

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE RENTING  
DE VEHÍCULOS EN MEDELLÍN**

**ESTEBAN ROBLEDO PERDOMO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MEDELLÍN**

**2020**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE RENTING  
DE VEHÍCULOS EN MEDELLÍN**

**ESTEBAN ROBLEDO PERDOMO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Maestría en Administración de Negocios**

**Asesor temático: David Alejandro Restrepo Díaz**

**Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**MEDELLÍN**

**2020**

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1 Introducción .....	12
2 Planteamiento del problema .....	14
3 Objetivos .....	17
3.1 Objetivo general .....	17
3.2 Objetivos específicos .....	17
4 Justificación .....	18
5 Marco conceptual.....	19
5.1 Renting.....	19
5.2 Concepto de necesidad .....	20
5.3 Modelo de negocio .....	20
5.4 Modelo de negocio metodología Canvas .....	21
5.4.1 Segmento de clientes .....	24
5.4.2 Propuesta de valor .....	25
5.4.3 Canales .....	25
5.4.4 Relación con el cliente .....	26
5.4.5 Fuentes de ingreso .....	27
5.4.6 Recursos clave .....	28
5.4.7 Actividades clave.....	28
5.4.8 Red de aliados .....	29
5.4.9 Estructura de costos.....	29
6 Metodología.....	31
7 Resultados.....	32
7.1 Análisis del mercado de renting en Colombia y las tendencias globales de consumo.....	32
7.1.1 Generalidades del mercadeo de renting de vehículos.....	32
7.1.2 Generalidades del mercadeo de venta de vehículos .....	36
7.1.3 Análisis comparativo de las diferentes empresas que ofrecen servicio de rentings y de financiación para vehículos.....	39
7.2 Necesidades, expectativas, percepciones e intención de adquisición de los clientes potenciales y los usuarios actuales de renting en Medellín.....	52
7.2.1 Necesidades, expectativas, percepciones e intención de adquisición de los clientes potenciales.....	52

7.2.2	Percepciones y satisfacción de los usuarios actuales del servicio de renting.....	76
7.3	Aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.....	81
7.3.1	Factibilidad comercial .....	81
7.3.2	Factibilidad administrativa y legal .....	92
7.3.3	Factibilidad financiera .....	95
7.3.4	Factibilidad económica e impacto social y ambiental .....	107
8	Conclusiones .....	108
9	Recomendaciones .....	111
10	Referencias .....	113
11	Anexos .....	116

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo Canvas .....	222
Figura 2. Lienzo Canvas, secciones principales.....	233
Figura 3. Lienzo Canvas.....	233
Figura 4. Transcripción verbatim .....	53
Figura 5. Categorización I.....	54
Figura 6. Categorización II.....	566
Figura 7. Relación de datos con el modelo Canvas.....	577
Figura 8. Perfilamiento.....	577
Figura 9. Género de las personas entrevistadas.....	588
Figura 10. Edad de las personas entrevistadas .....	588
Figura 11. Profesión de las personas entrevistadas .....	599
Figura 12. Tipos de trabajadores .....	599
Figura 13. Estrato socioeconómico .....	60
Figura 14. Propiedad del vehículo.....	60
Figura 15. Usos del vehículo.....	61
Figura 16. Tipos de vehículos que poseen o usan los clientes potenciales .....	62
Figura 17. Tipos de vehículos deseados por los clientes potenciales.....	62
Figura 18. Comparte el vehículo con otros .....	63
Figura 19. Frecuencia de cambio de vehículo de los clientes potenciales .....	64
Figura 20. Consideraciones para comprar un vehículo .....	655
Figura 21. Aspectos que impactan la satisfacción con el vehículo .....	666
Figura 22. ¿Cómo se enteró del servicio de renting? .....	688
Figura 23. Conocimiento previo sobre renting.....	699
Figura 24. Percepción de la marca Renting Colombia.....	70
Figura 25. Beneficios percibidos del renting .....	71
Figura 26. Beneficio más significativo del renting .....	71
Figura 27. Ventajas con relación a la compra .....	72
Figura 28. Desventajas con relación a la compra.....	73

Figura 29. Condiciones o situaciones para adquirir el renting .....	744
Figura 30. Percepción de los concesionarios .....	755
Figura 31. Edad de los usuarios entrevistados .....	777
Figura 32. Profesión de las personas entrevistadas .....	777
Figura 33. Tipos de trabajadores .....	788
Figura 34. Principales beneficios del renting para los usuarios .....	799
Figura 35. Estructura organizacional .....	94
Figura 36. Negocios de renting .....	988
Figura 37. Ingresos totales (comisiones) por ventas (\$).....	100

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Ventas de alquiler de vehículos 2014-2019 .....	344
Tabla 2. Participación de las empresas en el mercado 2014-2019.....	344
Tabla 3. Proyección de ventas de alquiler de vehículos 2019-2024.....	355
Tabla 4. Top 30 de marcas más vendidas en 2019.....	377
Tabla 5. Top 30 de líneas más vendidas en 2019.....	388
Tabla 6. Comparativo de las diferentes empresas que ofrecen servicio de renting y de financiación para vehículos .....	40
Tabla 7. Listado de servicios.....	82
Tabla 8. Características de los servicios de renting (largo plazo) por segmento .....	82
Tabla 9. Oferta para los segmentos .....	833
Tabla 10. Actividades del proceso comercial y de operación .....	84
Tabla 11. Listado de personal y asesores externos.....	866
Tabla 12. Recursos y gastos para la operación.....	89
Tabla 13. Recursos y actividades que proporciona Renting Colombia al distribuidor .....	91
Tabla 14. Información de costos para la creación de la sociedad .....	93
Tabla 15. Participación de los segmentos y valor promedio del canon mensual de renting .....	95
Tabla 16. Plazo de los contratos promedio y valor del contrato promedio .....	95
Tabla 17. Número de ejecutivos comerciales por año .....	96
Tabla 18. Número de negocios nuevos de renting por cada ejecutivo en el primer año y próximos .....	96
Tabla 19. Proyección de ventas en unidades (negocios), porcentaje de comisiones y valor por negocio promedio .....	977
Tabla 20. Proyección de ingresos totales (comisiones) por ventas .....	999
Tabla 21. Costos de la nómina .....	100
Tabla 22. Costos operativos .....	101
Tabla 23. Gastos de constitución de la empresa.....	101
Tabla 24. Gastos de administración .....	101

Tabla 25. Gastos de ventas .....	102
Tabla 26. Estado de resultados proyectado .....	103
Tabla 27. Flujo de caja proyectado .....	104
Tabla 28. Balance general proyectado .....	105
Tabla 29. Indicadores financieros .....	106
Tabla 30. Lienzo del modelo del negocio .....	108

## **Resumen**

El sector de renting ha crecido considerablemente en Colombia como una propuesta integral que cubre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en el ámbito financiero y ambiental y en el campo de la movilidad, entre otros. Se trata de una tendencia global de consumo que consiste en pagar por el uso de ciertos productos y servicios sin importar la propiedad sobre ellos, y es sobre esta característica que se encuentra el potencial del desarrollo del renting en un país en el que la propiedad sobre las cosas tiene mayor relevancia. En este sentido, es indispensable crear estrategias de penetración del mercado colombiano, entendiendo las características de los consumidores, sus atributos y expectativas, e implementando propuestas de valor para su distribución, que cubran las necesidades de movilización alternativas a la propiedad sobre los vehículos.

Este trabajo presenta las etapas en las que fue desarrollado un modelo de negocio para implementar un canal de distribución de renting en Medellín, que conecta la demanda y oferta de servicios de arrendamiento de vehículos y que contribuye al desarrollo del sector y a la generación de valor para las personas, las empresas y la sociedad.

### **Palabras clave**

Modelo de negocio, renting, canal de distribución, Canvas, Medellín.

## 1 Introducción

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

Según Henao (2015) se trata de una alternativa escasamente explorada por las pyme que, ajustado a la estricta reglamentación que propone la norma internacional, logra derrumbar las barreras que la normatividad vigente propone frente a las restricciones de endeudamiento, la capitalización y el aumento en el pago de impuestos. De esta manera, no limita el crecimiento de las pyme y hace frente a la pérdida de competitividad por los impactos de la normatividad vigente.

Este servicio se ha prestado en Colombia por más de veinte años, enfocado al segmento de grandes empresas; según el diario *La República* (Ruiz, 2019) ha crecido un 23% en 2019, con ventas por más de US 300 millones, siendo Renting Colombia la empresa pionera y con más participación del mercado. El sector del renting tiene como reto incursionar en el mercado de pymes y persona natural como estrategia de crecimiento.

La compra de vehículos ha sido la forma convencional para acceder a ellos, y es bajo el servicio de renting que se plantea otra forma de hacer uso de los vehículos. “Las empresas de renting son aliadas de los fabricantes y concesionarios de automóviles, mas no una competencia, pues les compran sus vehículos para arrendarlos a las personas y empresas” (entrevista personal, directora de Renting Colombia, 5 de junio del 2020). Sin embargo, el renting es un servicio sustituto para la compra de vehículos, otra alternativa de adquisición del servicio para la movilización.

Para poder comercializar los servicios, las empresas de renting se han visto en la necesidad de trabajar con empresas distribuidoras que les permitan llegar de una manera más efectiva a un mercado masivo (entrevista personal, directora de Renting Colombia, 5 de junio del 2020). Para romper los paradigmas acerca de la propiedad de los bienes, en este caso de los vehículos, es

necesario realizar estrategias de comercialización y de promoción a partir del conocimiento del mercado, como también establecer estrategias de educación del mercado.

En este trabajo se realizará un diseño de un modelo de negocio para la creación del servicio de distribución de renting de una empresa existente, en alianza con la empresa Renting Colombia, dirigido a los segmentos de pymes y persona natural en Colombia. Se desarrollará bajo la metodología Canvas, donde se analiza el entorno, los competidores y las tendencias de consumo. A través de la consulta de fuentes primarias y secundarias se identifican las necesidades del sector y de los consumidores potenciales. Finalmente, se determina la viabilidad del proyecto, evaluando los aspectos financieros, administrativos y tecnológicos.

## 2 Planteamiento del problema

En un informe reciente sobre tipos de mercado vehicular (“¿El renting, una tendencia de moda en Colombia?”, 2019) se indica que las nuevas formas de movilidad urbana, que señalan tendencias tales como el vehículo compartido, los vehículos eléctricos y la mayor valoración en el uso y utilización que sobre la posesión personal, son elementos suficientes para que se dinamice fuertemente el mercado de propiedad vehicular y se modifiquen las variables en los hábitos de compra y uso de los vehículos en el mundo entero.

En las megatendencias de renta de autos en Colombia (largo y corto plazo) descritas en el artículo “Car Rental (Destination) in Colombia” (2019) (elaboradas entre septiembre de 2019) se informa que el costo y la molestia de ser propietario de un automóvil están generando un fuerte crecimiento del valor del alquiler de automóviles en Colombia y Latinoamérica. Los impuestos, la depreciación y los costos de funcionamiento del automóvil también se consideran demasiado altos en los mercados locales, lo que aumenta las posibilidades de desarrollar formas de propiedad y uso alternativas. A diferencia de las generaciones anteriores, los *millennials* y *centenials* pierden interés en poseer un automóvil como símbolo de estatus social y reconocimiento, y prefieren gastar su dinero en otros rubros tales como experiencias culturales y viajes, aumentando la demanda por la renta y el alquiler de automóviles y llevando a que se implante una práctica cultural que adopta diferentes modalidades.

Euromonitor International señala que el mercado de renting (incluye alquiler a corto y largo plazo) es todavía un mercado relativamente pequeño, por lo tanto, los operadores logran altos márgenes de ganancia. Esto genera dinamismo en el mercado y oportunidades no solo para expandirse, sino también para crear propuestas de valor para viajeros de negocios como de placer. Por esta razón, se espera un crecimiento de la demanda con el tiempo, tanto de las empresas operadoras como de la oferta de automóviles (“Car Rental (Destination) in Colombia”, 2019). Las asociaciones con empresas distribuidoras, fabricantes y comercializadoras de las marcas de automóviles, proveedores de servicios de seguros, mantenimiento, entre otros, han sido muy importantes para competir por los clientes en el alquiler de autos. Así, el mercado se ha desarrollado con asociaciones de intermediarios que, aunque aportan al crecimiento en ventas, ocasionan altos costos por las comisiones pagadas, desnivelando la competitividad del sistema.

Euromonitor International finalmente especifica que la baja cultura del alquiler de vehículos y la disponibilidad de otros medios de transporte más económicos, o con mayor grado de familiarización, han sido las barreras para el conocimiento y la difusión de nuevas formas de comercialización de los vehículos y posesión sobre los mismos (“Car Rental (Destination) in Colombia”, 2019).

Según Moeller y Wittkowski (2010), las variables que influyen sobre la renta de productos y servicios están relacionadas con la demanda de propiedad como influencia negativa, por la “importancia de la posesión” (la importancia que un consumidor atribuye a una propiedad total), e influencia positiva cuando hay una “orientación de conveniencia”. Los otros determinantes propuestos —“orientación de experiencia”, “conciencia de precios” y “ambientalismo”— parecen no tener un rol significativo sobre la preferencia por modos de consumo que no son de propiedad sino de conveniencia.

También los autores especifican que el alquiler de bienes es una forma de consumo cada vez más popular; a pesar de que los consumidores siguen valorando la propiedad hay visiones diferentes sobre la misma. Por lo tanto, los proveedores podrían considerar ofrecer a los clientes una combinación de modos de consumo sobre el valor del vehículo entre “propiedad” y “conveniencia”.

Así, mientras dichos autores identifican este conjunto de variables, y cómo algunas de ellas influyen en los procesos de decisión sobre la renta de productos o servicios por parte de las personas, la expresión de estas puede variar según el tipo de oferta así como de comunicación, por lo cual se plantea una investigación cualitativa que ayude a identificar cuáles de los aspectos en el proceso de decisión pueden influir en la adquisición del renting de vehículos (de largo plazo) por parte de las personas naturales.

En el negocio de la distribución se requiere implementar un modelo rentable, acorde con las expectativas de crecimiento y lineamientos de Renting Colombia y el comportamiento del mercado, analizando las condiciones y el potencial, comprendiendo las necesidades del público objetivo y sus segmentos para llegar a una propuesta de valor donde se determinen el uso de las fuentes de ingresos, los recursos, las actividades importantes, las asociaciones relevantes y la estructura de costos de un negocio de distribución.

Se asume que existe la necesidad de cambiar paradigmas sobre el proceso de comprar vehículo y verificar su posesión, lo que implica implementar estrategias de investigación sobre la promoción a partir de la identificación de las necesidades sobre la propiedad del vehículo, y entender algunas lógicas de comportamiento del público objetivo en el proceso de la adquisición del servicio.

## **3 Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Diseñar, bajo la metodología Canvas, un modelo de negocio de distribución de renting en Medellín que permita la demanda de servicios y la intermediación.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Analizar el mercado de renting en Colombia y las tendencias de consumo en el mundo.
- Identificar las necesidades, expectativas, percepciones e intención de adquisición de los clientes potenciales, como también las percepciones y satisfacción de los usuarios actuales de renting en Medellín.
- Determinar los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

#### **4 Justificación**

Renting Colombia ha señalado la importancia de la alianza con los distribuidores como canales para llegar al mercadeo de pymes y personas naturales, y de esta manera lograr los objetivos de crecimiento de la empresa. El mercado de renting viene creciendo en los últimos años en el mundo y tiene un potencial de mercado bastante grande en Colombia, donde apenas el 2% de los vehículos (de un total de seis millones) son adquiridos por este sistema. Esto demuestra la poca participación en Colombia si se compara con España (17%), varios países de Europa (15%) y Estados Unidos (10%). Implementar un modelo de servicio de distribución puede ser una oportunidad de negocio rentable y sostenible en un mercado por desarrollar, teniendo en cuenta la metodología Canvas, ya que indica la forma de analizar la viabilidad de un negocio a partir de diferentes variables, que van desde el conocimiento del mercado, el público objetivo, la propuesta de valor y las actividades y recursos necesarios para la operación. Este modelo nos permitirá incluir estrategias y lineamientos de trabajo en la operación del negocio.

## 5 Marco conceptual

### 5.1 Renting

“El renting es un contrato de arrendamiento operativo de bienes (ordenadores, maquinaria, aviones o vehículos) o inmuebles, basado en el cobro periódico de una prestación económica a cambio del traspaso temporal al cliente del derecho de uso exclusivo del producto. Incluye el mantenimiento, reparaciones, impuestos y seguros durante la duración del contrato. Al cumplirse el plazo, el bien pasa a la sociedad de renting. Para las empresas es un gasto fiscalmente deducible” (“Renting”, 2020).

En el presente texto el concepto de renting está enfocado al arrendamiento de vehículos a largo plazo, dirigido a empresas y personas naturales, en donde se paga un canon mensual por un periodo de tiempo determinado con la posibilidad de devolver el vehículo al finalizar el contrato, según lo estipulado, o prolongar el tiempo de arrendamiento. El servicio de renting generalmente incluye el uso de vehículos nuevos, su mantenimiento, seguros, impuestos y en algunos casos limpieza; adicionalmente, el servicio de la telemetría, administración del combustible, control y monitoreo de la flota para el arrendamiento de camiones. La empresa de renting asume la pérdida del valor del vehículo.

La diferencia entre renting y leasing es que el primero es un arrendamiento operativo, en el cual la empresa prestadora del servicio asume todos los gastos del vehículo, mientras que el leasing es un arrendamiento financiero, en donde el usuario es el que asume los gastos. Adicionalmente, en el renting no existe una opción de compra estipulada en el contrato, aunque se podría dar si el prestador lo desea, y en el leasing existe una opción de compra estipulada en el contrato a un precio muy favorable (es una forma de financiar un bien). Puede ser más beneficioso adquirir renting para los bienes cuya evolución tecnológica sea más rápida y leasing para los bienes cuyo plazo de obsolescencia sea mayor.

## 5.2 Concepto de necesidad

Thompson (2006) indica que

la necesidad es un concepto del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor. Por tanto, la necesidad humana es el blanco al que apunta la mercadotecnia actual para cumplir una de sus principales funciones, que es la de identificar y satisfacer las necesidades existentes en el mercado.

Adicionalmente hace referencia a los autores Kotler y Armstrong (2003), que definen la necesidad como “un estado de carencia percibida” e indican que “las necesidades humanas incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades son un componente básico del ser humano, no la inventaron los mercadólogos” (s. p.).

Maslow (1943) formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas que son categorizadas de la siguiente forma:

- Necesidades fisiológicas: están en la parte inferior de la pirámide y representan las necesidades más básicas del individuo, el hambre, la sed, abrigo, etc.
- Necesidades de seguridad: protección contra el peligro y los riesgos.
- Necesidades sociales: de pertenencia a grupos, de relación e interacción social, de amistad, etc.
- Necesidades de estima: de autovaloración y respeto de los demás.
- Necesidad de autorrealización: están en la cúspide de la pirámide y aquí se busca el desarrollo del potencial, talento y creatividad de cada persona.

Es importante conocer las necesidades del público objetivo del servicio de renting para poder diseñar una propuesta de valor que sea acorde a ellas.

## 5.3 Modelo de negocio

Existen varios autores que han aportado al concepto de modelo de negocio. Ovans (2015) y Drucker (1994) —quien fue de los primeros autores que definió el concepto—, afirman que el modelo de negocio es identificar clientes y competidores, sus valores y comportamientos. La tecnología y su

dinámica sobre las fortalezas y debilidades de una empresa. Joan Magretta (2002) define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”. El autor detalla que un buen modelo de negocio es aquel que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

Slywotzky (1996) habla del modelo de negocio como “la totalidad de cómo una compañía selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas, define las actividades que llevará a cabo y aquellas que dará a subcontratación, configura sus recursos, crea utilidad para sus clientes y obtiene ingresos” (s. p.).

Shafer, Smith y Linder (2005) desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

Finalmente, el concepto de modelo de negocio de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) se refiere a la manera como una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente.

Osterwalder ha desarrollado la plantilla más completa. Su lienzo de modelo de negocio de nueve partes o bloques expone una forma organizada sobre los recursos clave, las actividades clave de la cadena de valor, la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los canales, los segmentos de clientes, las estructuras de costos y los flujos de ingresos.

El concepto de modelo de negocio cambia y evoluciona sustancialmente en la práctica. No solamente es importante verlo como la manera en que las empresas generen ingresos y rentabilidad, sino como las formas en que se entrega una propuesta de valor aceptada por los clientes basada en el estudio de sus necesidades. Estos conceptos sirvieron de apoyo para el desarrollo de este texto.

#### **5.4 Modelo de negocio metodología Canvas**

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la metodología Canvas se define como la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El Business Model Canvas, o lienzo de modelo de negocio, es una herramienta ágil para la gestión estratégica que, mediante un sencillo esquema, permite observar y analizar de manera visual y organizada los componentes del negocio. El modelo está compuesto por nueve módulos que

responden a cuatro líneas estratégicas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Las líneas estratégicas y módulos están relacionadas de la siguiente manera:

- Clientes: segmentos de mercado, canales y relaciones.
- Oferta: propuesta de valor.
- Infraestructura: actividades clave, recursos clave y socios clave.
- Viabilidad económica: estructura de costes y flujo de ingresos.

En la figura 1 se exponen los diferentes módulos del modelo Canvas:

**Figura 1. Modelo Canvas**



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Para mayor entendimiento, la estructura del modelo está compuesta por cuatro secciones principales, que agrupan los nueve bloques, caracterizadas en: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién? y ¿cuánto?, que expone la interacción entre ellos, especificada en la figura 2.

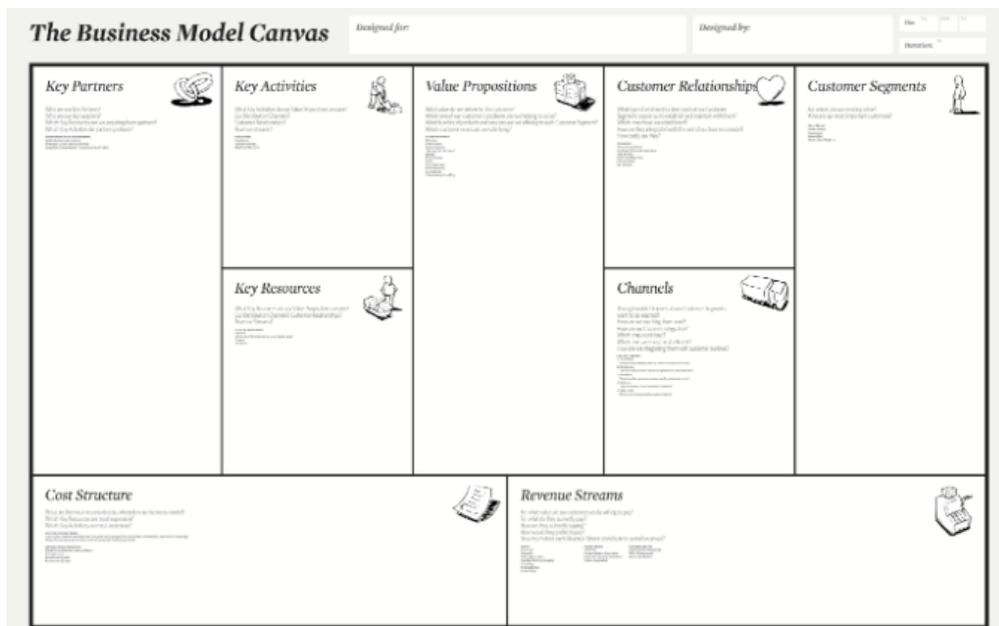
**Figura 2.** Lienzo Canvas, secciones principales



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

En la figura 3 se puede evidenciar el lienzo final con los diferentes componentes que plantea el modelo:

**Figura 3.** Lienzo Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Los autores Osterwalder y Pigneur (2011) plantean cinco patrones de modelo de negocio, que le permiten a las empresas analizar antes de trabajar el lienzo, los cuales son:

- Modelos unbundling: separar los principales tipos de negocio (orientados al consumidor, innovación de productos, y orientados a la infraestructura).
- Long tail: ofertar productos de baja demanda.
- Multiplataforma: interesar a diferentes tipos de clientes independientes para que la demanda de unos atraiga el gasto de otros.
- El tan de moda: ofrecer un servicio gratuito con una opción de pago que amplíe las características de la oferta.
- Modelos de negocio abierto: se basan en la colaboración de terceros para crear valor.

Adicionalmente, estos mismos autores (2011) proponen diferentes técnicas de diseño para la creación del modelo Canvas, como son: *insights* de los consumidores, ideación, pensamiento visual, prototipado, *storytelling* y escenarios.

A continuación, se definen los conceptos de cada uno de los nueve bloques que componen el lienzo del modelo Canvas.

#### **5.4.1 Segmento de clientes**

La segmentación permite la agrupación de personas o empresas que tienen necesidades, comportamientos y atributos similares.

Osterwalder y Pigneur (2011) indican que los grupos de personas son segmentos si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son abordados por diferentes canales de distribución.
- Requieren diferentes tipos de relacionamiento.
- Tienen rentabilidades sustancialmente diferentes.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

La propuesta de valor de las empresas debe otorgar valor a cada uno de sus segmentos satisfaciendo sus necesidades. El servicio de renting debe considerar los segmentos principales (empresas y pymes) como un factor fundamental en el diseño de la propuesta de valor y su modelo de negocio.

### 5.4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor debe plantear cómo se debe generar valor a los segmentos establecidos, ofertando productos y servicios que contemplen los siguientes aspectos:

- Novedad.
- Mejora del rendimiento.
- Personalización.
- Diseño.
- Marca/Estatus.
- Precio.
- Reducción de costes.
- Reducción de riesgos.
- Accesibilidad.
- Conveniencia/Usabilidad.

Osterwalder y Pigneur (2011) plantean un lienzo de la propuesta de valor, el cual es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente (tareas, frustraciones y alegrías), el mapa de valor dirigido al cliente (productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría) y el encaje, que es el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

Definir una muy buena propuesta de valor es clave para el éxito de un negocio, teniendo en cuenta que si los clientes están satisfechos y son fieles a la propuesta se permite la generación de ingresos permanentes y potenciales que facilitarán el desarrollo del modelo de negocio.

### 5.4.3 Canales

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), “el canal de distribución en marketing es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial” (p. 398). Un concepto muy parecido es el de Lamb, Hair y McDaniel (2014), el cual indica que desde el punto de vista formal, un canal de *marketing* (también llamado canal de distribución) es una estructura de

negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo.

Los canales permiten que las empresas se comuniquen y logren que sus productos o servicios y su propuesta de valor lleguen a los clientes; además, estos son cada vez más importantes en la creación de experiencia de los clientes, con las siguientes funciones:

- Incrementar la consciencia entre los consumidores y los productos y servicios de las empresas.
- Ayudar a que los consumidores evalúen la propuesta de valor.
- Permitir la compra de los productos y servicios por parte de los consumidores.
- Entregar la propuesta de valor.
- Brindar soporte posventa a los consumidores.

Existen dos tipos principales de canales: canal directo y canal indirecto. Los directos son los propios de la empresa, donde hay una interacción directa entre la empresa y los clientes. El canal indirecto es el que utilizan las empresas a través de terceros para la distribución y el contacto con los clientes. En este caso, el modelo de negocio de renting plantea un canal indirecto, es decir, una alianza con un intermediario o empresa para la comercialización de los servicios, el cual consiste en funcionar como un distribuidor.

#### **5.4.4 Relación con el cliente**

La relación con los clientes es fundamental en las diferentes etapas del ciclo de vida de clientes. Realizar estrategias de captación, conversión, crecimiento, retención, fidelización y recuperación será importante para la generación de ingresos. El relacionamiento debe estar incluido en la propuesta de valor entregado a los clientes y puede ser diferente para cada segmento. Es importante tener presente estos factores para establecer la estrategia de relacionamiento:

- Tipos de relación que esperan los segmentos.
- El costo del relacionamiento.
- La integración del relacionamiento en el modelo de negocio.

El relacionamiento permite rentabilizar los clientes, sacar el mejor rendimiento de ellos y que se conviertan en clientes recurrentes y fieles a la propuesta de valor.

#### **5.4.5 Fuentes de ingreso**

Las fuentes de ingreso se refieren al flujo de caja que es generado por cada uno de los segmentos. Teniendo en cuenta a Osterwalder y Pigneur (2011), las empresas se deben preguntar:

- ¿Cuál es el valor que cada segmento está dispuesto a pagar?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Cada fuente de ingresos puede tener diferentes mecanismos de precios, como lista de precios, negociación, subastas, precios del mercado, precio por volumen o por rendimientos.

Como también los autores plantean que hay varias opciones para obtener fuentes de ingresos:

- Venta de activos.
- Prima por uso.
- Suscripciones.
- Renta o alquiler.
- Licencias.
- Primas de broker.
- Promoción (publicidad).

Las estrategias para determinar las fuentes de ingresos dependen de las características de los segmentos, la propuesta de valor que se está entregando, el ciclo de vida de los productos o servicios y el comportamiento de la demanda.

#### **5.4.6 Recursos clave**

Los recursos clave se refieren a los bienes o activos que necesitaremos para crear el modelo de negocio, y permiten crear y entregar la propuesta de valor a los clientes, lograr mercado, gestionar los canales, gestionar el relacionamiento y generar ingresos. Son los siguientes:

- Económicos: recursos financieros o garantías financieras, como efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones.
- Físicos: instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinaria, puntos de venta, sistemas y redes de distribución
- Intelectuales: marcas, patentes, derechos de autor, información o bases de datos.
- Humanos: personas que son clave por su conocimiento, creatividad y experticia. Son muy importantes para la manufactura de productos especiales o elaborados de alta calidad o diseño. También puede aplicar para empresas de consultoría, entre otras.

Cada tipo de negocio requiere diferentes tipos de recursos, ya sea propios o tercerizados a través de aliados.

#### **5.4.7 Actividades clave**

Las actividades, como lo son los recursos clave, son muy importantes para crear y ofertar la propuesta de valor, llegar a los mercados, gestionar los canales, relacionarse con los clientes y para la generación de ingresos. Son las claves del éxito del modelo de negocio y definen la diferenciación con los competidores. Las empresas deben dedicar esfuerzos a las actividades clave que impactan de manera alta la propuesta de valor. Estas se categorizan de la siguiente forma:

- Producción: enfocadas al diseño, fabricación y entrega de los productos.
- Resolución de problemas: solución de problemas individuales de los clientes (consultorías, hospitales, servicios personalizados, entre otros).
- Plataforma/Red: plataformas, software o sistemas que con clave para el funcionamiento. Por ejemplo, aplica para las empresas que comercializan a través de comercio electrónico un gran portafolio de productos.

### **5.4.8 Red de aliados**

Para Osterwalder y Pigneur (2011) los proveedores y aliados son fundamentales para la creación y entrega de la propuesta de valor, como también para la operación de los procesos de apoyo de las organizaciones. Con estos se puede lograr eficiencia en los procesos o economías de escala, minimizar los riesgos o adquirir recursos.

Existen varios tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas (entre empresas no competidoras).
- Coopetición (entre empresas competidoras).
- Join ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor, para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las organizaciones deben analizar y ser conscientes de cuáles son sus fortalezas y cuáles no, para determinar qué actividades se pueden tercerizar o realizar con aliados. Cada vez es más frecuente que en las compañías, en su totalidad o parte de la operación y en la entrega de la propuesta de valor, participen diferentes aliados o proveedores

### **5.4.9 Estructura de costos**

Este módulo indica los costos que van a utilizar las compañías en el modelo de negocio para crear y entregar valor. Se deben asignar costos a los recursos, actividades y a la generación de ingresos, y realizar los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes al modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Osterwalder y Pigneur (2011) explican que se debe distinguir entre dos tipos de estructuras de costos: según los costos o según el valor. Existen modelos de negocio que se basan en ser eficientes y minimizar los costos y otras en entregar una propuesta de valor con un valor percibido muy alto por parte de los clientes. Muchas empresas implementan modelos de negocio que están entre estos extremos.

A continuación, se explican, con mayor detalle, los diferentes tipos de modelo de negocio:

- Según los costos: su objetivo es minimizar los costos, ocupar todas las capacidades y entregar una propuesta de valor de bajo precio.
- Según el valor: su estrategia es concentrarse en una propuesta de alta valoración o alcance para unos segmentos más reducidos, sin importar tanto los costos de producción. Por ejemplo, los productos de lujo o personalizados.

Las estructuras de costos tienen las siguientes características:

- Costos fijos: no varían en función del volumen de bienes y servicios. Ejemplo: sueldos, alquileres e instalaciones.
- Costos variables: varían en función del volumen de bienes y servicios.
- Economía de escala: es la ventaja que se tiene cuando a medida que crece la producción se reducen los costos por unidad o servicio producido.
- Economía de campo: es la ventaja que se tiene cuando se utilizan las mismas actividades o canales para ofrecer varios productos o servicios. Por ejemplo, las actividades de mercadeo, los canales, entre otros.

## 6 Metodología

La investigación documental realizada es el punto de partida, y sirve de referencia para desarrollar una investigación cualitativa de carácter exploratorio sobre los procesos de decisión en la compra de un servicio renting en relación con el alquiler de otro tipo de bien. Moeller y Wittkowski (2010) emplearon una metodología cualitativa para identificar posibles determinantes de preferencia del consumidor por la no propiedad, ejecutando entrevistas en profundidad y desarrollando los conceptos que se llevaron a cabo en el marco teórico.

Aunque existen estudios de mercado sobre el uso o alquiler de los bienes, se requirió realizar una investigación profunda de las necesidades, expectativas, percepciones e intención de compra de los clientes potenciales del servicio de renting en Medellín. La percepción y expectativas sobre el servicio de alquiler pueden variar según el tipo de bien y las características de los públicos o culturas. Para ello se desarrolló un modelo de entrevista temática, que es una herramienta de investigación para caracterizar las necesidades y las motivaciones de los usuarios por un servicio de renting vehicular a largo plazo frente a una compra directa.

Adicionalmente se empleó un trabajo de observación simple de los diferentes modelos de negocio de las empresas competidoras que ofrecen el servicio de renting, leasing y servicios de crédito financiero, a través de la revisión de los portales web y otros medios.

Se requirió hacer validaciones, consultas y referenciación con empresas de renting en Colombia y con empresas distribuidoras de renting y otros servicios. Por último, se empleó el lienzo de Canvas con sus nueve módulos, basado en la estructura que proponen los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011).

Para la investigación cualitativa se hicieron siete entrevistas a personas naturales que pueden ser clientes potenciales de renting y tres entrevistas a usuarios actuales del servicio de Renting Colombia. Se determinó la participación en la investigación de personas entre 25 y 50 años, de estrato socioeconómico 5 y 6, que habitan en la ciudad de Medellín.

Finalmente se realizó un análisis de los datos recolectados en la investigación, que aportó información para la creación del modelo de negocio, las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## **7 Resultados**

### **7.1 Análisis del mercado de renting en Colombia y las tendencias globales de consumo**

Para realizar el análisis del mercado de renting en Colombia se realizó un informe de las generalidades de dicho mercado a corto y largo plazo, y de la venta de vehículos en el país.

Este análisis requirió la comparación de empresas prestadoras de servicio de renting, leasing y empresas que ofrecen servicios financieros para la compra de vehículos.

Por último, se analizaron aspectos de las empresas, tales como segmentos, ubicación, características de los servicios, beneficios, ventaja competitiva o diferenciación, canales de venta, promoción, actividades clave, recursos clave, aliados y fuentes de ingresos.

#### **7.1.1 Generalidades del mercadeo de renting de vehículos**

El servicio de renting de vehículos se ha prestado en Colombia por más de veinte años, enfocado al segmento de grandes empresas; según Ruiz (2019) ha crecido en un 23% en 2019 y las ventas han logrado más de USD 300 millones en Colombia, siendo la empresa Renting Colombia la pionera y con más participación de mercado. El sector de renting ha tenido como reto incursionar en el mercado de pymes y personas naturales como estrategia de crecimiento, en el cual ha trabajado desde el año 2018. Renting Colombia hace parte del Grupo Bancolombia, quien tiene la mayor participación en el mercado con el 75% estimado (más de 28.000 vehículos en renta en este momento), seguida de empresas como Equirent (perteneciente al grupo Seissa) con el 20% estimado y un 5% de participación por otras empresas como ALD Automotive, que pertenece al grupo financiero francés Société Générale, primera empresa de renting en Europa y tercera en el mundo. Recientemente, la empresa internacional AVIS, reconocida por ofrecer el alquiler de vehículos a corto plazo, incursion  en el mercado de renting (largo plazo) en Colombia.

El informe de ALD Automotive (“ El renting, una tendencia de moda en Colombia?”, 2019) indica que las nuevas formas de movilidad, el vehículo compartido, los vehículos eléctricos y la mayor valoración del uso y la utilización sobre la posesión, son dinámicas que toman más fuerza en las ciudades y modifican los hábitos de compra en el mundo entero.

En las megatendencias de renta de autos en Colombia (largo y corto plazo) descritas en el texto “Car Rental (Destination) in Colombia” (2019) se informa que el costo y la molestia de ser propietario de un automóvil están generando un fuerte crecimiento en el alquiler de automóviles en Colombia. Los impuestos, la depreciación y los costos de funcionamiento del automóvil también se consideran demasiado altos. A diferencia de las generaciones anteriores, los millennials no consideran que poseer un automóvil sea un símbolo de estatus, y prefieren gastar su dinero en experiencias y viajes; por esta razón, el alquiler de automóviles se convierte en una práctica cultural cada vez más aceptada.

El informe también señala que el mercado de renting en general (alquiler a corto y largo plazo) es todavía un mercado relativamente pequeño. El dinamismo en el mercado y las oportunidades para expandirse están basadas en propuestas de valor para la alta demanda de viajeros de negocios y placer, así como empresas con requerimientos de movilidad específicos. Debido a esto, se espera un crecimiento de la demanda, de las empresas operadoras y de la oferta de automóviles. Las asociaciones entre empresas distribuidoras y comercializadoras, fabricantes, comercializadores de marcas de automóviles y proveedores de servicios de seguros, mantenimiento, entre otros, señalan ventajas competitivas para llegar a los clientes en el alquiler de vehículos. Las asociaciones con intermediarios han aportado al crecimiento en ventas, aunque se ocasionan altos costos por las comisiones pagadas.

Finalmente, Euromonitor indica que la baja cultura del alquiler de vehículos y la disponibilidad de otros medios de transporte más económicos ha sido una barrera para el conocimiento y la difusión del uso compartido de automóviles en el país (“Car Rental (Destination) in Colombia”, 2019).

En el 2019 las ventas por alquiler de vehículos en Colombia (incluye largo plazo y corto plazo) fueron de 1,05 billones de pesos.

Los ingresos por el alquiler para negocios son los más representativos, con 673,7 mil millones de pesos, seguido por el alquiler para ocio (344,7 mil millones de pesos). Las ventas en oficinas directas fueron las más importantes en el 2019 con 976,6 mil millones de pesos. Todos los servicios asociados a la categoría expresan un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos cinco años y se especifican en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Ventas de alquiler de vehículos 2014-2019

COP billion	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Business Car Rental	421,3	442,1	476,7	531,5	620,8	673,7
Leisure Car Rental	205,0	217,0	232,0	260,8	311,4	344,7
Insurance Replacement	21,7	23,3	24,3	27,9	33,4	36,1
Car Rental Offline	604,8	635,5	681,5	761,4	895,2	976,6
Car Rental Online	43,2	46,9	51,5	58,8	70,3	77,9
Car Rental (Destination)	648,0	682,4	733,0	820,2	965,5	1.054,5

Miles de millones de pesos

\* Se incluye la renta para negocios, ocio y seguros

Fuente: “Car Rental (Destination) in Colombia” (2019).

La empresa Renting Colombia, que maneja las marcas Localiza (alquiler de corto plazo) y Renting Colombia (alquiler de largo plazo), es la de mayor participación en el mercado (30,4%), aunque por la entrada de nuevos competidores ha perdido participación en los últimos cinco años, mientras sus ventas crecen. Esto se especifica en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Participación de las empresas en el mercado 2014-2019

% retail value RSP	2015	2016	2017	2018	2019
Renting Colombia S. A.	40,8	39,2	35,6	30,6	30,4
Equirent S. A.	14,5	15,1	17,9	16,3	17,0
Mareauto Colombia S. A. S.	4,8	6,4	7,6	9,1	9,2
Others	39,9	39,4	38,8	44,0	43,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: “Car Rental (Destination) in Colombia” (2019).

A continuación, se especifica la proyección de ventas para los próximos años, donde se estima un incremento en ventas del 88% entre el 2019 y 2024, lo que indica el gran potencial de este servicio y la tendencia de uso.

**Tabla 3.** Proyección de ventas de alquiler de vehículos 2019-2024

COP billion	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Business Car Rental	673,7	726,4	836,3	958,8	1.096,1	1.250,6
Leisure Car Rental	344,7	378,2	440,8	511,2	588,3	673,1
Insurance Replacement	36,1	39,0	44,8	51,6	59,4	67,7
Car Rental Offline	976,6	1.057,3	1.220,3	1.402,9	1.605,3	1.831,9
Car Rental Online	77,9	86,2	101,7	118,7	138,4	159,5
Car Rental (Destination)	1.054,5	1.143,6	1.322,0	1.521,6	1.743,7	1.991,4

Miles de millones de pesos

\* Se incluye la renta para negocios, ocio y seguros

Fuente: “Car Rental (Destination) in Colombia” (2019).

La situación de la covid-19 ha afectado drásticamente la economía nacional y mundial, pero también puede traer oportunidades en la demanda del servicio de renting, según la directora de Renting Colombia, quien indicó que las personas preferirían usar vehículo particular en vez del transporte público, para no exponerse al riesgo del virus (entrevista personal, directora de Renting Colombia, 5 de junio del 2020). Adicionalmente, ante la difícil situación económica las personas podrán seguir encontrando en el modelo de renting una opción para usar vehículo, liberar capital y lograr liquidez.

El informe de la Asociación Española de Renting de Vehículos (AER) indica que mientras las ventas de renting han decrecido durante la pandemia, la participación de este con relación a la compra de vehículos ha aumentado, alcanzando el 21% (“Las matriculaciones de mayo avalan que el renting se perfila como solución de movilidad pos-COVID”, 2020).

Uno de los riesgos o amenazas que tiene el sector de renting en Colombia es la devaluación de la moneda (peso colombiano) con relación al dólar americano, pues los precios de los vehículos y repuestos son más altos e impactan el valor del canon de alquiler que se ofrece en el mercado, por lo tanto puede afectar la demanda.

### **7.1.2 Generalidades del mercadeo de venta de vehículos**

En el informe de la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible (“Diciembre”, 2020) se especifica que durante el año 2019, en Colombia, las ventas de vehículos fueron de 263.684 unidades, cifra que representa un crecimiento del 2,7% respecto al 2018.

El informe destaca un impresionante crecimiento de ventas de vehículos híbridos y eléctricos en el país. Este segmento alcanzó 3.134 unidades entregadas, para un crecimiento del 236% en comparación al 2018, lo que afianza el desarrollo del mercado de vehículos alternativos en el país frente a la región.

También crecieron segmentos como el de camiones pesados (+65,9%), transporte público de pasajeros (+39%), debido a la renovación de buses biarticulados, camionetas *pick-up* (+15,4%) y SUV (+4,8%). El único segmento que contrajo su desempeño en 2019 fue el de automóviles particulares, con una variación negativa del 3,5%.

Las marcas más vendidas fueron Renault (57.066 unidades), Chevrolet (46.521 unidades) y Nissan (21.579 unidades), como se especifica en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Top 30 de marcas más vendidas en 2019

Top 30 por Marca			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2019	Ranking 2018	Marca	2018-12	2019-12	Variación Porcentual	2018	2019	Variación Porcentual	2018	2019	Var. MS Puntos
1	2	RENAULT	6.337	6.449	1,8%	49.741	57.066	14,7%	19,4%	21,6%	2,3
2	1	CHEVROLET	5.327	5.752	8,0%	49.916	46.521	-6,8%	19,4%	17,6%	-1,8
3	3	NISSAN	3.002	2.369	-21,1%	23.190	21.579	-6,9%	9,0%	8,2%	-0,9
4	4	MAZDA	2.646	2.158	-18,4%	21.520	20.424	-5,1%	8,4%	7,7%	-0,6
5	5	KIA	2.584	2.490	-3,6%	21.013	20.015	-4,7%	8,2%	7,6%	-0,6
6	6	TOYOTA	2.079	2.176	4,7%	14.179	16.187	14,2%	5,5%	6,1%	0,6
7	7	VOLKSWAGEN	2.202	1.632	-25,9%	13.393	14.214	6,1%	5,2%	5,4%	0,2
8	8	FORD	1.295	1.115	-13,9%	12.545	10.926	-12,9%	4,9%	4,1%	-0,7
9	9	SUZUKI	1.161	855	-26,4%	8.277	8.716	5,3%	3,2%	3,3%	0,1
10	10	HYUNDAI	686	870	26,8%	4.932	5.694	15,5%	1,9%	2,2%	0,2
11	11	MERCEDES BENZ	724	565	-22,0%	4.387	4.822	9,9%	1,7%	1,8%	0,1
12	12	BMW	757	284	-62,5%	3.660	3.623	-1,0%	1,4%	1,4%	-0,1
13	15	HONDA	315	310	-1,6%	2.395	2.800	16,9%	0,9%	1,1%	0,1
14	13	JAC	366	216	-41,0%	3.021	2.521	-16,6%	1,2%	1,0%	-0,2
15	14	FOTON	293	213	-27,3%	2.460	2.467	0,3%	1,0%	0,9%	0,0
16	17	HINO	204	280	37,3%	1.851	2.405	29,9%	0,7%	0,9%	0,2
17	16	FIAT	227	245	7,9%	1.979	1.976	-0,2%	0,8%	0,7%	0,0
18	22	PEUGEOT	268	232	-13,4%	1.310	1.851	41,3%	0,5%	0,7%	0,2
19	18	JEEP	306	200	-34,6%	1.624	1.601	-1,4%	0,6%	0,6%	0,0
20	26	VOLVO	174	136	-21,8%	912	1.498	64,3%	0,4%	0,6%	0,2
21	19	SUBARU	259	140	-45,9%	1.530	1.403	-8,3%	0,6%	0,5%	-0,1
22	20	MITSUBISHI	218	195	-10,6%	1.447	1.397	-3,5%	0,6%	0,5%	0,0
23	25	CITROEN	150	186	24,0%	924	1.382	49,6%	0,4%	0,5%	0,2
24	21	AUDI	234	150	-35,9%	1.415	1.367	-3,4%	0,6%	0,5%	0,0
25	23	DFSK	115	104	-9,6%	1.160	1.127	-2,8%	0,5%	0,4%	0,0
26	35	KENWORTH	41	159	287,8%	267	990	270,8%	0,1%	0,4%	0,3
27	30	JMC	55	77	40,0%	528	813	54,0%	0,2%	0,3%	0,1
28	27	CHANGAN	126	40	-68,3%	805	730	-9,3%	0,3%	0,3%	0,0
29	32	SCANIA	123	167	35,8%	382	692	81,2%	0,1%	0,3%	0,1
30	28	MINI	137	41	-70,1%	609	662	8,7%	0,2%	0,3%	0,0
		OTROS	701	907	29,4%	5.290	6.215	17,5%	2,1%	2,4%	0,3
<b>Total General</b>			<b>33.112</b>	<b>30.713</b>	<b>-7,2%</b>	<b>256.662</b>	<b>263.684</b>	<b>2,7%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: “Diciembre” (2020).

Las líneas más vendidas en el país fueron el Kia Picanto (10.766 unidades), el Renault Sandero (10.430 unidades) y el Renault Logan (10.331 unidades). A continuación, en la tabla se especifican las treinta líneas más vendidas.

**Tabla 5.** Top 30 de líneas más vendidas en 2019

Top 30 por Línea		MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2019	LÍNEA	2018-12	2019-12	Variación Porcentual	2018	2019	Variación Porcentual	2018	2019	Var. MS Puntos
1	KIA PICANTO	1.227	1.164	-5,13%	11.249	10.766	-4,29%	4,4%	4,1%	-0,3
2	RENAULT SANDERO	1.274	920	-27,8%	11.805	10.430	-11,6%	4,6%	4,0%	-0,6
3	RENAULT LOGAN	1.594	1.075	-32,6%	12.060	10.331	-14,3%	4,7%	3,9%	-0,8
4	RENAULT STEPWAY	1.244	1.209	-2,8%	9.503	9.553	0,5%	3,7%	3,6%	-0,1
5	CHEVROLET ONIX	851	1.645	93,3%	5.312	9.454	78,0%	2,1%	3,6%	1,5
6	RENAULT DUSTER	1.107	1.049	-5,2%	8.898	9.434	6,0%	3,5%	3,6%	0,1
7	RENAULT KWID	1	1.098	109700,0%	2	8.706	435200,0%	0,0%	3,3%	3,3
8	CHEVROLET BEAT	810	1.038	28,1%	6.866	8.376	22,0%	2,7%	3,2%	0,5
9	MAZDA 2	866	658	-24,0%	7.178	7.953	10,8%	2,8%	3,0%	0,2
10	CHEVROLET SPARK	1.217	745	-38,8%	13.367	7.874	-41,1%	5,2%	3,0%	-2,2
11	NISSAN MARCH	670	460	-31,3%	5.729	5.238	-8,6%	2,2%	2,0%	-0,2
12	MAZDA CX-5	715	652	-8,8%	5.288	5.229	-1,1%	2,1%	2,0%	-0,1
13	MAZDA 3	633	658	3,9%	6.548	5.145	-21,4%	2,6%	2,0%	-0,6
14	NISSAN NP300	698	555	-20,5%	4.664	4.876	4,5%	1,8%	1,8%	0,0
15	CHEVROLET TRACKER	547	416	-23,9%	5.483	3.955	-27,9%	2,1%	1,5%	-0,6
16	VOLKSWAGEN GOL	549	356	-35,2%	4.102	3.954	-3,6%	1,6%	1,5%	-0,1
17	TOYOTA FORTUNER	540	529	-2,0%	3.272	3.809	16,4%	1,3%	1,4%	0,2
18	TOYOTA HILUX	513	364	-29,0%	3.310	3.729	12,7%	1,3%	1,4%	0,1
19	FORD ECOSPORT	382	384	0,5%	2.726	3.609	32,4%	1,1%	1,4%	0,3
20	KIA SPORTAGE	475	459	-3,4%	3.348	3.565	6,5%	1,3%	1,4%	0,0
21	NISSAN KICKS	426	356	-16,4%	4.024	3.510	-12,8%	1,6%	1,3%	-0,2
22	TOYOTA PRADO	506	464	-8,3%	3.452	3.391	-1,8%	1,3%	1,3%	-0,1
23	NISSAN VERSA	451	518	14,9%	3.106	3.247	4,5%	1,2%	1,2%	0,0
24	CHEVROLET SAIL	611	13	-97,9%	7.280	3.246	-55,4%	2,8%	1,2%	-1,6
25	HYUNDAI GRAND I10	277	442	59,6%	2.214	3.044	37,5%	0,9%	1,2%	0,3
26	KIA RIO	515	379	-26,4%	4.111	2.994	-27,2%	1,6%	1,1%	-0,5
27	RENAULT CAPTUR	356	329	-7,6%	2.697	2.883	6,9%	1,1%	1,1%	0,0
28	RENAULT DUSTER OROCH	277	311	12,3%	1.473	2.439	65,6%	0,6%	0,9%	0,4
29	CHEVROLET NHR	240	229	-4,6%	2.169	2.356	8,6%	0,8%	0,9%	0,0
30	FORD ESCAPE	171	192	12,3%	2.421	2.108	-12,9%	0,9%	0,8%	-0,1
	OTROS	13.369	12.046	-9,9%	93.005	98.480	5,9%	36,2%	37,3%	1,1
	<b>Total General</b>	<b>33.112</b>	<b>30.713</b>	<b>-7,2%</b>	<b>256.662</b>	<b>263.684</b>	<b>2,7%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: “Diciembre” (2020).

Es importante tener presente las marcas y líneas preferidas por el mercado colombiano para ofrecerlas en el servicio de renting, como también es cierto que las marcas y líneas que son más aceptadas por el mercado, pero que no son tan masivas debido a su alto valor comercial y ser de alta gama, podrían tener un alto potencial de ser adquiridas por renting, ya que se convierten en una opción para personas y empresas que quieren hacer uso de vehículos de mejores características con mayor facilidad. En este sentido, las marcas pueden ver a las empresas de renting como aliados para impulsar ventas de vehículos de mejor gama, puesto que las empresas de renting compran los vehículos para posteriormente arrendarlos a las personas y empresas a través de contratos.

Debido a la covid-19 la venta de vehículos en Colombia se ha visto afectada, pues en mayo cayó un 60% en comparación con el mismo mes de 2019 según la revista *Dinero* (“Fenalco: matrículas de vehículos nuevos cayeron 60% en mayo”, 2020). Sin embargo, como lo indica el periódico *El*

*Tiempo*, los medios de transporte público, mientras dure la pandemia, serán medios de alto riesgo de contagio, lo que indica que con la reactivación paulatina del sector y pese a las dificultades económicas hay optimismo y se prevé un gran movimiento en ventas de motos, vehículos nuevos y usados, tal como está pasando en China, que tuvo una sorprendente recuperación de sus ventas en abril de este año (“El futuro del carro particular después del confinamiento”, 2020).

En efecto, comparado con el mes de marzo China registró un aumento del 43% en sus ventas de automóviles tras terminar el confinamiento. Según la Asociación de Fabricantes de Automóviles de China (CAAM) la producción de automóviles (2,1 millones de unidades) aumentó un 2,3% en abril en comparación con el mismo mes del 2019, y las ventas alcanzaron 2,07 millones de unidades. En España, otro país fuertemente golpeado por la pandemia, el Observatorio de Conductores realizado por el Real Automóvil Club de España (RACE) reveló que el 20% de los conductores que antes del coronavirus iban a sus trabajos en transporte público lo seguirán haciendo en “movilidad privada”.

### **7.1.3 Análisis comparativo de las diferentes empresas que ofrecen servicio de renting y de financiación para vehículos**

A continuación, se presenta el estudio de mercado, que incluye el análisis de los segmentos, ubicación, características del servicio, beneficios, ventaja competitiva o diferenciadores del servicio, precios, canales de venta, promoción, actividades clave, recursos clave, aliados y proveedores y fuentes de ingresos de las empresas más representativas de servicios de renting, leasing y crédito para vehículos, que son unas de las diferentes opciones que tienen los clientes potenciales para usar o adquirir vehículo. Las empresas de renting analizadas son Renting Colombia y Equirent; la empresa de leasing es Bancolombia con el servicio Leasing Bancolombia, y las empresas que ofrecen créditos para vehículos son Sufi y Banco de Occidente. En la tabla 6 se da cuenta de la recopilación de información que es la base para la solución del primer objetivo de investigación.

**Tabla 6.** Comparativo de las diferentes empresas que ofrecen servicio de renting y de financiación para vehículos

<b>Nombre</b>	<b>Renting Colombia (renting largo plazo)</b>	<b>Equirent (renting largo plazo)</b>	<b>Leasing Bancolombiana</b>	<b>Sufi</b>	<b>Banco de Occidente (crédito para vehículo)</b>
Segmentos	- Grandes empresas - Pymes - Persona natural	- Empresas - Persona natural	- Empresas - Persona natural	- Persona natural. Diversidad de segmentos de personas	- Empresas - Persona natural. Diversidad de segmentos de personas
Ubicación	Oficinas: Medellín Bogotá Cali Barranquilla  Tienen clientes en la mayoría de los departamentos del país	Oficinas: Bogotá  Tienen clientes en la mayoría de los departamentos del país	Oficinas: Oficinas Bancolombiana en gran cantidad de ciudades	Oficinas en gran cantidad de ciudades del país	Oficinas en gran cantidad de ciudades del país
Características del servicio	Arrendamiento de vehículos nuevos de 3 a 5 años. Incluye matrícula, soat, seguro, impuestos, mantenimiento, lavadas ilimitadas. Para personas el contrato es de 3 años. Para empresas pymes de 4 a 5 años. Incluye vehículos para uso personal,	Arrendamiento de vehículos nuevos de 3 a 5 años. Incluye matrícula, soat, seguro, impuestos, mantenimiento. Para personas el contrato es de 3 años y algunas excepciones hasta 5 años. Para empresas pymes de 3 a 5 años. Incluye	El cliente debe tener ingresos desde 2 SMMLV. Opción de compra del 1% o 10% del valor comercial del vehículo al momento del desembolso. Tiene la posibilidad de consolidar ingresos dentro del	Crédito para vehículo nuevo: planes de pago flexibles. Plazo estimado hasta 72 meses para pagar el crédito. Financia hasta el 100% del valor comercial del carro. Se puede financiar	Hasta 100% financiación para vehículos nuevos y usados. Plazo hasta 84 meses para vehículos nuevos. Plazo hasta 72 meses para vehículos usados. Se puede elegir el plan de financiación que más se adapte a las

Nombre	Renting Colombia (renting largo plazo)	Equirent (renting largo plazo)	Leasing Bancolombia	Sufi	Banco de Occidente (crédito para vehículo)
	vehículos livianos, vehículo comercial y camiones livianos. Operación de las empresas. Renting Colombia ofrece también el servicio Renta Back, que se trata de la venta de bienes de una compañía a Renting Colombia. Pero, a su vez, la Renting Colombia pone los bienes vendidos a disposición de esta misma empresa que los acaba de vender, pero ahora en modalidad de renting	vehículos para uso personal, vehículos livianos, vehículo comercial y camiones livianos. Operación de las empresas. También ofrecen renting para maquinaria de empresas	grupo familiar. Plazo máximo de 72 meses y hasta con el 100% de financiación. Financia vehículos para transporte público, de carga y particular	para uso particular o público. El cliente debe ganar desde 2 SMMLV. Financia vehículos híbridos y eléctricos. Ofrece seguros asociados al crédito	necesidades del cliente

Nombre	Renting Colombia (renting largo plazo)	Equirent (renting largo plazo)	Leasing Bancolombi a	Sufi	Banco de Occidente (crédito para vehículo)
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libera capital y genera liquidez</li> <li>- Liberación de trámites</li> <li>-Sin cuota inicial</li> <li>-Ahorro: disminución de gastos</li> <li>-Renovación del vehículo cada 3 años y para pymes hasta 5 años</li> <li>-Respaldo de Renting Colombia, con más de 20 años de experiencia</li> <li>- Beneficios tributarios</li> <li>- Eficiencia en la operación de las empresas.</li> <li>- Renting Colombia realiza monitoreo de la flota para lograr eficiencia en la operación (empresas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libera capital y genera liquidez</li> <li>- Liberación de trámites</li> <li>-Sin cuota inicial</li> <li>-Ahorro: disminución de gastos</li> <li>-Renovación del vehículo cada 3 años y para pymes hasta 5 años</li> <li>- Beneficios tributarios</li> <li>- Eficiencia en la operación de las empresas</li> </ul>	<p>El vehículo queda a nombre de Bancolombi a, sin costos de constitución de garantías como la prenda. La adquisición del vehículo a través del contrato de leasing no aumenta el patrimonio del cliente. Se puede deducir del impuesto de renta el gasto por depreciación de vida útil del activo y el gasto de intereses generado por la obligación financiera. Se puede ceder el contrato con la aprobación de Bancolombi a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilidad de tener vehículo nuevo sin necesidad de disponer de gran capital. Ofrece planes que permiten cuotas fijas, otros permiten financiación del 100%, otros p periodo de gracia del pago de cuotas, plazos diferentes, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilidad de tener vehículo nuevo o usado sin necesidad de disponer de gran capital</li> <li>-Viabilidad de crédito inmediata.</li> <li>- Acompañamiento personalizado durante todo el proceso de crédito.</li> <li>- Rápida aprobación y desembolso.</li> <li>- Pago de la cuota mensual a través de PSE, corresponsales bancarios del Grupo Éxito y oficinas de los Bancos del Grupo Aval.</li> <li>- Póliza colectiva con excelente cobertura y sin costo de financiación</li> </ul>

Nombre	Renting Colombia (renting largo plazo)	Equirent (renting largo plazo)	Leasing Bancolombiana	Sufi	Banco de Occidente (crédito para vehículo)
Ventaja competitiva o diferenciadores del servicio	<p>En el sector de renting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Respaldo Bancolombiana</li> <li>-Amplia experiencia en renting</li> <li>- Cantidad de vehículos que ofrece</li> <li>- Posicionamiento</li> <li>-Servicio</li> <li>-Persona con amplia experiencia en el sector</li> </ul> <p>Con los otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Libera capital y genera liquidez</li> <li>-Disminución de gastos y trámites</li> <li>-Beneficios tributarios</li> <li>-Posibilidad de cambiar de vehículo con más frecuencia.</li> <li>--No requiere cuota inicial</li> </ul>	<p>En el sector de renting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios más bajos que Renting Colombia</li> </ul> <p>Con los otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Libera capital y genera liquidez</li> <li>-Disminución de gastos y trámites</li> <li>- Beneficios tributarios</li> <li>-Posibilidad de cambiar de vehículo con más frecuencia.</li> <li>--No requiere cuota inicial</li> </ul>	<p>En el sector de leasing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Respaldo Bancolombiana</li> <li>-Amplia experiencia en leasing</li> </ul> <p>Con los otros servicios financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede deducir del impuesto de renta el gasto por depreciación de vida útil del activo y el gasto de intereses generado por la obligación financiera.</li> <li>- El vehículo queda a nombre de Bancolombiana, sin costos de constitución de garantías como la prenda</li> </ul> <p>Con el renting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilidad que el</li> </ul>	<p>Con los otros servicios financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especializado en crédito para vehículos</li> <li>-Diversidad de planes de financiación</li> <li>-Amplia cobertura y más fácil el acceso del crédito</li> </ul> <p>Con el renting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La persona es propietaria del vehículo cuando finalice el pago de la financiación</li> <li>- Posibilidad de adquirir vehículo usado con menor valor a los gastos del canon de renting</li> <li>-Mayor participación en el mercado, trayectoria</li> </ul>	<p>Con los otros servicios financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La ventaja depende de las tasas de interés que puede ofrecer</li> </ul> <p>Con el renting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La persona es propietaria del vehículo cuando finalice el pago de la financiación</li> <li>-Posibilidad de adquirir vehículo usado con menor valor a los gastos del canon de renting</li> <li>-Mayor participación en el mercado, trayectoria</li> </ul>

Nombre	Renting Colombia (renting largo plazo)	Equirent (renting largo plazo)	Leasing Bancolombia	Sufi	Banco de Occidente (crédito para vehículo)
			cliente compre el vehículo a menor valor y sea el propietario al final del periodo		
Precios	Los precios se establecen según el margen de cada vehículo, teniendo en cuenta el valor de la compra del activo y los gastos proyectados. Se establecen descuentos o precios especiales para mover el inventario y si existen buenos descuentos logrados con las marcas. Los precios, por lo general, son los más altos del sector de renting	Los precios se establecen según el mercado y el margen de cada vehículo, teniendo en cuenta el valor de la compra del activo y los gastos proyectados. Se establecen descuentos o precios especiales para mover el inventario y si existen buenos descuentos logrados con las marcas. Los precios son más bajos que Renting Colombia	Tasas promedio de interés para la financiación 11,54% NAMV 12,21% EA  Las tasas varían según el plan de financiación  Fijan las tasas de interés dependiendo de los riesgos, normatividad del mercado y los recursos financieros disponibles	Tasa representativa del 1,05 % nominal mes vencido, equivalente a 13,35% efectivo anual. La tasa puede ser más alta que otros créditos de vehículo. Fijan las tasas de interés dependiendo de los riesgos, normatividad del mercado y los recursos financieros disponibles	Tasas promedio Nuevo: 9,39% EA Usados: 10,12% EA  Las tasas son más bajas que las que ofrece Sufi y posiblemente que las de leasing. Fijan las tasas de interés dependiendo de los riesgos, normatividad del mercado y los recursos financieros disponibles

Nombre	Renting Colombia (renting largo plazo)	Equirent (renting largo plazo)	Leasing Bancolombi a	Sufi	Banco de Occidente (crédito para vehículo)
Canales de venta	-Para pymes y persona natural: ejecutivos comerciales (pymes), distribuidores, personas <i>freelance</i> en cuatro ciudades, ventas telefónicas a través de una empresa de Contact Center con cobertura a nivel nacional	-Para pymes y persona natural: ejecutivos comerciales especialmente en Bogotá y ventas telefónicas a nivel nacional	- Oficinas Bancolombi a con gran cobertura - Ejecutivos comerciales Bancolombi a con gran cobertura - Ventas telefónicas	- Oficinas Sufi con gran cobertura -Ejecutivos comerciales en los concesionarios de vehículos -Ventas telefónicas	- Oficinas Banco de Occidente con gran cobertura - Ejecutivos comerciales Banco de Occidente con gran cobertura - Ventas telefónicas
Promoción	-Página web que posee toda la información de los servicios y la posibilidad de solicitar asesoría a través de un formulario, línea de atención u oficina - Publicidad digital: SEO, SEM, displays, Instagram y Facebook -Plan de referidos	-Página web que posee toda la información de los servicios y la posibilidad de solicitar asesoría a través de un formulario, línea de atención, Oficina o chat - Publicidad digital: SEO, SEM, displays, Instagram y Facebook. - Activación de marca en	Página web que posee toda la información de los servicios y la posibilidad de solicitar asesoría a través de un formulario, línea de atención u Oficina - Publicidad digital. - Activación de marca en ferias, eventos y concesionarios.	Página web que posee toda la información de los servicios y la posibilidad de solicitar asesoría a través de un formulario, línea de atención u Oficina - Publicidad digital. - Activación de marca en ferias, eventos y concesionarios.	Página web que posee toda la información de los servicios y la posibilidad de solicitar asesoría a través de un formulario, línea de atención u Oficina - Publicidad digital. - Activación de marca en ferias, eventos y concesionarios .

Nombre	Renting Colombia (renting largo plazo)	Equirent (renting largo plazo)	Leasing Bancolombia	Sufi	Banco de Occidente (crédito para vehículo)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activación de marca en ferias, y eventos</li> <li>-Relación con las marcas de vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ferias, eventos y concesionarios</li> <li>-Relación con las marcas de vehículos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Publicidad a través de los concesionarios y marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad a través de los concesionarios y marcas.</li> </ul>
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción, fijación de precios, investigación de mercados</li> <li>- Actividades comerciales</li> <li>- Compra y negociación de los vehículos (activos)</li> <li>- Compra y negociación de los servicios de matrícula, seguros, mantenimiento, impuestos, entre otros</li> <li>- Gestión del inventario de los activos</li> <li>- Evaluación financiera de los clientes y procesos administrativos</li> <li>- Entrega de vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo</li> <li>- Actividades comerciales</li> <li>- Compra y negociación de los vehículos (activos)</li> <li>- Compra y negociación de los servicios de matrícula, seguros, mantenimiento, impuestos, entre otros.</li> <li>Evaluación financiera de los clientes y procesos administrativos</li> <li>- Gestión del inventario de los activos</li> <li>- Entrega de vehículos</li> <li>- Servicio posventa o de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo</li> <li>- Actividades comerciales</li> <li>- Negociación con los concesionarios</li> <li>-- Evaluación financiera de los clientes y procesos administrativos</li> <li>- Servicio posventa o de operación</li> <li>- Gestión de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo</li> <li>- Actividades comerciales</li> <li>- Negociación con los concesionarios</li> <li>-- Evaluación financiera de los clientes y procesos administrativos</li> <li>- Servicio posventa o de operación</li> <li>- Evaluación financiera de los clientes y procesos administrativos</li> <li>- Gestión de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo</li> <li>- Actividades comerciales</li> <li>- Negociación con los concesionarios</li> <li>- Evaluación financiera de los clientes y procesos administrativos</li> <li>- Servicio posventa o de operación</li> <li>- Evaluación financiera de los clientes y procesos administrativos</li> <li>- Gestión de cartera</li> </ul>

<b>Nombre</b>	<b>Renting Colombia (renting largo plazo)</b>	<b>Equirent (renting largo plazo)</b>	<b>Leasing Bancolombia</b>	<b>Sufi</b>	<b>Banco de Occidente (crédito para vehículo)</b>
	- Servicio posventa o de operación - Relacionamiento con clientes - Gestión de cartera	Relacionamiento con clientes - Gestión de cartera			
Recursos clave	-Activos (vehículos) - Personal -Recursos tecnológicos para venta y la operación -Recursos financieros	Activos (vehículos) - Personal -Recursos tecnológicos para venta y la operación -Recursos financieros	- Personal -Recursos tecnológicos para venta y la operación --Recursos financieros	- Personal -Recursos tecnológicos para venta y la operación --Recursos financieros	- Personal -Recursos tecnológicos para venta y la operación --Recursos financieros
Aliados y proveedores	-Marcas fabricantes de vehículos - Concesionarios de vehículos -Grupo Bancolombia -Proveedores de servicios	-Marcas fabricantes de vehículos - Concesionarios de vehículos -Grupo Seissa -Proveedores de servicios	-Marcas fabricantes de vehículos - Concesionarios de vehículos -Proveedores de servicios - Grupo Bancolombia	Marcas fabricantes de vehículos - Concesionarios de vehículos -Proveedores de servicios - Bancolombia y Sura	Marcas fabricantes de vehículos - Concesionarios de vehículos -Proveedores de servicios
Fuentes de ingresos	-Canon mensual de arrendamiento -Venta de vehículos usados	-Canon mensual de arrendamiento -Venta de vehículos usados	- Cuotas mensuales (intereses y abono capital)	- Cuotas mensuales (intereses y abono capital) - Seguros del crédito	Cuotas mensuales (intereses y abono capital) - Seguros del crédito

Nombre	Renting Colombia (renting largo plazo)	Equirent (renting largo plazo)	Leasing Bancolombia	Sufi	Banco de Occidente (crédito para vehículo)
			- Venta de vehículo usado -Seguros del crédito		

Fuente: elaboración propia.

### 7.1.3.1 Segmentos

Todas las empresas analizadas ofrecen sus servicios a los segmentos de empresas y personas naturales, con excepción de la empresa Sufi que solo se dirige al segmento de persona natural. Renting Colombia hace diferenciación en los segmentos de empresa y pyme, ya que tienen características y necesidades distintas. Cada tipo de segmento posee características diferentes entre las empresas, especialmente Sufi, cuyo segmento está constituido por gran diversidad de clientes, pero con mucha concentración en personas con bajo y medio poder adquisitivo; es más masivo, logrando una alta cobertura y más facilidades de acceso al crédito.

### 7.1.3.2 Ubicación

Las empresas con mayor cobertura en el país son Bancolombia (leasing), Sufi y Banco de Occidente, por tratarse de bancos, los cuales tienen oficinas en gran cantidad de ciudades. Renting Colombia cuenta con oficinas en las principales ciudades, como Medellín (principal), Bogotá, Cali y Barranquilla. Equirent, empresa competidora de Renting, tiene oficinas solo en Bogotá.

Se podría concluir que aunque Renting posee clientes en gran variedad de departamentos del país, la cobertura es menor que las otras empresas de otro tipo de servicios y mejor que la de Equirent.

### 7.1.3.3 Características del servicio

Los servicios de renting, leasing y créditos para vehículos difieren mucho, ya que el renting es un alquiler de vehículo y el leasing y los créditos son servicios de financiación para la compra de vehículos en donde los usuarios son los propietarios (con prenda o sin prenda). En el renting el

usuario usa un vehículo nuevo que no es de su propiedad, paga un canon mensual de arrendamiento y no tiene que asumir los gastos asociados al vehículo. Aunque en el mercado existe algo de confusión entre renting y leasing, es cierto que hay una gran diferencia. El renting es un alquiler y el leasing es una especie de financiación, en la cual el usuario paga cuotas que incluyen intereses por un periodo de tiempo, asume los gastos asociados al vehículo y tiene finalmente la posibilidad de comprar el vehículo al 1% y 10% del valor comercial al momento del desembolso. Tanto Renting Colombia y Equirent ofrecen el servicio con las características muy similares, sin embargo, Equirent ofrece la posibilidad de hasta 5 años de alquiler y Renting Colombia de 3 años para persona natural. Los kilómetros recorridos permitidos que ofrece Equirent son 12.000, mientras que Renting Colombia permite hasta 15.000 por año o 45.000 por los tres años para persona natural. La empresa Mareauto AVIS, la cual no está entre el presente análisis, ofrece el renting de vehículos semiusados o usados de manera más directa en el mercado con valores del canon más favorables. Renting Colombia y Mareauto AVIS ofrecen el servicio de rent back, un servicio dirigido a las empresas donde le venden el vehículo usado a la empresa de renting para luego arrendarlo con la modalidad de renting.

Los beneficios que ofrecen las empresas de renting son: libera capital, genera liquidez, disminuye gastos generando ahorros, minimiza trámites, no se requiere pagar cuota inicial, posibilita el cambio de vehículo con más frecuencia, beneficios tributarios y optimiza la operación de las empresas. Los servicios más representativos que ofrece Leasing Bancolombia son: el vehículo queda a nombre de Bancolombia, sin costos de constitución de garantías como la prenda, no aumenta el patrimonio, el gasto por depreciación de vida útil del activo y el gasto de intereses generado por la obligación financiera se deduce del impuesto de renta del cliente, y se otorga la posibilidad de comprar el vehículo al final pagando entre el 1% y 10% del valor comercial al momento del desembolso. Las empresas que ofrecen crédito para vehículos permiten varias opciones de planes, unos con financiación del 100%, otros con periodo de gracia de cuotas, entre otros. El principal beneficio que ofrecen los créditos para las personas o empresas es poder ser el propietario del vehículo sin necesidad de tener todo el dinero inicialmente, pagando a un plazo deseado.

#### **7.1.3.4 Ventaja competitiva o diferenciadores**

El respaldo, los recursos financieros, la experiencia, la diversidad de vehículos que ofrece, el servicio y el posicionamiento son las principales ventajas que tiene Renting Colombia con respecto a Equirent; además, ser parte del Grupo Bancolombia le permite generar confianza en el mercado y solidez financiera. Con respecto a los créditos financieros, el renting ofrece ventajas que los otros servicios no plantean en el mercado ya que es innovador para el segmento de persona natural y con un potencial de mercado muy grande, atendiendo a la tendencia a nivel mundial de pagar por el uso de bienes. Pero así como es un servicio innovador exige una gran promoción y culturalización del mercado, en lo que ya los servicios financieros han hecho por muchos años para lograr gran parte del mercado actual. La cultura de la propiedad de los bienes es una ventaja para las empresas de créditos de vehículos, como también el posicionamiento de las empresas y del servicio, la participación de mercado y la experiencia en el mercado con relación a las empresas de renting.

#### **7.1.3.5 Precios**

Las estrategias de precios de las empresas son diferentes entre las empresas y tipos de servicio. Renting Colombia y Equirent estipulan los precios según el margen de contribución, teniendo en cuenta el valor de los vehículos (activos) y los gastos asociados al vehículo que asumen. Para cada vehículo el valor del canon mensual de alquiler es diferente. Las empresas de renting también ofrecen descuentos para impulsar las ventas y mover inventario, aprovechando los descuentos por volumen obtenidos por las compras que realizan a las marcas de vehículos. Los precios que ofrece Renting Colombia, por lo general, son más altos que los de Equirent. Las empresas de créditos para vehículo y leasing fijan las tasas de interés dependiendo de los planes, riesgos, normatividad del mercado y recursos financieros disponibles. Según el ejercicio investigativo, la empresa Sufi ofrece tasas más altas que otros bancos, posiblemente por la facilidad que tienen para la adquisición de los créditos y la flexibilidad de los planes.

#### **7.1.3.6 Canales de venta**

Sufi y los bancos poseen canales de venta con mayor cobertura que las empresas de renting. Emplean una gran cantidad de ejecutivos comerciales, de oficinas y agentes de *contact center* como canales para ofrecer sus servicios de una manera más masiva. La presencia de Sufi y los bancos en

los concesionarios de vehículos y las negociaciones que tienen con ellos permiten abordar de manera más efectiva el mercado.

Renting Colombia, por ser parte del mismo grupo empresarial de Sufi y Leasing Bancolombia, trata de no emplear canales de venta que impacten negativamente a las empresas del grupo, acogiéndose a las políticas. Por esta razón emplea, para los segmentos de pymes ejecutivos comerciales (pymes) y para persona natural, distribuidores, personas freelance (en cuatro ciudades) y ventas telefónicas a través de una empresa de contact center con cobertura a nivel nacional.

#### **7.1.3.7 Promoción**

En general, las empresas analizadas cuentan con una página web donde promocionan los servicios, ofrecen la posibilidad de simulaciones financieras, contacto por correo electrónico, llamada telefónica, formulario de contacto y chat. Las estrategias de promoción digital son cada vez más importantes, especialmente para el segmento de persona natural; igual pasa con la publicidad en redes sociales, SEO, SEM y *displays*. La promoción en las ferias y concesionarios de vehículos son fundamentales. Renting Colombia, que se ha enfocado más que todo en el segmento de empresas y que es nuevo en el segmento de persona natural, está empezando a tener participación en los medios *online* y *offline*, apoyándose bastante en la estrategia de CRM para capturar prospectos y gestionarlos, como también en un plan de referidos, con un avance muy positivo en los últimos meses.

#### **7.1.3.8 Actividades clave**

Las actividades más importantes de las empresas de renting y de créditos para vehículos, para la creación y generación de la propuesta de valor, son: mercadeo, ventas, evaluación financiera de los clientes, procesos administrativos, entrega de vehículos, servicio posventa o de operación, relacionamiento con clientes, gestión de cartera y procesos tecnológicos. Para las empresas de renting las actividades como compra y negociación de los vehículos (activos), compra y negociación de los servicios (matrícula, seguros, mantenimiento, impuestos, entre otros), entrega, operación y gestión del inventario de los activos, son actividades adicionales o exclusivas del sector.

### **7.1.3.9 Recursos clave**

Las empresas de renting consideran clave los recursos como vehículos (activos), personal, recursos tecnológicos y recursos financieros. Para las demás empresas analizadas el personal, los recursos tecnológicos y financieros también son importantes para la propuesta de valor.

### **7.1.3.10 Aliados y proveedores**

La relación con las marcas fabricantes de vehículos, concesionarios y proveedores son fundamentales para la operación de la mayoría de las empresas analizadas. Para Renting Colombia, adicionalmente, la relación con el Grupo Bancolombia, los proveedores de servicios relacionados con los vehículos (mantenimiento, seguro, matrícula, impuestos, etc.) y los canales comerciales tercerizados como distribuidores, freelance y contact center, son clave para la operación y su propuesta de valor.

### **7.1.3.11 Fuentes de ingresos**

Las principales fuentes de ingresos del servicio de renting son: el canon mensual de alquiler que pagan los usuarios y el recaudo por la venta del vehículo usado al finalizar los contratos de renting. Para las empresas de crédito y leasing los intereses, los seguros de los créditos y el valor de venta del vehículo (leasing) son las fuentes principales de ingresos.

## **7.2 Necesidades, expectativas, percepciones e intención de adquisición de los clientes potenciales y los usuarios actuales de renting en Medellín**

### **7.2.1 Necesidades, expectativas, percepciones e intención de adquisición de los clientes potenciales**

Para la aplicación de las entrevistas se tuvieron en cuenta personas que pueden ser usuarios potenciales de renting del segmento de persona natural. La población está constituida por personas del género masculino y femenino, de diferentes edades, profesiones, tipos de trabajadores, de estratos socioeconómicos 5 y 6 y que residen en la ciudad de Medellín y sus alrededores (figuras 4, 5, 6, 7 y 8).

Se realizó un análisis de la información de la investigación cualitativa por medio de la manipulación de datos, que incluyeron actividades como categorización, abstracción, comparación, dimensionalización, integración, iteración y refutación. Se utilizaron diferentes esquemas o modelos para estas actividades, que se enumeran a continuación:

- Transcripción verbatim: se realizó la transcripción de las respuestas y comentarios de cada persona con relación a cada pregunta de la entrevista. Se evidencia el ejercicio en la siguiente figura:

**Figura 4.** Transcripción verbatim

The figure displays a grid of 10 rows and 20 columns of small thumbnail images. Each row represents a different participant, with their name and ID listed on the left side of the grid. The thumbnails show individual cards containing text, likely representing verbatim responses from interviews. The participants listed are: MUR001, MUR002, MUR003, MUR004, JARD04, MUR045, and MUR029. The grid is organized into two main sections of 5 rows each, with the first section containing participants MUR001 through MUR004 and the second section containing JARD04, MUR045, and MUR029. Each card within the thumbnails contains text, some with highlighted sections, and some with small icons or symbols.

Fuente: elaboración propia.

- Categorización: se clasificaron las respuestas en las siguientes once categorías: comportamiento de compra del vehículo, formas de uso del vehículo, aspiración, satisfacción de la compra, conocimiento, beneficios percibidos de renting, percepción de marca, desventajas de renting, intención de adquisición de renting, canales y medios, y atributos personales. Se evidencia el ejercicio en la siguiente figura:

**Figura 5. Categorización I**



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se categorizaron las respuestas en positivas, negativas, de evaluación, racionales y emocionales, de las cuales se destacan las siguientes:

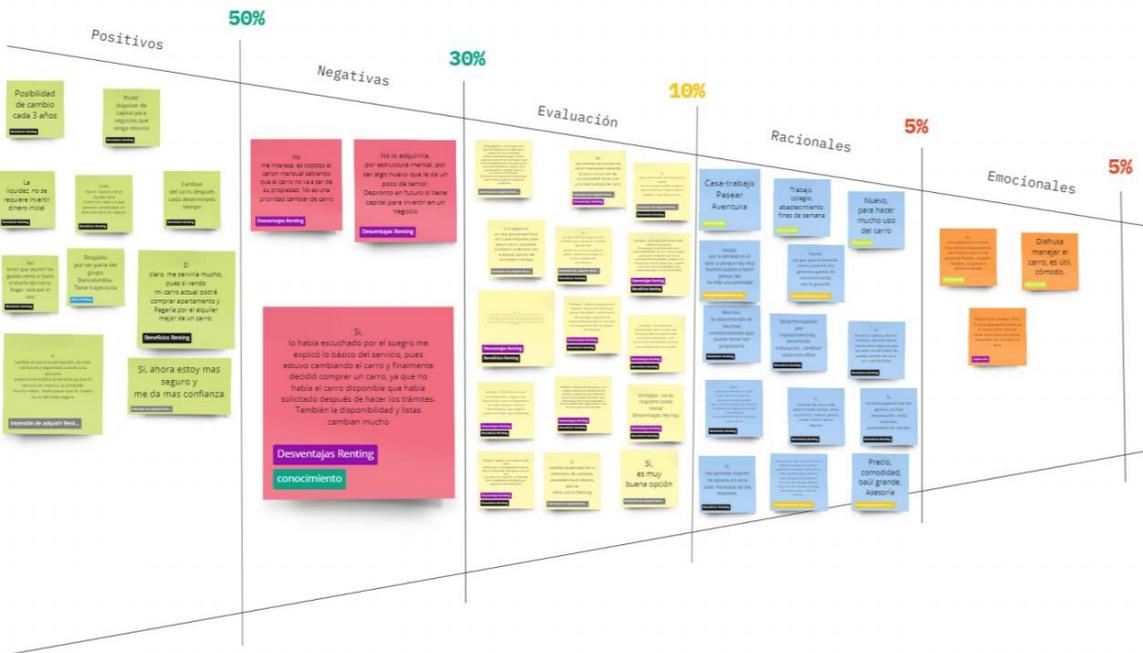
- Positivas: “Posibilidad de cambio cada tres años”, “poder disponer de capital para negocios que tengan retorno”, “la liquidez, no se requiere invertir dinero inicial”, “no tener que asumir los gastos como si fuera el dueño del carro, pagar solo por el uso”, “me serviría mucho, pues si vendo mi carro actual podría comprar apartamento y pagaría mejor por el alquiler de un carro”, “cambia un poco la percepción, da más confianza y seguridad cuando una persona experta me explica el servicio, ya que el servicio es nuevo y se entiende mucho mejor. Suele pasar que lo nuevo no es del todo seguro”.
- Negativas: “No me interesa, es costoso el canon mensual sabiendo que el carro no va a ser de su propiedad. No es una prioridad cambiar de carro”, “no lo adquiriría por estructural mental, por ser algo nuevo que da un poco de temor. De pronto en un futuro si tiene capital

para invertir en un negocio”, “lo había escuchado por el suegro que me explicó lo básico del servicio, pues estuvo cambiando el carro y finalmente decidió comprar carro, ya que no había el carro disponible que había solicitado después de hacer los trámites del renting. La disponibilidad y listas cambian mucho en renting”.

- Evaluación: “Sí lo adquiriría, en caso que en el ejercicio financiero sea mejor que la compra del carro financiado, en caso que tenga capital para invertir en otro negocio que dé rentabilidad, si las cláusulas de uso y mantenimiento se ajustan, si se pueden solicitar cambios físicos y accesorios”, “sí lo adquiriría, en caso que encuentre el carro que me guste y que sea un canon razonable”, “compartir la decisión con la esposa, opinión de conocidos y amigos”, “sí lo adquiriría, ya que sería un negocio más rentable que comprarlo. Tendría que decidir vender mi carro para poder adquirir el renting. Lo haría a nombre de mi empresa”, “ventajas: costos fijos que incluyen todo, reducción de gastos. Desventajas: condiciones de uso o responsabilidades de uso, temor a pagar gastos por incidentes que no los contemple el renting, miedo a adquirir un servicio que no lo ha usado antes y que el carro no es de su propiedad y que pueda perjudicar el uso del vehículo”, “podría ser una opción, lo estoy explorando. La disponibilidad del carro no es ilimitada, entonces más que adquirir el carro que uno quiere, es adquirir que esté en el listado o disponible. Me limitaría la parte laboral, ya que soy médico y tengo un trabajo fijo y otro trabajo por prestación de servicios”, “ventajas: liberar capital y tener liquidez. Ahorro en trámites y gastos. No implica cuota inicial. Desventajas: de pronto la mensualidad puede ser más alta en comparación con la compra del vehículo”.
- Racionales: “Uso del vehículo: casa-trabajo, pasear, aventura”, “último vehículo: nuevo, para hacer mucho uso del carro”, “último vehículo: nuevo, ya que quería estrenar carro y que no me generara gastos de mantenimiento, por la garantía”, “último vehículo: usado, por la pérdida en el valor y porque hay muy buenos usados a buen precio”, “beneficios: no preocuparse por los gastos, no hay devaluación, evita trámites, posibilidad de cambio”.
- Emocionales: “Estoy feliz con mi carro, lo amo”, “disfruto la experiencia de manejar carro para viajar y salir con el grupo de Toyota”, “disfruto manejar, el carro es útil y cómodo”.

A continuación se representa la categorización de respuestas (figura 6):

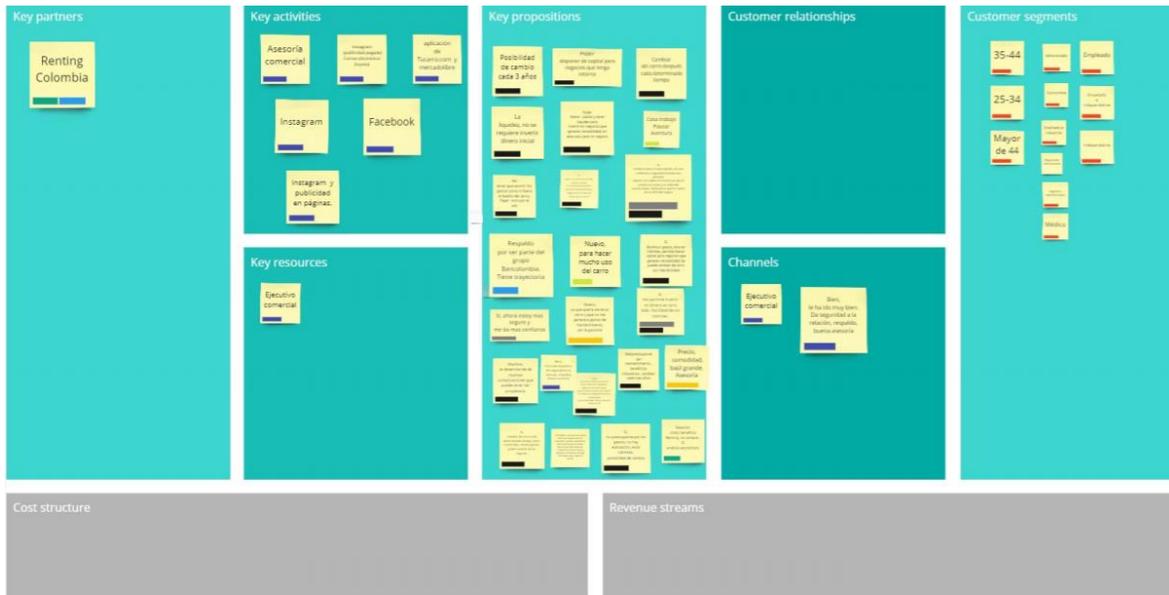
**Figura 6. Categorización II**



Fuente: elaboración propia.

- Relación de datos con el modelo Canvas: se relacionaron los datos con algunos módulos del modelo de negocios del lienzo Canvas. Se evidencia el ejercicio en la siguiente figura.

**Figura 7.** Relación de datos con el modelo Canvas



Fuente: elaboración propia.

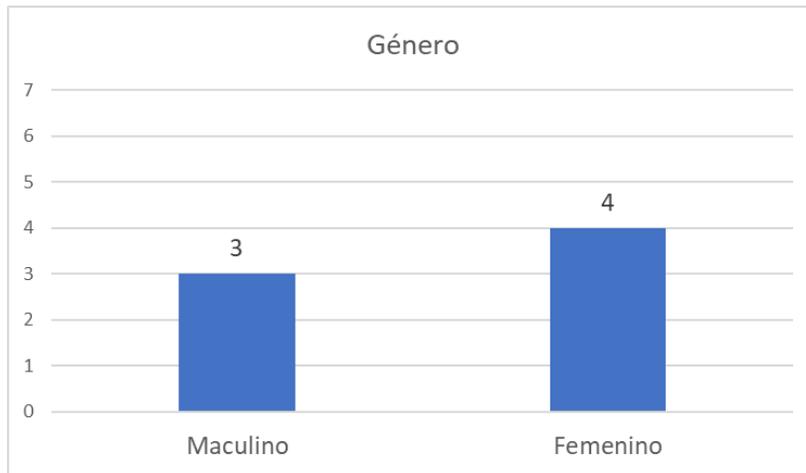
- Perfilamiento: con los datos abstraídos se definieron las razones de uso, personalidad, intereses, habilidades y conocimientos tecnológicos para cada persona entrevistada. Se especifica la información en la siguiente figura.

**Figura 8.** Perfilamiento



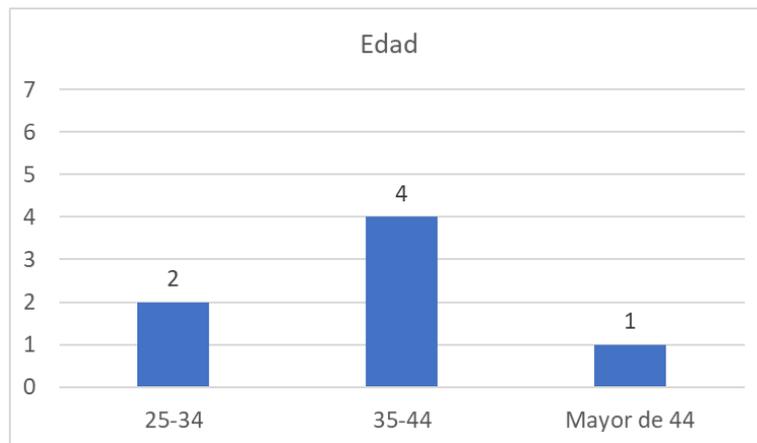
Fuente: elaboración propia.

**Figura 9.** Género de las personas entrevistadas



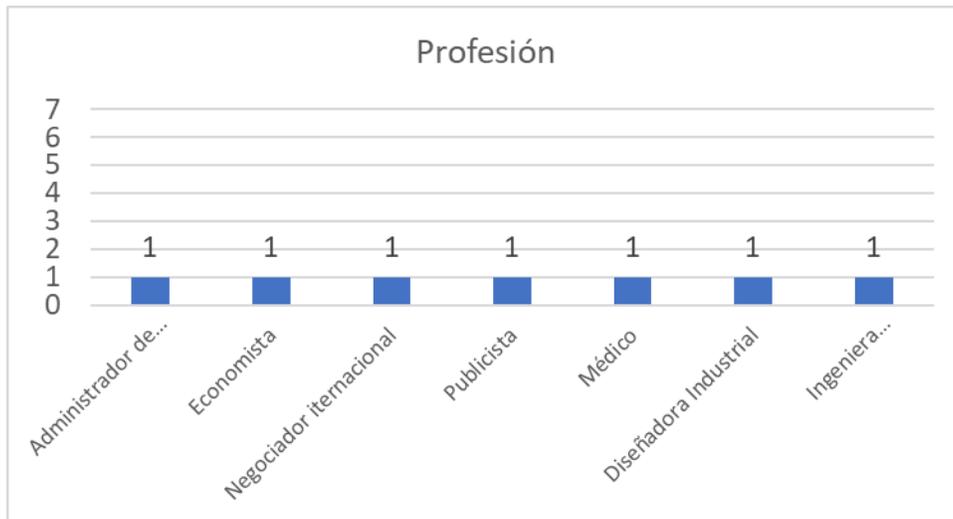
Fuente: elaboración propia.

**Figura 10.** Edad de las personas entrevistadas



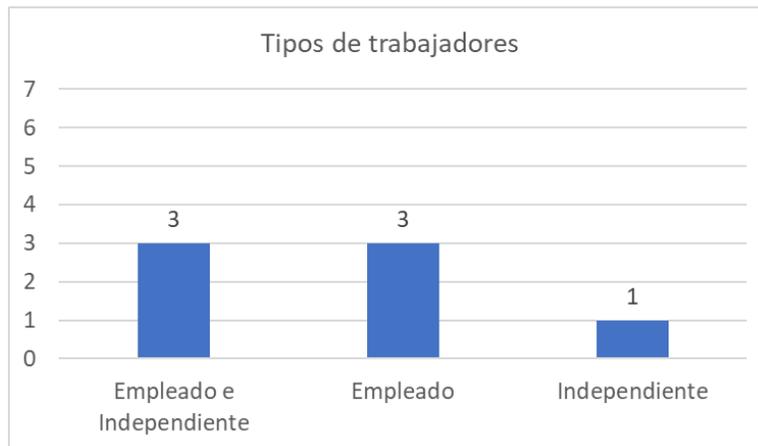
Fuente: elaboración propia.

**Figura 11.** Profesión de las personas entrevistadas



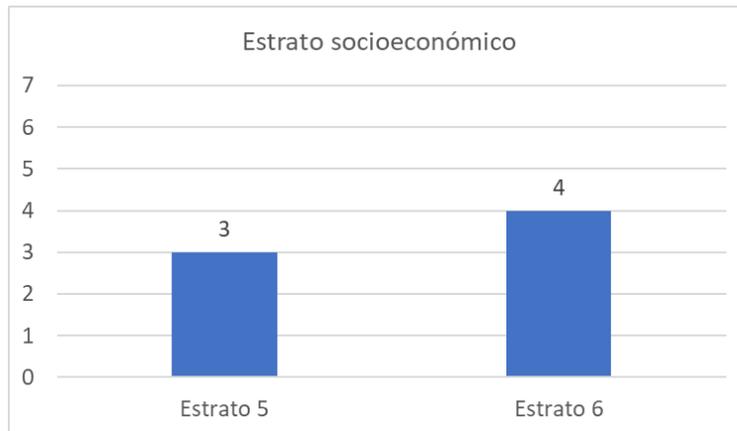
Fuente: elaboración propia.

**Figura 12.** Tipos de trabajadores



Fuente: elaboración propia.

**Figura 13.** Estrato socioeconómico



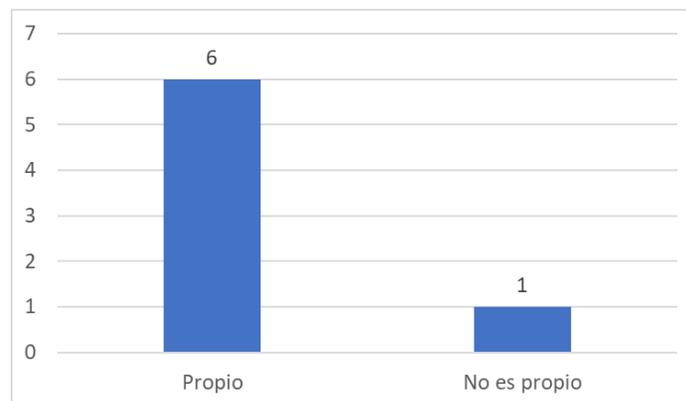
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan y analizan las diferentes preguntas realizadas en las entrevistas (especificadas en el cuestionario del Anexo 1), que apoyan la construcción del modelo de negocio.

- ¿Tiene, en la actualidad, automóvil propio?

En general, la mayoría de las personas manifestaron que poseen un vehículo propio (6). Algunas personas usan el vehículo de un familiar (1).

**Figura 14.** Propiedad del vehículo

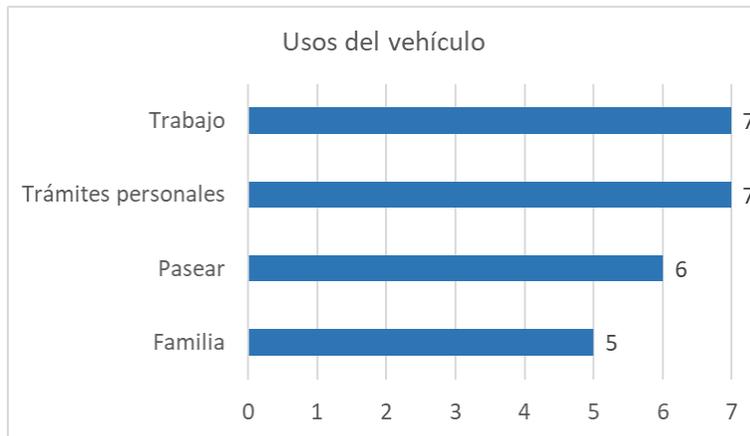


Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuáles son los principales usos que le da a su automóvil?

Se identificaron similares tipos de uso del vehículo entre las personas, donde se destaca que es un medio de movilización para realizar trámites personales (7), desplazarse al trabajo y como medio para hacer las actividades laborales (7). Otros usos son recurrentes, como salir a pasear y realizar las actividades familiares.

**Figura 15.** Usos del vehículo



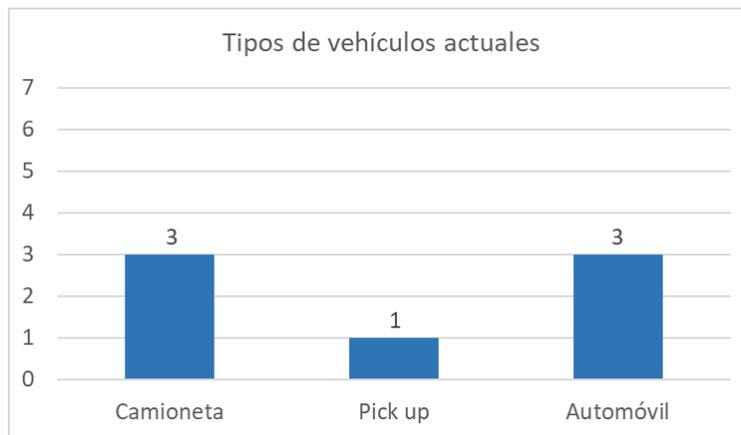
Fuente: elaboración propia.

- ¿Qué tipo de automóvil tiene y cuál le gustaría tener?

Las personas tienen diferentes tipos de vehículos, de los que se destacan las camionetas (3) y el automóvil (3). Algunas usan el tipo pick-up (1) para la operación de su negocio y también para uso personal.

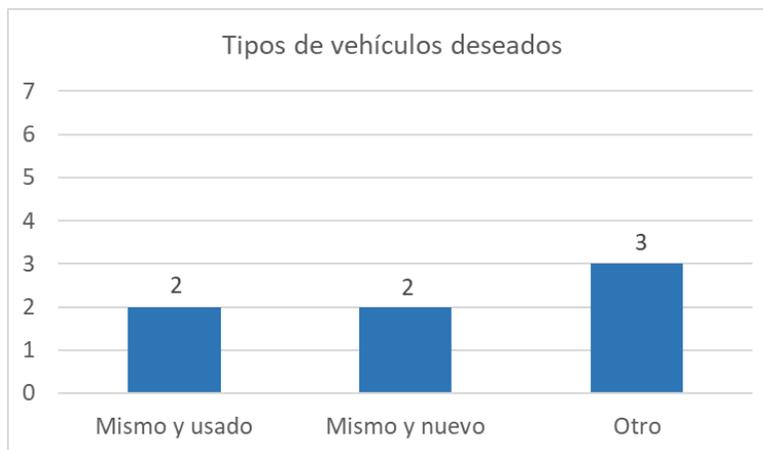
Una cantidad importante de entrevistados desea cambiar de tipo de vehículo (3) porque sus necesidades se han modificado; algunos no tienen los recursos para adquirirlo. Otros desean tener el mismo tipo, ya sea usado (2) o nuevo (2), pues satisface sus necesidades.

**Figura 16.** Tipos de vehículos que poseen o usan los clientes potenciales



Fuente: elaboración propia.

**Figura 17.** Tipos de vehículos deseados por los clientes potenciales



Fuente: elaboración propia.

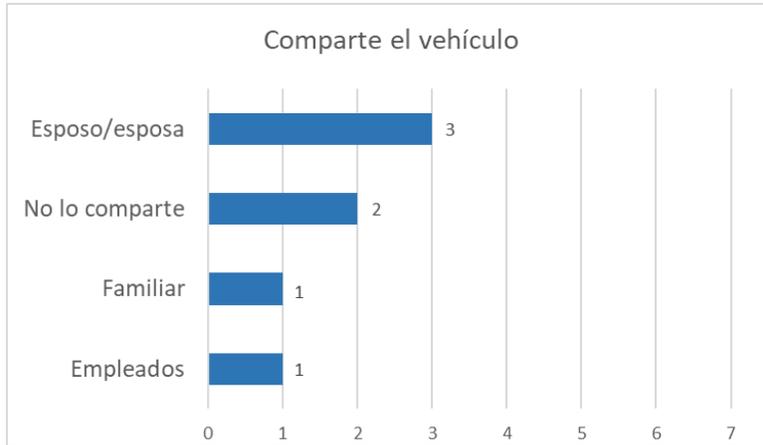
- ¿Describa cuál es su experiencia de uso del automóvil? ¿Qué siente?

Cuatro personas manifestaron que disfrutaban manejar, ya que el vehículo es cómodo y está muy bien equipado; les gusta más cuando salen a pasear. Tres personas contestaron que tienen una experiencia normal, solo es un bien útil para poderse movilizar.

- ¿Comparte el automóvil con otras personas? ¿Quiénes?

En general, las personas comparten el uso del vehículo con otras, especialmente con el esposo o esposa (3). Dos personas no comparten el vehículo, una persona lo comparte con algún familiar y una persona lo comparte con empleados de su empresa.

**Figura 18.** Comparte el vehículo con otros

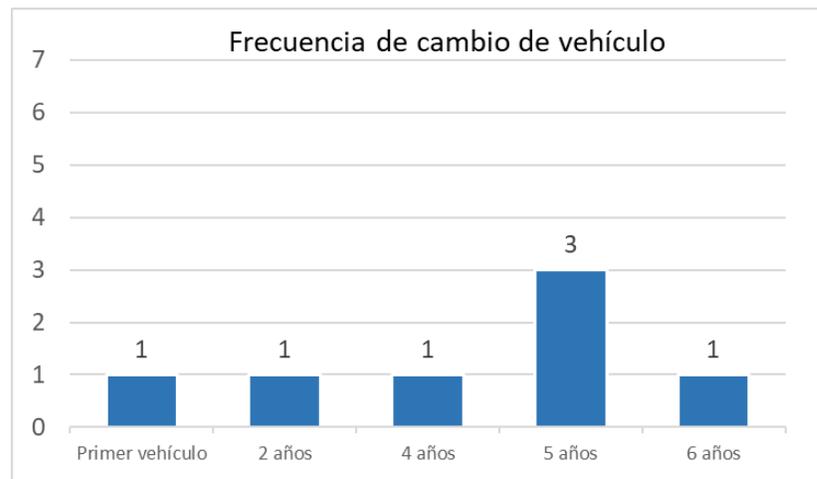


Fuente: elaboración propia.

- ¿Con qué frecuencia cambia de automóvil? ¿Por qué?

Existen diferentes aspectos que influyen negativamente en el cambio de vehículo, pero el más representativo es la devaluación o la pérdida de valor del bien, ya que este factor impide tener liquidez para adquirir un vehículo de mayor valor y no es rentable, el cambio es percibido como un lujo. Adicionalmente, algunas personas manifestaron que desean usar el vehículo al máximo. En otros casos, el cambio de vehículo se convierte en un factor aspiracional. Cuatro personas contestaron que cambian de vehículo cada 5 o 6 años.

**Figura 19.** Frecuencia de cambio de vehículo de los clientes potenciales

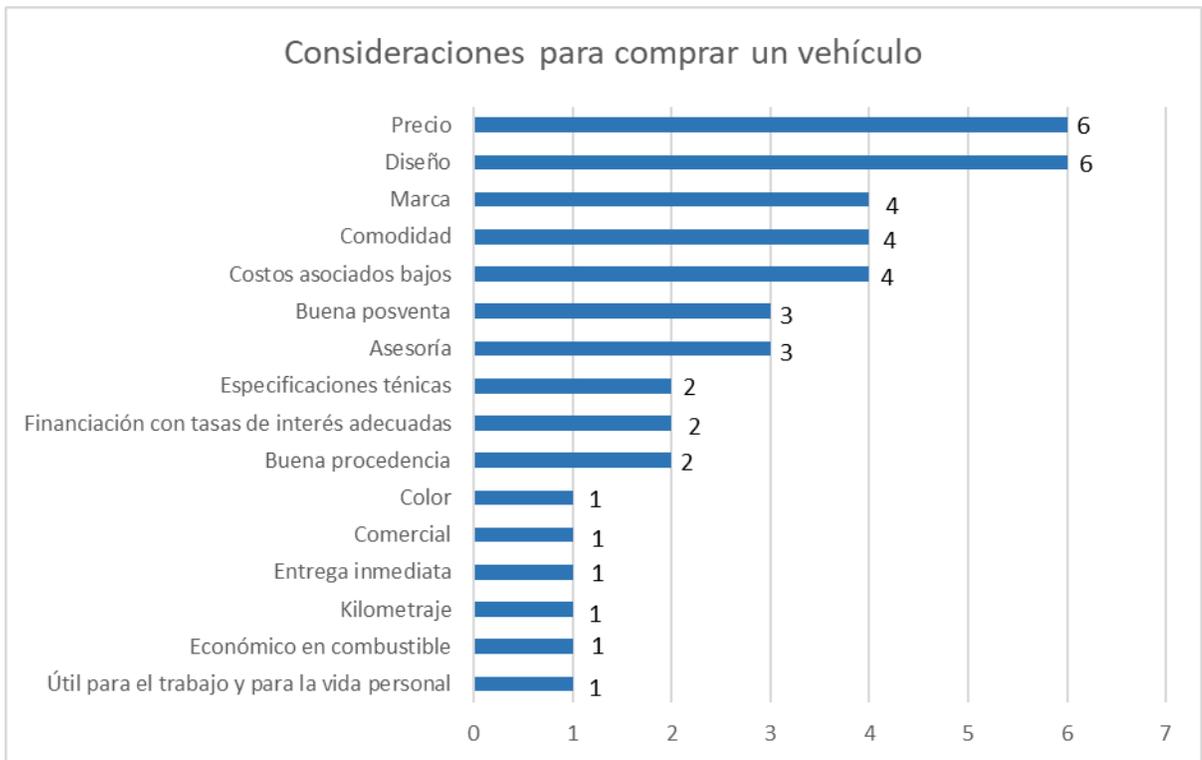


Fuente: elaboración propia.

- ¿Su última compra fue un automóvil nuevo o usado? ¿Por qué?  
Se evidenció que la compra de vehículos nuevos (4) y usados (3) fueron manifestadas por las personas, siendo un poco más la compra de vehículos nuevos. Existen diferentes razones para comprar nuevo, como poder estrenar, no tener que asumir gastos altos de mantenimiento, garantía, usar al máximo el vehículo y por deseo de un modelo novedoso. Las personas que adquirieron vehículo usado lo hicieron por las siguientes razones: pérdida de valor del vehículo nuevo, falta de recursos económicos y porque en el mercado pudieron adquirirlos a muy buenos precios.
- ¿Cuál fue la forma de pago utilizada para la compra?  
Seis de las siete personas entrevistadas requirieron un plan de financiación para comprar el vehículo, pagando una cuota inicial. En general, para la compra de vehículos nuevos el porcentaje de financiación fue mayor a la requerida por las personas que compraron vehículo usado.
- ¿Qué consideraciones tiene en cuenta para comprar un automóvil?  
Diversos factores son tenidos en cuenta por las personas para adquirir un vehículo, tanto aspectos relacionados con el vehículo como en el proceso de compra. Los más relevantes, que fueron mencionados, son: el precio (6), el diseño (6), la marca (4), la comodidad (4),

los costos asociados (4), posventa y asesoría (3). Los factores pueden cambiar para la compra de vehículo nuevo y usado. Se especifica que cada persona mencionó varios factores.

**Figura 20.** Consideraciones para comprar un vehículo



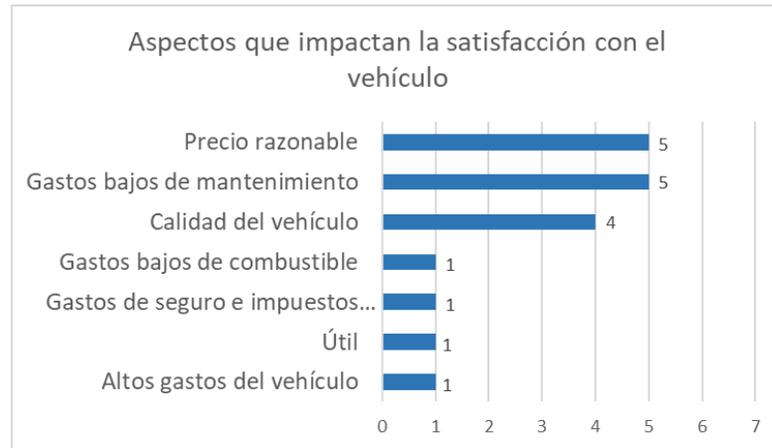
Fuente: elaboración propia.

- ¿Está satisfecho con la calidad y beneficios del vehículo, en relación con el valor de la compra y de los gastos que están asociados a él? ¿Por qué?

Se evidenció que en general gran parte de las personas encuestadas están satisfechas con el vehículo (6), relacionando los costos y beneficios que les generan; por lo contrario, una persona manifestó no estar satisfecha. Entre los aspectos más relevantes que generan satisfacción son: precio razonable (5), gastos bajos de mantenimiento (5) y calidad (4). El precio es más valorado positivamente por las personas que compraron vehículo usado. Los gastos de seguro, impuestos y combustible son poco mencionados en la satisfacción positiva, por lo cual es posible que sean factores negativos o poco valorados positivamente

por las personas. Las pocas personas que no están satisfechas dijeron no estar de acuerdo con todos los gastos asociados al vehículo.

**Figura 21.** Aspectos que impactan la satisfacción con el vehículo



Fuente: elaboración propia.

- Después de haber leído el caso, ¿qué entendió sobre renting?

Haber leído el caso práctico donde se describían situaciones o necesidades diferentes de dos personas y que el renting podría ser la solución, les permitió a los encuestados interpretar y entender el servicio de renting de vehículos y los diferentes beneficios; también sirvió como acercamiento y comprensión con los personajes del caso, y en ocasiones se sintieron identificados con ellos.

Se puede resaltar que todas las personas coincidieron en que el renting es un servicio de arrendamiento donde el usuario paga un canon mensual que incluye todos los gastos asociados, excepto el combustible. En algunos casos mencionaron que es un servicio que genera liquidez y libera capital.

- ¿Cree que el renting sería una muy buena solución para Jaime y Santiago? ¿Por qué?

Para la mayoría de las personas los dos personajes del caso podrían solucionar sus necesidades con el servicio de renting.

Santiago (personaje del caso), que tiene interés en comprar un apartamento, encuentra que el renting puede ayudarlo con el proceso, pues le permitiría vender el vehículo actual, obtener liquidez y rentar un vehículo. La necesidad de Jaime, que era cambiar de vehículo, encuentra solución con el renting ya que puede hacerlo sin necesidad de capital y asumiendo menos gastos. En algunos casos no fue percibido el beneficio para Jaime, ya que no estaban seguros si con el renting se disminuyen los gastos con relación a la compra, por desconocimiento del valor del ahorro.

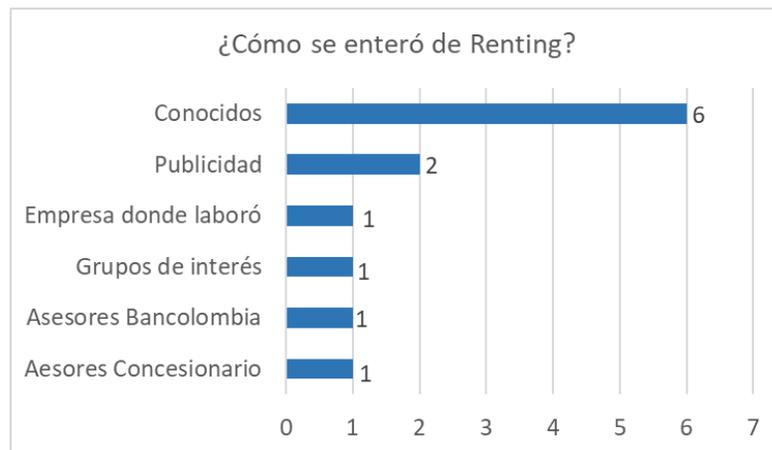
- ¿Conocía el servicio de renting de vehículos?

Existe un conocimiento de renting previo a las entrevistas por parte de todas las personas, sin embargo, algunas manifestaron tener poca información.

- ¿Cómo se enteró del servicio de renting?

El medio más relevante por el cual las personas se enteraron del servicio de renting son las personas conocidas (6), seguido por la publicidad (2), sin especificar en qué tipo de medio. Se entiende que por ser un servicio con trayectoria en el segmento de grandes empresas y relativamente nuevo en el segmento de persona natural, no se habían empleado medios masivos de publicidad, y el “voz a voz” ha sido el principal sistema de información hasta hace poco tiempo. Es importante destacar que una persona ha estado enterada de renting por varios medios, incluidos los grupos de interés o comunidades, los asesores de Bancolombia y asesores del concesionario o la marca de su vehículo, lo que quiere decir que existen muchas maneras para promocionar el servicio. La persona con código HMED34 manifestó que conocía el servicio por una persona allegada, quien le explicó brevemente. Indicó que aquella persona realizó los trámites del renting pero se decidió a comprar el vehículo ya que en el renting no estaba disponible el vehículo que había acordado.

**Figura 22.** ¿Cómo se enteró del servicio de renting?

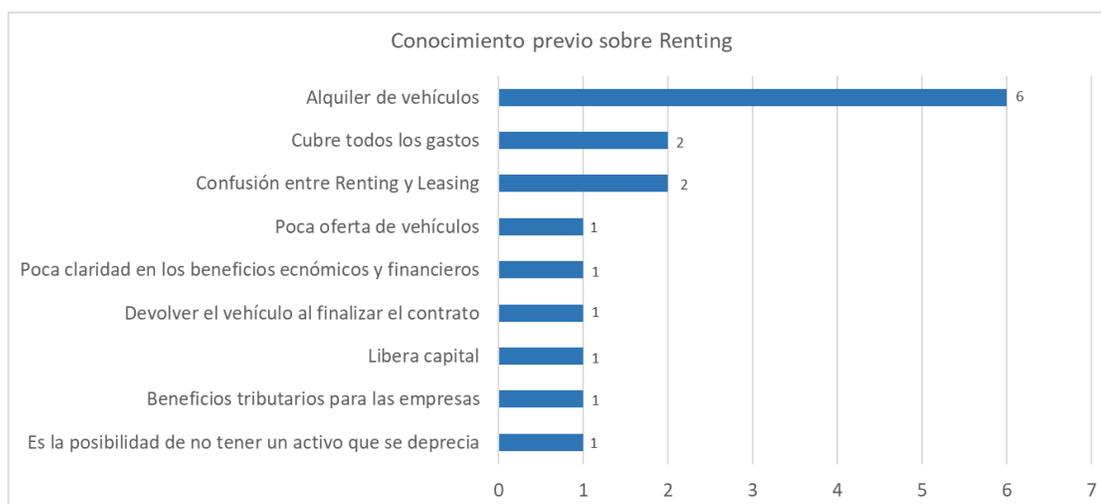


Fuente: elaboración propia.

- ¿Qué sabía usted del renting de vehículos?

Servicio de alquiler de vehículos (6) era el concepto o idea que tenían todas las personas antes de la entrevista, y algunas tenían conocimiento sobre los gastos que cubre el renting (2). Es importante detallar que para algunas personas no era clara la diferencia entre renting y leasing (2), siendo términos y servicios un poco parecidos y ofrecidos por el Grupo Bancolombia. En general, no existía un conocimiento amplio previo acerca del servicio, por lo cual las interpretaciones o percepciones podrían no ser acordes. Se resalta el caso de la persona con código HMED34, quien manifestó que el servicio de renting ofrece poca disponibilidad de vehículos; este comentario surgió debido a la mala experiencia de un familiar en el proceso de adquisición del servicio. El término renting para una persona no se asocia únicamente al arrendamiento de vehículos, sino también a otros tipos de bienes.

**Figura 23. Conocimiento previo sobre renting**



Fuente: elaboración propia.

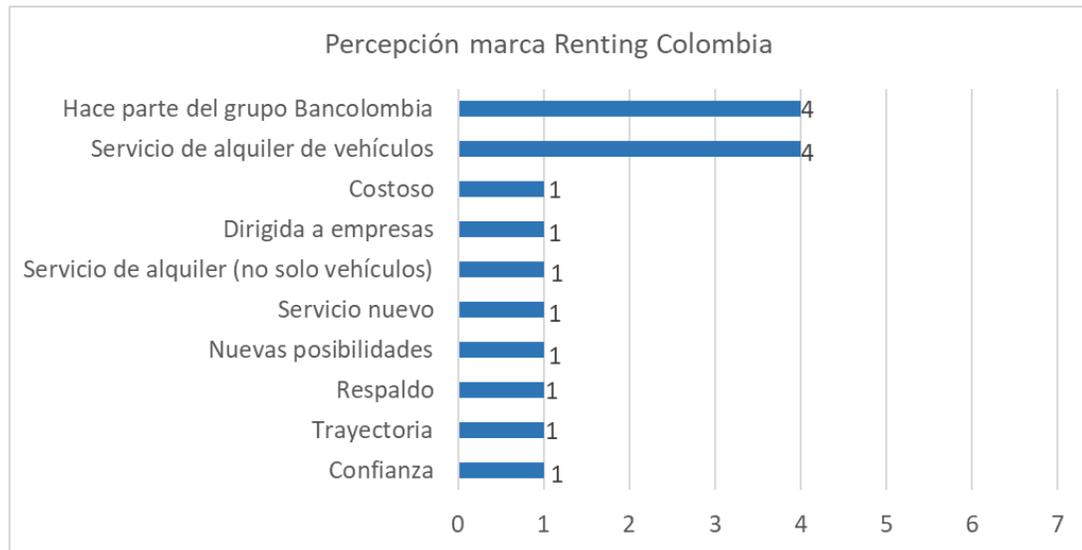
- ¿Cuáles empresas o marcas proveedoras de renting conoce?

La única empresa o marca conocida por todas las personas entrevistadas es Renting Colombia. Se interpreta que esto es debido a la amplia trayectoria y participación en el mercado colombiano y los pocos proveedores de este servicio.

- ¿Qué percepción tiene de Renting Colombia?

Renting Colombia es asociada con el Grupo Bancolombia por gran parte de las personas (4), y está relacionada también con un servicio de alquiler de vehículos (4). En algunos casos se expresó que es costoso, un servicio de alquiler de bienes (no solo vehículos) que genera nuevas posibilidades. Al ser parte del Grupo Bancolombia tiene trayectoria y confianza; esto fue manifestado por la persona con código HADM37. La persona con código MECO38 indicó que es un servicio dirigido a empresas.

**Figura 24.** Percepción de la marca Renting Colombia

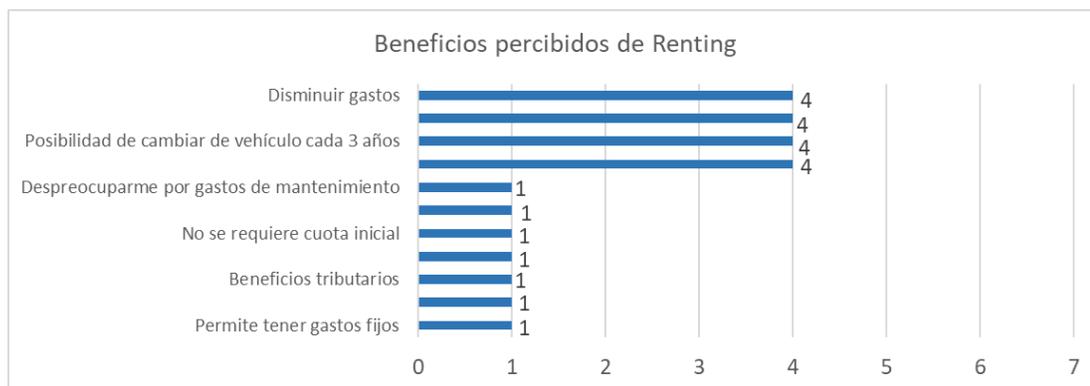


Fuente: elaboración propia.

- ¿Considera que el servicio de renting tiene beneficios? ¿Cuáles son?

Una vez las personas entendieron el caso práctico, y con el conocimiento previo que tenían, se identificó que todas perciben beneficios del renting, entre los cuales sobresalen: la disminución de gastos (4), minimizar y desentenderse de trámites (4), la posibilidad de cambiar de vehículo cada tres años (4) y liberar capital y tener liquidez para invertir en negocios o propiedad que generen rentabilidad (4). Otros adicionales fueron: despreocuparse de gastos de mantenimiento, posibilidad de usar un vehículo nuevo, no se requiere cuota inicial, desentenderse de preocupaciones que se puede tener cuando se es propietario del vehículo, entre otros.

**Figura 25.** Beneficios percibidos del renting

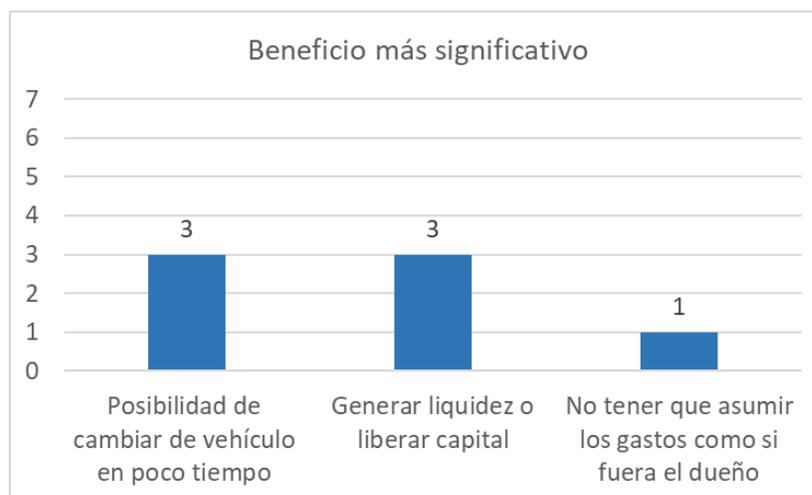


Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuál es el beneficio más significativo del servicio de renting?

Los beneficios más significativos o valorados por las personas son: posibilidad de cambiar de vehículo en poco tiempo (3) y generar liquidez o liberar capital (3). Otro punto a favor, pero en menor proporción a los anteriores, es el de no tener que asumir los gastos como propietario del vehículo (1). Se puede inferir que estos beneficios son los que pueden impulsar más a la adquisición del servicio y hacen más marcada la diferencia con respecto a la compra de vehículo.

**Figura 26.** Beneficio más significativo del renting

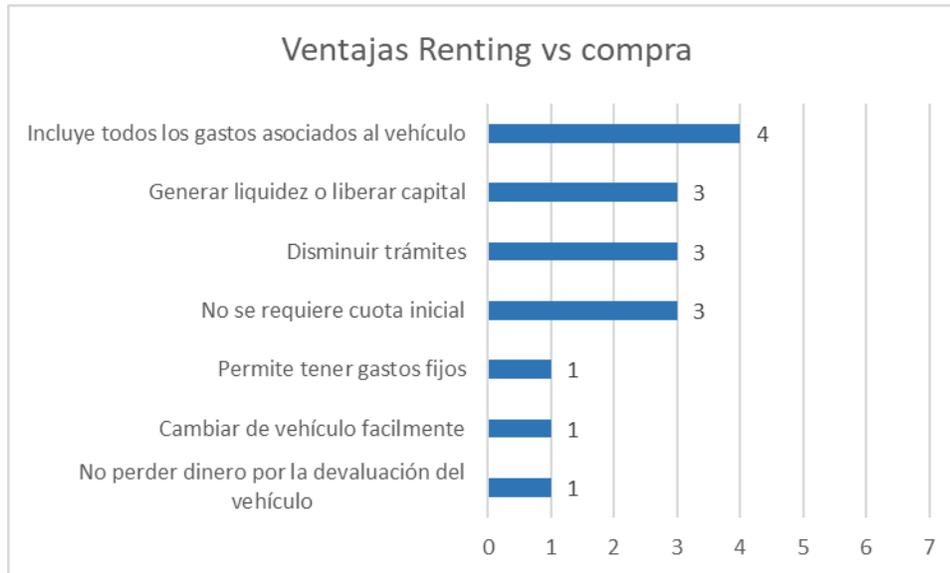


Fuente: elaboración propia.

- ¿Considera que el servicio de renting tiene ventajas y desventajas con relación a la compra de un vehículo? ¿Cuáles son?

Tanto ventajas y desventajas con relación a la compra, ya sea financiada o de contado, son percibidas por las personas entrevistadas, con excepción de una persona que no encuentra desventajas del servicio de renting. Las ventajas que fueron mencionadas más veces son: incluye todos los gastos asociados al vehículo (4), genera liquidez o libera capital (3), no se requiere cuota inicial (3) y disminuye trámites (3). Permitir tener gastos fijos, cambiar de vehículo fácilmente y no perder dinero por la devaluación son otros factores mencionados.

**Figura 27.** Ventajas con relación a la compra

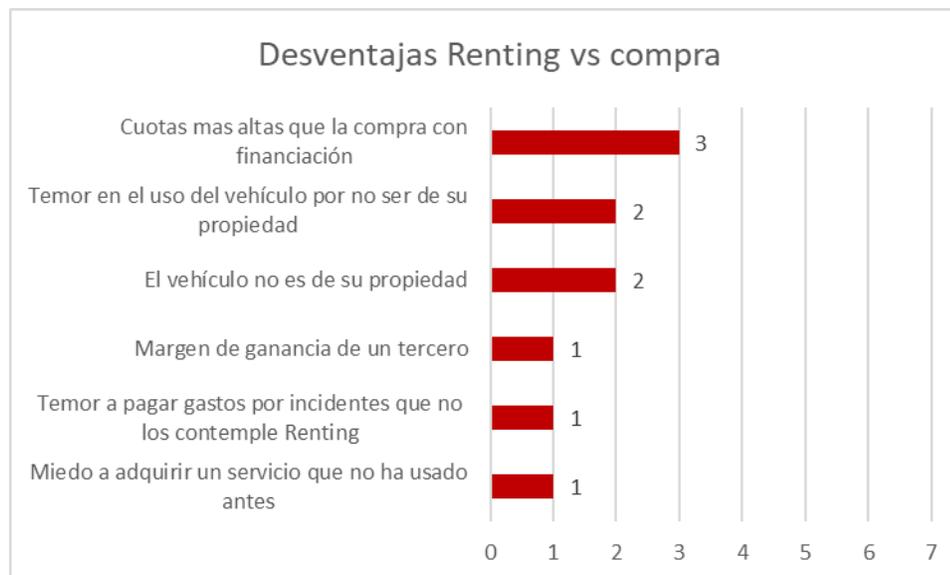


Fuente: elaboración propia.

Cuatro personas perciben el canon mensual de alquiler más alto que las cuotas de un crédito de vehículo. Quizás el no conocer el ejercicio económico de algún modelo con relación a la compra, que incluya el cálculo de los gastos y ahorro, pueda impactar esta percepción. También existe temor en el uso del vehículo por no ser de la propiedad de la persona (2) y no sentir que el vehículo es de su propiedad (2).

En menor proporción existe temor a pagar gastos que no contemple el renting y a adquirir un servicio que es relativamente nuevo para el segmento de persona natural.

**Figura 28.** Desventajas con relación a la compra



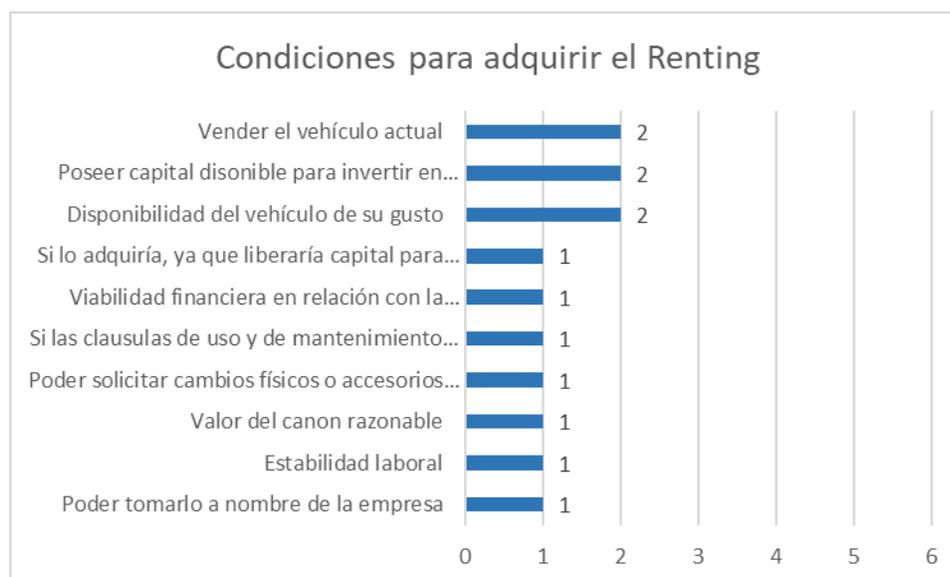
Fuente: elaboración propia.

- ¿Adquiriría el servicio de renting? ¿Bajo cuáles condiciones?

La mayoría de las personas estarían dispuestas adquirir el servicio de renting bajo ciertas circunstancias o situaciones (6). Apenas una persona (código MPUB40) no estaría dispuesta, sustentando que es costoso el canon mensual sabiendo que el vehículo no va a ser de su propiedad. Adicionalmente, no es su prioridad cambiar de vehículo.

Cinco personas que adquirirían el renting manifestaron varias condiciones o situaciones diversas para adquirirlo. Vender el vehículo actual (2), si la persona posee capital para invertir en un negocio (2) y si está disponible el vehículo de su gusto (2) son las más representativas. Otras situaciones son: liberar capital y comprar su apartamento, en caso de que conozca la viabilidad financiera en comparación de la compra financiada, si las cláusulas de uso y mantenimiento son las adecuadas, poder solicitar cambios físicos y accesorios en el vehículo, valor del canon razonable, entre otros. La persona que manifestó que no adquiriría el renting sustenta su respuesta en que el canon mensual es muy alto, sabiendo que el vehículo no es de su propiedad y que cambiar de vehículo no es una prioridad en este momento.

**Figura 29.** Condiciones o situaciones para adquirir el renting



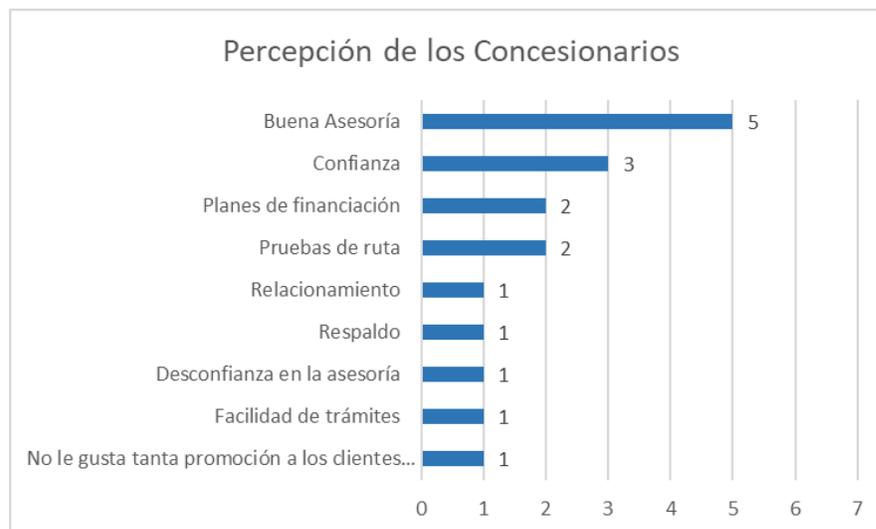
Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuál tipo de vehículo adquiriría por servicio de renting?  
Cuatro personas usarían el mismo tipo de vehículo que el actual, debido a que cubre sus necesidades y están satisfechas. Dos personas indicaron que aprovecharían el servicio de renting para tener un tipo de vehículo de una gama superior.
- ¿Recomendaría o informaría del servicio de renting a sus familiares, conocidos o amigos?  
Teniendo en cuenta los beneficios percibidos por las personas, seis recomendarían o informarían acerca del servicio de renting a sus familiares, conocidos y amigos. Las personas que no lo adquirirían no ven viable recomendarlo o informarlo.
- ¿Por cuál canal solicitaría información acerca del servicio de renting?  
Todas las personas que estarían dispuestas a hacer uso del renting desearían recibir información por parte de ejecutivos comerciales especializados en este servicio.

- ¿Qué percepciones tiene sobre los servicios de comercialización de automóviles? ¿Por qué? (concesionarios)

La asesoría (5), la confianza (3) y los planes de financiación (2) son los factores positivos de los concesionarios de vehículos más valorados por las personas. Existen otros factores percibidos como las pruebas de ruta, el relacionamiento, respaldo, facilidad en los trámites (para compra de vehículo usado). La persona con código MECO38 no tiene una percepción positiva, debido a que manifestó que “la asesoría no es honesta ya que venden lo que necesitan vender, actitud de cazar”.

**Figura 30.** Percepción de los concesionarios



Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuáles son los medios principales que utiliza para acceder a la promoción de vehículos? Instagram (5) es el medio más utilizado por la población, y por el cual recibe información o promoción de vehículos. Esto confirma que las personas de los estratos socioeconómicos altos y cuya edad es menor a 45 años tienen tendencia a usar esta aplicación frecuentemente. Otros medios digitales como Facebook (1), correo electrónico (1) y los portales especializados como tucarro.com y mercadeolibre.com son usados en menor proporción.

- ¿Qué aspectos le gustaría que le explicara con mayor profundidad?

El análisis económico del servicio de renting con relación a la compra es el tema principal que todas las personas solicitaron conocer con profundidad. Cinco personas quisieron saber el detalle de todos los gastos que incluye el renting y las excepciones. Las condiciones de uso y responsabilidades del usuario (4) también son factores importantes que pidieron profundizar. Pocas personas quisieron acceder a información sobre la cancelación del contrato, penalidades y el proceso de pago del canon.

- ¿Después de esta explicación, cambia su percepción acerca del servicio de renting? ¿Por qué?

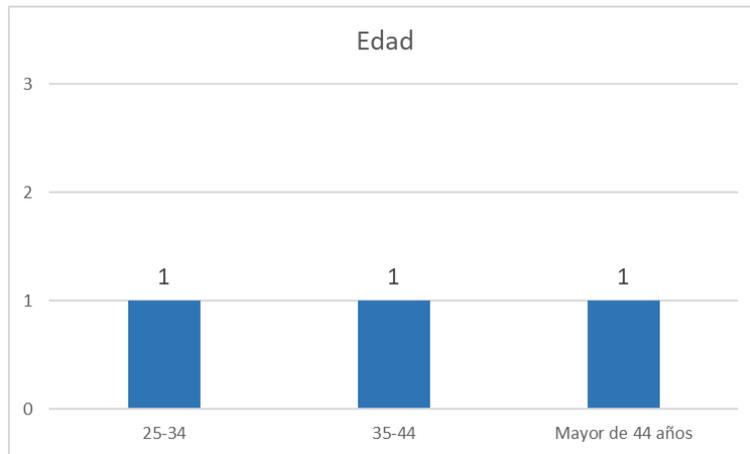
Todas las personas manifestaron que cambió considerablemente su percepción acerca del servicio, ya que lo entienden mucho mejor, se sienten más seguras y les genera más confianza.

El análisis del modelo económico-financiero, donde se especifican los gastos y ahorros con relación a la compra financiada o de contado de un vehículo de su interés, logró resolver, con mayor precisión, los beneficios económicos y financieros que podrían obtener las personas. Percepciones como “el canon de arrendamiento es más alto que las cuotas de financiación”, “al menos la persona en la compra se queda al final con el carro”, cambiaron drásticamente al explicar detalladamente este modelo. Lograron comprender y dimensionar todos los gastos que incurren en la compra de un vehículo (incluidos los intereses si es financiado, matrícula, seguro, SOAT, impuestos, comisiones de venta y depreciación), la rentabilidad que tendrían si invierten el capital en un negocio o propiedad y el ahorro que lograrían al hacer uso del renting.

### **7.2.2 Percepciones y satisfacción de los usuarios actuales del servicio de renting**

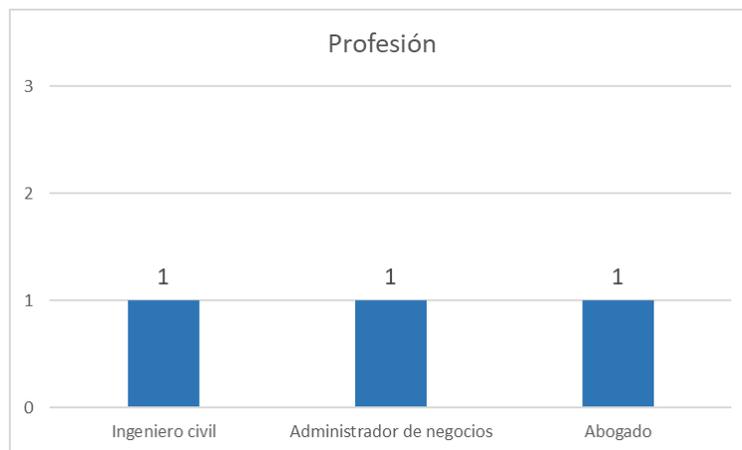
Para la aplicación de las entrevistas se tuvieron en cuenta personas que son usuarios actuales de Renting Colombia del segmento persona natural. La población está constituida por personas del género masculino (2 personas) y femenino (1 persona), de diferentes edades, profesiones y tipos de trabajadores que residen en la ciudad de Medellín y Bogotá.

**Figura 31.** Edad de los usuarios entrevistados



Fuente: elaboración propia.

**Figura 32.** Profesión de las personas entrevistadas



Fuente: elaboración propia.

**Figura 33.** Tipos de trabajadores



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan y analizan las diferentes preguntas realizadas en las entrevistas (especificadas en el cuestionario del Anexo 2) que apoyan la construcción del modelo de negocio.

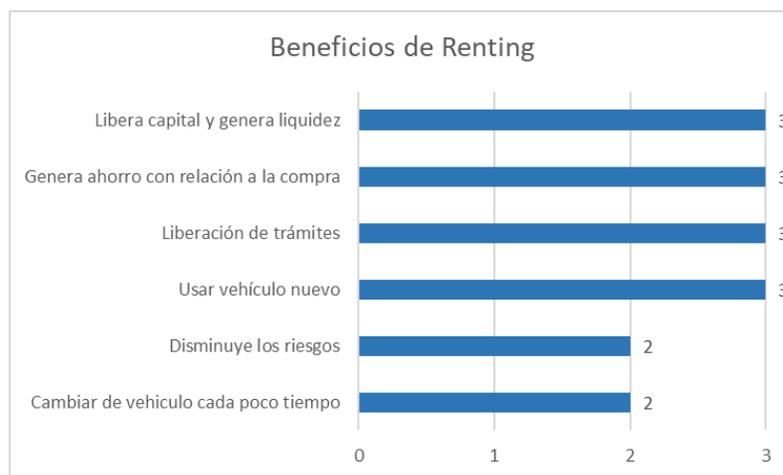
- ¿Cuánto tiempo ha usado el servicio de renting?

Tres usuarios entrevistados han usado el servicio entre uno y seis meses. Una persona lo ha usado entre seis meses y un año. El tiempo de uso impacta de alguna forma la experiencia de los usuarios.

- ¿Cuáles son los principales beneficios del servicio de renting?

Liberar capital o generar liquidez, disminuir gastos y liberación de trámites son los beneficios más percibidos por los usuarios. Otros beneficios fueron mencionados, como cambiar de vehículo cada poco tiempo, usar un vehículo nuevo y disminuir los riesgos.

**Figura 34.** Principales beneficios del renting para los usuarios



Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuál es el beneficio más significativo que lo impulsó a adquirir renting?  
Liberar capital o generar liquidez es el más significativo para todas las personas entrevistadas. Esta es la razón más relevante que impulsó la adquisición del servicio para todas las personas entrevistadas.
- ¿Está satisfecho con la calidad y beneficios del servicio, en relación con el valor del canon?  
¿Por qué?  
Todos los usuarios están satisfechos con la relación costo versus beneficio y coinciden en los mismos aspectos: les ha permitido liberar capital y generar liquidez para invertir en otros negocios rentables, disminuir gastos, el vehículo cumple sus expectativas y necesidades y el valor del canon mensual es razonable.
- ¿Cuál fue el canal por el cual realizó la adquisición del servicio?  
Los distribuidores son el canal por el cual todos los usuarios accedieron al servicio. Este canal es el de más participación en el segmento de persona natural y pymes.

- ¿Qué tan satisfecho está con la asesoría recibida para la adquisición del servicio? ¿Por qué?  
La asesoría fue bien calificada, en promedio fue de 8 puntos (1 la más baja y 10 la más alta), siendo 7 la más baja y 9 la más alta indicada por las personas. Todos percibieron buena asesoría, por la explicación de los beneficios y el análisis económico-financiero, el cual les permitió comprender el detalle de los gastos y ahorros del renting con relación a la compra del vehículo.
- ¿Qué tan satisfecho está con el proceso de trámites y formalización del contrato? ¿Por qué?  
El proceso de trámites y formalización del contrato fue calificado con un promedio 7.3 puntos (de 1 a 10), siendo 7 la más baja y 8 la más alta. Todos percibieron que es un proceso que se puede mejorar, ya que fueron muchos trámites (evaluación en central de riesgos para persona natural, comprobantes de pagos de nómina para persona natural, evaluación de ingresos y certificados para persona natural, estados financieros para pymes, formulario de conocimiento de cliente y contrato), y que no es ágil, pues el tiempo entre la entrega de documentación y la formalización del contrato es un poco largo.
- ¿Qué tan satisfecho está con el proceso de entrega del vehículo? ¿Por qué?  
El proceso de entrega del vehículo fue calificado con un promedio de 7 puntos (de 1 a 10), siendo 6 la más baja y 8 la más alta indicada por las personas. Dos personas manifestaron que es un proceso que se puede mejorar, ya que tuvieron dificultades como cambio de color del vehículo por la falta de disponibilidad y porque el tiempo de entrega es un poco largo (cerca de 45 días). La persona HING52 contestó estar inconforme por el lugar donde se realizó la entrega y por la falta de asesoría sobre el uso del vehículo por parte de la persona que se lo entregó.
- ¿Qué tan satisfecho está con el servicio posventa y soporte que le ha ofrecido la empresa de renting? ¿Por qué?  
Una persona no ha tenido que acudir al servicio de mantenimiento o ha tenido algún incidente, por el cual no calificó este factor. Las otras dos personas que han recibido un servicio de soporte o posventa lo calificaron con 9 puntos en promedio, por la facilidad en

los trámites, respuesta oportuna por parte de renting y los centros de servicio y reparación de vehículos.

- ¿En general, cómo califica su experiencia con el servicio de renting?

En general la experiencia, que incluye la asesoría, formalización, entrega, uso del vehículo y servicio posventa o soporte, fue calificada con un promedio de 8 puntos (1 la más baja y 10 la más alta), y todas las personas la calificaron con los mismos 8 puntos. Es una calificación buena, aunque existen oportunidades de mejora en algunos procesos de la empresa de renting, según lo indicado en los puntos anteriores.

- ¿Recomendaría el servicio a otras personas? ¿Por qué?

Todas las personas entrevistadas recomiendan el servicio, debido a los beneficios que otorga y la experiencia que han tenido hasta el momento.

### **7.3 Aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio**

Para el desarrollo de este objetivo se define la factibilidad del proyecto desde lo comercial, administrativo, financiero, económico y de impacto ambiental, para determinar los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

#### **7.3.1 Factibilidad comercial**

- ¿Qué producto?

Servicio de comercialización (distribución) de renting de vehículos (arrendamiento de vehículos a largo plazo), que incluye los procesos de promoción, venta y relacionamiento con los clientes, de toda la oferta de Renting Colombia, con los diferentes planes y el catálogo de vehículos, dirigidos a los segmentos de pymes y persona natural. Adicionalmente, la empresa comercializadora referirá clientes de otros servicios de la empresa de Renting Colombia, como Localiza (arrendamiento de vehículos a corto plazo) y venta de vehículos usados.

**Tabla 7.** Listado de servicios

<b>Categoría de servicio</b>	<b>Servicio</b>
Renting Colombia (largo plazo)	Promoción, venta y relacionamiento con los clientes, del servicio de Renting Colombia (largo plazo) para pymes y personal natural
Localiza (corto plazo)	Referir el servicio de Localiza (arrendamiento de vehículos a corto plazo) para pymes y personal natural
Usados Renting Colombia	Referir el servicio de venta de vehículos usados de Renting Colombia para pymes y personal natural

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuál cliente?

En el segmento de persona natural: personas del género masculino y femenino de estratos socioeconómicos medio-alto y alto, a partir de 25 años y ubicadas en la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana. En el segmento de pymes: empresas cuyos ingresos anuales no superan los 15.000 millones de pesos y ubicadas en la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana. Para cada segmento se ofrecen los servicios con algunas características diferentes.

**Tabla 8.** Características de los servicios de renting (largo plazo) por segmento

<b>Segmento</b>	<b>Características del servicio</b>
Persona natural	Arrendamiento operativo de vehículos nuevos por un periodo de tres años. El cliente paga un canon mensual de arrendamiento sin cuota inicial, que incluye matrícula, soat, seguro, impuestos, mantenimiento total y repuestos, llantas totales, kit de carretera y lavadas ilimitadas en ciudades principales. Incluye vehículos para uso personal, vehículos livianos y vehículos comerciales. Uso máximo del vehículo de 15.000 km por año o 45.000 km en los tres años.
	Arrendamiento operativo de vehículos nuevos por un periodo de mínimo tres años y máximo cinco años. El cliente paga un canon mensual de arrendamiento sin cuota inicial, que incluye matrícula, soat, seguro,

Pymes	<p>impuestos, mantenimiento total y repuestos, llantas totales, kit de carretera y lavadas ilimitadas (uso personal) en ciudades principales. Incluye vehículos para uso personal, vehículos livianos, vehículos comerciales y camiones livianos. Para los camiones livianos incluye telemetría y gestión del combustible. Los kilómetros de uso permitido dependen del tipo de vehículo.</p> <p>Adicionalmente se ofrece el servicio Rent Back, el cual consta de la compra del vehículo por parte de Renting Colombia al cliente, para posteriormente arrendárselo</p>
-------	--

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se especifica la oferta de vehículos que se relaciona con los segmentos que hacen parte de las empresas:

**Tabla 9.** Oferta para los segmentos

Segmentos de mercado en una empresa	Tipo de vehículo	¿Quién paga?	Segmento renting
1. Vehículo trabajo pesado	Camión, van, <i>pick-up</i> , volqueta, etc.	Empresa	Pymes
2. Vehículo trabajo liviano	Automóvil, SUV, van	Empresa	Pymes
3. Vehículo ejecutivos-desalarización	Automóvil, SUV	Empresa	Pymes
4. Vehículos ejecutivos-familias dueños	Automóvil, SUV	Empresa	Pymes
5. Fondo de empleados	Automóvil, SUV	Empleados	Persona natural
6. Empleados	Automóvil, SUV	Empleados	Persona natural

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cómo promocionarlo y comercializarlo?

Se requiere realizar la promoción de los servicios a través de diferentes medios como página web, WhatsApp, correo electrónico, redes sociales, anuncios en el portal web, contacto telefónico,

eventos y convenios empresariales. Se realizan los trámites de venta con la empresa Renting Colombia.

Se comercializa a través de ejecutivos comerciales freelance ubicados en la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana, con experiencia y habilidades comerciales y de relacionamiento con clientes. Existirán dos tipos de ejecutivos comerciales: tiempo completo y medio tiempo.

- ¿Cuál es el proceso comercial y de operación?

A continuación, se especifican las actividades más relevantes del proceso comercial y de operación:

**Tabla 10.** Actividades del proceso comercial y de operación

N.º	Actividad	Descripción
1.	Identificar los segmentos y clientes potenciales	<p>Persona natural: contactos familiares, amigos, laborales, comerciales, agremiaciones, asociaciones, empresas (empleados), fondos de empleados, bases de datos asignadas y otros.</p> <p>Pymes: empresas de diferentes sectores, asociaciones, agremiaciones, otros</p>
2.	Contactar al cliente potencial	<p>Contacto telefónico, por correo electrónico, WhatsApp, redes sociales, otros. Comunicar las características, beneficios de los servicios y documentación requerida para iniciar el proceso. Utilizar los modelos y piezas determinadas. Acordar la visita o cita. Crear el contacto y registrar la actividad en el CRM</p>
3.	Realizar visita	<p>Planear y realizar la visita. Incluir el material de apoyo (página web, modelos financieros-económicos, manuales, presentaciones, lista de precios, otros). Registrar la actividad en el CRM</p>
4.	Realizar propuesta comercial	<p>Realizar la propuesta comercial según las necesidades y solicitud del cliente, utilizando la aplicación web de la empresa de renting y el modelo financiero-económico desarrollado por la empresa distribuidora. Solicitar</p>

		cotización a la empresa de renting de vehículos que no estén en el catálogo o en el aplicativo. Enviar la propuesta, validarla con el cliente y especificar la documentación requerida para iniciar el proceso. Registrar la actividad en el CRM
5.	Consulta en Datacrédito y validación de identidad (persona natural)	Realizar la consulta en Datacrédito y validación de identidad con la autorización del cliente. Esta validación no aplica para el segmento de pymes. Registrar la actividad en el CRM
6.	Remisión de documentos del cliente a Renting Colombia	Remitir la documentación adicional a Renting Colombia (aplica para persona natural y pymes). Registrar la actividad en el CRM
7.	Creación del cliente en el sistema de Renting Colombia	Renting Colombia crea el cliente en el sistema con los datos suministrados por el distribuidor
8.	Validación de riesgo y cupo	Renting Colombia evalúa el riesgo y el cupo solicitado del cliente, según el canon del vehículo y los datos suministrados por el cliente
9.	Generación y firma del contrato	Realizar el trámite del contrato generado por Renting Colombia con sus respectivas firmas, según las condiciones acordadas con el cliente. Registrar la actividad en el CRM
10.	Alistamiento	Renting Colombia es el responsable de realizar los trámites del alistamiento del vehículo y genera informes con la información de entrega para el seguimiento de los ejecutivos comerciales
11.	Entrega y activación del vehículo	Renting Colombia realiza el proceso de entrega del vehículo a través de los concesionarios y lugares establecidos, y le informa al cliente y al distribuidor. El ejecutivo comercial realizará seguimiento y validará el proceso de entrega y la experiencia del cliente. Se debe

		dar la información pertinente al cliente acerca del uso del vehículo y el manual de usuario
12.	Servicio posventa	El servicio posventa o de operación es responsabilidad de Renting Colombia, con el apoyo del ejecutivo comercial (distribuidor) cuando se requiera, atendiendo las solicitudes de mantenimiento, atención de incidentes, soporte al cliente, entre otros. El distribuidor vela por el relacionamiento y la satisfacción de los clientes en el servicio posventa
13.	Renovación o reactivación	El ejecutivo comercial (distribuidor) realiza seguimiento a los contratos de los clientes próximos a vencer y asesora a los clientes en las diferentes opciones para realizar un nuevo contrato de renting una vez termine el existente, y ejecuta todas las actividades del proceso comercial nuevamente

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuáles son los recursos requeridos para la comercialización?

En las siguientes tablas se relacionan los recursos del personal, recursos para la operación y recursos y actividades que proporciona Renting Colombia al distribuidor, requeridos para el modelo de negocio. Los precios se obtuvieron de tiendas en línea especializadas, consultas con expertos y la oferta que ofrecen los diferentes medios de publicidad.

**Tabla 11.** Listado de personal y asesores externos

Cargo	Funciones	Condiciones	Salario
Ejecutivo comercial (freelance)	Realizar actividades comerciales para la consecución, el relacionamiento y la reactivación de clientes	Por prestación de servicios (freelance) No tiene horario de trabajo	Comisión del 1,5% del valor del contrato de cada negocio de renting realizado.

		<p>definido, pero sí deben asistir a las actividades necesarias (formación, reuniones, etc.).</p> <p>Tipos de ejecutivos: tiempo completo y medio tiempo. El número de ejecutivos crece a través del tiempo</p>	<p>Comisión de \$150.000 por cada cliente que refiera de Localiza y comisión de \$250.000 por cada cliente que refiera de Venta de usados (aplica condiciones)</p>
Auxiliares administrativos	<p>Realizar trámites administrativos para la consecución de negocios, hacer informes comerciales, programar reuniones y actividades de formación.</p> <p>Realizar facturación, realizar y verificar pagos, compras de suministros, verificar pagos, administrar la tesorería y cartera.</p> <p>Otras tareas administrativas (un auxiliar ingresa en el primer año y el segundo auxiliar ingresa en el segundo año)</p>	<p>Contrato a término indefinido. Salario básico y variable por cumplimiento de las metas de negocios.</p> <p>Horario fijo 8:00-12:00 14:00-18:00</p>	<p>Fijo: \$1.300.000</p> <p>Variable: \$300.000</p> <p>Total: \$1.600.000</p>

Gerente/ Representante legal	Planear las actividades que se desarrollen dentro de la empresa, organizar los recursos, definir hacia dónde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo y las estrategias. Liderar los procesos administrativos, de mercado y comerciales. Apoyar en la consecución de negocios. Administrar el contrato de distribución con Renting Colombia. Representar el negocio en materia legal, comercial, contable y tributaria	Salario básico más bonificaciones mensuales. Contrato a término indefinido Horario fijo 8:00-12:00 14:00-18:00	Fijo: \$5.000.000 Bonificaciones: bonificaciones del 10% del ingreso neto (ingresos menos comisiones pagadas a freelances)
Coordinador comercial	Liderar el proceso comercial y contribuir con la consecución de negocios. (ingresa en el segundo año)	Salario básico más bonificaciones mensuales. Contrato a término indefinido Horario fijo 8:00-12:00 14:00-18:00	Fijo: \$2.000.000 Bonificaciones del 8% del ingreso neto (ingresos menos comisiones pagadas a freelances)
Asesor contable	Realizar informes financieros, revisar los libros contables, analizar las ganancias y los gastos y elaborar el balance de los libros financieros	Asesor externo	\$500.000
Community Manager	Gestionar los medios digitales y crear campañas de promoción	Asesor externo	\$700.000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12.** Recursos y gastos para la operación

Recursos	Detalle	Precios
Arriendo de oficina, mobiliario, servicios públicos, administración y wifi ( <i>coworking</i> )	Puestos para dos personas y uso de sala de reuniones (mensual). A partir del segundo año se requieren dos puestos adicionales	\$534.000 mensual por cada puesto de trabajo. \$536.000 por alquiler por horas de sala de reuniones
Arriendo equipos de cómputo e impresora	Arriendo mensual de equipos de cómputo (para el gerente, coordinador comercial y auxiliares) e impresora	Arriendo por cada equipo de cómputo: \$74.150 mensual Impresora: \$54.100 mensual
Licencia Microsoft 365	Incluye las herramientas de Microsoft. Una licencia por cada una de las personas vinculadas. Renovación anual	\$224.700 por licencia para cada equipo de cómputo en el año
Plan de telefonía móvil	Plan de telefonía móvil (50.000) para las cuatro personas vinculadas. Mensual	\$50.000 por plan
Equipos de telefonía móvil	Equipos de telefonía para las	\$749.000 cada equipo

	cuatro personas vinculadas	
Diseño y desarrollo del portal web y redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn)	Diseño de página web y redes sociales	\$3.500.000
	Renovación por año (portal web)	\$250.500
Mantenimiento del portal web y redes sociales	Administración de los medios digitales y realización de campañas (proveedor)	\$700.000
Publicidad y promoción	Publicidad en redes sociales (CPC, CPL, CPM, CPV) Publicidad SEM (Google) Google Ads (mensual). Participación en ferias y eventos. Mensual	Primer año \$1.500.000 mensual A partir del segundo año el gasto se incrementa según la variación en ventas
Asesoría contable	Informes financieros, revisar los libros contables, analizar las ganancias y los gastos y elaborar el balance de los libros financieros. Mensual	\$500.000
Papelería	Mensual	\$100.000

Mensajería	Mensajería para trámites administrativos. Mensual	\$200.000
Transporte	Gasto de combustible y traslados del personal. Mensual	\$500.000
Matrícula mercantil	Anual	\$1.600.000
ICA	1% de los ingresos. Mensual	1% de los ingresos mensuales

Fuente: elaboración propia.

Nota: los ejecutivos comerciales asumen el espacio de trabajo, mobiliario, equipos de cómputo, equipo y plan del teléfono móvil, internet, papelería, transporte y otros recursos de oficina necesarios.

**Tabla 13.** Recursos y actividades que proporciona Renting Colombia al distribuidor

Finalidad	Recurso
Promoción	Campañas publicitarias
	Gestión de marca Renting Colombia
	Piezas publicitarias
	Portal web y redes sociales Renting Colombia
	Definición de procesos comerciales y administrativos
	Definición de planes y servicios

Comercial	Ayuda-ventas
	Lista de precios
	Informe de inventarios y de entregas
	Sistema para cotizaciones
	Sistema CRM
	Sistema para consulta de central de riesgos y verificación de identidad
	Trámites administrativos para la vinculación de clientes
	Formación
	Plan de comisiones e incentivos
Operación	Servicio al cliente y soporte
	Estrategias y actividades de relacionamiento
	Manual de usuario

Fuente: elaboración propia.

### 7.3.2 Factibilidad administrativa y legal

- ¿Qué tipo de empresa?

La empresa se puede construir como una Sociedad Anónima Simplificada, la cual, como lo especifica la revista *Dinero* (“SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia”, 2009), es una sociedad de capitales conformada por una o varias personas naturales o jurídicas, que luego de la inscripción en el registro mercantil se establece en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en la cual los socios solo serán responsables hasta el monto de sus aportes. Es

una figura jurídica muy utilizada por las pymes, por la facilidad en la constitución de capital y en la gestión contable.

**Tabla 14.** Información de costos para la creación de la sociedad

Descripción	Entidad	Valor
Constitución de sociedad	Cámara de Comercio	\$34.000
Impuesto de registro (con cuantía)	Cámara de Comercio	\$70.000
Matrícula persona jurídica	Cámara de Comercio	\$131.000
Formulario de registro mercantil	Cámara de Comercio	\$4.500
Inscripción de los libros	Cámara de Comercio	\$12.000
Asesoría legal	Abogado	\$1.000.000
	Total	\$1.251.500

Fuente: elaboración propia.

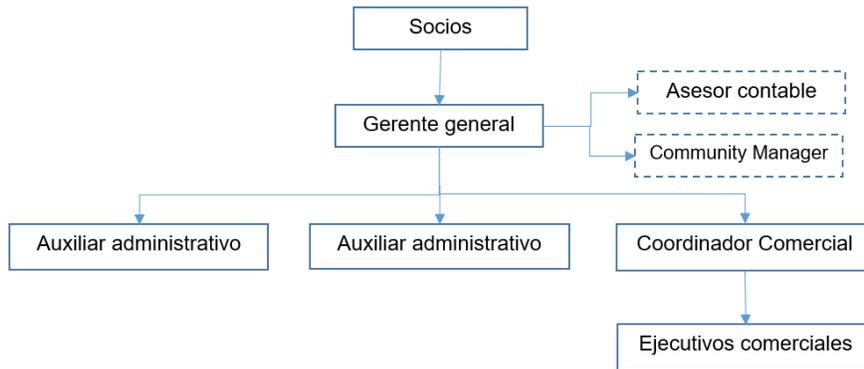
- ¿Cómo se formaliza el acuerdo de distribución con Renting Colombia?

Se firmará el contrato de prestación de servicios celebrado entre Renting Colombia S. A. S. y el distribuidor, donde se especifica el objeto, las obligaciones de ambas partes, condiciones, cláusulas, condiciones de pago, entre otros. Adicionalmente, se firmará un acuerdo de confidencialidad.

- Estructura organizacional

La estructura organizacional estará constituida por los socios, un gerente o representante legal, quien lidera la empresa y a sus empleados, un coordinador(a) comercial (a partir del segundo año), auxiliares administrativos (uno a partir del primer año y otro después del segundo año) y ejecutivos comerciales (freelance, prestación de servicios). El contador público y el *community manager* serán personas externas y tendrán el rol de asesores.

**Figura 35.** Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

- Procesos de facturación y cartera

Para percibir los ingresos se realizará facturación a Renting Colombia de las comisiones de los negocios elaborados el mes anterior (contratos firmados de los clientes). Antes de facturar se realiza la validación de la información con Renting Colombia. El pago se hace en el mismo mes en el cual se factura.

- Procesos de pagos al personal y proveedores

Los contratos por prestación de servicios del personal (asesores freelances) incluirán la forma de pago de comisiones en los primeros días del mes siguiente a las ventas, una vez sean pagadas las comisiones por parte de Renting Colombia. Para los contratos de nómina el pago será quincenal, cumpliendo con las prestaciones legales y condiciones acordadas. El pago a proveedores se realizará de contado.

- Procesos de selección, formación y gestión del personal

Se realizarán las descripciones de cargos teniendo en cuenta el objetivo del cargo, competencias y habilidades, experiencia, formación académica, actividades, entre otros, y que serán utilizados para hacer el proceso de selección por parte del gerente general. La inducción y la formación inicial al personal nuevo la realizará la empresa distribuidora, y la formación en nuevos servicios o actualizaciones la realizará Renting Colombia y la empresa distribuidora.

Para la gestión del desempeño de las personas se establecerán metas comerciales y administrativas según el cargo, reuniones de seguimiento, informes y apoyo permanente. Las actividades de selección, formación y gestión de personal son claves en el éxito del negocio, ya que impactan de manera directa los ingresos y el core del negocio (comercialización).

### 7.3.3 Factibilidad financiera

- ¿Cuáles son los ingresos proyectados?

Los ingresos proyectados son determinados por los siguientes factores:

**Tabla 15.** Participación de los segmentos y valor promedio del canon mensual de renting

Segmentos	Participación en negocios	Valor promedio canon mensual (\$)
Negocios persona natural	40%	1.200.000
Negocios pymes	60%	1.795.000
Promedio total		1.557.000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 16.** Plazo de los contratos promedio y valor del contrato promedio

Criterios	Plazo 36 meses	Plazo 48 meses	Plazo 60 meses	Promedio valor del contrato año 1 (\$)
Persona natural	100%	0%	0%	
Pymes	50%	30%	20%	
Participación por plazos	70%	18%	12%	
Valor contrato promedio	48.910.995	65.214.660	81.518.325	55.758.534

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 17.** Número de ejecutivos comerciales por año

Número ejecutivos comerciales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número Ejecutivos Medio tiempo	9	13	12	11	10
Número ejecutivos a tiempo completo	1	2	3	4	5
Total	10	15	15	15	15

Fuente: elaboración propia.

Consideraciones: los ejecutivos ingresan en diferentes meses y algunos asesores de medio tiempo cambian de categoría a tiempo completo.

- Primer año: ingresan cinco ejecutivos en enero, de los cuales cuatro son medio tiempo y uno tiempo completo. Ingresan cinco asesores medio tiempo en abril.
- Segundo año: en enero ingresan cuatro ejecutivos medio tiempo y uno tiempo completo.
- Tercer año: un ejecutivo medio tiempo pasa a tiempo completo.
- Cuarto año: un ejecutivo medio tiempo pasa a tiempo completo.
- Quinto año: un ejecutivo medio tiempo pasa a tiempo completo.

**Tabla 18.** Número de negocios nuevos de renting por cada ejecutivo en el primer año y próximos años

Ejecutivos comerciales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Meses siguientes
Ejecutivo medio tiempo	0	0	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4
Ejecutivo tiempo completo	0	0	2	3	4	4	5	6	6	7	8	8	8

Fuente: elaboración propia.

Los negocios por renovaciones de contratos de renting existentes son adicionales a los negocios de clientes nuevos. Se calculan teniendo en cuenta la proporción de los plazos de los contratos

estimados anteriormente y evaluando que como mínimo el 70% de los contratos se renuevan (realizando un nuevo contrato). Las renovaciones se verán reflejadas a partir del cuarto año de operación del negocio, donde se renuevan los contratos con plazo de 36 meses.

Se proyecta que, por cada dos negocios de renting realizados, se refiera uno de Localiza, y por cada cuatro negocios de renting se refiera un negocio de venta de usados. Los negocios de Localiza y venta de usados aplican, en gran medida, como otras opciones para los clientes que por alguna razón no adquieran el servicio de renting, siendo Localiza una muy buena opción para las pymes que necesiten alquilar un vehículo como mínimo un mes, y la venta de usados para personas que están dispuestas a pagar un menor valor por un vehículo usado en comparación con un vehículo nuevo.

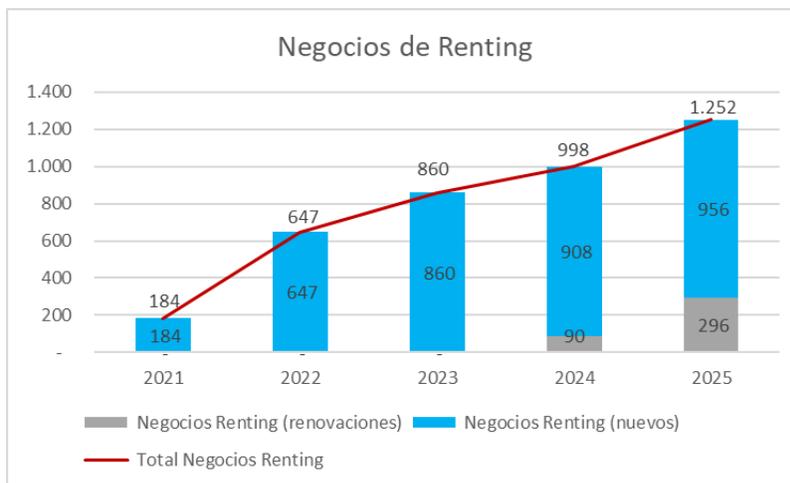
**Tabla 19.** Proyección de ventas en unidades (negocios), porcentaje de comisiones y valor por negocio promedio

Producto o servicio	Cantidad mensual (unidades) año 1	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Negocios renting (nuevos)	15	184	647	860	908	956	3.555
Negocios renting (renovaciones)	0	0	0	0	90	296	386
Total negocios renting	15	184	647	860	998	1.252	3.941
Variación total negocios renting			251,6%	32,9%	16,1%	25,5%	580,6%
Comisión Renting por negocio (%)	2,5% y 3% si se realizan mínimo 5 negocios al mes	2,5% y 3% si se realizan mínimo 5 negocios al mes	2,5% y 3% si se realizan mínimo 5 negocios al mes	2,5% y 3% si se realizan mínimo 5 negocios al mes	2,5% y 3% si se realizan mínimo 5 negocios al mes	2,5% y 3% si se realizan mínimo 5 negocios al mes	2,5% y 3% si se realizan mínimo 5 negocios al mes
Valor negocio promedio renting (\$) (sin IVA) (incremento)	55.758.534	55.758.534	57.431.290	59.154.229	60.928.856	62.756.721	

del 3% por año)							
Negocios referidos Localiza	8	92	324	430	499	626	1.971
Variación total negocios Localiza			251,6%	32,9%	16,1%	25,5%	580,6%
Comisión por negocio de Localiza (\$)	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Negocios referidos venta de usados	240	46	162	215	250	313	985
Variación total negocios venta de usados			251,6%	32,9%	16,1%	25,5%	580,6%
Comisión por negocio de venta de usados (\$)	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000

Fuente: elaboración propia.

**Figura 36. Negocios de renting**



Fuente: elaboración propia.

En la figura 36 se percibe un incremento importante en el número de negocios de renting, pasando de 184 negocios en el primer año a 1.252 facturados al terminar el quinto año, que equivale al

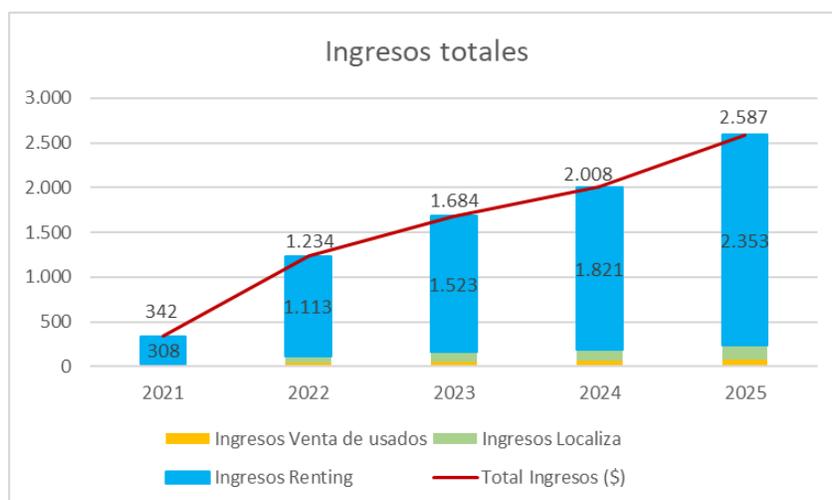
581%. La mayor variación se presenta en el segundo año de operación, debido al incremento de negocios por cada ejecutivo comercial y por el ingreso de nuevos ejecutivos a la organización.

**Tabla 20.** Proyección de ingresos totales (comisiones) por ventas (\$)

<b>Producto o servicio</b>	<b>Cantidad mensual promedio año 1 (\$)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
Ingresos renting (comisiones)	25.648.926	307.787.108	1.112.784.215	1.522.664.307	1.820.669.202	2.352.510.640	7.116.415.472
Ingresos Localiza (comisiones)	1.916.667	23.000.000	80.875.000	107.500.000	124.770.000	156.538.750	492.683.750
Ingresos venta de usados (comisiones)	958.333	11.500.000	40.437.500	53.750.000	62.385.000	78.269.375	246.341.875
<b>Total, ingresos (\$)</b>	<b>28.523.926</b>	<b>342.287.108</b>	<b>1.234.096.715</b>	<b>1.683.914.307</b>	<b>2.007.824.202</b>	<b>2.587.318.765</b>	<b>7.855.441.097</b>
Variación total ingresos			<b>260,5%</b>	<b>36,4%</b>	<b>19,2%</b>	<b>28,9%</b>	<b>655,9%</b>

Fuente: elaboración propia.

**Figura 37. Ingresos totales (comisiones) por ventas (\$)**



Fuente: elaboración propia.

Los ingresos percibidos por la venta del servicio de renting representan el 91% de los ingresos totales, debido a que es el core del negocio. El 6% corresponde a los negocios de Localiza y el 3% por ingresos de venta de vehículos usados. El crecimiento más alto se presenta en el segundo año, con el 261% con respecto al primer año. En el quinto año, el crecimiento es de 656% en ingresos con respecto al primer año, pasando de 342 millones de pesos a 2.587 millones de pesos.

- ¿Cuál es la estructura de costos?

La estructura de costos está conformada por los costos operativos, nómina, gastos de constitución, gastos de administración y gastos de ventas, los cuales se detallan en las siguientes tablas. Los costos más representativos son las comisiones pagadas a los ejecutivos comerciales freelances y las bonificaciones por ventas al personal administrativo.

**Tabla 21.** Costos de la nómina

Concepto	Promedio mes año 1 (\$)	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Nómina</b>	10.230.000	122.760.000	194.295.600	200.124.468	206.128.202	212.312.048

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 22.** Costos operativos

Concepto	Valor promedio mensual (\$)	2021	2022	2023	2024	2025
Comisiones freelance	14.932.796	179.193.554	645.354.608	879.582.153	1.047.581.601	1.348.447.945
Bonificaciones	2.249.257	26.991.087	105.973.579	144.779.788	172.843.668	222.996.748
<b>Total</b>	<b>17.182.053</b>	<b>206.184.641</b>	<b>751.328.187</b>	<b>1.024.361.941</b>	<b>1.220.425.269</b>	<b>1.571.444.693</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 23.** Gastos de constitución de la empresa

Concepto	Valor estimado (\$)
Costos de creación y formalización de sociedad	1.251.500

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 24.** Gastos de administración

Concepto	Valor promedio mensual año 1 (\$)	2021	2022	2023	2024	2025
Arriendo oficina	1.594.000	19.128.000	32.901.840	33.888.895	34.905.562	35.952.729
Arriendo equipos de cómputo e impresora	202.350	2.428.200	4.333.416	4.463.418	4.597.321	5.600.223
Asesoría contable	500.000	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Hosting-dominio	20.875	250.500	258.015	265.755	273.728	281.940
Licencia Microsoft 365	37.450	449.400	925.764	953.537	982.143	1.011.607
Plan de telefonía móvil	100.000	1.200.000	2.484.000	2.558.520	2.635.276	2.714.334

Equipos de telefonía móvil	124.833	1.498.000	1.498.000	0	0	0
Papelería	100.000	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Mensajería	200.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Transporte	500.000	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Matrícula mercantil	133.333	1.600.000	1.648.000	1.697.440	1.748.363	1.800.814
ICA (1%)	285.239	3.422.871	12.340.967	16.839.143	20.078.242	25.873.188
<b>Total</b>	<b>3.798.081</b>	<b>45.576.971</b>	<b>72.458.002</b>	<b>77.216.749</b>	<b>82.267.176</b>	<b>90.792.772</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 25.** Gastos de ventas

Concepto	Valor mensual promedio año 1 (\$)	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidad	1.500.000	18.000.000	25.586.154	35.010.492	41.862.494	54.091.079
Mantenimiento del portal web y redes sociales	700.000	8.400.000	8.652.000	8.911.560	9.178.907	9.454.274
Diseño y desarrollo del portal web y redes sociales	291.667	3.500.000	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2.491.667</b>	<b>29.900.000</b>	<b>34.238.154</b>	<b>43.922.052</b>	<b>51.041.401</b>	<b>63.545.353</b>

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuánto se requiere como capital de trabajo?

El capital requerido para el negocio es de 97.493.673 pesos para cubrir la utilidad operativa negativa de los primeros ocho meses del primer año de operación. Se sugiere que el capital sea obtenido a través de inversionistas, que además puedan aportar con el conocimiento y gestión de la empresa.

- ¿Cómo se comportan las utilidades a lo largo del periodo de operación?

El siguiente estado de resultados está basado en los costos, gastos e ingresos proyectados por comisiones de ventas. Se observa que las utilidades dependen en gran medida del nivel de ingresos, por lo tanto, en el primer año la utilidad neta es negativa, debido a que los ingresos no alcanzan a cubrir los costos y gastos incurridos. A partir del segundo año la utilidad neta es positiva por el nivel de ingresos proyectados.

**Tabla 26.** Estado de resultados proyectado

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos comisiones</b>	<b>342.287.108</b>	<b>1.234.096.715</b>	<b>1.683.914.307</b>	<b>2.007.824.202</b>	<b>2.587.318.765</b>
Comisiones freelances	179.193.554	645.354.608	879.582.153	1.047.581.601	1.348.447.945
<b>Ingreso neto</b>	<b>163.093.554</b>	<b>588.742.108</b>	<b>804.332.153</b>	<b>960.242.601</b>	<b>1.238.870.820</b>
Bonificaciones	26.991.087	105.973.579	144.779.788	172.843.668	222.996.748
<b>Utilidad bruta</b>	<b>136.102.467</b>	<b>482.768.528</b>	<b>659.552.366</b>	<b>787.398.933</b>	<b>1.015.874.072</b>
Nómina	122.760.000	194.295.600	200.124.468	206.128.202	212.312.048
Gasto de ventas	29.900.000	34.238.154	43.922.052	51.041.401	63.545.353
Gastos de administración	45.576.971	72.458.002	77.216.749	82.267.176	90.792.772
Gastos de constitución	1.251.500				
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-63.386.004</b>	<b>181.776.772</b>	<b>338.289.096</b>	<b>447.962.154</b>	<b>649.223.899</b>
Intereses					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-63.386.004</b>	<b>181.776.772</b>	<b>338.289.096</b>	<b>447.962.154</b>	<b>649.223.899</b>
Impuestos (33%)	0	39.068.953	111.635.402	147.827.511	214.243.887
<b>Utilidad neta final</b>	<b>-63.386.004</b>	<b>142.707.819</b>	<b>226.653.695</b>	<b>300.134.643</b>	<b>434.980.012</b>

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuál es el riesgo y la rentabilidad real de la inversión?

Los siguientes estados financieros, adicionales al estado de pérdidas y ganancias expuesto en el punto anterior, como el balance general, flujo de caja y el análisis de los indicadores financieros,

indican que si se logra el nivel de ingresos proyectado el negocio es muy rentable y genera un buen nivel de caja.

**Tabla 27.** Flujo de caja proyectado

	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo inicial en caja	0	34.107.669	176.815.487	340.011.730	458.823.418
Ingresos	342.287.108	1.234.096.715	1.683.914.307	2.007.824.202	2.587.318.765
Capital socios	97.493.673				
Desembolsos de crédito					
<b>Total ingresos</b>	<b>439.780.781</b>	<b>1.234.096.715</b>	<b>1.683.914.307</b>	<b>2.007.824.202</b>	<b>2.587.318.765</b>
<b>EGRESOS</b>					
Comisiones freelances	179.193.554	645.354.608	879.582.153	1.047.581.601	1.348.447.945
Bonificaciones	26.991.087	105.973.579	144.779.788	172.843.668	222.996.748
Nómina	122.760.000	194.295.600	200.124.468	206.128.202	212.312.048
Gasto de ventas	29.900.000	34.238.154	43.922.052	51.041.401	63.545.353
Gastos de administración	45.576.971	72.458.002	77.216.749	82.267.176	90.792.772
Gastos de constitución	1.251.500	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Amortizaciones de crédito					
Impuesto de renta	0	39.068.953	111.635.402	147.827.511	214.243.887
Dividendos (80% utilidad neta)		0	63.457.452	181.322.956	240.107.714
<b>Total egresos</b>	<b>405.673.112</b>	<b>1.091.388.896</b>	<b>1.520.718.064</b>	<b>1.889.012.514</b>	<b>2.392.446.467</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>34.107.669</b>	<b>142.707.819</b>	<b>163.196.243</b>	<b>118.811.687</b>	<b>194.872.298</b>
<b>Caja final</b>	<b>34.107.669</b>	<b>176.815.487</b>	<b>340.011.730</b>	<b>458.823.418</b>	<b>653.695.716</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 28.** Balance general proyectado

	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	34.107.669	176.815.487	340.011.730	458.823.418	653.695.716
<b>Total activo corriente</b>	<b>34.107.669</b>	<b>176.815.487</b>	<b>340.011.730</b>	<b>458.823.418</b>	<b>653.695.716</b>
Activo fijo					
Maquinaria y equipo de operación	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	0	0	0	0	0
<b>Total activo fijo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total activo</b>	<b>34.107.669</b>	<b>176.815.487</b>	<b>340.011.730</b>	<b>458.823.418</b>	<b>653.695.716</b>
PASIVO					
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>Total pasivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
PATRIMONIO					
Capital social	97.493.673	97.493.673	97.493.673	97.493.673	97.493.673
Reserva legal acumulada		0	7.932.181	30.597.551	60.611.015
Utilidades retenidas	0	-63.386.004	7.932.181	30.597.551	60.611.015
Utilidades del ejercicio	-63.386.004	142.707.819	226.653.695	300.134.643	434.980.012
<b>Total patrimonio</b>	<b>34.107.669</b>	<b>176.815.487</b>	<b>340.011.730</b>	<b>458.823.418</b>	<b>653.695.716</b>
<b>Total pas + pat</b>	<b>34.107.669</b>	<b>176.815.487</b>	<b>340.011.730</b>	<b>458.823.418</b>	<b>653.695.716</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 29.** Indicadores financieros

Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Margen bruto	40%	39%	39%	39%	39%
Margen neto	-19%	12%	13%	15%	17%
Ebitda	-63.386.004	181.776.772	338.289.096	447.962.154	649.223.899
Margen Ebitda	-19%	15%	20%	22%	25%
Rentabilidad del capital	-65%	146%	232%	308%	446%
Rentabilidad del patrimonio	-186%	81%	67%	65%	67%

**Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Año	0	2021	2022	2023	2024	2025	VPN	TIR
Flujo de caja	-97.493.673	34.107.669	142.707.819	226.653.695	300.134.643	434.980.012	400.622.448	111%
Valor terminal	0	0	0	0	0	5.895.920.638	1.974.531.892	
FC + Valor terminal	-97.493.673	34.107.669	142.707.819	226.653.695	300.134.643	6.330.900.651	2.375.154.341	167%

**Punto de equilibrio**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PE (\$)	199.488.471	300.991.756	321.263.269	339.436.779	366.650.174
PE (unidades)	270	403	419	430	452
Utilidad bruta/ Unidades	739.687	746.165	766.921	788.850	811.200

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores financieros expuestos son muy favorables, sin embargo, solo es posible lograrlos si se cumple el nivel proyectado de ingresos a través de una óptima gestión comercial y de promoción, y consiguiendo la eficiencia en la gestión de los recursos. Como también de la gestión de Renting Colombia y la oferta de servicios.

El valor del negocio para el inversionista al quinto año es de 5.895.920.638 pesos, al haber invertido inicialmente 97.493.673 pesos, debido a la buena liquidez y rendimiento del negocio. Los buenos rendimientos permitirán invertir más recursos para la promoción y comercialización de los servicios.

### **7.3.4 Factibilidad económica e impacto social y ambiental**

El modelo de negocio puede impactar de manera positiva el medio ambiente, debido a que en la oferta de vehículos de renting se encuentran los vehículos eléctricos, siendo una gran oportunidad para que las personas y pymes hagan uso de estos y así mitigar la contaminación. Adicionalmente, la publicidad digital contribuiría a disminuir algunos impactos ambientales que puede ocasionar la publicidad impresa. La utilización de recursos como redes, aplicativos y sistemas de telecomunicación para realizar actividades administrativas y comerciales podrían evitar el desplazamiento físico de las personas.

El alquiler de vehículos es la oportunidad para muchas personas de obtener una mejor calidad de vida y desarrollo económico, ya que les facilita realizar las actividades cotidianas, laborales, permite la disminución de sus gastos, genera ganancias y facilita el acceso al uso del vehículo sin necesidad de pagar cuota inicial.

Romper con los paradigmas sobre la posesión de los bienes y promover el uso del servicio de renting podrá impactar de manera positiva a la sociedad y el medio ambiente.

Este modelo de negocio generará grandes beneficios para el sector automotriz, incrementando la demanda de vehículos nuevos por parte de Renting Colombia para arrendarlos posteriormente. También beneficiará a los proveedores de mantenimiento, reparación, equipamiento, lavado, entre otros, y a las entidades públicas que realizan los procesos de matrículas y perciben el pago de impuestos, aumentando la demanda de sus servicios.

## 8 Conclusiones

A modo de conclusión, en la siguiente tabla se especifica el lienzo Canvas del modelo de negocio, que responde al análisis realizado para el cumplimiento del objetivo general y objetivos específicos planteados en este trabajo.

**Tabla 30.** Lienzo del modelo del negocio

<b>Asociaciones Clave-Red de aliados</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
Renting Colombia  Expertos y proveedores de servicios de marketing digital (community manager, Google, Facebook, etc.)  Concesionarios  Empresas, agremiaciones, asociaciones y fondos de empleados	Gestionar el proceso comercial  Promocionar el servicio a través de medios digitales y canal de ventas  Crear y gestionar desde el portal web y las redes sociales  Gestionar los procesos administrativos para la	Ofrecer servicio de renting de vehículos (largo plazo) de la empresa Renting Colombia, para simplificar la vida de las personas y mejorar la operación de las empresas  permitiendo la liberación de capital, generación de liquidez, ahorro y estrenar vehículo con frecuencia  Ofrecer otros servicios como arrendamiento de vehículos a corto plazo (Localiza) y	Asesoría personalizada  Canales de atención  Seguimiento posventa  Evaluación de satisfacción  Renovación de negocios  Nuevos negocios y servicios	Segmento de persona natural: personas del género masculino y femenino, de estratos socioeconómicos medio-alto y alto, a partir de 25 años de edad y ubicadas en la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana  Segmento de pymes: empresas cuyos ingresos anuales no superan los

	vinculación de clientes y optimización de recursos	venta de vehículos usados de la empresa Renting Colombia	Gestión de base de datos	15.000 millones de pesos y estén ubicadas en la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana
	Formación y selección del personal de ventas	Asesoría personalizada	Campañas de promoción a clientes actuales	
	<b>Recursos clave</b>	Especialización en los servicios, con énfasis en el conocimiento financiero	<b>Canales de distribución y comunicación</b>	
	Ejecutivos comerciales		Ejecutivos comerciales	
	Personal administrativo	Servicio eficiente en los diferentes canales de atención	Portal web	
	Portal web y redes sociales	Agilidad en los trámites de los negocios	Redes sociales	
	Capital	Confianza y respaldo del distribuidor y de Renting Colombia	Teléfono, correo electrónico, WhatsApp, chat	
			Eventos y ferias	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuentes de ingreso</b>	

Costos operativos (comisiones y bonificaciones)	Comisiones por ventas de renting, pagadas por Renting Colombia
Nómina (gerente general, coordinador comercial y auxiliares administrativos)	Comisiones por negocios referidos de otros servicios (Localiza y venta de vehículos usados), pagadas por Renting Colombia
Gastos de ventas (publicidad, creación y mantenimiento del portal web y redes sociales)	Capital social de inversionistas
Gastos administrativos: (arriendo oficina, arriendo equipos de cómputo e impresora, asesoría contable, hosting-dominio, licencia Microsoft 365, plan de telefonía móvil, equipos de telefonía móvil, papelería, mensajería, transporte, matrícula mercantil, ICA)	
Gastos de constitución de la empresa	

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

## 9 Recomendaciones

Acorde con el desarrollo de los objetivos planteados y los resultados obtenidos, se afirma que es viable la implementación del modelo de negocio para la distribución de servicio de renting en Medellín.

La viabilidad se sustenta en la gran oportunidad de mercado que existe actualmente en Colombia y en el mundo, con un aumento considerable en los últimos años y una expectativa creciente. Un sector que se ha concentrado en el segmento de grandes empresas y que ha incursionado en los segmentos de pymes y persona natural, por lo cual hay mucho mercado que se puede alcanzar.

La idea del modelo de negocio surge a partir de la necesidad de llegar al mercado con un servicio relativamente nuevo, a través de un canal de distribución eficiente, complementario a los canales directos de la empresa Renting Colombia, que aporte al crecimiento esperado, logrando cobertura y penetración de mercado.

Para conseguir esta meta se deben realizar estrategias que permitan romper los paradigmas acerca de la propiedad de los bienes, debido a que la posesión sigue siendo un factor muy importante para gran cantidad de personas y afecta la adquisición del servicio de renting, como lo indica la investigación cualitativa realizada en este trabajo y la de Moeller y Wittkowski (2010); también algunas percepciones negativas expresadas por las personas debido al desconocimiento del servicio desvían la atención del renting: “el canon mensual es muy alto”, “el renting es muy costoso”, “el renting es más costoso que la compra”, “en la compra al menos me quedo con algo del valor del vehículo y en el renting con nada”, “es solo dirigido a empresas”, “solo es rentable para las empresas y no para las personas”, entre otros. La conveniencia es el factor más favorable percibido en el servicio de renting, identificado en la investigación cualitativa, destacando la liberación de capital, generación de liquidez, facilidad en los trámites y la posibilidad de cambiar de vehículo por uno nuevo con mayor frecuencia. Estos beneficios deben ser comunicados de manera asertiva, tanto por los medios masivos como por las asesorías personalizadas, utilizando modelos económicos-financieros, comparándolos con los servicios de leasing, créditos financieros y la compra de vehículo usado, para que el mercado lo comprenda.

Se debe tener en cuenta que la estabilidad laboral de las personas, su capacidad económica, el gusto por usar un vehículo nuevo, la necesidad de obtener liquidez y de invertir en un negocio o

propiedad, influyen de manera positiva la intención de adquisición de renting. Así también, las personas con formación en temas administrativos y financieros comprenden de manera más acertada los beneficios de renting. El segmento estudiado, compuesto por personas entre 25 y 50 años y de los estratos socioeconómicos 5 y 6, son personas potenciales para adquirir el servicio, destacando que las personas entre 25 y 34 años (generación millennials) pueden estar más dispuestas a pagar por el uso de los bienes sin importar tanto la propiedad sobre ellos.

En la investigación cualitativa realizada a clientes actuales se evidenció una satisfacción general positiva (8 puntos) con respecto al servicio de renting; sin embargo, existe oportunidad de mejora en la experiencia del usuario, especialmente en el proceso de trámites y formalización del contrato, y en la entrega de los vehículos.

Aunque en la investigación cualitativa de clientes potenciales se logró obtener información muy valiosa para la construcción del modelo de negocio, con una muestra reducida del segmento de persona natural, se recomienda realizar investigaciones utilizando muestras de mayor dimensión, segmentos de personas con otras características, segmentos de empresas y de pymes. Así también se recomiendan más investigaciones, de manera constante, a clientes actuales, con una muestra de mayor dimensión para evaluar los factores importantes en la adquisición y la satisfacción con respecto el servicio, para mejorar su experiencia con renting.

Las estrategias de promoción a través de medios digitales y del canal de ventas, la gestión comercial, la propuesta de valor y la gestión de los procesos administrativos por parte de la empresa distribuidora son fundamentales para que el modelo de negocio sea viable; como también el posicionamiento de la marca, la eficiencia operacional y un adecuado servicio posventa por parte de Renting Colombia, y el trabajo en equipo entre los aliados.

Aunque posiblemente haya oportunidad de crecimiento en la demanda de uso de vehículos particulares generada por la covid-19, también existe una gran incertidumbre, debido a la crisis económica causada por esta y que puede afectar la viabilidad del modelo de negocio.

## 10 Referencias

- Car Rental (Destination) in Colombia (2019). *Euromonitor International*.  
<https://www.euromonitor.com/car-rental-destination-in-colombia/report>
- Diciembre (2020). *Andemos*. <https://www.andemos.org/index.php/2020/01/09/diciembre-8/>
- Drucker, P. (1994). *The theory of the business*. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- El futuro del carro particular después del confinamiento (2020). *El Tiempo*.  
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-en-colombia-el-futuro-del-carro-particular-despues-del-confinamiento-495932>
- ¿El renting, una tendencia de moda en Colombia? – Entrevista de la Cámara de Comercio francesa con David Palmer, Gerente general de ALD (2019). *ALD Automotive*.  
<https://www.aldautomotive.co/sobre-ald/grupo-ald-automotive/noticias/ArticleID/3127/El-renting-una-tendencia-en-Colombia-Entrevista-de-la-C%C3%A1mara-de-Comercia-Francesa-socio-de-ALD>
- Fenalco: matrículas de vehículos nuevos cayeron 60% en mayo (2020). *Dinero*.  
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/venta-de-carros-nuevos-cayo-60-en-mayo-de-2020/287408>
- Henao, L. (2015). *Alternativas de obtención de recursos que no generan endeudamiento a la luz de la ley de subcapitalización en empresas pymes* [trabajo de grado, Universidad EAFIT, Medellín].
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Prentice Hall.
- Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2014). *Marketing*. International Thomson Editores S.A.
- Las matriculaciones de mayo avalan que el renting se perfila como solución de movilidad pos-COVID (2020). *AER*. <https://ae-renting.es/prensa-noticias/notas-de-prensa/las-matriculaciones-de-mayo-avalan-que-el-renting-se-perfila-como-solucion-de-movilidad-pos-covid/>

- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Moeller, S. y Wittkowski, K. (2010). The burdens of ownership: reasons for preferring renting. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(2), 176-191.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, Ch. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadakos, T. (2014). *Value proposition design: how to create products and services customers want*. Wiley.
- Ovans A. (2015). What Is a Business Model? <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- Renting (2020) <https://www.expansion.com/diccionario-economico/renting.html>
- Ruiz, M. A: (2019). “Este año hemos crecido en renta de vehículos pesados”: Alejandro Trujillo. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/este-ano-hemos-crecido-en-renta-de-vehiculos-pesados-alejandro-trujillo-2910718>
- SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia (2009). *Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554>
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart and Winston.
- Slywotzky, A. J. (1996). *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Harvard Business School Press.

Thompson, I. (s. f.). Definición de necesidad.  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-definici%F3n.html>

## **11 Anexos**

### **Anexo 1. Guía de entrevista a usuarios potenciales del servicio de renting**

Buenos días (tardes) mi nombre es Esteban Robledo, estudiante del MBA de la Universidad EAFIT. En este momento estoy realizando un trabajo de investigación para la Maestría acerca del servicio de renting. Necesito que usted me suministre algunos datos personales que serán utilizados exclusivamente para fines académicos y serán confidenciales. Agradezco mucho su colaboración para este trabajo.

#### **Protocolo**

Esta entrevista tendrá una duración de cuarenta minutos como máximo. Se harán preguntas de tipo cerradas y abiertas, se resolverán inquietudes y se entregará información relevante de renting para que se genere una conversación con la participación de ambas partes. Se pretende identificar las necesidades, expectativas, percepciones e intención de compra del servicio de renting. Usted fue seleccionado para realizar esta entrevista ya que su perfil se ajusta al propósito de la investigación y puede darle valor a este trabajo.

#### **Rompehielos**

#### **Necesidades de las personas y las oportunidades del sector de renting**

1. ¿Tiene, en la actualidad, automóvil propio?
2. ¿Cuáles son los principales usos que le da a su automóvil?
3. ¿Qué tipo de automóvil tiene y cuál le gustaría tener?
4. ¿Describa cuál es su experiencia de uso del automóvil? ¿Qué siente?
5. ¿Comparte el automóvil con otras personas? ¿Quiénes?

6. ¿Con qué frecuencia cambia de automóvil? ¿Por qué?
7. ¿Su última compra fue un automóvil nuevo o usado? ¿Por qué?
8. ¿Cuál fue la forma de pago utilizada para la compra?
9. ¿Qué consideraciones tiene en cuenta para comprar un automóvil? (personales y de compra)
10. ¿Está satisfecho con la calidad y beneficios del vehículo, en relación con el valor de la compra y de los gastos que están asociados a él? ¿Por qué?
11. Presentar el siguiente caso:

En un evento de egresados de la universidad se encuentran Jaime y Santiago, dos amigos que hace más de cinco años no se veían. Jaime se caracteriza por ser una persona alegre, creativa, disfruta viajar y compartir con su familia y amigos; es soltero y trabaja en el área de mercadeo de una reconocida empresa de la ciudad. Santiago se caracteriza por ser una persona muy estructurada, analítica y que disfruta compartir con su esposa e hijo; trabaja en el área financiera de una empresa. En medio de la conversación Jaime le expresa a Santiago que desea comprar apartamento y que está ahorrando para pagar la cuota inicial. Santiago le expresa que su deseo es cambiar de automóvil, ya que el actual le está causando muchos gastos. Carlos, un excompañero de estudio que estaba cerca los escuchó e interviene informándoles acerca del servicio de renting: “El renting es un servicio de arrendamiento de vehículos a largo plazo, dirigido a empresas y personas naturales, en el cual el usuario paga un canon mensual por un periodo de tiempo determinado, con la posibilidad de devolver el vehículo al terminar el contrato, según lo estipulado, o prolongar el tiempo de arrendamiento. El servicio incluye el uso de vehículo nuevo, su mantenimiento, seguros, impuestos, limpieza, entre otros, y es la empresa de renting la que asume esos gastos. Los usuarios solo deben pagar el canon mensual y el combustible del vehículo”.

Carlos les indica que el renting es una opción para que Jaime pueda comprar su apartamento, pues si renta un automóvil y vende el actual podrá ajustar la cuota inicial de la vivienda. Como también es muy buena opción para Santiago, ya que al adquirir el renting podrá usar un automóvil nuevo de una gama mayor al que tiene actualmente y que le generará menos gastos que si lo comprara. Jaime y Santiago, sorprendidos, inician una conversación con Carlos acerca del tema y posteriormente analizan la viabilidad de este servicio.

### **Conocimiento general sobre renting**

12. Después de haber leído el caso ¿qué entendió sobre renting?
13. ¿Cree que el renting sería una muy buena solución para Jaime y Santiago? ¿Por qué?
14. ¿Conocía el servicio de renting de vehículos?

### **En caso de que conozca el servicio de renting**

15. ¿Cómo se enteró del servicio de renting?
16. ¿Qué sabía acerca del renting de vehículos?
17. ¿Cuáles empresas o marcas proveedoras de renting conoce?
18. ¿Qué percepción tiene de Renting Colombia?

### **Percepciones acerca del servicio de renting y aspectos para tener en cuenta en el modelo de negocio**

19. ¿Considera que el servicio de renting tiene beneficios? ¿Cuáles son?

20. ¿Cuál es el beneficio más significativo del servicio de renting?
21. ¿Considera que el servicio de renting tiene ventajas y desventajas con relación a la compra de un vehículo? ¿Cuáles son?
22. ¿Adquiriría el servicio de renting? ¿Bajo cuáles condiciones? (tiempo/influenciadores)
23. ¿Cuál tipo de vehículo adquiriría por servicio de renting?
24. ¿Recomendaría o informaría del servicio de renting a sus familiares, conocidos o amigos?
25. ¿Por cuál canal solicitaría información acerca del servicio de renting? (centro de servicios presencial, ejecutivos comerciales, línea telefónica, web, otros)
26. ¿Qué percepciones tiene sobre los servicios de comercialización de automóviles? ¿Por qué? (concesionarios y distribuidores de servicios)
27. ¿Cuáles son los medios principales que utiliza para acceder a la promoción de vehículos?
28. ¿Qué aspectos le gustaría que le explicara con mayor profundidad?  
Adicionalmente se informa: según el modelo de negocio de renting, las personas ahorran dinero, evitan trámites y simplifican su vida sin incurrir en gastos de propiedad, sin adquirir deudas para pagar pasivos ni comprometer su patrimonio. En vez de comprar un vehículo que genera gastos y pierde valor, adquieren un servicio de movilización que libera capital y que permite invertir el dinero en otros negocios que generen rentabilidad.
29. ¿Después de esta explicación cambia su percepción acerca del servicio de renting? ¿Por qué?

### **Información para el conocimiento de las personas**

30. ¿En cuál rango de edad se encuentra? (25-34, 35-44, mayor a 44 años)

31. ¿Cuál es su profesión?

32. ¿Es usted independiente o empleado?

33. ¿En qué sector de la ciudad vive?

### **Cierre**

Muchas gracias por su participación en esta entrevista. Le recuerdo que esta actividad hace parte de un trabajo de investigación de la maestría que estoy cursando. Si le interesa recibir información adicional sobre los resultados por favor hágamelo saber.

## **Anexo 2. Guía de entrevista a usuarios actuales del servicio de Renting Colombia**

Buenos días (tardes) mi nombre es Esteban Robledo, estudiante del MBA de la Universidad EAFIT. En este momento estoy realizando un trabajo de investigación para la Maestría acerca del servicio de renting. Necesito que usted me suministre algunos datos personales que serán utilizados exclusivamente para fines académicos y serán confidenciales. Agradezco mucho su colaboración para este trabajo.

### **Protocolo**

Esta entrevista tendrá una duración de veinticinco minutos como máximo. Se harán preguntas de tipo cerradas y abiertas. Se pretenden identificar las percepciones y satisfacción de los usuarios actuales del servicio de renting. Usted fue seleccionado para realizar esta entrevista ya que su perfil se ajusta al propósito de la investigación y puede darle valor a este trabajo.

### **Rompehielos**

### **Percepciones acerca del servicio de renting y aspectos para tener en cuenta en el modelo de negocio**

1. ¿Cuánto tiempo ha usado el servicio de renting?
2. ¿Cuáles son los principales beneficios del servicio de renting?
3. ¿Cuál es el beneficio más significativo que lo impulsó a adquirir renting?
4. ¿Está satisfecho con la calidad y beneficios del servicio, en relación con el valor del canon?  
¿Por qué?
5. ¿Cuál fue el canal por el cual realizó la adquisición del servicio?

6. ¿Qué tan satisfecho está con la asesoría recibida para la adquisición del servicio? ¿Por qué?
7. ¿Qué tan satisfecho está con el proceso de trámites y formalización del contrato? ¿Por qué?
8. ¿Qué tan satisfecho está con el proceso de entrega del vehículo? ¿Por qué?
9. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio posventa y soporte que le ha ofrecido la empresa de renting? ¿Por qué?
10. ¿En general, cómo califica su experiencia con el servicio de renting?
11. ¿Recomendaría el servicio a otras personas? ¿Por qué?

### **Información para el conocimiento de las personas**

34. ¿En cuál rango de edad se encuentra? (25-34, 35-44, mayor a 44 años)
35. ¿Cuál es su profesión?
36. ¿Es usted independiente o empleado?
37. ¿En qué sector de la ciudad vive?

### **Cierre**

Muchas gracias por su participación en esta entrevista. Le recuerdo que esta actividad hace parte de un trabajo de investigación de la maestría que estoy cursando. Si le interesa recibir información adicional sobre los resultados por favor hágame saber.