746.115	166.746.115	166.746.115	166.746.115	168.746.115
<b>INVERSIONES FIJAS</b>													
maquinaria y equipo	12.000.000												
muebles y enseres	4.000.000												
software	1.200.000												
<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>													
gastos de organización y legales	1.500.000												
gastos de montaje	2.000.000												
publicidad de inauguración	15.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	5.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	5.000.000
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>													
Costo vehiculo	0	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000	132.450.000
Seguros Vehiculo		7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215	7.749.215
Matricula		2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500	2.819.500
Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento		2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120	2.601.120
<b>GASTOS OUTSOURCING</b>													
Credito y Cartera		3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000
Administración	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
arrendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>GASTOS PERSONAL</b>													
sueldos		7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000	7.189.000
prestaciones sueldos administrativos		3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280	3.738.280
arrendos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>GASTOS DE VENTAS</b>													
gastos de comercialización		2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000	2.649.000
gasto de Chevistar		1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000
<b>SERVICIO A LA DEUDA</b>													
Pago cuota deuda 1 corto plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pago intereses deuda 1 corto plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago cuota deuda 2 largo plazo													
pago intereses deuda 2 largo plazo													
Pago cuota deuda 3 largo plazo													
pago intereses deuda 3 largo plazo													
<b>SALDO PERÍODO</b>	88.896.989	-37.552.136	-32.955.147	-28.358.158	-23.761.169	-19.164.179	63.432.810	-9.970.201	-5.373.212	-776.222	3.820.767	8.417.756	41.014.745
<b>SALDO ANTERIOR</b>	0	88.896.989	51.344.853	18.389.706	-9.968.452	-33.729.621	-52.893.800	10.539.009	568.809	-4.804.403	-5.580.625	-1.759.859	6.657.898
<b>SALDO FINAL EN CAJA</b>	88.896.989	51.344.853	18.389.706	-9.968.452	-33.729.621	-52.893.800	10.539.009	568.809	-4.804.403	-5.580.625	-1.759.859	6.657.898	47.672.643




## Anexo E. Flujo de caja anual a 9 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
<b>INGRESOS</b>	\$ 2.088.326.023	\$ 3.155.040.003	\$ 4.212.810.983	\$ 5.466.079.592	\$ 6.758.977.669	\$ 7.714.443.483	\$ 9.092.525.370	\$ 8.241.400.891	\$ 9.561.989.444
Afiliados	\$ 60	\$ 72	\$ 84	\$ 96	\$ 108	\$ 120	\$ 132	\$ 144	\$ 156
Ingreso Renting Nuevos	\$ 358.565.163	\$ 788.843.358	\$ 1.290.834.585	\$ 1.864.538.846	\$ 2.509.956.138	\$ 3.227.086.464	\$ 4.016.849.219	\$ 4.877.405.609	\$ 5.809.675.032
Anticipo	\$ 59.760.860	\$ 66.196.645	\$ 77.229.420	\$ 88.262.194	\$ 99.294.968	\$ 110.327.742	\$ 121.360.517	\$ 132.393.291	\$ 143.426.065
préstamo 1 corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
préstamo 2 largo plazo	\$ -	\$ 2.300.000.000	\$ 2.200.000.000	\$ 2.400.000.000	\$ 2.500.000.000	\$ 1.900.000.000	\$ 2.100.000.000	\$ -	\$ -
Venta Activo	\$ -	\$ -	\$ 305.164.800	\$ 366.197.760	\$ 427.230.720	\$ 1.050.784.128	\$ 1.224.321.178	\$ 1.397.858.227	\$ 1.571.395.277
aporte socios	\$ 1.670.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Renting Usado	\$ -	\$ -	\$ 313.460.472	\$ 689.613.039	\$ 1.128.457.700	\$ 1.316.533.984	\$ 1.504.610.267	\$ 1.692.686.551	\$ 1.880.762.834
Anticipo Renting Usado	\$ -	\$ -	\$ 26.121.706	\$ 57.467.753	\$ 94.038.142	\$ 109.711.165	\$ 125.384.189	\$ 141.057.213	\$ 156.730.236
	\$ 47.672.643	\$ 58.521.496	\$ 34.201.720	\$ 144.936.104	\$ 215.927.982	\$ 182.798.166	\$ 619.113.561	\$ 40.837.434	\$ 1.224.588.116
<b>EGRESOS</b>	\$ 2.040.653.380	\$ 3.096.518.507	\$ 4.178.609.263	\$ 5.321.143.487	\$ 6.543.049.687	\$ 7.531.645.317	\$ 8.473.411.808	\$ 8.282.238.324	\$ 8.337.401.328
<b>INVERSIONES FIJAS</b>									
maquinaria y equipo	\$ 12.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
muebles y enseres	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
software	\$ 1.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>									
gastos de organización y legales	\$ 1.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gastos de montaje	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
publicidad de inauguración	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>									
Costo vehículo	\$ 1.589.400.000	\$ 1.907.280.000	\$ 2.225.160.000	\$ 2.543.040.000	\$ 2.860.920.000	\$ 3.178.800.000	\$ 3.496.680.000	\$ 3.814.560.000	\$ 4.132.440.000
Seguros Vehículo	\$ 92.990.580	\$ 205.419.246	\$ 308.710.898	\$ 425.896.703	\$ 554.363.698	\$ 631.263.789	\$ 616.509.279	\$ 680.315.856	\$ 744.122.432
Matricula	\$ 33.834.000	\$ 40.600.800	\$ 47.367.600	\$ 54.134.400	\$ 60.901.200	\$ 67.668.000	\$ 74.434.800	\$ 81.201.600	\$ 87.968.400
Impuestos	\$ -	\$ 21.054.000	\$ 37.585.601	\$ 54.560.750	\$ 71.906.707	\$ 90.812.446	\$ 102.325.704	\$ 113.838.962	\$ 125.352.221
Mantenimiento	\$ 31.213.440	\$ 82.945.968	\$ 134.188.602	\$ 192.858.256	\$ 285.687.274	\$ 328.053.695	\$ 370.420.116	\$ 412.786.537	\$ 455.152.958
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS OUTSOURCING</b>									
Credito y Cartera	\$ 39.600.000	\$ 95.040.000	\$ 155.520.000	\$ 224.640.000	\$ 302.400.000	\$ 388.800.000	\$ 483.840.000	\$ 587.520.000	\$ 699.840.000
Administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
arrendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS PERSONAL</b>									
sueldos	\$ 86.268.000	\$ 90.150.060	\$ 94.206.813	\$ 98.446.119	\$ 102.876.195	\$ 107.505.623	\$ 112.343.376	\$ 117.398.828	\$ 122.681.776
prestaciones sueldos administrativos	\$ 44.859.360	\$ 46.878.031	\$ 48.987.543	\$ 51.191.982	\$ 53.495.621	\$ 55.902.924	\$ 58.418.556	\$ 61.047.391	\$ 63.794.523
arrendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS DE VENTAS</b>									
gastos de comercialización	\$ 31.788.000	\$ 38.145.600	\$ 44.503.200	\$ 50.860.800	\$ 57.218.400	\$ 63.576.000	\$ 69.933.600	\$ 76.291.200	\$ 82.648.800
gasto de Chevistar	\$ 15.000.000	\$ 16.499.976	\$ 54.000.000	\$ 78.000.000	\$ 105.000.000	\$ 120.000.000	\$ 135.000.000	\$ 150.000.000	\$ 165.000.000
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SERVICIO A LA DEUDA</b>									
Pago cuota deuda 1 corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
pago intereses deuda 1 corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago cuota deuda 2 largo plazo	\$ -	\$ 302.792.850	\$ 620.824.851	\$ 995.020.260	\$ 1.417.482.687	\$ 1.800.585.564	\$ 2.245.955.946	\$ 1.643.435.650	\$ 1.302.169.650
pago intereses deuda 2 largo plazo	\$ -	\$ 194.711.976	\$ 352.554.156	\$ 497.494.217	\$ 615.797.906	\$ 643.677.276	\$ 652.550.431	\$ 488.842.299	\$ 301.230.568
Pago cuota deuda 3 largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
pago intereses deuda 3 largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SALDO PERÍODO</b>	\$ 47.672.643	\$ 58.521.496	\$ 34.201.720	\$ 144.936.104	\$ 215.927.982	\$ 182.798.166	\$ 619.113.561	\$ 40.837.434	\$ 1.224.588.116
<b>SALDO ANTERIOR</b>	\$ -	\$ 47.672.643	\$ 106.194.139	\$ 140.395.859	\$ 285.331.964	\$ 501.259.945	\$ 684.058.111	\$ 1.303.171.673	\$ 1.262.334.239
<b>SALDO FINAL EN CAJA</b>	\$ 47.672.643	\$ 106.194.139	\$ 140.395.859	\$ 285.331.964	\$ 501.259.945	\$ 684.058.111	\$ 1.303.171.673	\$ 1.262.334.239	\$ 2.486.922.355

## Anexo F. Seguro todo riesgo vehículo nuevo

COTIZADOR AUTOS PLUS RESPONSABILIDAD CIVIL 700/700/1400	
	
	
<b>FECHA DE COTIZACION</b>	28 de septiembre de 2016
<b>TIPO DE VEHICULO</b>	Automóviles servicio particular
<b>MARCA</b>	CHEVROLET
<b>CIUDAD DE CIRCULACION</b>	Otras Ciudades
<b>MODELO</b>	2016
<b>EDAD DEL ASEGURADO (Mayor de 33 ó Menor o Igual de 33)</b>	Mayor de 33
<b>VALOR ASEGURADO SEGUN TABLA FASECCLDA</b>	\$ 26.480.000
<b>VALOR DE LA PRIMA (antes de IVA)</b>	\$ 1.112.500
<b>PRIMA ANUAL (Prima Total Includo IVA)</b>	\$ 1.293.593
<b>PRIMA MENSUAL (Includo IVA)</b>	\$ 107.549
AMPAROS	
<b>AMPAROS</b> Responsabilidad Civil Extracontractual Para Particulares Daños a bienes de terceros: \$700.000.000 Lesiones o muerte a una persona: \$700.000.000 Lesiones o muerte a dos o más personas: \$ 1.400.000.000 Exceso responsabilidad civil: \$300.000.000 sin cobro de prima adicional auto particulares	
DEDUCIBLES PLUS	
<b>Automóviles, Camionetas Station Wagon de uso particular</b> Responsabilidad Civil Extracontractual: SIN DEDUCIBLE Pérdida Total por daños: SIN DEDUCIBLE Pérdida Parciales por daños: 10% mínimo 1 SMMLV Pérdida Totales por Hurto: SIN DEDUCIBLE Pérdida Parcial por Hurto: 10% mínimo 1 SMMLV Terremoto: 10% mínimo 1 SMMLV	<b>Automóviles, Camionetas Station Wagon de uso público</b> Responsabilidad Civil Extracontractual: 10% mínimo 2 SMMLV Pérdida Total por daños: 20% mínimo 2 SMMLV Pérdida Parciales por daños: 20% mínimo 2 SMMLV Pérdida Totales por Hurto: 20% mínimo 2 SMMLV Pérdida Parcial por Hurto: 20% mínimo 2 SMMLV Terremoto: 20% mínimo 2 SMMLV
<b>Camperos, Camionetas y Pickup de uso particular</b> Responsabilidad Civil Extracontractual: SIN DEDUCIBLE Pérdida Total por daños: SIN DEDUCIBLE Pérdida Parciales por daños: 10% mínimo 1 SMMLV Pérdida Totales por Hurto: SIN DEDUCIBLE Pérdida Parcial por Hurto: 10% mínimo 1 SMMLV Terremoto: 10% mínimo 1 SMMLV	<b>Camperos, Camionetas y Pickup de uso público</b> Responsabilidad Civil Extracontractual: 10% mínimo 2 SMMLV Pérdida Total por daños: 15% mínimo 2 SMMLV Pérdida Parciales por daños: 15% mínimo 2 SMMLV Pérdida Totales por Hurto: 20% mínimo 2 SMMLV Pérdida Parcial por Hurto: 20% mínimo 2 SMMLV Terremoto: 15% mínimo 2 SMMLV
<b>Vehículos Pesados</b> Responsabilidad Civil Extracontractual: 10% mínimo 3 SMMLV Pérdida Total Hurto: 15% mínimo 0 SMMLV Pérdida Total por daños: 15% mínimo 0 SMMLV Pérdida Parciales por daños: 15% mínimo 4 SMMLV Pérdida Parcial por Hurto: 15% mínimo 4 SMMLV Terremoto: aplica deducibles daños	<b>Vehículos de reparto Públicos y particulares. Incluye Furgnetas.</b> Responsabilidad Civil Extracontractual: 10% mínimo 3 SMMLV Pérdida Total Hurto: 15% mínimo 0 SMMLV Pérdida Total por daños: 15% mínimo 0 SMMLV Pérdida Parciales por daños: 15% mínimo 4 SMMLV Pérdida Parcial por Hurto: 15% mínimo 4 SMMLV Terremoto: aplica deducibles daños

## Anexo G. Seguro todo riesgo vehículo usado

COTIZADOR AUTOS PLUS RESPONSABILIDAD CIVIL 700/700/1400	
	
	
<b>FECHA DE COTIZACION</b>	<b>28 de septiembre de 2016</b>
<b>TIPO DE VEHICULO</b>	<b>Automóviles servicio particular</b>
<b>MARCA</b>	<b>CHEVROLET</b>
<b>CIUDAD DE CIRCULACION</b>	<b>Otras Ciudades</b>
<b>MODELO</b>	<b>2016</b>
<b>EDAD DEL ASEGURADO (Mayor de 33 ó Menor e igual de 35)</b>	<b>Mayor de 33</b>
<b>VALOR ASEGURADO SEGÚN TABLA FASECCLDA</b>	<b>\$ 16.953.000</b>
<b>VALOR DE LA PRIMA (antes de IVA)</b>	<b>\$ 712.036</b>
<b>PRIMA ANUAL (Prima Total Incluye IVA)</b>	<b>\$ 825.950</b>
<b>PRIMA MENSUAL (Incluido IVA)</b>	<b>\$ 68.829</b>
AMPAROS	
<b>AMPAROS</b> Responsabilidad Civil Extracontractual Para Particulares Daños a bienes de terceros \$700.000.000 Lesiones o muerte a una persona \$700.000.000 Lesiones o muerte a dos o más personas \$ 1.400.000.000 Exceso responsabilidad civil \$300.000.000 sin cobro de prima adicional solo particulares	
DEDUCIBLES PLUS	
<b>Automóviles, Camionetas Station Wagon de uso particular</b> Responsabilidad Civil Extracontractual <b>SIN DEDUCIBLE</b> Pérdida Total por daños <b>SIN DEDUCIBLE</b> Pérdida Parciales por daños 10% mínimo 1 SMMLV Pérdida Totales por Hurto <b>SIN DEDUCIBLE</b> Pérdida Parcial por Hurto 10% mínimo 1 SMMLV Terremoto 10% mínimo 1 SMMLV	<b>Automóviles, Camionetas Station Wagon de uso público</b> Responsabilidad Civil Extracontractual 10% mínimo 2 SMMLV Pérdida Total por daños 20% mínimo 2 SMMLV Pérdida Parciales por daños 20% mínimo 2 SMMLV Pérdida Totales por Hurto 20% mínimo 2 SMMLV Pérdida Parcial por Hurto 20% mínimo 2 SMMLV Terremoto 20% mínimo 2 SMMLV
<b>Camperos, Camionetas y Pickup de uso particular</b> Responsabilidad Civil Extracontractual <b>SIN DEDUCIBLE</b> Pérdida Total por daños <b>SIN DEDUCIBLE</b> Pérdida Parciales por daños 10% mínimo 1 SMMLV Pérdida Totales por Hurto <b>SIN DEDUCIBLE</b> Pérdida Parcial por Hurto 10% mínimo 1 SMMLV Terremoto 10% mínimo 1 SMMLV	<b>Camperos, Camionetas y Pickup de uso público</b> Responsabilidad Civil Extracontractual 10% mínimo 2 SMMLV Pérdida Total por daños 15% mínimo 2 SMMLV Pérdida Parciales por daños 15% mínimo 2 SMMLV Pérdida Totales por Hurto 20% mínimo 2 SMMLV Pérdida Parcial por Hurto 20% mínimo 2 SMMLV Terremoto 15% mínimo 2 SMMLV
<b>Vehículos Pesados</b> Responsabilidad Civil Extracontractual 10% mínimo 3 SMMLV Pérdida Total Hurto 15% mínimo 0 SMMLV Pérdida Total por daños 15% mínimo 0 SMMLV Pérdida Parciales por daños 15% mínimo 4 SMMLV Pérdida Parcial por Hurto 15% mínimo 4 SMMLV Terremoto aplica deducibles daños	<b>Vehículos de reparto Públicos y particulares. Incluye Furgnetas.</b> Responsabilidad Civil Extracontractual 10% mínimo 3 SMMLV Pérdida Total Hurto 15% mínimo 0 SMMLV Pérdida Total por daños 15% mínimo 0 SMMLV Pérdida Parciales por daños 15% mínimo 4 SMMLV Pérdida Parcial por Hurto 15% mínimo 4 SMMLV Terremoto aplica deducibles daños

**Anexo H. Costos de matricula**

*ASESORIAS Y TRÁMITES*



**AUTOCOUNTRY**

*Eficiencia, Honestidad y Calidad*

Bucaramanga, 23 de mayo de 2016.

Señores  
BANCO COLPATRIA MULTIBANCA COLPATRIA S.A.  
L.C.

REF.: COTIZACIÓN MATRICULA SPARK LIFE CON AIRE 2017

Cordial saludo,

Adjunto la cotización de los gastos correspondientes a matricula del SPARK LIFE  
CON AIRE 2017.

Adjunto:

- Tabla De Valores

Cordialmente,

**AUTO COUNTRY**

EVELY REMIREZ ORTIZ  
ASESOR





ASESORIAS Y TRÁMITES

# AUTOCOUNTRY

Eficiencia, Honestidad y Calidad

	MATRICULA, INSCRIBE PRENDA Y CERTIFICADO	RETENCION	IMPUESTO DEPARTAMENTAL PARA EL SPARK LIFE CON AIRE 2017	IMPUESTO MUNICIPAL	SOAT POR UN AÑO	HONORARIOS MATRICULA	TENOMECANICA	TOTAL
BUCARAMANGA	\$ 312.500	N.A. PARA MATRICULA	(VALOR DE LA FACTURA ANTES DE IVA * L5%) / 12 * LOS MESES QUE FALTEN PARA FINALIZAR EL AÑO CONTANDO EL MES QUE SE FACTURO EL CARRO + 21000 DE SISTEMATIZACION	N.A. PARA MATRICULA	\$ 259.250	\$ 80.000	VIGENTE DESDE LA FECHA DE MATRICULA POR 6 AÑOS SEGUN LA LEGISLACION VIGENTE	
IRON	\$ 198.000							
FLORDABLANCA	\$ 230.000							
(26490000 * L5%) / 12 * 9 + 21000								
EEMPIO MATRICULA EN BUCARAMANGA	\$ 312.500	\$ -	\$ 205.900	\$ -	\$ 259.250	\$ 80.000	\$ -	\$ 537.530
EEMPIO MATRICULA EN IRON	\$ 198.000	\$ -	\$ 205.900	\$ -	\$ 259.250	\$ 80.000	\$ -	\$ 423.150
EEMPIO MATRICULA EN FLORDABLANCA	\$ 230.000	\$ -	\$ 205.900	\$ -	\$ 259.250	\$ 80.000	\$ -	\$ 455.150

Valores

CARRERA 24 N° 20 -06 Esquina - Tel: 6-945362. Bucaramanga - Colombia  
[Ceacountry@gmail.com](mailto:Ceacountry@gmail.com)

