



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)
Modalidad Part Time

Estudio de viabilidad de una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad
de Tunja (Boyacá)

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Mayra Karina Orjuela Holguín

Bogotá, D.C. 26 de septiembre de 2023



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)
Modalidad Part Time

Estudio de viabilidad de una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad
de Tunja (Boyacá)

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Mayra Karina Orjuela Holguín

Bajo la dirección de:

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez

Bogotá, D.C. 26 de septiembre de 2023

Tabla de contenido

Preliminares	6
Dedicatoria	7
Declaración de originalidad y autonomía.....	8
Declaración de exoneración de responsabilidad	9
Lista de figuras	10
Lista de tablas.....	12
Resumen ejecutivo	13
Palabras clave.....	14
Abstract	15
Keywords	16
1. Introducción.....	17
2. Validación de la oportunidad.....	19
2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	22
2.2 Descripción de la idea de negocio.....	32
2.2.1 <i>Misión</i>	32
2.2.2 <i>Visión</i>	33
2.2.3 <i>Valores</i>	33

2.2.4	<i>Objetivo</i>	33
2.2.5	<i>Actividades a ejecutar</i>	33
2.2.6	<i>Mercado objetivo</i>	34
2.2.7	<i>Sector</i>	34
2.3	Portafolio de productos y/o servicios	35
2.3.1	<i>¿Por qué Car Trader es la mejor opción?</i>	37
2.3.2	<i>Proveedores</i>	38
2.3.3	<i>Precio de los vehículos ofertados</i>	39
2.4	Fuente de ingresos	41
2.5	Portafolio de clientes	42
2.6	Posicionamiento en el mercado	44
3.	Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento	46
3.1	Propiedad y junta directiva (estructura organizacional).....	46
3.2	Recurso humano que requiere el emprendimiento	48
3.3	Alianzas del emprendimiento.....	51
3.4	Procesos de negocio	54
3.5	Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento	57
4.	Descripción de las operaciones requeridas en el emprendimiento	60
4.1	Instalaciones que requiere el emprendimiento	60
4.2	Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento	62

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento	64
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés	65
5.1 Estrategia de marca (Branding)	65
5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento	66
5.3 Plan de Mercado	73
5.3.1 Prueba piloto	73
5.3.2 Investigación del mercado	88
5.3.3 Barreras de entrada	91
5.3.4 Amenazas y oportunidades	93
5.3.5 Competidores claves	94
5.3.6 Precios	102
5.3.7 Canales de distribución	103
5.4 Plan financiero del emprendimiento	104
6. Conclusiones	113
7. Referencias bibliográficas	114
8. Anexos	118

Preliminares

Dedicatoria

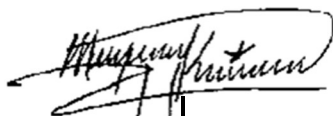
Quiero dedicar este trabajo a Leo, quien gracias a su esfuerzo y sacrificio permitió con esta oportunidad un crecimiento profesional y personal en mi vida; su compañía y apoyo ha sido vital en la ejecución de este emprendimiento y mi proyecto de vida en general.

Mayra Karina Orjuela Holguín

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

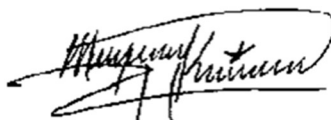


Mayra Karina Orjuela Holguín

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de septiembre de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.
La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Mayra Karina Orjuela Holguín

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de septiembre de 2023

Lista de figuras

Figura 1 Objetivos de desarrollo sostenible.....	20
Figura 2 Gráfico producción de vehículos a nivel global años 2019-2021.	23
Figura 3 Gráfico cantidad de vehículos nuevos vendidos en Colombia años 2019-2022.	24
Figura 4 Gráfico comparativo sobre la adquisición de vehículos nuevos y usados primer corte años 2021 y 2022.	26
Figura 5 Gráfico comportamiento de las ventas de vehículos usados y nuevos vendidos en Colombia durante los últimos años.....	28
Figura 6 Ubicación del departamento de Boyacá.	29
Figura 7 División por provincias dentro del mapa del departamento de Boyacá.	31
Figura 8 Utilidad compra y venta por vehículo.	40
Figura 9 Personalidad identificada en clientes potenciales.	43
Figura 10 Organigrama.....	47
Figura 11 Perfil de los socios del emprendimiento.....	48
Figura 12 Proceso de compra de vehículos usados y de salvamento mediante subasta virtual....	55
Figura 13 Ubicación de las instalaciones iniciales.	61
Figura 14 Ejemplo publicación en redes sociales.....	66
Figura 15 Proceso de valoración de vehículos de salvamento realizado por empresas intermediarias.....	68
Figura 16 Costos publicación de vehículos para la venta en Tucarro (Mercado Libre).....	70
Figura 17 Ejemplo de publicación de un vehículo en venta en Tucarro (Mercado Libre).....	71
Figura 18 Logotipo de Car Trader S.A.S.....	72

Figura 19 Proceso de compra de vehículos realizado en la prueba piloto mediante subasta virtual.	74
Figura 20 Fotografías de los tres vehículos publicados para venta.	81
Figura 21 Fotografía y características vehículo recibido mediante consignación.	84
Figura 22 Gráfico de municipios con mayor población de Boyacá.	89
Figura 23 Matriz FODA de Car Trader.	93
Figura 24 Curva de valor.	101
Figura 25 Flujo de Caja primer año – Escenario 1.	109

Lista de tablas

Tabla 1 Resumen Sector Automotriz Primer corte años 2021 y 2022.....	25
Tabla 2 Perfil de cargo Gerente Administrativo.....	49
Tabla 3 Perfil de cargo Gerente Comercial.....	50
Tabla 4 Aliados del emprendimiento.....	52
Tabla 5 Infraestructura tecnológica y TIC requerida.....	63
Tabla 6 Vehículos seleccionados para ofertar en subasta virtual.....	76
Tabla 7 Análisis de los vehículos seleccionados para ofertar en subasta virtual.....	77
Tabla 8 Resultados de la subasta virtual.....	78
Tabla 9 Fijación del precio de venta de los vehículos usados.....	80
Tabla 10 Precio final y tiempo de venta de cada vehículo usado.....	82
Tabla 11 Utilidad obtenida de los vehículos adquiridos bajo la modalidad de subasta virtual.....	82
Tabla 12 Utilidad obtenida para Car Trader y el socio capitalista.....	83
Tabla 13 Utilidad obtenida por la venta de vehículo bajo la modalidad por consignación.....	85
Tabla 14 Competidores claves.....	94
Tabla 15 Matriz del perfil competitivo.....	99
Tabla 16 Resumen de pérdidas y ganancias primer año – Escenario 1.....	106
Tabla 17 Resumen de flujo de caja primer año – Escenario 1.....	107
Tabla 18 Resumen de pérdidas y ganancias primer año – Escenario 2.....	110
Tabla 19 Resumen de flujo de caja primer año – Escenario 2.....	111

Resumen ejecutivo

Estudio de viabilidad de una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja (Boyacá)

Este proyecto consiste en el estudio de viabilidad de una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja (Boyacá), el cual como su nombre lo indica trata sobre la comercialización de vehículos de segunda mano que incluyen los vehículos de salvamento, los cuales son vehículos que por ciertas eventualidades son considerados por las aseguradoras como pérdida total, llevando a cabo procesos de indemnización con sus clientes; por lo tanto, estos automotores entran en el mercado de vehículos de salvamento donde debido a las reseñas presentadas de los vehículos son ofertados con precios por debajo del mercado mediante subastas dirigidas a clientes oficiales. El proyecto da a conocer la validación de la oportunidad de negocio, identificando la ciudad de Tunja (Boyacá) como una plaza principal para la comercialización de los vehículos y a su vez la oportunidad existente a nivel nacional a través del comercio electrónico; adicionalmente menciona los datos más relevantes en los últimos años para el sector automotriz en Colombia y la tendencia favorable que existe en la comercialización de vehículos usados y de salvamento desde un punto de vista de ahorro al consumidor y sostenibilidad al generar un aporte al medio ambiente con el reúso de los automotores. De acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba piloto realizada, se estableció una inversión inicial de \$200.000.000 para la puesta en marcha del negocio, los cuales se conseguirán mediante recursos propios de los socios y un crédito adquirido con una entidad financiera. Dentro de esta prueba piloto se dio a conocer también todo el proceso de la adjudicación de los vehículos usados con

precios por debajo del mercado para posteriormente venderlos, observando una utilidad significativa que concluye en la viabilidad del proyecto.

Palabras clave

Vehículos, compra y venta, salvamento, oportunidad de negocio, subasta.

Abstract

Feasibility study focusing on the purchase and sale of pre-owned and salvage vehicles within the city of Tunja, located in Boyacá

This project involves conducting a comprehensive feasibility study focusing on the purchase and sale of pre-owned and salvage vehicles within the city of Tunja, located in Boyacá. The primary objective of this business is to engage in the marketing of second-hand vehicles, including salvage vehicles categorized as total losses by insurance companies. These vehicles carry out compensation processes with their clients and subsequently enter the salvage vehicle market, where they are offered at below-market prices through auctions intended for official customers. The project aims to validate the business opportunity, identifying Tunja as a prominent marketplace for vehicle commercialization and recognizing the potential nationwide scope through e-commerce. Furthermore, the project highlights pertinent data from recent years pertaining to Colombia's automotive sector, showcasing the favorable trend in the trade of used and salvage vehicles from the perspective of consumer savings and sustainability. By reusing automobiles, the project contributes positively to the environment. Based on the results obtained from a conducted pilot test, an initial investment of \$200,000,000 COP has been designated for the business startup. This funding will be sourced from the partners' own capital along with a loan acquired from a financial institution. The pilot test demonstrated the entire process of procuring used vehicles at discounted prices for subsequent resale, revealing substantial profits and thereby confirming the project's viability.

Keywords

Vehicles, purchase and sale, salvage, business opportunity, auctions.

1. Introducción

La industria automotriz actual, se encuentra en constante evolución, por ende, el mercado de vehículos usados y de salvamento ha ganado un aporte significativo y se ha convertido en un sector próspero. La comercialización de vehículos usados y de salvamento desempeña un papel crucial en el ecosistema automotriz al proporcionar a los compradores opciones rentables, ofrecer a los vendedores una vía para maximizar el valor de sus vehículos y contribuir a prácticas sostenibles a través del reciclaje y la optimización de recursos.

El término "vehículos de salvamento" se refiere a aquellos que las compañías de seguros han considerado pérdidas totales debido a accidentes, hurto, desastres naturales u otros daños importantes. Si bien estos vehículos pueden haber sufrido contratiempos, a menudo poseen componentes recuperables y pueden reconstruirse o reutilizarse. Por otro lado, los vehículos usados abarcan una amplia gama de automóviles que ya han tenido uno o más propietarios y están disponibles para la venta.

En el presente trabajo se establece un estudio de viabilidad de una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja (Boyacá). La comercialización de vehículos usados y de salvamento en el país se proyecta como una gran oportunidad de negocio, toda vez que principalmente en el mercado de vehículos de salvamento se pueden adquirir vehículos con precios por debajo de lo usual en el mercado.

La población de la ciudad de Tunja, Boyacá para el año 2021 se aproxima a los 200.000 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021) y con base en estudios registrados por la Cámara de Comercio de Tunja se observa que la economía está en constante expansión, evidenciando un mercado creciente de vehículos (Cámara de Comercio de Tunja,

2020). Esto crea una demanda de vehículos asequibles, tanto para uso personal como comercial. Asimismo, en el mercado de Tunja y la región no se encuentran oportunidades de compra de vehículos usados de salvamento, por lo tanto, existe una gran oportunidad de innovación en ese sentido en el mercado de la región.

Un estudio de viabilidad para la creación de una empresa de compra y venta de vehículos usados y de salvamento en Tunja permitiría evaluar el mercado potencial para este tipo de negocio. El estudio analizaría factores como la actualidad del sector automotriz en el país, el tamaño del mercado, los clientes potenciales, la competencia y una prueba piloto donde se realice el proceso de compra de vehículos usados bajo la modalidad de subasta virtual para posteriormente ofertarlos en el mercado y ejercer su venta; lo que permitirá analizar y establecer diferentes valores y datos para la puesta en marcha del negocio. También se identificarían factores clave de éxito para un negocio triunfante en este sector.

En última instancia, la idea es que el estudio se complete de manera oportuna y eficiente, y proporcione la información necesaria para tomar una decisión acertada sobre si iniciar o no este tipo de negocios en la ciudad de Tunja.

2. Validación de la oportunidad

Existe un mercado en Colombia que durante los últimos años ha crecido y tomado fuerza, se trata de la compra y venta de vehículos usados. La comercialización de vehículos usados es un fenómeno que existe desde principios del siglo XX, pero debido a la crisis de suministros a nivel mundial que inició en el año 2020 por la declaración de la pandemia por Covid-19 y se extendió a los años 2021 y 2022 por los rezagos en las cadenas de suministro a causa igualmente del Covid-19, así como las guerras y conflictos que se han presentado a nivel internacional, se ha visto un notable crecimiento en este mercado (Gutiérrez, 2022b), toda vez que estos factores repercuten en retrasos en la entrega de vehículos nuevos en los concesionarios (Escobar, 2022).

Asimismo, como consecuencia del encerramiento y los cambios vividos durante la pandemia por Covid-19, se evidenció un cambio en el comportamiento y estilo de vida de las personas (Drake, 2022), lo que sugirió que las personas empiecen a administrar mejor sus gastos y por lo tanto analicen más allá de los lujos, formas de ahorro y beneficio en la adquisición de un producto.

Por otro lado, el 25 de septiembre de 2015 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó lo que sería la ruta del Desarrollo Sostenible para el 2030, donde enfatizaron en 17 objetivos diseñados para ser un plan para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos, los cuales oficialmente entraron en vigor el 01 de enero de 2016. Dentro de estos 17 objetivos, se encuentra el número 12: Producción y Consumo Responsables (United Nations, 2016) como se observa en la Figura 1.

Figura 1 Objetivos de desarrollo sostenible.



Nota: En la Figura 1 Objetivos de desarrollo sostenible, se observan todos los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU que incluyen el ODS No. 12 Producción y Consumo Responsables. Fuente: Naciones Unidas (2015).

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 12: Producción y Consumo Responsables; trata sobre el cuidado de los residuos sólidos y la reducción de emisiones contaminantes. Con relación a los residuos sólidos, la aplicación de este ODS ha logrado minimizar la generación de residuos mediante la prevención, reducción, reciclaje y reutilización, tanto en el consumo como en la producción. Además, se considera el ciclo de vida del producto y se analiza su cadena de producción. De esta manera, la adopción de patrones de consumo sostenible y el gestionar adecuadamente los residuos sólidos reducen significativamente los impactos sobre el medio

ambiente. En el marco del ODS 12 sobre consumo y producción responsable, el gestionar estos residuos responde desde lo social a la necesidad de aportar a un planeta saludable (Mi Residuo, 2019).

Por ende, desde el enfoque de desarrollo sostenible, además de la compra y venta de vehículos usados, se evidenció la compra de vehículos de salvamento para posteriormente generar su venta, como un mercado en potencia, al lograr generar la posibilidad de una segunda oportunidad de vida para el vehículo.

La Federación de Aseguradores Colombianos [Fasecolda], señaló como vehículos de salvamento “todos los automotores o partes del mismo, que son recuperados por las compañías de seguros cuando llevan a cabo los procesos de indemnización.” e igualmente mencionan tres tipos de salvamento (Fasecolda, 2023):

1. Salvamento por daños: Incluyen los vehículos que tuvieron pérdida total por daños; esto quiere decir que los costos de la reparación del automotor después de un accidente superan el 75% del valor comercial de este en el momento del accidente.
2. Salvamento por hurto: Son aquellos vehículos que fueron hurtados y se encontraban asegurados por robo en el momento de la ocurrencia; por lo tanto, fueron indemnizados por la aseguradora y posteriormente recuperados por las autoridades; una vez las autoridades recuperan un vehículo hurtado este es entregado a la compañía de seguros respectiva.
3. Otro tipos de salvamento: Son vehículos que por alguna circunstancia no fueron reparados de manera satisfactoria, por lo que presentaron procesos de reparación complejos; por lo cual la aseguradora los declara como pérdida total, paga la indemnización al dueño y conserva el vehículo perjudicado (Fasecolda, 2023).

En resumen, los vehículos de salvamento son aquellos que presentaron algún accidente y/o siniestro, fueron hurtados o de alguna manera fueron considerados pérdida total y la aseguradora los rescata para venderlos a un precio menor al valor comercial (Restrepo, 2020).

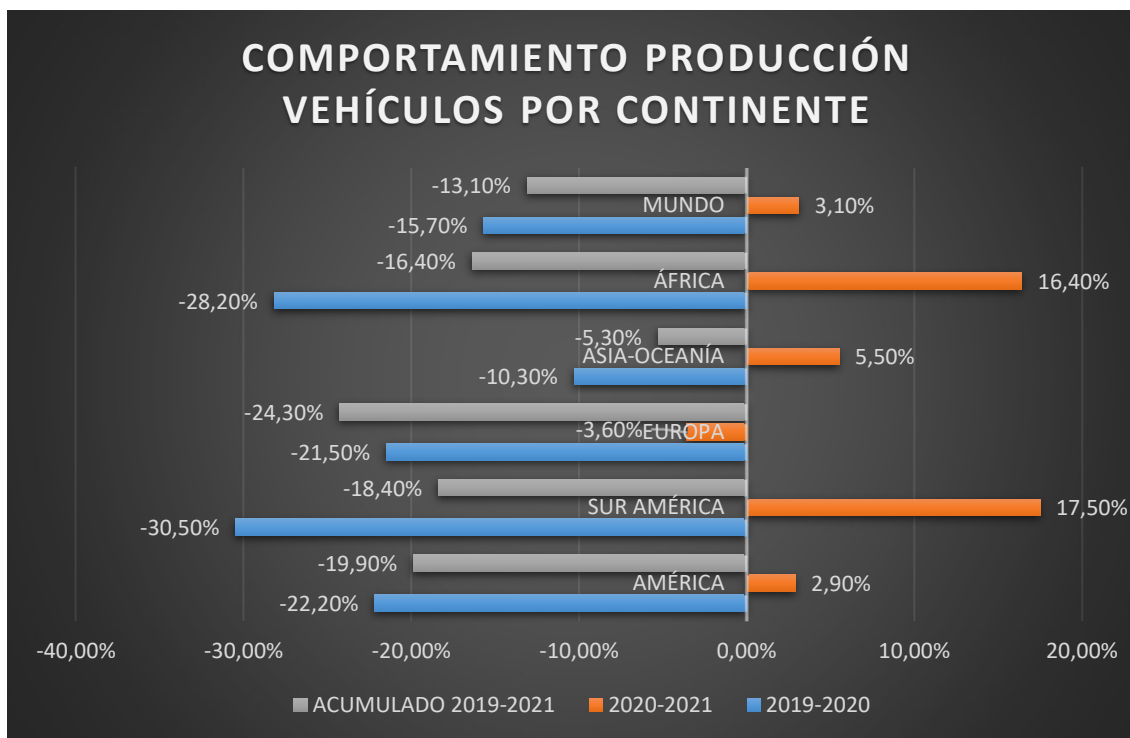
Teniendo en cuenta todo lo anterior, se identificó la ciudad de Tunja (Boyacá) como una plaza para establecer una sede de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento; toda vez que se observaron diferentes factores como: la inexistencia de oferta de vehículos de salvamento en la ciudad y sus alrededores, a su vez la existencia de una posible demanda al visualizar la poca oferta para la adquisición de vehículos usados con precios asequibles que existe y la ubicación estratégica que tiene esta ciudad a nivel nacional.

2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Las consecuencias que se han visto en los últimos años en el sector automotriz debido a la declaración de la pandemia por Covid-19 y los conflictos internos en diferentes países, ocasionado restricciones a la movilidad, problemas de suministros, escasez de insumos y altos costos que han afectado la producción mundial de vehículos; ejercen una presión en los precios del sector automotriz, elevando el valor comercial, lo que hace que la oferta de vehículos presente grandes retos a nivel mundial (BBVA Research, 2022).

En la figura 2 se observa lo que ha sucedido durante los últimos años respecto a la producción de vehículos a nivel global.

Figura 2 Gráfico producción de vehículos a nivel global años 2019-2021.



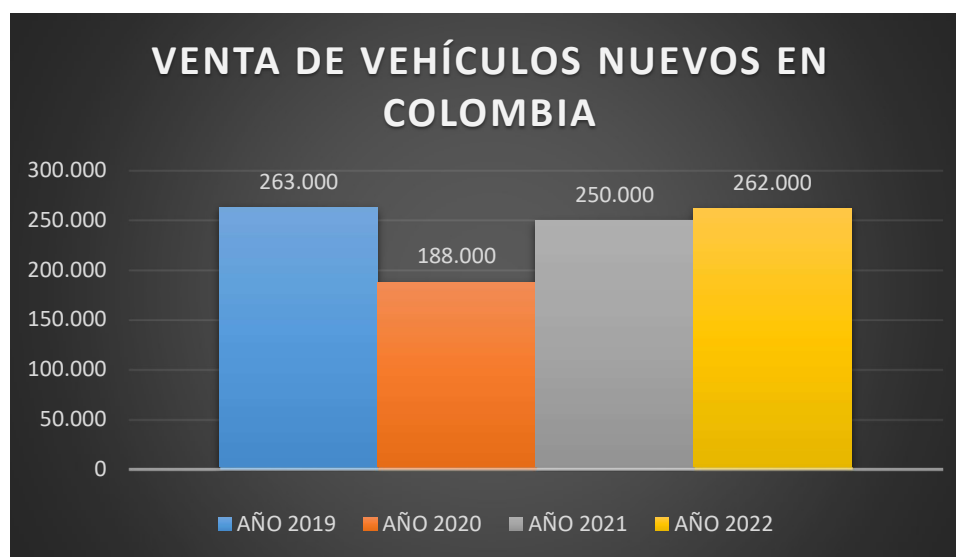
Nota: En la Figura 2 Gráfico producción de vehículos a nivel global años 2019-2021, se observa un gráfico del comportamiento global y por continentes de la producción de vehículos durante los años 2019 al 2021. Fuente: Basado en datos de (BBVA Research, 2022).

Se consideró que el peor año de la pandemia fue el 2020, donde la producción mundial de vehículos estuvo a la baja en un 16%, logrando recuperarse para el siguiente año (2021) únicamente en un 3%; este panorama afectó igualmente la oferta de vehículos a nivel local.

En Colombia, la producción e importaciones de vehículos se redujeron durante el año 2020 cerca del 40% y aún no se han alcanzado las cifras de producción e importación que se tenía en los años prepandemia; por lo tanto desde el segundo semestre de 2021 principalmente, se ha observado que los precios de los vehículos han estado presionados al alza (BBVA Research, 2022).

El decrecimiento que se mira en la producción de vehículos a nivel mundial y local repercute directamente en la disminución de la oferta de vehículos nuevos en Colombia y de esta manera en las ventas generadas durante los últimos años (Ver Figura 3).

Figura 3 Gráfico cantidad de vehículos nuevos vendidos en Colombia años 2019-2022.



Nota: En la Figura 3 Gráfico cantidad de vehículos nuevos vendidos en Colombia años 2019-2022, se observa un gráfico de la cantidad de unidades aproximadas de vehículos nuevos vendidos en Colombia durante los años 2019 al 2022. Fuente: Basado en datos de (BBVA Research, 2022; Revista Motor, 2023a).

Aunque en el año 2022 se registró crecimiento en la venta de vehículos nuevos se ha evidenciado que aún no se logran alcanzar las ventas que se generaban para el sector automotriz en Colombia para el año 2019, año prepandemia por Covid-19.

Realizando un análisis de la adquisición de vehículos nuevos frente a la adquisición de vehículos usados en Colombia; según datos procesados por la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible – Andemos tomados del RUNT, señalan en el informe de traspasos del mes de mayo

del año 2022 que, por cada vehículo nuevo matriculado, se realiza el traspaso de 4,5 automóviles usados (Andemos, 2023b). Igualmente, se evidenció un crecimiento notable en la adquisición de vehículos usados durante el año 2022, frente al año 2021 y frente a la compra de vehículos nuevos durante el mismo periodo, observados en la Tabla 1:

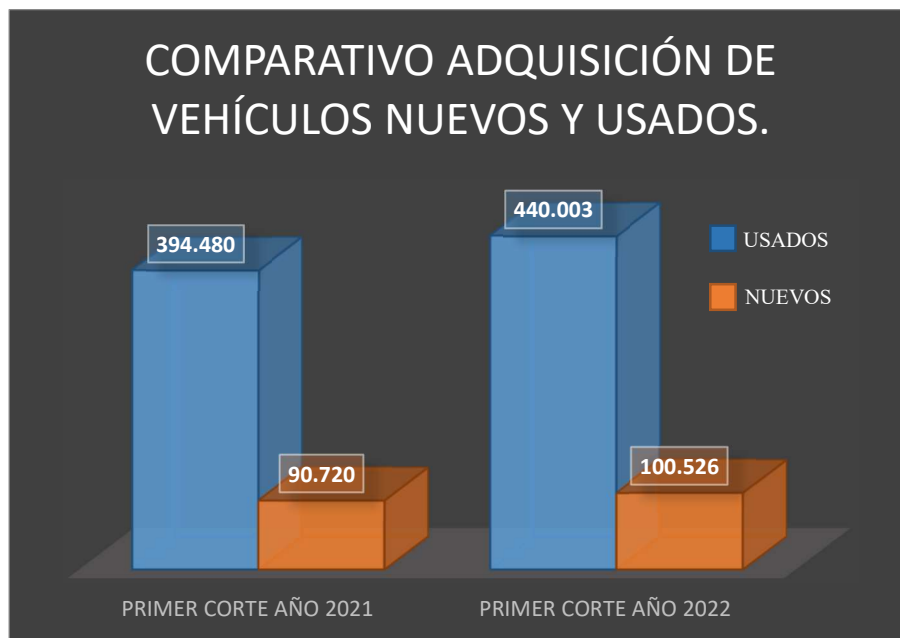
Tabla 1 Resumen Sector Automotriz Primer corte años 2021 y 2022.

MES	VEHÍCULOS NUEVOS		VEHÍCULOS USADOS	
	2021	2022	2021	2022
Enero	14.349	17.390	44.949	60.461
Febrero	19.689	19.219	92.566	99.843
Marzo	22.933	20.845	103.826	95.242
Abril	19.033	20.637	81.931	84.345
Mayo	14.716	22.435	71.208	100.112
TOTAL CORTE	90.720	100.526	394.480	440.003
VARIACIÓN CORTE	10,8%		11,5%	

Nota: En la Tabla 1 Resumen Sector Automotriz Primer corte años 2021 y 2022, se observa el comparativo de la cantidad de vehículos nuevos y vehículos usados adquiridos durante los meses de enero a mayo para los años 2021 y 2022. Fuente: Basado en datos de Andemos (2022).

Observando la cantidad total de vehículos tanto nuevos como usados adquiridos para el corte entre enero y mayo de los años 2021 y 2022, se resalta un crecimiento en la cantidad de vehículos usados adquiridos de 45.523 lo que corresponde a un crecimiento del 11,56% de un año a otro; mientras que el crecimiento de vehículos nuevos matriculados entre estos dos años para ese mismo periodo fue de 9.806 que corresponde al 10.8%. Ver Figura 4.

Figura 4 Gráfico comparativo sobre la adquisición de vehículos nuevos y usados primer corte años 2021 y 2022.

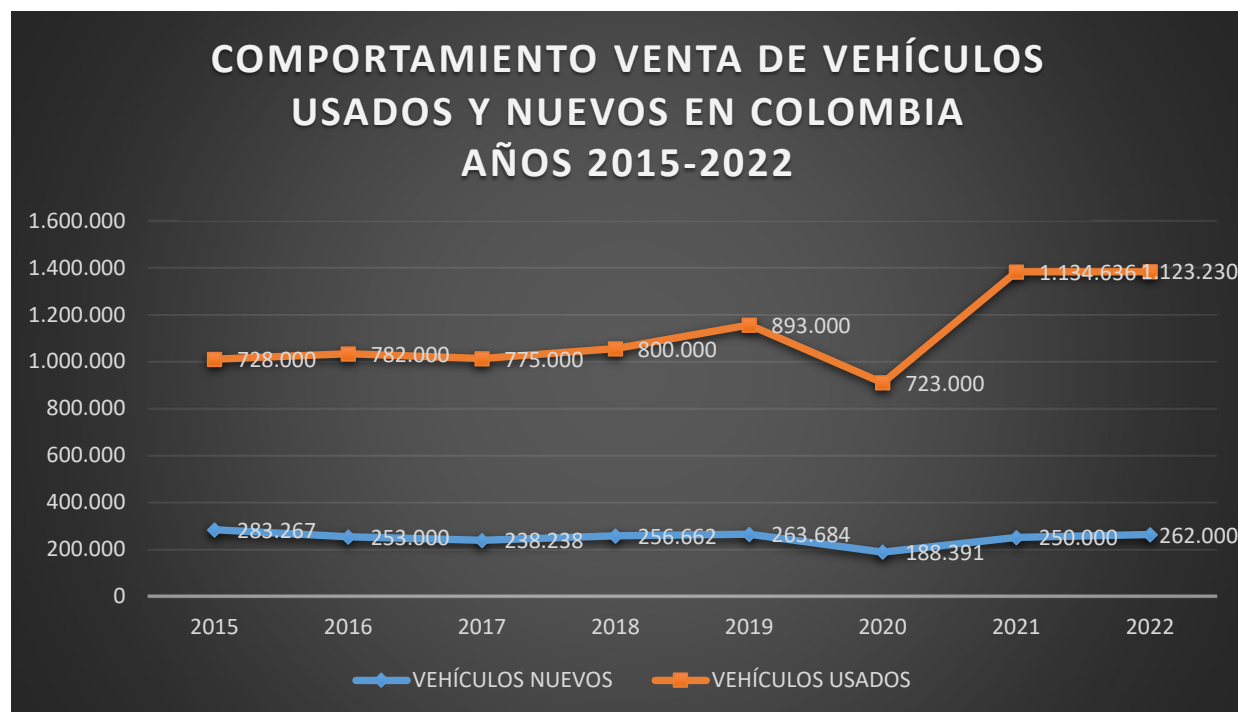


Nota: En la Figura 4 Gráfico comparativo sobre la adquisición de vehículos nuevos y usados primer corte años 2021 y 2022, se observa un gráfico comparativo entre la adquisición de vehículos nuevos y usados para el periodo de enero a mayo de los años 2021 y 2022, apreciando un notable crecimiento en la adquisición de vehículos usados para dicho periodo. Fuente: Basado en datos de Andemos (2022).

Se muestra un crecimiento mayor en la adquisición de vehículos usados durante el primer corte de los dos últimos años, lo que tenía tendencia al alza pero una vez se ahonda en las cifras registradas para el cierre del año inmediatamente anterior, año 2022, se observó que, aunque las cifras registradas tanto para traspasos de vehículos usados como adquisición de vehículos nuevos en el mes de diciembre decayeron respecto a las registradas en diciembre de 2021, se alcanzó un

crecimiento en ventas de vehículos nuevos. Mientras que, la situación para los vehículos usados fue otra, toda vez que se observó una caída del 1% al cierre del año 2022 respecto al cierre del año 2021, de todas maneras los resultados se validan como una oportunidad, teniendo en cuenta que esta caída que se registró en la cantidad de traspasos de carros usados se puede deber a los altos precios que se han constatado en los últimos tiempos en el sector automotriz y lo que se busca precisamente con la oportunidad de negocio propuesta es ofrecer vehículos usados con precios asequibles que se encuentren por debajo de los ya ofertados en el mercado (Revista Motor, 2023a). Así mismo, al realizar un recuento de los informes presentados por Andemos (2023) del comportamiento de ventas de vehículos nuevos y usados durante los últimos años en Colombia se valida un crecimiento continuo del sector automotriz en el país a pesar de las eventualidades presentadas. Ver figura 5.

Figura 5 Gráfico comportamiento de las ventas de vehículos usados y nuevos vendidos en Colombia durante los últimos años.



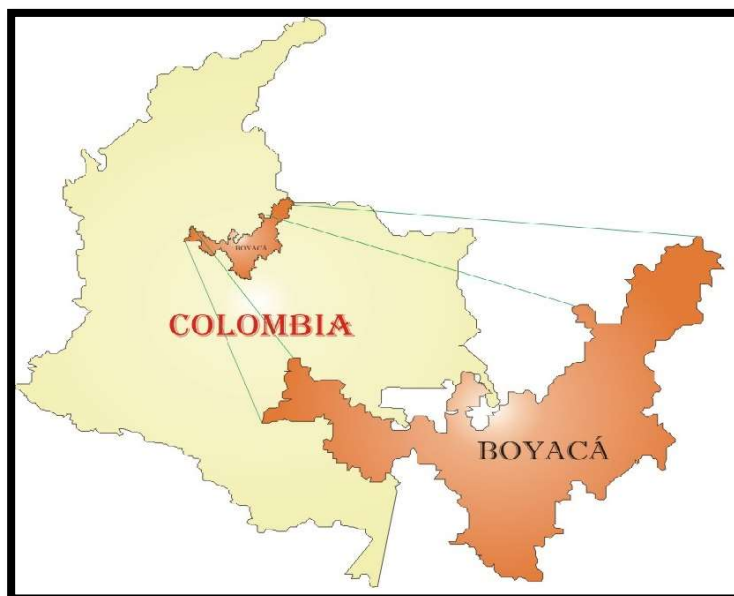
Nota: En la Figura 5 Gráfico comportamiento de las ventas de vehículos usados y nuevos vendidos en Colombia durante los últimos años, se observa un gráfico sobre el comportamiento de las ventas de vehículos usados y nuevos durante los años 2015 al 2022; observando un crecimiento constante en el sector. Fuente: Basado en datos de (Andemos, 2023a).

Respecto al mercado de vehículos de salvamento, resulta ser un mercado fragmentado, en el sentido que se ha observado que existe desconocimiento e incertidumbre en el tema por algunas personas al adquirir un vehículo reseñado. De todas maneras, actualmente existen en Colombia diferentes empresas y aseguradoras certificadas a nivel nacional e internacional que mediante la modalidad de subastas virtuales ponen a disposición de usuarios previamente registrados y avalados, vehículos usados de salvamento de procedencia legal con información detallada como:

estado actual, marca, modelo, kilometraje, entre otras; según datos de una de estas empresas dedicadas a las subastas online como lo es Superbid Colombia, para mediados del año 2021 obtuvieron \$20.085 millones a través de la comercialización de vehículos de salvamento, registrando un crecimiento del 78% frente al año 2020 (Chávez, 2020). El mercado de vehículos de salvamento, es un mercado que, en Colombia según las cifras mencionadas crece notablemente y según las proyecciones este valor iría en aumento (Gutiérrez, 2022a).

La idea de negocio planteada se centra en el departamento de Boyacá, el cual está ubicado en el centro oriente del país (Gobernación de Boyacá, 2012). Ver figura 6.

Figura 6 Ubicación del departamento de Boyacá.



Nota: En la Figura 6 Ubicación del departamento de Boyacá, se observa la ubicación del departamento de Boyacá dentro del mapa de Colombia. Fuente: Institución Educativa Señor de Los Milagros de Sativasur (2022).

Se planteó como plaza principal para la idea de negocio la ciudad de Tunja, capital del departamento de Boyacá, más conocida como la ciudad de los tesoros escondidos, esto debido a las estructuras arquitectónicas y a la historia ancestral con la que se conoce la capital Boyacense; precisamente porque esta ciudad fue una de las primeras en fundarse en el país, lo que hizo que gran parte de la alta sociedad castellana de la época se radicara allí y de esta manera Tunja se ha convertido en centro para manejar sus negocios en el resto del país. (El Diario Boyacá, 2021).

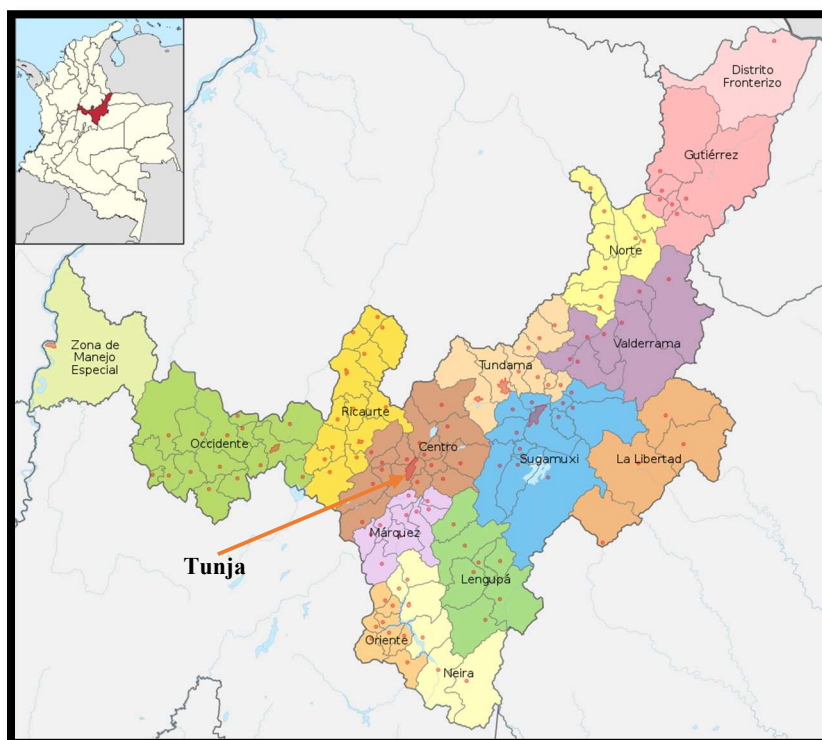
Tunja (Boyacá) se encuentra situada sobre la cordillera oriental de los andes a 115 km al noreste de la ciudad de Bogotá capital de Colombia (Gobernación de Boyacá, 2012) y se proyectó como una plaza para la compra y venta de vehículos, aunque esto no quiere decir que las compras y ventas de los vehículos que se registren únicamente sean en esta ciudad. Es procedente señalar que la ciudad de residencia de los emprendedores del presente proyecto es Tunja, quienes durante el primer semestre del año 2022 realizaron un trabajo de campo en esta ciudad y alrededores, buscando y explorando empresas comercializadoras de vehículos usados y donde finalmente se evidenció que Tunja no cuenta con una oferta amplia de mercado en cuanto a la existencia de compra y venta de vehículos usados y que igualmente, tanto en Tunja como en las ciudades y municipios aledaños por el momento no existen ofertas de vehículos de salvamento.

Debido a la cercanía de Tunja con la capital del país, Bogotá se convierte en una alternativa para aquel que desee adquirir un vehículo usado a un costo más asequible y a su vez debido a la amplia oferta que se observa en esa ciudad.

Teniendo en cuenta varios aspectos como: poco mercado, poca disponibilidad, precios altos, poca variedad, entre otras; la idea de negocio además de la ciudad de Tunja se amplía para sus alrededores, toda vez que Tunja está ubicada en el centro del departamento de Boyacá y la distancia con otros municipios y ciudades principales del departamento es relativamente corta.

Entendiendo un poco el contexto geográfico del departamento de Boyacá, es importante mencionar que Boyacá cuenta con 123 municipios en total, siendo la ciudad de Tunja la capital del departamento boyacense. El departamento de Boyacá se encuentra dividido en quince provincias en total, Tunja se encuentra ubicado en la provincia centro, por lo tanto, tiene una ubicación estratégica en cercanía con diferentes ciudades y municipios del departamento e igualmente a nivel nacional (Turismo Boyacá, 2022) (Ver figura 7).

Figura 7 División por provincias dentro del mapa del departamento de Boyacá.



Nota: En la Figura 7 División por provincias dentro del mapa del departamento de Boyacá, se observa la ubicación de la ciudad de Tunja dentro del departamento de Boyacá y la división de las 15 provincias existentes de Boyacá. Fuente: Wikipedia (2015).

Teniendo en cuenta que la ciudad de Tunja se encuentra ubicada en la parte central del departamento de Boyacá y se observa la cercanía con otros municipios y ciudades principales del departamento como: Paipa, Duitama, Sogamoso, Chiquinquirá, Moniquirá, entre otros; permite ampliar a gran parte de la región la idea del negocio de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento; toda vez que se ha evidenciado que las personas que requieren un vehículo usado usualmente deben desplazarse de su región a ciudades como Bogotá o Bucaramanga, en aras de encontrar mejores opciones en el mercado de vehículos, cuando de precios, beneficios y variedad se trata.

2.2 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio se concreta como “Car Trader”, una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja (Boyacá), aclarando que esto no limita que la compra y venta de los vehículos se generen únicamente en esta ciudad, toda vez que la idea es aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado a nivel nacional, ofertándolas inicialmente en la población boyacense. Se busca comercializar vehículos usados con precios más asequibles a los del mercado actual, en aras de ofrecer a los clientes un vehículo que se ajuste a su presupuesto y genere a su vez confiabilidad en el negocio.

2.2.1 Misión

Car Trader ofrece el servicio de compra y venta de vehículos usados y de salvamento, brindando precios más asequibles para los clientes, garantizando acompañamiento permanente en el proceso y generando confianza en el negocio.

2.2.2 Visión

Nuestro deseo es que Car Trader sea reconocida como la compra y venta de vehículos usados más confiable y con los mejores precios en la ciudad de Tunja (Boyacá) y sus alrededores.

2.2.3 Valores

Car Trader realiza sus labores desde la pasión que se tiene por los automóviles; bajo el marco de la honestidad, la confianza, orientación del servicio y el compromiso de brindar precios asequibles en el mercado.

2.2.4 Objetivo

Determinar la viabilidad de establecer una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja (Boyacá).

2.2.5 Actividades a ejecutar

- Compra de vehículos usados y de salvamento mediante proceso de subasta virtual, en aras de adquirir los vehículos a precios por debajo del mercado, con el fin de gestionar el proceso de adecuación y alistamiento del vehículo y posterior venta a un precio asequible para el cliente.
- Aprovechamiento de oportunidad de compra de vehículos usados a precios por debajo del mercado, con el fin de generar su posterior venta al precio comercial.
- Ofrecer vehículos usados y de salvamento de manera presencial en la ciudad de Tunja (Boyacá) y alrededores.
- Ofrecer vehículos usados y de salvamento de manera virtual a nivel nacional.

- Dar a conocer el mercado de vehículos de salvamento en la ciudad de Tunja (Boyacá) y alrededores.

2.2.6 Mercado objetivo

Hombres y mujeres desde los 18 años de estratos 3, 4 y 5 que requieran un vehículo usado y/o necesiten vender su vehículo actual.

2.2.7 Sector

El sector automotriz en Colombia se ha mantenido estable durante los últimos años, es una industria que continuamente está creciendo; dentro de este sector se incluye la comercialización de autopartes, la comercialización de vehículos nuevos y usados y la fabricación de estos, lo cual representa una de las industrias más importantes de la economía de Colombia. La contribución de este sector en el país representa el 1,7% del Producto Interno Bruto y además se le atribuyen más de 45.000 empleos directos y 330.000 indirectos (Renting Colombia, 2022).

Si bien la comercialización de vehículos nuevos se vio afectada debido a las consecuencias postpandemia y conflictos a nivel mundial, que repercutieron en los tiempos de fabricación y distribución de los automóviles, esto ha generado que la comercialización de vehículos usados crezca notablemente y continúe con esta tendencia, toda vez que son vehículos de disponibilidad inmediata y a un precio mucho más económico que un automotor nuevo.

Car Trader al ofertar vehículos usados a costos por debajo del mercado, claramente se ve beneficiado de la tendencia a corto y largo plazo que se proyecta frente a la demanda de vehículos usados en Colombia, toda vez que analizando los datos en el sector automotriz especialmente

respecto a la comercialización de vehículos usados se observa una perspectiva positiva para la oportunidad de negocio.

2.3 Portafolio de productos y/o servicios

Car Trader es una compra y venta de vehículos usados y de salvamento con sede principal en la ciudad de Tunja (Boyacá). Su fin principal es el aprovechamiento de oportunidades de compra de vehículos usados en el mercado para posteriormente generar su venta con precios que generen utilidades, pero pensando siempre en ofrecer al cliente un vehículo usado con un precio asequible y por debajo del precio del mercado.

El proceso de adquisición de los vehículos usados y de salvamento por parte de Car Trader se ejecuta principalmente a través de su participación en las subastas generadas por una empresa intermediaria que para efectos del presente proyecto se llamará “Vehículos de subasta”, la cual se encarga de custodiar activos de empresas aseguradoras y financieras, que incluyen vehículos usados con diferentes situaciones como:

- Vehículos de salvamento, recuperados de hurto que ya fueron pagados al propietario por parte de la aseguradora.
- Vehículos de salvamento, siniestros declarados como pérdida total por parte de la aseguradora.
- Vehículos dados de baja por parte de empresas dedicadas al alquiler o renta de vehículos.
- Vehículos dispuestos por entidades financieras producto de embargos realizados que no fueron subsanados.

Adicionalmente, es procedente señalar que, Car Trader realizará las gestiones pertinentes para que algunos de estos vehículos sean reparados, restaurados y acondicionados completamente teniendo en cuenta la necesidad del cliente y/o el estado del vehículo adquirido.

Car Trader ofrece el siguiente portafolio de servicios:

- Venta de vehículos de usados: Car Trader oferta vehículos usados con precios asequibles, dependiendo de la marca, modelo, kilometraje y demás características del vehículo ofertado con los existentes en el mercado; generando confiabilidad en el cliente durante el proceso de compra y el servicio postventa, prestando la asesoría requerida para la adquisición de un vehículo que cumpla con todos los requerimientos y necesidades del cliente y gestionando de manera eficiente toda la tramitología relacionada con el traspaso del vehículo.
- Venta de vehículos de salvamento: Car Trader ofrece vehículos usados con precios por debajo del mercado, debido a que se trata de vehículos que han sido recuperados mediante la modalidad de salvamento.
- Consignación de vehículos usados: Car Trader presta sus servicios como intermediario en el proceso de venta del vehículo usado, de tal forma que recibe al cliente inicial su vehículo usado con el fin de encargarse de todo el proceso de venta (publicidad, vitrina de vehículo, trámite de documentos, etc), pactando un precio inicial con el propietario del vehículo para posteriormente generar la venta de este a otro cliente por un precio superior pero manteniendo la insignia de manejar precios por debajo del mercado.

- Compra de vehículos usados: Car Trader ofrece el servicio de compra de vehículos usados por un precio por debajo del valor comercial del vehículo, dependiendo del estado y especificaciones de este.

2.3.1 ¿Por qué Car Trader es la mejor opción?

Al comparar el mercado de vehículos existente en la ciudad de Tunja (Boyacá) frente al mercado actual de la capital del país, teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado por los emprendedores del proyecto, se observó que los precios ofertados en Tunja están muy por encima de los reflejados en Bogotá; lo anterior se deduce debido a la poca oferta vehicular que existe en Tunja. De esta manera, los clientes optan la mayoría de las veces por trasladarse a otras ciudades como Bogotá y Bucaramanga con el fin de encontrar una mejor oferta cuando de vehículos usados se trata.

Car Trader se convierte en una propuesta única en la ciudad de Tunja (Boyacá) y alrededores para la adquisición de vehículos usados a precios asequibles para los clientes, toda vez que Car Trader garantiza que los precios de los vehículos ofertados se encuentran por debajo del mercado y a su vez busca generar en el cliente la confianza de adquirir vehículos en óptimas condiciones según sus necesidades.

Por otro lado, frente a la oferta de vehículos de salvamento, como se mencionó anteriormente en la ciudad de Tunja (Boyacá) y sus alrededores no existe ninguna compra y venta que actualmente oferte este tipo de vehículos; por lo tanto, Car Trader se convierte en una opción única en Tunja y sus alrededores para la adquisición de vehículos de salvamento.

2.3.2 Proveedores

La oportunidad de negocio se centra en el contacto creado con una de las empresas dedicadas a la custodia de activos de aseguradoras y financieras, para este caso con “Vehículos de subasta”, quien se convierte en uno de los principales proveedores de vehículos usados mediante la modalidad de subastas, con el cual se realizó un proceso determinado, con el fin de poder ingresar a la base de datos de subastadores y así, lograr ofertar por los vehículos que se prefieran. Es procedente señalar que, de todas maneras, actualmente existen varias empresas dedicadas en Colombia a la comercialización de vehículos de salvamento siendo intermediarios de las aseguradoras, que para efectos de reserva del presente proyecto no se mencionan, pero se hace la salvedad que se podría gestionar relación con otras de estas empresas intermediarias para tener otras opciones a la hora de comprar vehículos usados y/o de salvamento. Un ejemplo de una de estas empresas es el Centro de Experimentación y Seguridad Vial – Cesvi Colombia S.A., donde son accionistas varias compañías aseguradoras y una de las actividades que realizan es la comercialización de vehículos usados de salvamento (Centro de Experimentación y Seguridad Vial en Colombia, 2023b).

Igualmente, se busca aprovechar cualquier oportunidad de adquirir vehículos usados por debajo del precio del mercado independientemente del proveedor, para posteriormente realizar la venta de estos por un precio que genere utilidades.

Por otro lado, en el trabajo de campo que se realizó en la ciudad de Tunja (Boyacá) se identificaron y se logró establecer contacto con los proveedores necesarios según las diferentes adecuaciones, reparaciones y tramitología de documentos que se puedan llegar a requerir para el alistamiento total de los vehículos para su venta.

Es importante señalar que dentro de Tunja se encontraron y contactaron todos los proveedores requeridos para el alistamiento de los vehículos para su venta, como son: talleres de mecánica automotriz, latonería y pintura, distribuidores de repuestos, lavaderos y asesoría para trámites documentales.

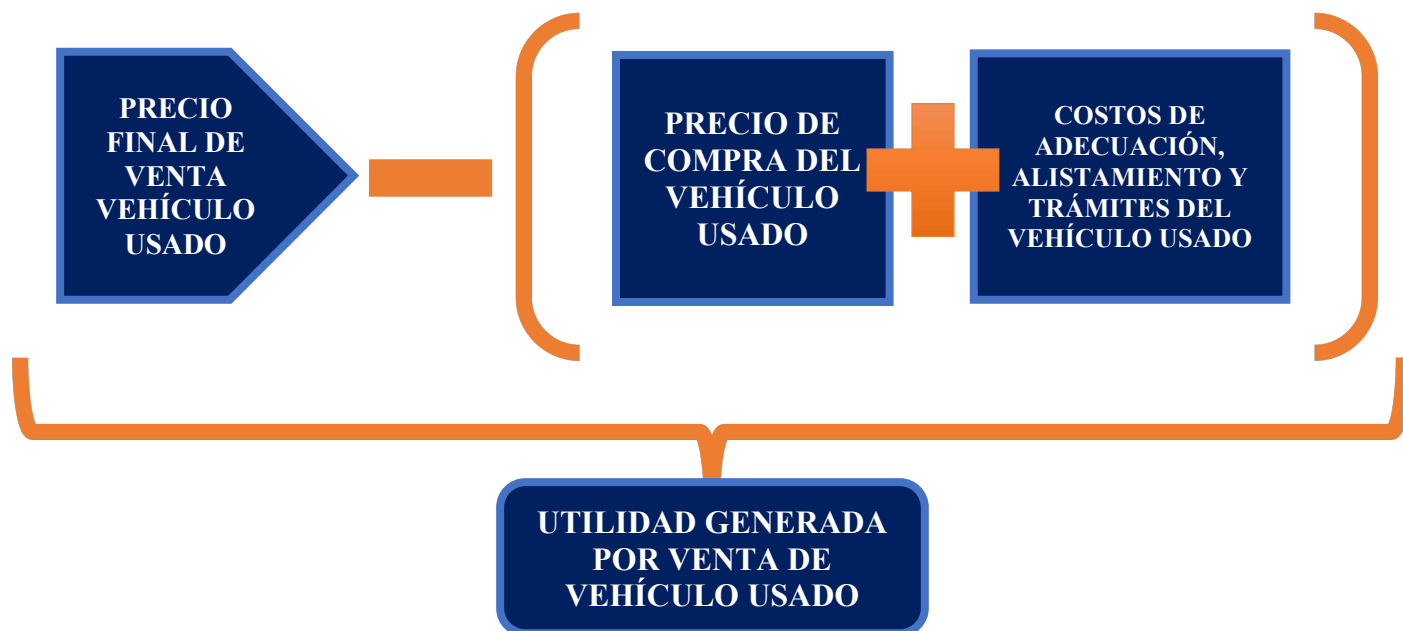
2.3.3 Precio de los vehículos ofertados

Establecer el precio de venta es uno de los componentes más significativos y que de una u otra manera posee más valor dentro de la viabilidad de la idea de negocio que se plantea, toda vez que esto marcará el margen de utilidad.

En este caso, el precio que se establezca para cada vehículo usado ofertado se basa principalmente en el precio de adquisición del vehículo, los costos generados para adquirir y alistar el vehículo y los precios existentes en el mercado del vehículo respectivo, donde se tienen en cuenta diferentes factores como marca, modelo, kilometraje, estado, accesorios, entre otros.

De esta forma, establecer un precio tanto de compra como de venta para los vehículos, es una tarea que se debe realizar con cada uno de estos; se proyecta establecer un margen entre el costo del vehículo que se compra y el precio de venta, asegurando a su vez un margen para cubrir todos los costos atribuidos a cada venta como se observa en la figura 8.

Figura 8 Utilidad compra y venta por vehículo.



Nota: En la Figura 8 Utilidad compra y venta por vehículo, se observa la forma de calcular la utilidad generada por cada vehículo usado vendido. Fuente: Elaboración propia (2022).

Para establecer el precio de venta del vehículo se realiza un comparativo entre diferentes fuentes del sector automotriz, de tal forma que se realice una guía entre:

- El vehículo usado de las mismas características más económico publicado en Tucarro.com plataforma perteneciente a Mercado Libre para la comercialización de vehículos.
- Guía de valores de Fasecolda, donde se muestran los valores por los que aseguran los vehículos.
- Verificación de precios en la Revista Motor, que es la revista más reconocida en Colombia en lo referente al sector automotriz, principalmente en la guía

de precios de vehículos nuevos y usados, la cual es actualizada cada quince días (Revista Motor, 2023c).

Una vez se realice un comparativo con las tres fuentes mencionadas, se obtiene un promedio del valor comercial del vehículo usado que se evaluó; posteriormente se deben proyectar los costos de adecuación, alistamiento y trámites para generar la venta del vehículo, teniendo en cuenta estos costos y los observados en el mercado respecto al vehículo usado evaluado se establece un precio siempre por debajo del evidenciado en el mercado, pero que aun teniendo en cuenta los diferentes costos siga generando un margen de utilidad aceptable.

Para efectos de este proyecto, es importante señalar que dentro de los costos de adecuación y alistamiento de los vehículos se incluye cualquier valor adicional al costo de compra inicial en el que se adquirió el vehículo usado y de salvamento, como son: traslados, almacenamiento, tramitología, embellecimiento, restauraciones, mantenimiento, comisiones, publicidad, comercialización, etc.

2.4 Fuente de ingresos

Para la adquisición de los vehículos usados que se van a ofertar mediante Car Trader, es necesario contar con una inversión inicial en efectivo con el objetivo de generar una base económica estable, aumentando el capital y recuperando así la inversión.

Se establece una fuente de ingresos para Car Trader buscando evaluar dos modalidades, que son: inversión por parte de un socio capitalista y mediante un préstamo bancario en una entidad financiera.

Aproximadamente se requiere una inversión inicial para la puesta en marcha de Car Trader de un monto entre \$150.000.000 y \$200.000.000, proyectando la compra inicial de entre 3 y 5 vehículos de gama media mediante la modalidad de subasta virtual; es procedente señalar que estos valores serán evaluados más adelante.

2.5 Portafolio de clientes

Basados en el mercado objetivo que se tiene que son hombres y mujeres desde los 18 años de estratos 3, 4 y 5 que requieran un vehículo usado y/o necesiten vender su vehículo actual y además teniendo en cuenta lo observado en la prueba piloto realizada y expuesta más adelante, respecto a quienes fueron las personas que contactaron a Car Trader interesados en los vehículos y los compradores finales de estos, se identificaron dos tipos de clientes potenciales mediante la realización de un esquema de personalidad del cliente (Ver figura 9).

Figura 9 Personalidad identificada en clientes potenciales.



Nota: En la Figura 9 Personalidad identificada en clientes potenciales, se observa un comparativo de los perfiles de los dos tipos de clientes potenciales identificados según prueba piloto realizada. Fuente: Elaboración propia (2023).

Se identificaron dos tipos de clientes potenciales; el primer cliente es un hombre joven que vive actualmente en la ciudad de Tunja y/o alrededores, profesional que se encuentra laborando actualmente, lo que le ha permitido ahorrar para la adquisición de un vehículo usado que mejore su movilidad, así mismo, satisfaciendo sus necesidades basadas en sus gustos, aficiones, objetivos

y deseos a corto plazo. El segundo cliente es un hombre mayor, próximo a pensionarse, estable económicamente, que busca realizar inversiones a corto plazo donde se generen utilidades que le permitan generar una base económica para su jubilación, realizando negocios que estén afines con sus gustos y aficiones, este tipo de cliente busca la adquisición de un vehículo usado con precios por debajo del mercado en aras de generar la venta de este vehículo en otras ciudades con precios más altos que los ofrecidos por Car Trader.

2.6 Posicionamiento en el mercado

La idea de negocio busca diferenciarse de las demás compra y venta de vehículos usados existentes en Tunja desde el ámbito de la calidad en el servicio y confianza generada en los clientes a través de la honestidad, demostrando conocimiento amplio por parte de los empleados en todo el tema automotriz y la tramitología correspondiente en la compra y venta de vehículos; lo anterior teniendo en cuenta que los emprendedores del proyecto se han preparado y cuentan con las habilidades requeridas para prestar un servicio de excelente calidad y el conocimiento necesario en el sector para generar confianza en los clientes, como se muestra en la figura 11 del perfil de los socios del emprendimiento. Adicionalmente, lo que se busca a largo plazo es que estas habilidades y conocimientos con los que cuentan los socios se puedan fortalecer y además replicar en los futuros colaboradores que pertenezcan a Car Trader.

Igualmente, marcando un plus frente a la competencia donde se asegura al cliente la adquisición de un vehículo en óptimas condiciones y con precios por debajo del mercado; lo que se logrará gracias a la oportunidad de negocio revelada al adquirir los vehículos usados y de salvamento mediante la modalidad de subastas virtuales, logrando la adjudicación de vehículos

con precios por debajo del mercado. Asimismo, gracias al conocimiento técnico con el que cuenta uno de los socios, quien se encargará de asegurar que los vehículos que se tengan para la venta se encuentren funcionales y en óptimas condiciones.

En el marco de la compra y venta de vehículos de salvamento, es necesario crear una estrategia de comunicación que dé a conocer al cliente la importancia de la recirculación de este tipo de vehículos en el mercado, generando confianza de compra por parte del cliente, pensando en la economía de sus bolsillos y el aporte social que se está dando al generar la reutilización de vehículos que parecía que habían finalizado su ciclo de vida.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

Para la puesta en marcha del plan de negocio se requiere una estructura organizacional elemental, donde se evidencie un modelo jerárquico que facilite la dirección y administración de la compra y venta de vehículos usados. Igualmente se deben dar a conocer todos aquellos elementos organizacionales claves para la ejecución del proyecto, los cuales se mencionan en los siguientes apartes de la presente sección.

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

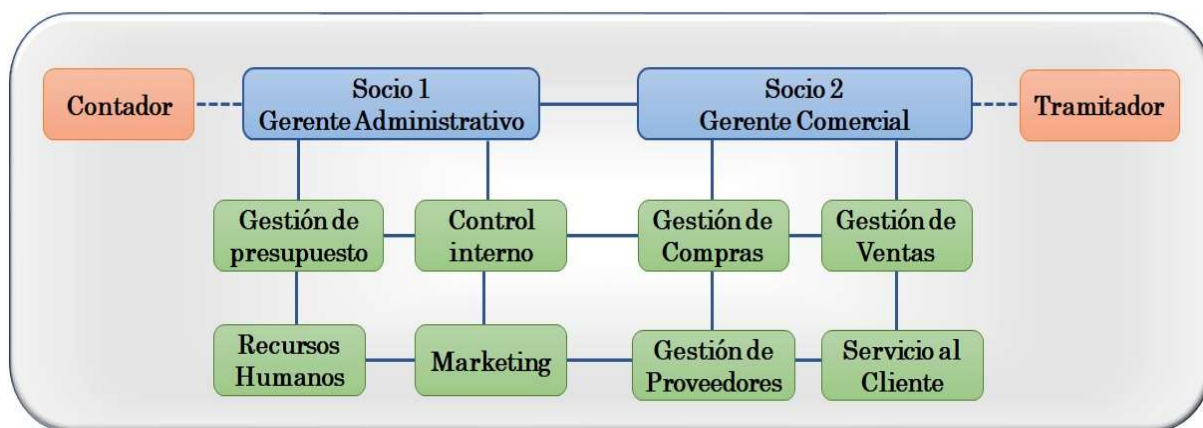
Se trata de una compra y venta de vehículos usados donde su último fin es la obtención de beneficios económicos, sin dejar de un lado objetivos de desarrollo sostenible, desde el campo medioambiental como se mencionó en un principio; de esta manera se busca la creación de una organización de tipo empresarial.

Teniendo en cuenta lo establecido por la Presidencia de la República mediante el Decreto 957 de 2019 respecto a los tipos de empresas en Colombia, según su clasificación de tamaño, la cual se determina de acuerdo a los ingresos que tenga la empresa por actividades ordinarias anuales, conforme el sector respectivo; para el caso se determina que se pretende crear una microempresa, toda vez que se proyecta que los ingresos por actividades ordinarias anuales no superan los cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario, 44.769 UVT, aplicables al sector de comercio (Presidencia de la República, 2019). Asimismo, se contará con un personal no superior a 10 empleados y con activos totales que no superan los 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) (Monterrosa, 2020).

El tipo de sociedad a constituir es una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S., este tipo de sociedad se creó mediante la Ley 1258 de 2008 por el Congreso de la República y señala que el societario podrá ser constituido por una o varias personas naturales o jurídicas, como es el caso del presente proyecto; además que estos socios sólo serán responsables del monto de los aportes realicen, salvo lo señalado en el artículo 42 de esta misma ley que indica en pocas palabras que en caso que se determine algún tipo de fraude deberán responder solidariamente por las obligaciones y perjuicios causados por estos actos (Congreso de la República, 2008).

La idea de negocio estará compuesta por dos socios, registrados como personas naturales, que a su vez ejercerán como administradores y coordinarán actividades de gerencia comercial y demás funcionarios requeridos. En la figura 10 se puede observar la estructura organizacional mediante el organigrama propuesto.

Figura 10 Organigrama.



Nota: En la Figura 10 Organigrama, se observa la estructura organizacional propuesta, basada en la participación inicial de dos socios como fundadores de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento. Fuente: Elaboración propia (2023).

Inicialmente los dos socios fundadores de la compra y venta de vehículos usados, estarán encargados de todas las actividades y funciones que conlleven la puesta en marcha y operatividad de la empresa, lo cual se realizará desde la gerencia administrativa y comercial, entendiendo que todo lo que supone esto se encuentra interrelacionado; que si bien en el organigrama se establecen unas áreas a cargo de la gerencia administrativa y otras de la gerencia comercial, estas responsabilidades pueden alternarse entre los dos socios según la disponibilidad y conocimientos de cada uno.

3.2 Recurso humano que requiere el emprendimiento

El emprendimiento cuenta actualmente con personas idóneas y capacitadas para la ejecución del proyecto, donde sus socios han tenido la primicia de capacitarse y adquirir conocimientos que les permitan proyectar y ejecutar una organización exitosa. En las siguientes imágenes, se da a conocer el perfil de los socios de la idea de negocio.

Figura 11 Perfil de los socios del emprendimiento.





Nota: En la Figura 11 Perfil de los socios del emprendimiento, se observa el perfil de los dos socios de la idea de negocio planteada, evidenciando la formación, habilidades y motivaciones necesarias para un emprendimiento exitoso. Fuente: Elaboración propia (2023).

Se reitera que, de acuerdo con el organigrama planteado, el Socio 1 y el Socio 2 harán las veces de Gerente Administrativo y Gerente Comercial respectivamente, con todo lo que esto conlleva en el entendido que inicialmente no se tendrán más empleados activos. En las siguientes tablas, se exponen los perfiles de cargo mencionados, observando de manera clara y concisa las responsabilidades y requerimientos de cada uno.

Tabla 2 Perfil de cargo Gerente Administrativo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre de la Empresa:	Car Trader S.A.S.
Nombre del Cargo:	Gerente Administrativo
Dependencia:	Administrativa
Jefe Inmediato:	NA
Salario:	Comisión ventas realizadas en el mes
II. OBJETIVO DEL CARGO	

Coordinar y dirigir todos los procesos administrativos de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión Contable, Activos Fijos y de Finanzas de la empresa; en general responsable de los movimientos financieros que se realicen. Gestionando además los recursos requeridos para el funcionamiento de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento.	
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión de Recursos Humanos de la empresa; contrataciones, nómina, personal.	
3. Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión de Marketing de la empresa, creando y entregando valor para satisfacer las necesidades de los clientes.	
4. Salvaguardar los recursos de la empresa, verificando la exactitud y veracidad de los movimientos que se realicen teniendo en cuenta los procedimientos, métodos y normas que se establezcan y apliquen.	
IV. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
• Liderazgo.	• Orientación al servicio del cliente.
• Resolución de problemas.	• Capacidad para planear y organizar.
• Negociación.	• Proactivo.
• Administración presupuestal.	• Manejo de Excel.
V. PERSONALIDAD	
Perseverante, analítica y responsable.	

Nota: En la Tabla 2 Perfil de cargo Gerente Administrativo, se observan las funciones y requerimientos de este cargo. Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 3 Perfil de cargo Gerente Comercial.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre de la Empresa:	Car Trader S.A.S.
Nombre del Cargo:	Gerente Comercial
Dependencia:	Comercial
Jefe Inmediato:	NA
Salario:	Comisión ventas realizadas en el mes
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Coordinar y dirigir todos los procesos comerciales de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión de Compras de la empresa, principalmente la consecución de vehículos usados y de salvamento para generar una futura venta.	
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión de Ventas de la empresa, proyectando las ofertas de los vehículos usados y de salvamento que se tienen para la venta, buscando generar utilidades por vehículo vendido.	

3. Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión de Proveedores de la empresa, principalmente aquellos requeridos para el alistamiento y adecuación de los vehículos usados y de salvamento que se tienen para la venta.
4. Gestionar la vitrina de los vehículos usados y de salvamento que se tengan para la venta, ejerciendo el control de calidad respectivo antes de la venta del vehículo.
IV. COMPETENCIAS Y HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación. • Proactivo. • Mecánica básica y peritaje. • Orientación al servicio del cliente. • Autocontrol. • Responsabilidad.
V. PERSONALIDAD
Persistente, creativo y sociable.

Nota: En la Tabla 3 Perfil de cargo Gerente Comercial, se observan las funciones y requerimientos de este cargo. Fuente: Elaboración propia (2023).

Adicionalmente, se requiere de un contador y un tramitador para ser contratados en el momento que se requieran sus servicios. En términos generales el contador será contratado de manera mensual para la realización de todo lo concerniente a declaraciones de renta, pagos de impuestos, entre otros, mediante contrato por prestación de servicios profesionales; el tramitador se contactará cada vez que sea necesaria la realización de trámites referentes a traspasos de vehículos en las compras y/o ventas efectuadas.

3.3 Alianzas del emprendimiento

Dentro de los principales aliados del emprendimiento se tienen por un lado las empresas intermediarias que realizan las subastas de los vehículos usados disponibles por las aseguradoras y financieras, los puntos de venta de vehículos de salvamento disponibles en la ciudad de Bogotá y los comerciantes de vehículos usados en diferentes ciudades. Por otro lado, se establecen alianzas con diferentes talleres y lavaderos de autos existentes en la ciudad de Tunja, dedicados a

mecánica automotriz, latonería y pintura, electrónica, limpieza, lavado y embellecimiento vehicular. Igualmente, respecto a los canales aliados se establece relación con la plataforma Tucarro dedicada a la compra y venta de vehículos en general.

En la siguiente tabla se señala un listado de los aliados del emprendimiento y el contexto de la alianza establecida, con el fin de entender la relación llevada con cada uno de estos.

Tabla 4 Aliados del emprendimiento.

ALIADO	CARACTERÍSTICAS	RELACIÓN ESTABLECIDA
Empresa intermediaria “Vehículos de subasta”	Se encarga de custodiar activos de empresas aseguradoras y financieras.	Se realizó solicitud de ingreso como ofertantes oficiales de las subastas realizadas por dicha empresa, recibiendo aprobación al respecto.
Escoautos	Punto de venta de vehículos de salvamento en la ciudad de Bogotá.	Se gestionó comunicación con esta empresa, en aras de lograr obtener información oportuna sobre los vehículos de salvamento que tienen disponibles para la venta, convirtiéndonos en posibles clientes de ellos.
Siniestrautos	Punto de venta de vehículos de salvamento en la ciudad de Bogotá.	Se gestionó comunicación con esta empresa, en aras de lograr obtener información oportuna sobre los vehículos de salvamento que tienen disponibles para la venta, convirtiéndonos en posibles clientes de ellos.
Salvamentos Colombia	Punto de venta de vehículos de salvamento en la ciudad de Bogotá.	Se gestionó comunicación con esta empresa, en aras de lograr obtener información oportuna sobre los vehículos de salvamento que tienen disponibles para la venta, convirtiéndonos en posibles clientes de ellos.

Center Car Sales	Punto de venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Bogotá.	Se gestionó comunicación con esta empresa, en aras de lograr obtener información oportuna sobre los vehículos usados y de salvamento que tienen disponibles para la venta, convirtiéndonos en posibles clientes de ellos.
Salvamentos y Usados	Punto de venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Bogotá.	Se gestionó comunicación con esta empresa, en aras de lograr obtener información oportuna sobre los vehículos usados y de salvamento que tienen disponibles para la venta, convirtiéndonos en posibles clientes de ellos.
Salvamentos JL	Punto de venta de vehículos de salvamento en la ciudad de Bogotá.	Se gestionó comunicación con esta empresa, en aras de lograr obtener información oportuna sobre los vehículos de salvamento que tienen disponibles para la venta, convirtiéndonos en posibles clientes de ellos.
Otros comerciantes de vehículos	Vendedores de vehículos usados ubicados en diferentes ciudades del país.	Se establecerá relación con los ofertantes de vehículos usados y de salvamento que se presenten con precios asequibles, pensando en su posterior venta y generando una utilidad sobre este.
Automar S.A.S.	Taller de mecánica automotriz con ubicación en Tunja.	Se establece atención de manera prioritaria para la recepción de los vehículos que requieren servicio de mecánica básica, pesada, cambio de repuestos, parte eléctrica, entre otras.
Service Car Tunja	Taller de latonería y pintura con ubicación en Tunja.	Se establece atención de manera prioritaria para la recepción de los vehículos que requieren servicio de reparación de latas y pintura.
Lavadero Bomba Muisca	Servicio de lavado y limpieza general de	Se determinó el punto de servicio de lavado y limpieza de los vehículos usados y de

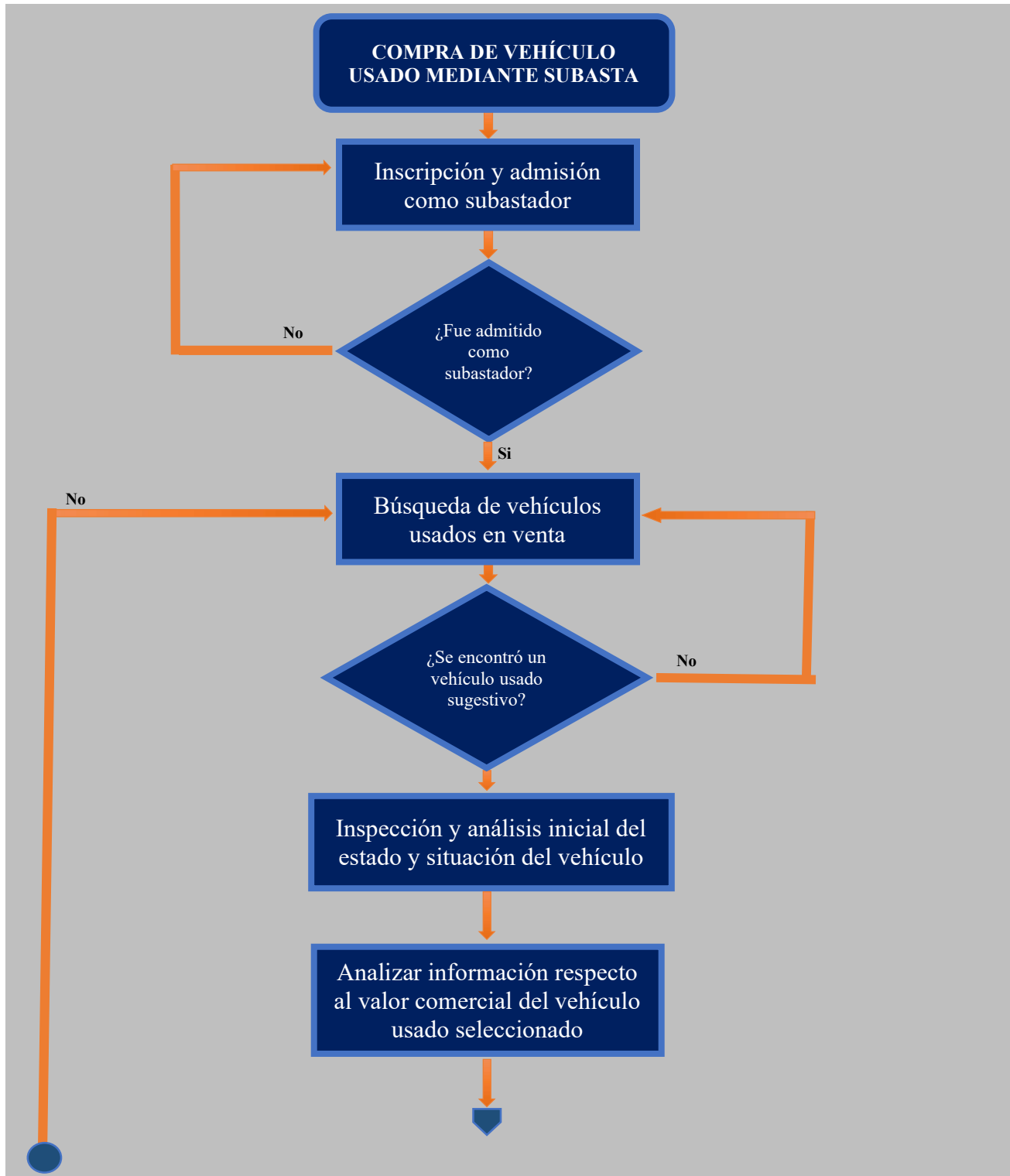
	vehículos con ubicación en Tunja.	salvamento que se tengan para la venta.
Gold Machine	Servicio de embellecimiento vehicular que incluye tratamiento de pintura, polichada, lavado y limpieza profunda de vehículos con ubicación en Tunja.	Se estableció contacto con esta empresa para la realización de procesos de embellecimiento, limpieza y lavado más profundos de los vehículos usados y de salvamento que lo puedan llegar a requerir.
Plataforma “Tucarro”	Plataforma perteneciente a mercado libre que se dedica a la comercialización de vehículos de manera virtual.	Se determinó que todos los vehículos usados y de salvamento que se tengan para la venta serán publicados y ofertados mediante esta plataforma.

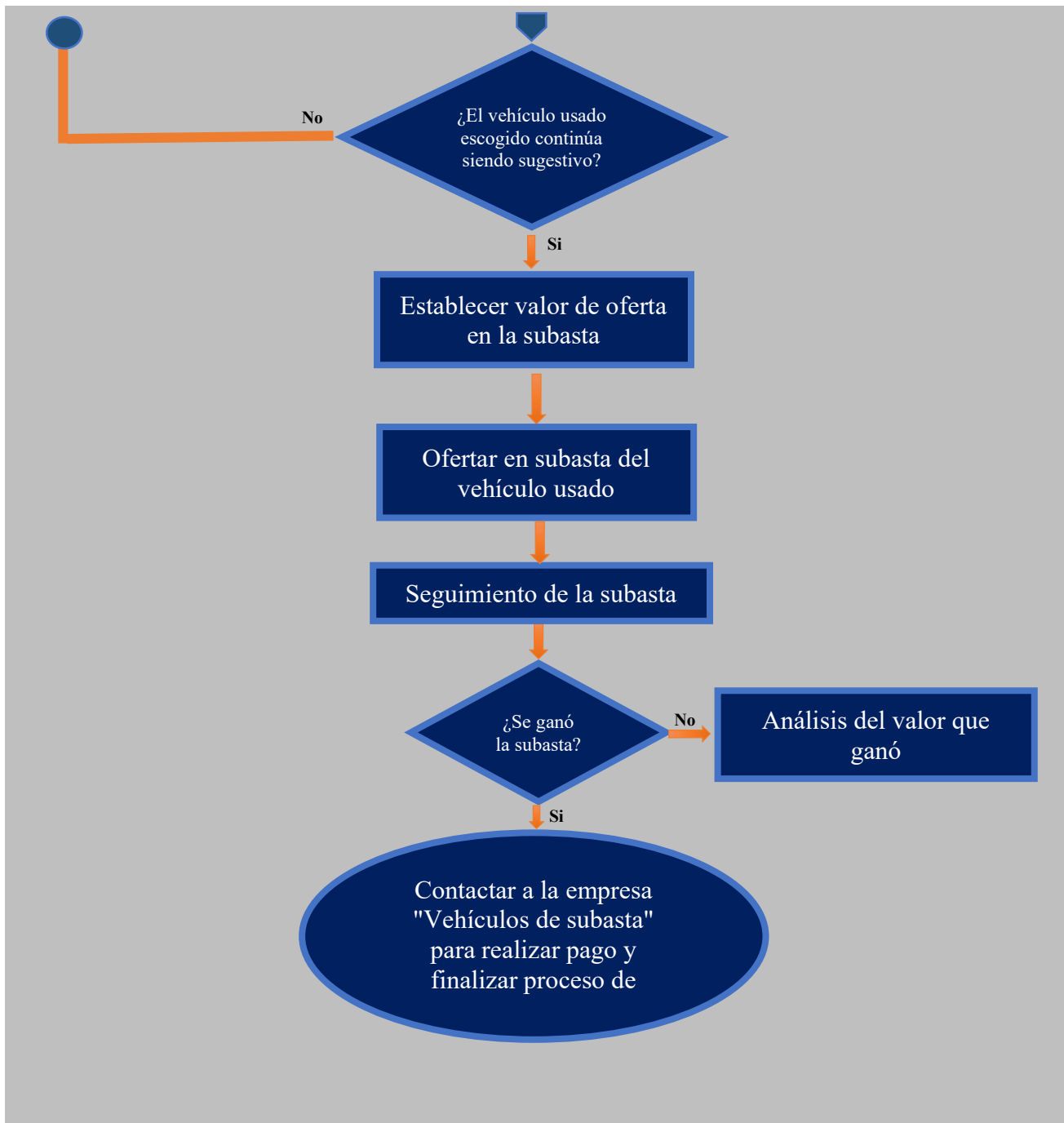
Nota: En la Tabla 4 Aliados del emprendimiento, se observa el listado de los aliados, sus características y la relación establecida con ellos. Fuente: Elaboración propia (2022).

3.4 Procesos de negocio

Para la puesta en marcha del negocio, uno de los principales procesos a realizar es la compra de vehículos usados y de salvamento mediante subasta virtual, toda vez que mediante este mecanismo se garantiza la adquisición de los vehículos con precios por debajo del mercado para su posterior venta, generando las utilidades respectivas; de esta manera se establece en la Figura 12 el proceso en mención.

Figura 12 Proceso de compra de vehículos usados y de salvamento mediante subasta virtual.





Nota: En la Figura 12 Proceso de compra de vehículos usados y de salvamento mediante subasta virtual, se observa un diagrama de flujo del proceso respectivo. Fuente: Elaboración propia (2022).

Respecto al proceso de venta de los vehículos, es importante mencionar que inicialmente el negocio no contará con vitrina física, toda vez que se ofertaran los vehículos que se tengan para la venta mediante Tucarro y redes sociales, una vez los posibles clientes refieran la necesidad de visualizar físicamente el vehículo, se establecerá un punto de encuentro para mostrarlo.

En el numeral 5.3.1 del presente proyecto, se da a conocer la prueba piloto que se realizó para la determinación de los diferentes procesos, lo que incluye los diferentes costos y precios determinados, teniendo en cuenta que cada vehículo usado y de salvamento maneja sus propios valores; de esta manera se entrega una idea más clara de todas las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio.

3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

En aras de generar confianza con clientes, proveedores, entidades financieras, posibles socios inversionistas y demás, se establece la necesidad de la creación de una empresa ante la Cámara de Comercio, donde se garantice la adopción de cada una de las regulaciones y obligaciones existentes como empresa legal. De esta manera, es necesario contemplar la Ley 1258 de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, siendo el tipo de entidad empresarial que se quiere crear (Congreso de la República, 2008).

Asimismo, en el proceso de creación de la empresa, es preciso definir la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU con el propósito de clasificar la actividad económica, conforme los códigos establecidos por la DIAN. De tal forma, que se definió que el CIIU con el que se registrará la empresa es el 4512 que corresponde al comercio de vehículos automotores usados, esta clase incluye el comercio al por mayor y al por menor de varios tipos de vehículos

usados como camperos, automóviles, para pasajeros, especiales (ambulancias, microbuses, casas rodantes, etc), camiones, remolques y semirremolques. Incluye, además, actividades de venta de vehículos usados por consignación, comisión o por intermediarios y la subasta de vehículos automotores usados (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012).

Por otro lado, teniendo en cuenta el entorno legal en el que se opera es necesario tener presente la Ley 769 de 2002 correspondiente al Código de Tránsito de Colombia, en la cual se establecen normas y procedimientos generales relacionados con el tránsito de vehículos en Colombia, donde de una u otra forma la compra, venta y transferencia de vehículos se encuentran dentro del alcance de las diferentes actividades señaladas en esta, como: tarjetas de propiedad de los vehículos, matriculas, seguros obligatorios (SOAT), certificados obligatorios (Tecnomecánica, gases), entre otros (Congreso de la República, 2002). Esta Ley no se enfoca explícitamente en aspectos del proceso de comercialización de los vehículos, pero refiere artículos relacionados con las obligaciones, requisitos y procedimientos asociados con la propiedad, el registro y la transferencia de vehículos nuevos como usados.

Además, se debe tener presente la normatividad que ampara a los clientes frente a garantías y demás de los bienes y servicios adquiridos, por lo tanto, las responsabilidades que tienen los proveedores y suministradores de estos bienes y/o servicios también. De esta manera, es necesario conocer lo establecido en el Decreto 3466 de 1982 el cual contiene las disposiciones generales que amparan a los consumidores de todos los sectores, en su artículo 23 señala desde el punto de vista de calidad, las diferentes responsabilidades que los comercializadores de productos y/o servicios deben asumir (Presidencia de la República, 1982). Aunado a lo anterior, la Ley 446 de 1998 y la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, contienen apartes especiales para el Sector Automotriz. Mediante el Diario Oficial 44511 del 06 de agosto de 2001 se publicó la

Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio que en su ítem 1.2.2 del Título II establece la regulación relacionada con la protección al consumidor de automotores, dentro de este título se encuentra el numeral 2.13. llamado “Información sobre garantías de vehículos usados de servicio particular” que a vez instituye que se debe adoptar la “Guía sobre garantías para vehículos usados de servicio particular” incluida como anexo No. 2.8 de la circular en mención (Superintendencia de Industria y Comercio, 2001).

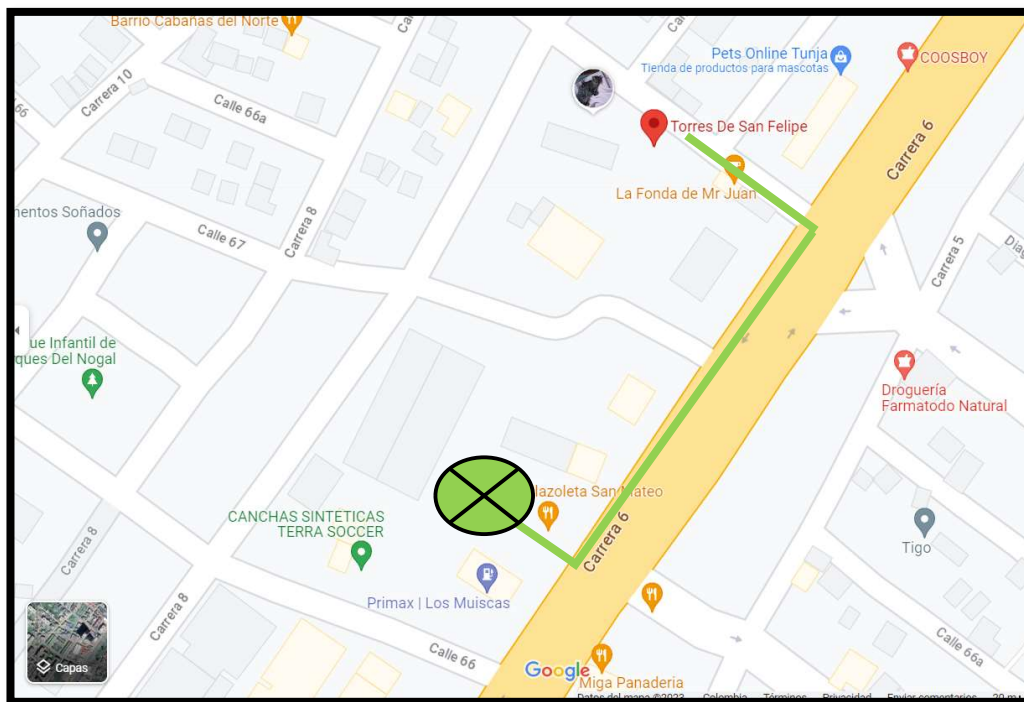
4. Descripción de las operaciones requeridas en el emprendimiento

A continuación, se mencionan aquellas necesidades que se tienen para la puesta en marcha de la compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Tunja (Boyacá), teniendo en cuenta que inicialmente se busca minimizar costos primordialmente, para así generar utilidades que permitan de una u otra forma hacer un capital propio para la empresa.

4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento

Inicialmente no se contará con una instalación como tal para la compra y venta de vehículos usados, por lo tanto, los vehículos adquiridos para la venta se guardarán en el Edificio Torres de San Felipe ubicado en la Carrera 6 No. 66-65 de Tunja; el cual cuenta con 3 sótanos de parqueaderos amplios y tiene la disponibilidad de alquiler de parqueaderos individuales para los vehículos que se requieran. El costo de alquiler de cada parqueadero es de \$70.000 mensuales y debido a que los socios son cuentan con propiedad en dicho edificio tienen la posibilidad de alquiler de parqueaderos inmediatamente se requieran. Igualmente, el edificio en mención cuenta con un lobby de acceso exclusivo para los propietarios y por ende este espacio se utilizará para atender a los clientes y realizar los trámites correspondientes al cierre de las ventas ejecutadas, sin necesidad de generar costos por arrendamientos de oficinas.

Por otro lado, se realizó inspección de los parqueaderos donde se almacenarán los vehículos, verificando que al ser sótanos la iluminación es muy tenue, por lo tanto, no es procedente dar a conocer los vehículos a los posibles clientes en este punto; por consiguiente, dichos parqueaderos solo serán utilizados para guardar los vehículos bajo techo. Se estableció entonces un punto de muestra de los vehículos dentro de la misma manzana donde se encuentran



Nota: En la Figura 13 Ubicación de las instalaciones iniciales, se observa en la primera parte la ubicación del Edificio Torres de San Felipe en la ciudad de Tunja de manera general e igualmente se resalta en verde el trayecto de la avenida norte en la ciudad. En la segunda parte de la imagen se señala de manera detallada la ubicación puntual de donde se almacenarán los vehículos (Edificio Torres de San Felipe), se resalta el recorrido hasta el punto establecido para mostrarlos a los posibles clientes y el área disponible en esta zona para la muestra de los vehículos.

Fuente: Elaboración propia (2023) con datos de Google maps.

4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Para la puesta en marcha del emprendimiento se requieren equipos tecnológicos básicos e igualmente el manejo de tecnologías de la información y la comunicación expuestos en la tabla 5.

Tabla 5 Infraestructura tecnológica y TIC requerida.

REQUERIMIENTO	CARACTERÍSTICAS	USO	COSTO
Celular	Celular con video cámara integrada que tenga resolución óptima.	Medio de contacto telefónico y toma de fotografías y vídeos de los vehículos que se tengan para la venta con el fin de realizar la publicidad correspondiente.	\$0
Línea telefónica	Línea telefónica para el celular, que incluya plan de voz y datos.	Medio de comunicación directa con los clientes.	\$0
Computador portátil	Equipo de cómputo portátil con aplicaciones básicas como Excel, Word, editor de vídeos, etc.	Organización digital de toda la información correspondiente a la administración del emprendimiento, realización de piezas publicitarias de la empresa y vehículos, búsqueda de vehículos usados y de salvamento para compra y publicación de vehículos para la venta, ingreso a subastas virtuales de vehículos de salvamento, entre otras.	\$0
Redes Sociales	Creación de redes sociales de la empresa como Instagram, Facebook y Tik Tok.	Generar visibilidad del emprendimiento y como medio para promocionar los vehículos usados y de salvamento que se tengan para la venta y los diferentes servicios ofrecidos; igualmente para construir relación con los clientes y reputación.	\$0
Página web Tucarro	Perteneciente a la plataforma Mercado Libre, dedicada a la comercialización de vehículos en línea.	Publicación de los vehículos usados y de salvamento que se tengan para la venta.	\$218.500

Nota: En la Tabla 5 Infraestructura tecnológica y TIC requerida, se observa el listado de los equipos tecnológicos básicos y necesidades TIC necesarias para la puesta en marcha del emprendimiento. Fuente: Elaboración propia (2022).

Es importante mencionar que las necesidades mencionadas respecto a infraestructura tecnológica y de TIC serán suministradas inicialmente de manera gratuita por parte de los socios, toda vez que cuentan con estos para su uso personal y por lo tanto no se tendrán en cuenta estos costos dentro del plan financiero; a excepción del pago generado por el uso de la página web Tucarro perteneciente a la plataforma Mercado Libre, donde se genera un pago de \$218.500 por cada vehículo usado y de salvamento que se publique para la venta.

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

Para la puesta en marcha del emprendimiento es necesaria la adquisición de un stock mínimo de vehículos usados y de salvamento para la venta; para lo cual se proyectó la compra inicial de mínimo 3 vehículos, evaluando la necesidad de compra cada vez que se genere una venta. Adicionalmente se espera que para el cierre del primer año de funcionamiento de Car Trader, el stock de inventario de vehículos sea de cero, con el fin de evaluar las proyecciones de compra y venta de vehículos usados y de salvamento para el año siguiente.

Igualmente es necesario establecer comunicación constante y activa con los diferentes proveedores, como mecánicos y latoneros, entre otros, para obtener espacios en su agenda de manera prioritaria, con el fin de minimizar los tiempos de adecuación y alistamiento requeridos en cada uno de los vehículos que se tienen para la venta.

Como ya se mencionó, inicialmente para la distribución de los vehículos usados y de salvamento que se tengan para la venta, no se requiere de una vitrina o punto de venta específicamente, por consiguiente, la distribución de los vehículos se manejará mediante redes sociales y la plataforma para la comercialización de autos “Tu carro” como ya se ha mencionado.

5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

Es necesario determinar una estrategia para gestionar de manera adecuada y eficaz las diferentes actividades que se generan dentro del relacionamiento con clientes, proveedores y diferentes grupos de interés, considerados relevantes para el funcionamiento de la organización.

5.1 Estrategia de marca (Branding)

Como se definió en el título “Descripción de la idea de negocio” del presente proyecto, se establece la creación de una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja, la cual se busca formalizar ante la Cámara de Comercio como una Sociedad por Acciones Simplificada llamada “Car Trader”. El nombre en mención se verificó mediante estudio de homonimia de la Cámara de Comercio de Tunja, la cual redirigió a la página del Registro Único Empresarial y Social – RUES donde se comprobó que es un nombre único y disponible (Registro Único Empresarial, 2023).

El nombre seleccionado se encuentra en idioma inglés “Car Trader” y su significado en español es “Comerciante de Autos”, dando una idea puntual al público en general de que se trata de un establecimiento dedicado a la compra y venta de vehículos.

Se busca gestionar la marca proyectado la imagen de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento como un establecimiento dedicado a la comercialización de vehículos usados con precios más económicos de los que se encuentran en el mercado, siendo honestos y generando confianza en las negociaciones que se realicen con los clientes. De esta manera se busca resaltar los valores determinados para el emprendimiento, generando afecto y recordación por los clientes al reconocer la marca “Car Trader” como una compra y venta de vehículos usados confiable y con

los mejores precios del mercado, estableciendo una marca diferencial con las compra y ventas de vehículos usados existentes principalmente en la ciudad de Tunja (Boyacá).

5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

En aras de dar a conocer la compra y venta de vehículos usados y de salvamento “Car Trader S.A.S.” y gestionar las comunicaciones requeridas se establece la creación de cuentas en redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok. En Facebook e Instagram principalmente se efectuarán las publicaciones de los vehículos usados que se tengan disponibles para la venta de una forma dinámica y ofreciendo toda la información relevante sobre el vehículo en venta (Ver Figura 14).

Figura 14 Ejemplo publicación en redes sociales.



Nota: En la Figura 14 Ejemplo publicación en redes sociales, se observa un ejemplo de la realización de una publicación de un vehículo usado para la venta en la red social Instagram, el mismo modelo sería utilizado para Facebook. Fuente: Elaboración propia (2023).

Igualmente, como estrategias de retención se realizarán publicaciones informativas que busquen educar a los consumidores, estas publicaciones serán tipo reels en la red social Tik Tok replicadas a su vez en Facebook e Instagram, sobre diferentes temas de interés en la comercialización de vehículos como: Mitos y realidades de los vehículos de salvamento, reutilización de vehículos usados, los autos más económicos y funcionales del mercado actual, tips sobre mantenimiento y embellecimiento de vehículos, mi primer vehículo, vehículos ofertados y vendidos, entre otros temas que generen evocación en el cliente a la hora de pensar en un sitio confiable para adquirir su vehículo usado, adicionalmente generando conciencia en el público en general sobre la reutilización de los vehículos usados y de salvamento.

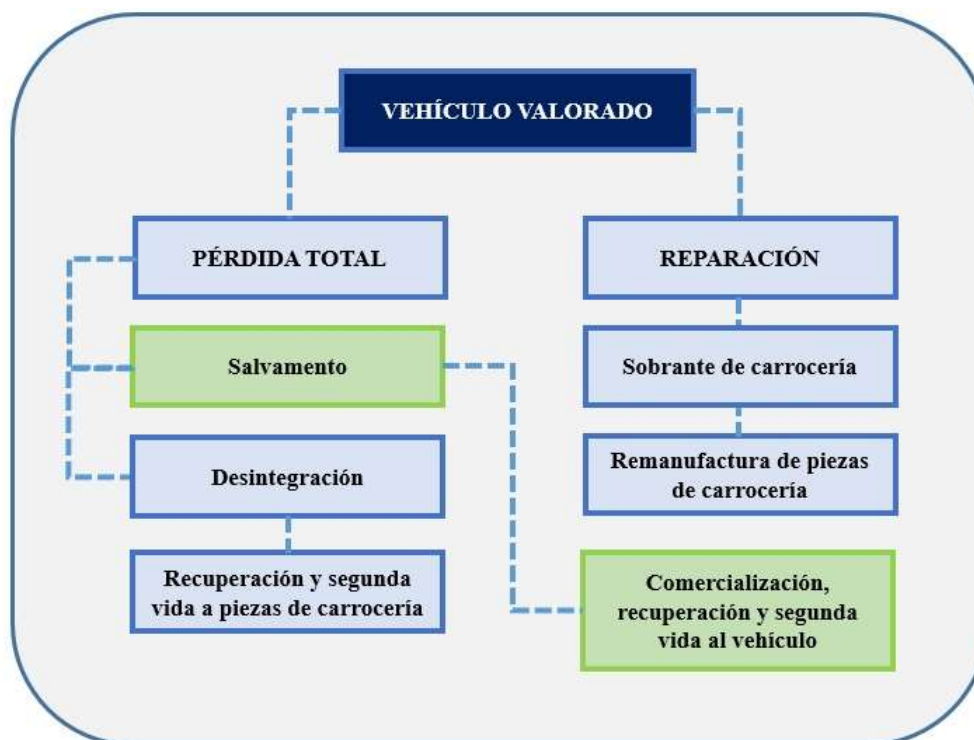
Asimismo, se utilizará el programa de fidelización de clientes, generando un seguimiento con los clientes desde el primer momento en que se haya establecido algún tipo de relación con estos, mediante llamadas y WhatsApp. Estableciendo de esta manera un servicio al cliente pre y post venta, buscando evaluar la satisfacción de los clientes con los servicios y productos recibidos; logrando además comentarios y reseñas por parte de los clientes mediante redes sociales y cuenta google del emprendimiento donde recomienden a Car Trader como comercializadora de vehículos usados y de salvamento, generando maximizar la reputación del emprendimiento a través de estos mecanismos.

De la misma forma, en aras de crear una conexión con cada uno de los clientes se realizarán videos y fotografías en cada una de las ventas con los nuevos propietarios de los vehículos, agradeciendo la confianza y la relación establecida con Car Trader.

Es importante además crear una división entre Car Trader como compra y venta de vehículos usados y de salvamento y las demás comercializadoras de vehículos existentes en la ciudad de Tunja, por lo tanto se trabajará en estrategias que identifiquen a Car Trader como la

opción más atractiva de Tunja y sus alrededores a la hora de comprar y/o vender un vehículo usado comprendiendo que se garantizan precios por debajo del mercado, confianza a la hora de comprar un vehículo usado, vehículos de segunda mano en buen estado y además enfatizando en el aporte ambiental que inculca Car Trader al generar la comercialización de vehículos de salvamento en la región, teniendo en cuenta que la competencia no comercializa este tipo de vehículos. Por lo anterior, es importante hacer claridad del por qué Car Trader generaría un aporte ambiental, para lo cual se tomó como referencia el proceso realizado por Cesvi Colombia S.A., una de las empresas intermediarias con las aseguradoras para la comercialización de vehículos de salvamento (Ver Figura 15).

Figura 15 Proceso de valoración de vehículos de salvamento realizado por empresas intermediarias.



Nota: En la Figura 15 Proceso de valoración de vehículos de salvamento realizado por empresas intermediarias, se muestra un resumen del proceso realizado por las empresas intermediarias que se dedican a comercializar estos vehículos. Fuente: Elaboración propia con datos de Cesvi Colombia S.A. (2023).

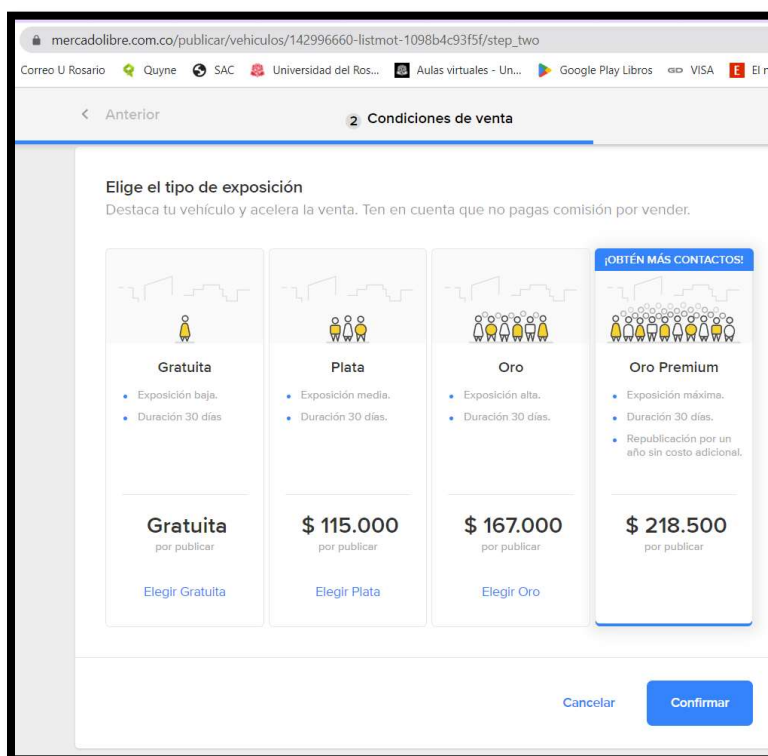
En el proceso de recuperación de salvamentos y repuestos se decide si un determinado vehículo puede ser reparado o debe ser declarado como pérdida total, para este proceso existe el Índice Técnico de Destrucción Total - ITDT del vehículo; según este resultado determinan la línea de trabajo que tendrá el vehículo, siendo la primera línea donde el vehículo puede ser recuperado y comercializado a través de las subastas, la segunda línea es la desintegración donde determinan que el vehículo no puede estar en uso nuevamente pero que se pueden recuperar algunas piezas para ser usadas en otros vehículos y la tercera línea es lo que queda de los vehículos reparados, todas esas piezas sobrantes que fueron cambiadas pero aún pueden ser usadas en otros vehículos y se denominan sobrantes de carrocería (Centro de Experimentación y Seguridad Vial en Colombia, 2023a).

La realización de todo este proceso garantiza el aporte a la protección y conservación ambiental desde el punto de vista del ODS 12: Producción y Consumo Responsables, como se mencionó en el numeral 2 del presente proyecto.

Por otro lado, como se ha mencionado, adicionalmente se hará uso de la plataforma “Tucarro” perteneciente a Mercado Libre para la publicación de los vehículos usados que se tengan disponibles para la venta, a través de la página web <https://www.tucarro.com.co/>, toda vez que este sitio web es el más tradicional en Colombia para la compra y venta de vehículos usados y a su vez es la plataforma que lidera en Colombia la comercialización de vehículos de manera online.

Tucarro ofrece dos modalidades de publicación para la venta del vehículo, realizar la publicación por cuenta propia o acercándose a un centro de fotografía de Mercado Libre para que realicen la respectiva publicación. Para el caso, se realizarán las publicaciones por cuenta propia, toda vez que esta modalidad ofrece los paquetes más económicos; asimismo se determina que con el fin de destacar la publicación que se realice en el sitio web y poder generar republicaciones en caso de que la venta del vehículo se demore más de un mes, se realizará el pago del paquete Oro Premium que tiene un costo actual de \$218.500 (Ver figura 16), este costo se genera por cada vehículo usado que se tenga para la venta y se publique (Mercado Libre, 2023).

Figura 16 Costos publicación de vehículos para la venta en Tucarro (Mercado Libre).



Nota: En la Figura 16 Costos publicación de vehículos para la venta en Tucarro (Mercado Libre), se observan los costos establecidos por Tucarro (Mercado Libre) para la publicación de un

vehículo en su sitio web bajo la modalidad de publicación por cuenta propia. Fuente: Mercado Libre (2023).

Al adquirir el plan Oro Premium en la página Tucarro de Mercado Libre para la publicación de un vehículo que se tenga disponible para la venta se logra exposición máxima dentro del sitio web, lo que hace que se priorice la posición de la publicación cuando un cliente se encuentre buscando determinado vehículo dentro de la página. Adicionalmente, el sitio web en general es agradable a la vista, de fácil acceso y uso para las personas que se encuentren buscando un vehículo determinado (Ver figura 17).

Figura 17 Ejemplo de publicación de un vehículo en venta en Tucarro (Mercado Libre).

The image shows a screenshot of a vehicle listing on the Tucarro platform. The listing is for a Volkswagen Bora 2.0 GLI, priced at \$50,000,000. The page layout includes a main image of the car, a price tag, and buttons for 'Comprar' and 'WhatsApp'. Below the price, there is a 'Precios de referencia' section with a bar chart. The 'Características destacadas' section lists features like 4 doors, 4 seats, 2.0L engine, manual transmission, and 16-inch wheels. The 'Descripción' section provides detailed technical specifications. The 'Contacta al particular' section shows the seller's name as 'Tucarro'.

Nota: En la Figura 17 Ejemplo de publicación de un vehículo en venta en Tucarro (Mercado Libre), se puede ver el diseño en general del sitio web Tucarro de Mercado Libre y como se observaría en generar una oferta de un vehículo que se tenga para la venta. Fuente: Mercado Libre (2023).

Aunado a todo lo anterior y reiterando la imagen que se busca proyectar de Car Trader S.A.S. que es el de una compra y venta de vehículos usados y de salvamento económica y confiable, ofertando vehículos usados en condiciones óptimas con precios por debajo del mercado y además prestando la asesoría necesaria al cliente, de manera honesta, generando principalmente confianza en este; se determina un logotipo para la empresa básico y sobrio (Ver figura 18).

Figura 18 Logotipo de Car Trader S.A.S.



Nota: En la Figura 18 Logotipo de Car Trader S.A.S., se observa el diseño del logotipo propuesto para la compra y venta de vehículos usados y de salvamento. Fuente: Elaboración propia (2023).

El logotipo propuesto se encuentra en una tipografía de color negro principalmente, fondo gris y borde blanco, se establecen estos colores porque denotan seriedad y confianza; el vehículo usado en la imagen refleja un carro de gama media en perfecto estado, por lo que visualmente se hace asequible para las personas, evidenciando economía y calidad; adicionalmente se incluyó una flecha que redondea el vehículo y una hoja verde encima de este, logrando visualizar una imagen

de reuso y reutilización de los vehículos desde el punto de vista de conciencia ambiental, haciendo énfasis en que la empresa se dedica a la compra y venta de vehículos usados y de salvamento.

5.3 Plan de Mercado

Con el fin de validar los diferentes procesos que se han ido mencionando para la ejecución de la compra de vehículos usados con precios por debajo del mercado y generar posteriormente la venta de estos, se efectuó una prueba piloto de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento. Asimismo, dentro del plan de mercado se muestra un panorama detallado sobre el mercado vehicular en la ciudad de Tunja (Boyacá), para demostrar la viabilidad del negocio.

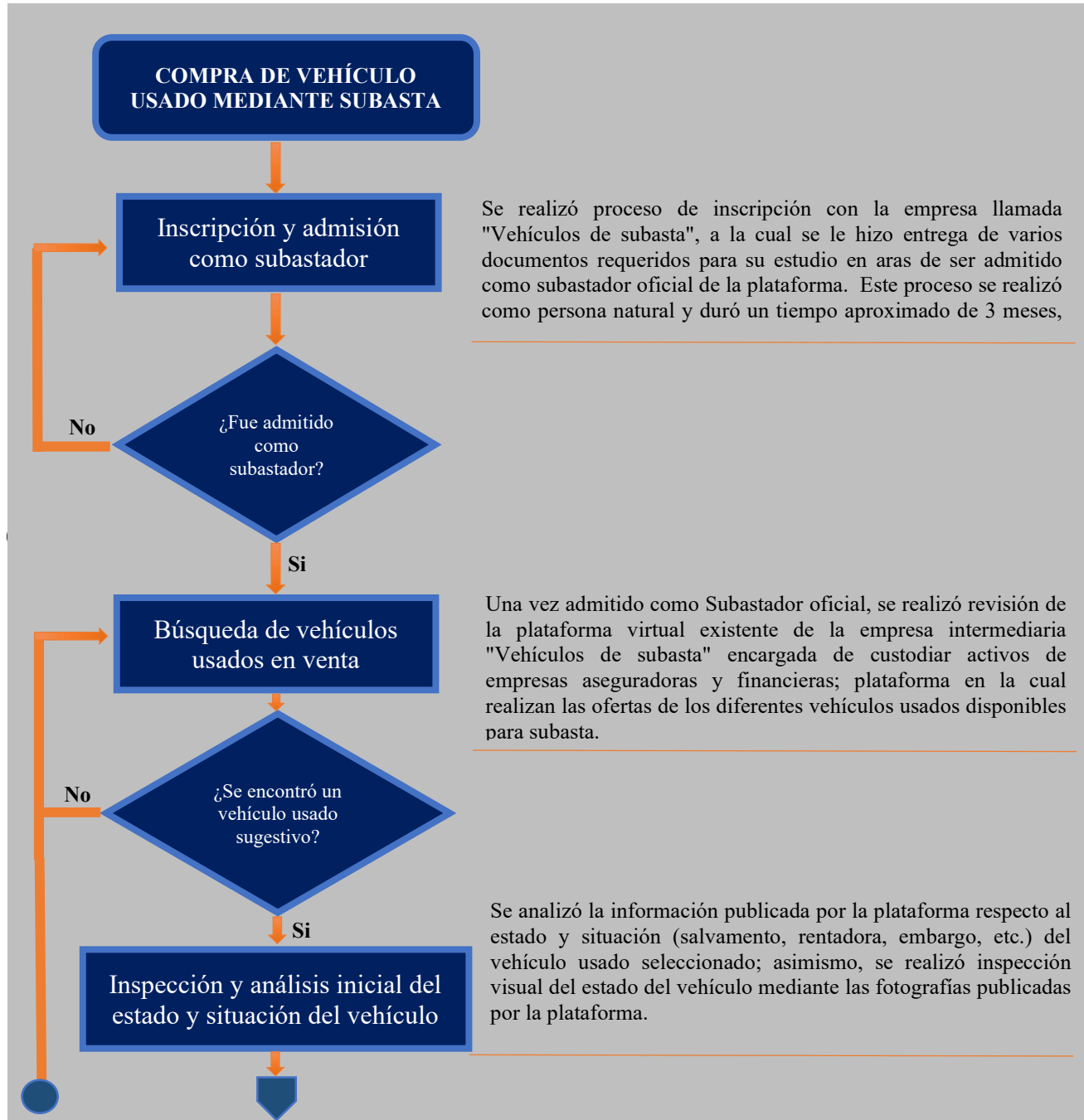
5.3.1 Prueba piloto

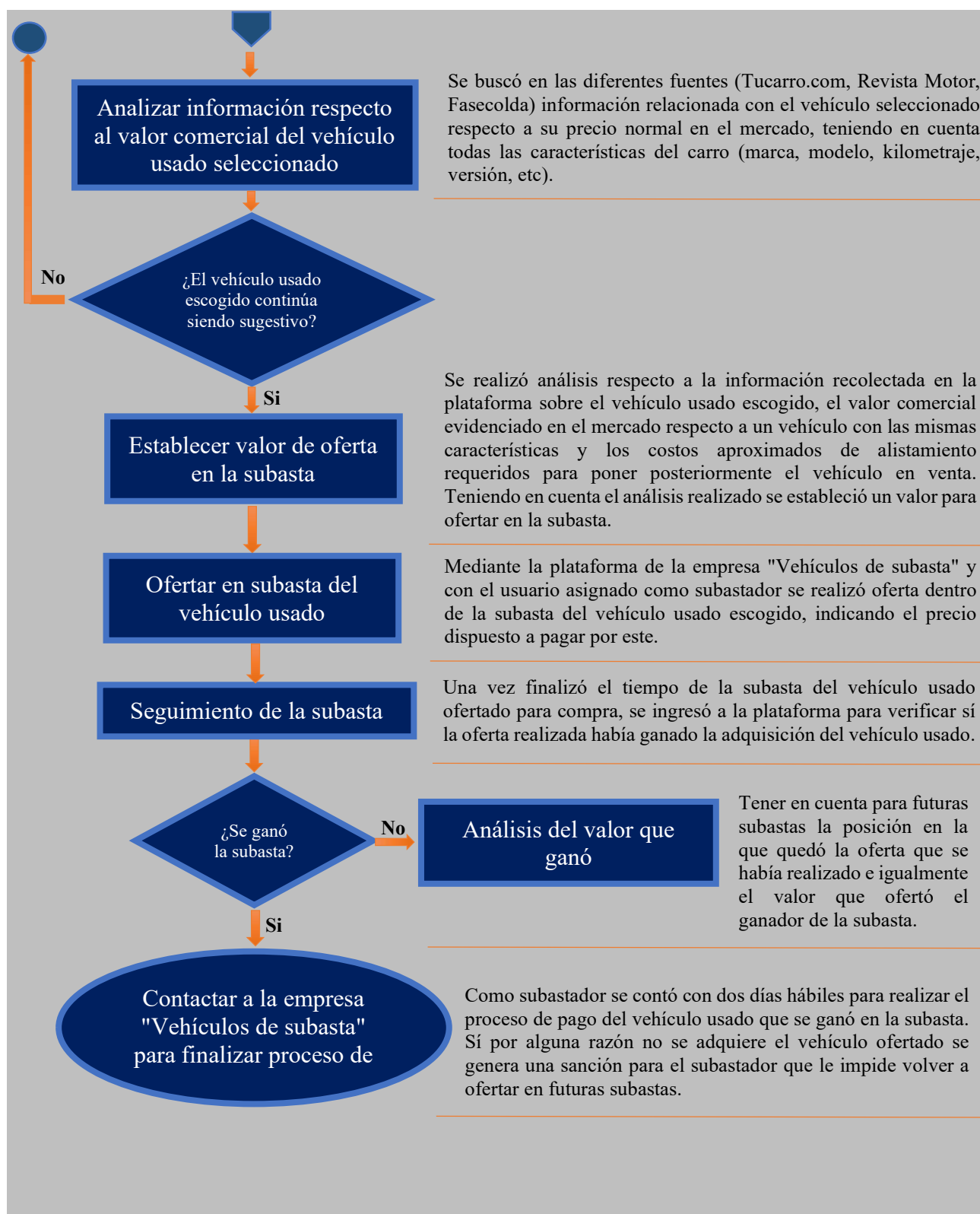
Se efectuó la prueba piloto del emprendimiento realizando la compra y venta de cuatro vehículos usados y de salvamento, tres de estos bajo la modalidad de adquisición por subasta virtual y uno bajo la modalidad de consignación.

5.3.1.1 Proceso de compra de vehículos usados y de salvamento

Se realizó la compra inicial de tres vehículos usados y de salvamento con precios por debajo del mercado mediante subasta virtual, en la figura 19 se muestra el diagrama de flujo planteado anteriormente para el proceso de compra mediante subasta, pero adicionando las acciones realizadas por Car Trader en cada paso del proceso.

Figura 19 Proceso de compra de vehículos realizado en la prueba piloto mediante subasta virtual.





Nota: En la Figura 19 Proceso de compra de vehículos usados y de salvamento realizado en la prueba piloto mediante subasta virtual, se observa el diagrama de flujo planteado para el

proceso de compra de vehículos mediante subasta virtual incluyendo el detalle de las acciones realizadas por Car Trader en cada paso. Fuente: Elaboración propia (2022).

Adicionalmente, se muestra información detallada referente a la prueba piloto realizada por Car Trader en cada paso del proceso ejecutado para la adquisición de los vehículos usados mediante subasta para posterior venta:

1. Inicialmente se realizó la selección de 5 vehículos usados, verificando las características generales y situación de cada uno. Ver tabla 6.

Tabla 6 Vehículos seleccionados para ofertar en subasta virtual.

VEHÍCULOS	MARCA	VERSIÓN	MODELO	KILOMETRAJE	OTRAS VARIABLES	SITUACIÓN y UBICACIÓN
Vehículo 1	Chevrolet	Trailblazer Ltz	2016	80.000	Motor 2.8 turbo diesel, automática, 4x4 con bajo.	Recuperada de Hurto - Bogotá
Vehículo 2	Renault	Koleos Sportway	2016	56.000	Motor 2.5 a gasolina, automática, 4x4.	Rentadora - Barranquilla
Vehículo 3	Renault	Duster Tripadvisor	2019	67.000	Motor 2.0, gasolina, automática, 4x2.	Embargo - Barranquilla
Vehículo 4	Kia	Picanto	2021	16.000	Motor 1250, gasolina, automática	Embargo - Bogotá
Vehículo 5	Volkswagen	Gol	2016	75.000	Motor 1600, gasolina, mecánico.	Embargo - Bogotá

Nota: En la Tabla 6 Vehículos seleccionados para ofertar en subasta virtual, se observa un recuento de los cinco vehículos seleccionados por Car Trader con el fin de realizar oferta por cada uno mediante subasta virtual. Fuente: Elaboración propia (2022).

2. Se verificó el estado de cada uno de los vehículos, teniendo en cuenta la información suministrada por la plataforma de la empresa “Vehículos de subasta”, de esta manera se realizó proyección de los posibles costos que se podrían generar por el alistamiento de cada vehículo estableciendo un promedio de entre el 5% y el 10% del valor comercial del vehículo. Adicionalmente se evaluaron los precios ofertados en el mercado por vehículos usados con las mismas características. Posteriormente, teniendo en cuenta los posibles costos de alistamiento determinados en el análisis de cada vehículo y el precio más bajo del mercado observado, se estableció un precio de oferta para cada vehículo en un rango entre el 60% y el 80% del valor del vehículo descontando el costo de alistamiento. Ver tabla 7.

Tabla 7 Análisis de los vehículos seleccionados para ofertar en subasta virtual.

VEHÍCULOS	PRECIO MÁS BAJO EVIDENCIADO EN EL MERCADO AUTOMOTOR	PORCENTAJE ESTABLECIDO PARA EL COSTO DE ALISTAMIENTO SEGÚN ANÁLISIS	POSIBLE COSTO DE ALISTAMIENTO	COSTO DEL VEHÍCULO DESCANTANDO COSTO DE ALISTAMIENTO	PRECIO ESTABLECIDO PARA LA OFERTA EN SUBASTA
Vehículo 1 (Trailblazer)	\$115.000.000	10%	\$11.500.000	\$103.500.000	\$72.450.999 – (70%)
Vehículo 2 (Koleos)	\$70.000.000	10%	\$7.000.000	\$63.000.000	\$42.210.999 – (67%)
Vehículo 3 (Duster)	\$65.000.000	7%	\$4.550.000	\$60.450.000	\$36.270.999 – (60%)
Vehículo 4 (Picanto)	\$43.500.000	5%	\$2.175.000	\$41.325.000	\$33.060.999 – (80%)
Vehículo 5 (Gol)	\$33.000.000	7%	\$2.310.000	\$30.690.000	\$23.938.999 – (78%)

Nota: En la Tabla 7 Análisis de los vehículos seleccionados para ofertar en subasta virtual, se observa el análisis realizado con los cinco vehículos seleccionados generando un precio de oferta para cada uno en la subasta virtual. Fuente: Elaboración propia (2022).

3. La empresa “Vehículos de subasta” publica nuevos lotes de vehículos para subasta aproximadamente cada 15 días y el tiempo de vigencia de la subasta de estos lotes oscila entre 2 y 3 días; de esta manera, una vez finalizado el tiempo de subasta de los vehículos por los que se ofertó, se logró la adjudicación de tres de los cinco vehículos ofertados, por lo que se dio continuidad al proceso con los tres vehículos en los que se ganó la subasta. Por otro lado, respecto a los dos vehículos en los que no se ganó la subasta fue necesario analizar el valor ofertado por el subastador ganador para cada uno de estos frente al valor ofertado por Car Trader, en aras de tener precios establecidos para próximas ofertas. Ver tabla 8.

Tabla 8 Resultados de la subasta virtual.

VEHÍCULOS	PRECIO ESTABLECIDO PARA LA OFERTA EN SUBASTA	RESULTADO SUBASTA	PRECIO GANADOR EN LA SUBASTA
Vehículo 1 (Trailblazer)	\$72.450.999	ADJUDICADO	\$72.450.999
Vehículo 2 (Koleos)	\$42.210.999	ADJUDICADO	\$42.210.999
Vehículo 3 (Duster)	\$36.270.999	ADJUDICADO	\$36.270.999
Vehículo 4 (Picanto)	\$33.060.999	NO ADJUDICADO	\$38.450.000
Vehículo 5 (Gol)	\$23.938.999	NO ADJUDICADO	\$27.275.000

Nota: En la Tabla 8 Resultados de la subasta virtual, se muestran los resultados obtenidos en la oferta realizada por cinco vehículos en la subasta. Fuente: Elaboración propia (2022).

4. Una vez adjudicados los vehículos se procedió a generar el pago correspondiente de los tres vehículos usados y de salvamento ganados mediante subasta. Adicionalmente al pago que se realiza por cada vehículo se debe realizar el pago de \$595.000 a la empresa “Vehículos de subasta” por comisión de cada vehículo. El tiempo desde la adjudicación de los vehículos hasta el trámite de pago, traspaso y entrega de los respectivos vehículos duró aproximadamente una semana para los tres. Una vez finalizada esa semana y cumplidos los diferentes tramites se procedió a realizar la entrega oficial de los tres vehículos por parte de la empresa “Vehículos de subasta” a Car Trader en la ubicación de los diferentes vehículos.

5. Es procedente señalar que, debido a que los vehículos adjudicados por subasta virtual se deben cancelar en máximo 2 días hábiles para evitar sanciones y no se contaba con el capital requerido, fue necesario conseguir un socio capitalista, con quien se pactó el siguiente negocio: El socio capitalista dispuso del 100% del costo de los vehículos obtenidos mediante subasta, que correspondía a un total de \$150.932.997. Respecto a los costos requeridos para la adecuación y el alistamiento de cada uno de los vehículos se determinó que fuesen asumidos por los emprendedores (Car Trader) quienes contaban con un capital propio para esto, lo que incluye además la comisión que se debe entregar por cada vehículo a la empresa “Vehículos de subasta” quien realiza las subastas. Finalmente, una vez vendidos los vehículos por parte de Car

Trader, las utilidades se distribuyen en dos partes iguales, de tal forma que tanto el socio capitalista como Car Trader recibieron el 50% de utilidad de cada venta realizada.

5.3.1.2 Proceso de venta de vehículos usados y de salvamento

Una vez fueron adjudicados los tres vehículos usados mediante subasta, se procedió a realizar todo lo pertinente a los traslados de dichos vehículos a la ciudad de Tunja (Boyacá) donde se realizó inspección del estado de cada uno y se determinaron las necesidades de cada vehículo para su adecuación y alistamiento para la posterior venta, manteniendo los costos aproximados correspondientes a alistamiento y adecuación y determinando así un precio de venta para cada vehículo manteniendo el precio por debajo de los vistos en el mercado. Ver tabla 9.

Tabla 9 Fijación del precio de venta de los vehículos usados.

VEHÍCULOS	PRECIO MÁS BAJO EVIDENCIADO EN EL MERCADO AUTOMOTOR	PRECIO DE COMPRA DEL VEHÍCULO USADO EN SUBASTA	COSTO PROYECTADO DEL ALISTAMIENTO DEL VEHÍCULO	COSTO APROXIMADO DEL VEHÍCULO USADO PARA VENTA	PRECIO DE VENTA ESTABLECIDO - RANGO MIN. Y DE PUBLICACIÓN
Vehículo 1 (Trailblazer)	\$115.000.000	\$72.450.999	\$11.500.000 – 10%	\$83.950.999	\$90.000.000 - \$100.000.000
Vehículo 2 (Koleos)	\$70.000.000	\$42.210.999	\$7.000.000 – 10%	\$49.210.999	\$60.000.000 - \$65.000.000
Vehículo 3 (Duster)	\$65.000.000	\$36.270.999	\$4.550.000 – 7%	\$40.820.999	\$50.000.000 - \$60.000.000

Nota: En la Tabla 9 Fijación del precio de venta de los vehículos usados, se observa el análisis realizado para establecer el precio mínimo de venta de los tres vehículos usados y el precio máximo establecido para publicar cada vehículo para la venta. Fuente: Elaboración propia (2022).

Es procedente señalar que en Tunja (Boyacá) se cuenta con todos los contactos necesarios para generar la adecuación y el alistamiento para la venta de los vehículos, lo que incluye mecánicos, lavaderos, servicio de grúa, latoneros, parqueaderos, tramitadores, etc.

Una vez realizado el alistamiento y adecuación de los vehículos, se realizó publicidad para la venta de estos mediante redes sociales como Instagram y Facebook e igualmente por medio de la plataforma para la comercialización de vehículos Tucarro.com perteneciente a Mercado Libre (Ver figura 20).

Figura 20 Fotografías de los tres vehículos publicados para venta.



Nota: En la Figura 20 Fotografías de los tres vehículos publicados para venta, se observan los tres vehículos comprados mediante la modalidad de subasta virtual para posteriormente generar su respectiva venta. Fuente: Elaboración propia (2022).

De manera general y haciendo el recuento de la prueba piloto es importante mencionar el tiempo aproximado que duró cada vehículo para su venta y el precio final de venta (Ver tabla 10).

Tabla 10 Precio final y tiempo de venta de cada vehículo usado.

VEHÍCULOS	PRECIO FINAL DE VENTA	TIEMPO DE VENTA
Vehículo 1 (Trailblazer)	\$99.500.000	15 días
Vehículo 2 (Koleos)	\$66.400.000	1 mes
Vehículo 3 (Duster)	\$57.850.000	2 meses

Nota: En la Tabla 10 Precio final y tiempo de venta de cada vehículo usado, se observa el análisis realizado para establecer el precio mínimo de venta de los tres vehículos usados y el precio máximo establecido para publicar cada vehículo para la venta. Fuente: Elaboración propia (2023).

En la tabla 11, se da a conocer la utilidad que se obtuvo en cada venta realizada bajo la modalidad de subasta virtual.

Tabla 11 Utilidad obtenida de los vehículos adquiridos bajo la modalidad de subasta virtual.

VEHÍCULOS	PRECIO DE COMPRA DEL VEHÍCULO USADO (Subasta Virtual)	COSTO TOTAL DEL ALISTAMIENTO Y ADECUACIÓN DEL VEHÍCULO	TOTAL, COSTO DEL VEHÍCULO USADO	PRECIO DE VENTA FINAL	UTILIDAD Y MARGEN OBTENIDOS
Vehículo 1 (Trailblazer)	\$72.450.999	\$5.602.319 – 8%	\$78.053.318	\$99.500.000	\$21.446.682 – 22%
Vehículo 2 (Koleos)	\$42.210.999	\$7.170.572 – 17%	\$49.381.571	\$66.400.000	\$17.018.429 – 26%
Vehículo 3 (Duster)	\$36.270.999	\$4.899.802 – 14%	\$41.170.801	\$57.850.000	\$16.679.199 – 29%

Nota: En la Tabla 11 Utilidad obtenida de los vehículos adquiridos bajo la modalidad de subasta virtual, se observa la información relevante para obtener finalmente la utilidad y margen de la venta generada de los tres vehículos. Fuente: Elaboración propia (2023).

En el análisis financiero se especifican puntualmente cuales fueron los costos que se generaron de alistamiento y adecuación para cada vehículo en la prueba piloto. Así mismo, se evidencia a continuación la distribución de las utilidades obtenidas entre Car Trader y el socio capitalista para cada uno de los vehículos.

Tabla 12 Utilidad obtenida para Car Trader y el socio capitalista.

VEHÍCULOS	UTILIDAD Y MARGEN TOTAL	UTILIDAD OBTENIDA POR CAR TRADER	UTILIDAD OBTENIDA POR SOCIO CAPITALISTA
Vehículo 1 (Trailblazer)	\$21.446.682 – 22%	\$10.723.341	\$10.723.341
Vehículo 2 (Koleos)	\$17.018.429 – 26%	\$8.509.214,5	\$8.509.214,5
Vehículo 3 (Duster)	\$16.679.199 – 29%	\$8.339.599,5	\$8.339.599,5
TOTAL	\$55.144.310	\$27.572.155	\$27.572.155

Nota: En la Tabla 12 Utilidad obtenida para Car Trader y el socio capitalista, se observa la utilidad total generada por la venta de cada uno de los vehículos e igualmente el total por los tres. Asimismo, la distribución pactada de 50-50 que se realizó entre Car Trader y el socio capitalista. Fuente: Elaboración propia (2022).

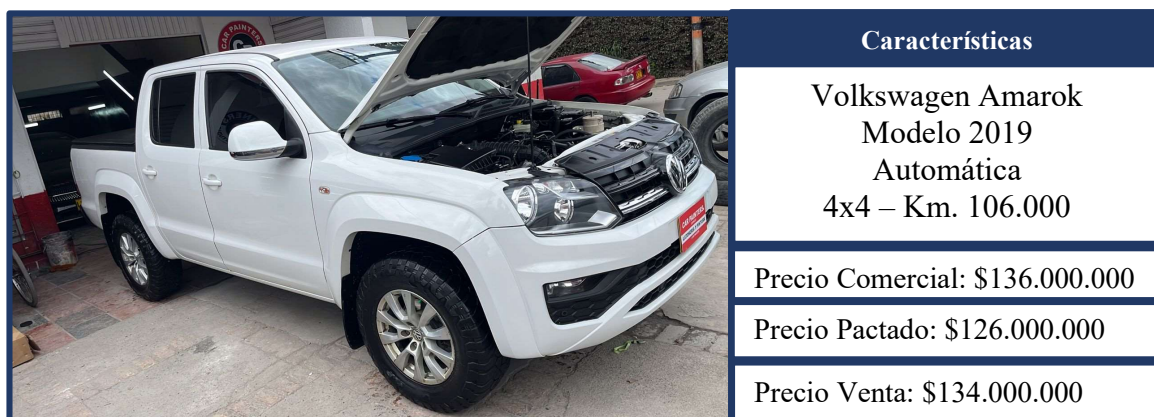
Por la venta de los tres vehículos usados obtenidos bajo la modalidad de subasta virtual Car Trader obtuvo una ganancia neta de \$27.572.155, en un periodo de 2 meses, que es el tiempo que se requirió para la venta del último vehículo.

5.3.1.3 Prueba piloto bajo otras modalidades

Para efectos informativos y teniendo en cuenta la modalidad expuesta en el portafolio de servicios como consignación de vehículos, se muestra el negocio realizado por Car Trader de este tipo:

1. Car Trader fue contactado por el propietario de un vehículo con necesidad de venta, con quien se pactó el precio mínimo del vehículo. En la figura 21 se puede observar el vehículo recibido en consignación e información relevante de este.

Figura 21 Fotografía y características vehículo recibido mediante consignación.



Nota: En la Figura 21 Fotografía y características vehículo recibido mediante consignación, se observa una imagen del vehículo recibido mediante la modalidad de consignación para posteriormente generar su venta sirviendo como intermediarios. Fuente: Elaboración propia (2023).

2. Una vez pactado el precio de venta mínimo que corresponde al valor ha allegar al propietario inicial del vehículo, se recibió el vehículo en mención por parte de Car Trader, realizando todo el proceso correspondiente a la publicidad y comercialización del vehículo, logrando la consecución de un comprador en 8 días.

3. Posteriormente se prestó el servicio como intermediario de la venta del vehículo, donde se realizó todo el trámite correspondiente para la entrega del vehículo al nuevo propietario.

4. Para el proceso de venta del vehículo se generaron unos costos correspondientes a la publicación del vehículo en el sitio web Tucarro con un costo de \$218.500 más otros costos como traslados, parqueadero y trámites, obteniendo un costo por comercialización total de \$350.000. En la tabla 13 se especifica la utilidad final obtenida en la venta del vehículo usado en la prueba piloto bajo la modalidad de consignación.

Tabla 13 Utilidad obtenida por la venta de vehículo bajo la modalidad por consignación.

VEHÍCULO MODALIDAD CONSIGNACIÓN	VOLSKWAGEN AMAROK
\$ de Venta Comercial del Vehículo	\$136.000.000
\$ de Venta Pactado con el Cliente Inicial	\$126.000.000
Costo comercialización y publicidad	\$350.000
Precio de venta final	\$134.500.000
Utilidad Obtenida	\$8.150.000

Nota: En la Tabla 13 Utilidad obtenida por la venta de vehículo bajo la modalidad por consignación, se observan los costos generados y la utilidad obtenida en la venta de un vehículo usado por servicio de consignación. Fuente: Elaboración propia (2023).

Conforme lo anterior, se obtuvo un margen de utilidad del 6% sobre la venta realizada por consignación vehicular, donde únicamente se prestó el servicio como intermediario para la generación de la venta en 8 días y por lo tanto no se requería de un capital.

Lo anterior se muestra de manera informativa, en aras de realizar un panorama general de las ganancias adicionales que se pueden generar para Car Trader por la ejecución de otro tipo de negocio mencionado en el portafolio de servicios, de todas maneras, se aclara que el principal ingreso de este emprendimiento se basa en la compra y venta de vehículos usados y de salvamento bajo la modalidad de subasta virtual, siendo su fin principal.

5.3.1.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

Atendiendo a los resultados obtenidos en las pruebas piloto realizadas, se determinó que en aras de maximizar las utilidades para Car Trader, es necesario gestionar el capital requerido para la puesta en marcha del negocio mediante una entidad financiera, desistiendo así del socio capitalista.

De esta forma se determina una inversión inicial necesaria por un monto de \$200.000.000, que incluye la compra inicial de 3 vehículos de gama media con un valor promedio de \$54.000.000 por vehículo, dejando adicionalmente una base de \$38.000.000 para los costos requeridos de alistamiento y adecuación de los vehículos adquiridos determinando que aproximadamente serían del 13% del valor de compra del vehículo, para un total de \$21.060.000 para la adecuación y alistamiento de tres vehículos usados y de salvamento; adicional se contaría con un monto de \$16.940.000 para otros gastos requeridos en la puesta en marcha; esta información se puede evidenciar de manera detalla en el plan financiero del presente proyecto. De esta manera, se realizó la gestión pertinente para la adquisición del crédito en una entidad financiera, consiguiendo ser el

más favorable el crédito para emprendedores dispuesto por un fondo de empleados en donde labora uno de los socios del emprendimiento, donde se consiguió fijar un préstamo por \$162.000.000 a 72 meses (6 años) con interés del 9.45% E.A. – 0.76% E.M. El monto faltante por \$38.000.000 requerido para la inversión inicial será dispuesto con recursos propios de los dos socios de Car Trader.

De la misma manera, según las cantidades y tiempos de ventas determinados en la prueba piloto y el capital inicial con el que se contaría, se establece que durante el primer año de funcionamiento de Car Trader se comenzará con un stock de 3 vehículos usados y de salvamento para la venta y se proyectan ventas de por lo menos 1 vehículo mensual, aumentando probablemente este número en los meses de julio y diciembre, toda vez que según el mercado automotriz se evidencia que son los periodos en los que se generan más ventas al año, proyectando finalmente la venta de 14 vehículos usados y de salvamento durante el primer año; cada vez que se genere la venta de un vehículo, inmediatamente se evalúa la compra de otros, realizando de esta manera una reinversión y manteniendo siempre por lo menos un vehículo en stock, al finalizar el año se espera generar un cierre, por lo tanto el inventario quedaría en cero. Asimismo, es necesario estar revisando continuamente las ofertas de compra de vehículos usados que se evidencien por debajo del mercado; principalmente revisar las opciones generadas por el intermediario “Vehículos de subasta” mediante la página de subastas virtuales, cada vez que publiquen nuevos lotes de vehículos usados y de salvamento.

Al ir generando más capital conforme las utilidades adquiridas durante el año, se espera que el stock de vehículos usados y de salvamento que se adquieran para su posterior venta, vaya en aumento conforme las ventas que se generen mensualmente, para los siguientes años.

Aunado a lo anterior, es procedente aclarar que estas cantidades y tiempos de venta que se determinan durante los primeros 3 años tienen como fin establecer un capital para invertir en la compra de más vehículos usados y de salvamento, pensando en obtener un stock de vehículos más amplio y así a mediano plazo establecer un punto físico para la compra y venta de los vehículos.

En los estados financieros se puede detallar la proyección realizada a un año, conforme los tiempos de venta y cantidades de vehículos usados y de salvamento determinados, teniendo en cuenta la inversión inicial realizada.

5.3.2 Investigación del mercado

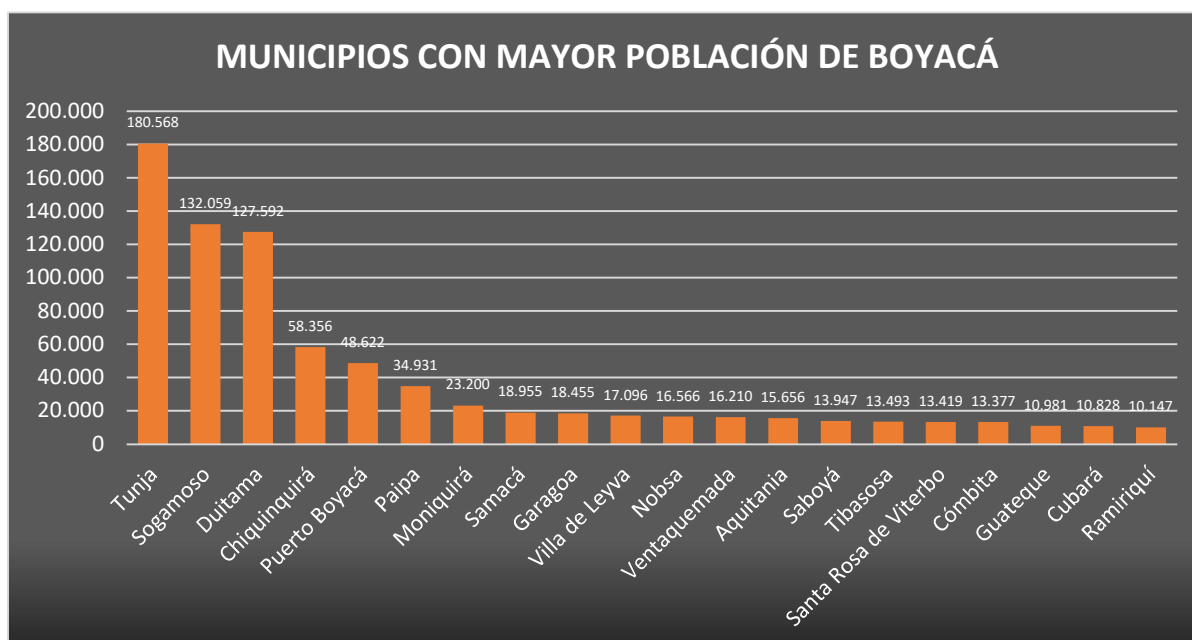
Teniendo en cuenta lo señalado inicialmente en la descripción de la idea de negocio, sobre establecer una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja (Boyacá), pero sin limitar que la empresa funcione únicamente en esta ciudad, por tanto que, se deben aprovechar las oportunidades de compra y venta de vehículos usados que se presenten a nivel nacional; se estableció en el numeral 2.2.6 como mercado objetivo los hombres y mujeres desde los 18 años de estratos 3, 4 y 5 que requieran un vehículo usado y/o necesiten vender su vehículo actual. Es importante mencionar que, los vehículos usados y de salvamento que se tengan para la venta primeramente se ofertarán en Tunja y sus alrededores, en sí en el Departamento de Boyacá. En ese entendido, se realizó una investigación de tipo secundaria con el fin de evidenciar el perfil demográfico de nuestro mercado objetivo.

Para el año 2020, Boyacá cuenta con una población general de 1.251.675 de personas, de las cuales tenemos que 438.200 son hombres desde los 18 años en adelante y 467.226 son mujeres mayores de edad; para un total de 905.426 hombres y mujeres con edades desde los 18 años en adelante en el Departamento de Boyacá. Cantidad de personas que se convierten en nuestro

mercado objetivo principal, teniendo en cuenta la ubicación de la empresa (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021b).

Asimismo, realizando un análisis de las proyecciones presentadas en el año 2021 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE en las investigaciones nombradas “La información del DANE en la toma de decisiones de las ciudades capitales” en el informe correspondiente de Tunja (Boyacá), se evidencia que el crecimiento población en la región se encuentra en ascenso año tras año; además que, las ciudades más grandes e importantes de Boyacá se encuentran en los alrededores de Tunja y es donde se observa una mayor cantidad de población, como son: Sogamoso, Duitama y Chiquinquirá, ver figura 22.

Figura 22 Gráfico de municipios con mayor población de Boyacá.



Nota: En la Figura 22 Gráfico de municipios con mayor población de Boyacá, se observa un gráfico sobre la población en las diferentes ciudades de Boyacá, donde la mayoría se encuentran

alrededor de la ciudad de Tunja. Fuente: Basado en datos de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021b).

Por otro lado, teniendo en cuenta el perfil de los clientes potenciales identificados en el numeral 2.5 del presente documento, se identificó lo siguiente en la investigación realizada:

El primer cliente potencial identificado se trata de un joven de 26 años de sexo masculino, con empleo formal, estrato 3 y con residencia en la ciudad de Tunja; aunque no fue posible encontrar información puntual sobre la cantidad de clientes potenciales que existen con estas características, se realizó un estimado de acuerdo con lo analizado en los informes presentados por el DANE respecto al empleo y desempleo a nivel nacional. De esta manera, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia, la tasa de desempleo en Tunja en 2022 fue de 12,5%. Esto significa que alrededor del 12,5% de la población en edad de trabajar en Tunja estaba desempleada. Si asumimos que hay alrededor de 100.000 hombres en edad de trabajar en Tunja, entonces esto significaría que alrededor de 12.500 de ellos estaban desempleados en 2022. Entonces, el número de hombres de 26 años empleados en Tunja sería de alrededor de 87.500, teniendo en cuenta la fórmula planteada de $100.000 - 12.500 = 87.500$ (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023).

El segundo cliente potencial que se identificó se trata de una persona mayor de aproximadamente 58 años, de sexo masculino, a punto de pensionarse, de estrato 4 y con residencia en diferentes ciudades de Colombia; según el DANE, en 2021 había un estimado de 1,4 millones de hombres mayores de estrato 4 y pensionados en Colombia. Se espera que este número aumente a 1,7 millones para 2025; así las cosas, se observa que el número de hombres mayores de estrato 4 y pensionados en Colombia es significativo, este grupo de personas constituye una gran

proporción de la población y tiene un impacto significativo en la economía, lo que conviene a Car Trader. Los datos del DANE también muestran que el número de hombres mayores de estrato 4 y pensionados está desigualmente distribuido en el país, donde las concentraciones más altas se encuentran en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, recordando que la ciudad de Bogotá se encuentra a sólo 140 kilómetros de Tunja, Boyacá. Se identifica además que este tipo de cliente pertenece a un grupo demográfico en crecimiento, toda vez que la población colombiana está envejeciendo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021a).

5.3.3 Barreras de entrada

La principal barrera de entrada que enfrenta Car Trader es el reconocimiento de marca en el mercado automotriz de la ciudad de Tunja, Boyacá; toda vez que sí bien existen diferentes compra y ventas de vehículos usados en la ciudad y sus alrededores no existen compra y ventas de vehículos de salvamento puntualmente y podría existir desconocimiento e incertidumbre en los clientes frente al tema de los vehículos de salvamento. Desde otro punto de vista, esa barrera de entrada también se convierte en una oportunidad al llegar como pioneros en el mercado de vehículos de salvamento de la Tunja y sus alrededores.

La idea es enfocar el negocio de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento desde la necesidad de aprovechar y generar la reutilización de vehículos, buscando sensibilizar al público en general desde un enfoque ambiental teniendo en cuenta los diferentes procesos de recuperación por los que pasan estos vehículos como se ha mencionado a lo largo del presente documento, para lo cual se realizaran a través de las redes sociales de Car Trader videos cortos y reels animados donde se suministre información sobre la importancia de dar una segunda oportunidad de vida a un vehículo de salvamento, generando un aporte social en el mundo y a su

vez aprovechando un beneficio de ahorro económico al lograr conseguir vehículos usados con precios por debajo del mercado; logrando así, romper los mitos que existen acerca de los vehículos de salvamento por parte de los posibles clientes debido a la falta de información.

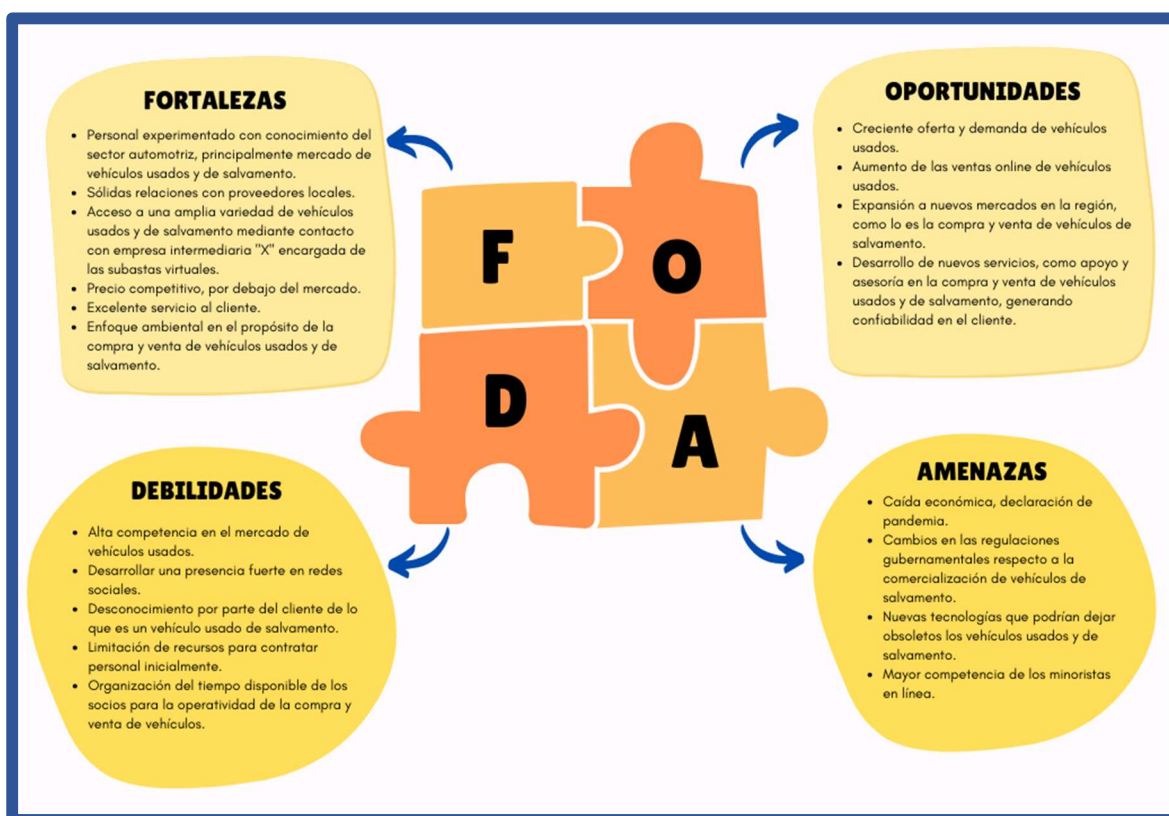
Teniendo en cuenta que Car Trader entraría al mercado siendo la única comercializadora de vehículos de salvamento en la región es prioritario mantener las estrategias de retención de clientes expuestas anteriormente, logrando generar un reconocimiento amigable y confiable de la marca de manera continua e igualmente buscando generar nuevas estrategias que fortalezcan constantemente la marca; lo anterior teniendo presente que es probable que la competencia pueda en algún momento participar en el mercado de salvamentos también y la idea es que para ese entonces, Car Trader cuente con un reconocimiento muy favorable en el mercado, como pionero en el tema y empresa confiable en la comercialización de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja.

Por otro lado, se identificó como otra barrera de entrada la falta de tiempo que disponen para la puesta en marcha de la compra y venta de vehículos usados y de salvamento por parte de los socios, quienes a su vez se tendrían que encargar de la administración y operatividad del emprendimiento inicialmente. Teniendo en cuenta esto, se está organizando actualmente por parte de los socios la disposición de tiempo de cada uno, para que puedan alternar los empleos con los que actualmente cuentan y el tiempo requerido para la operatividad de Car Trader, de tal manera que por lo menos uno de los socios siempre esté disponible en la ciudad de Tunja.

5.3.4 Amenazas y oportunidades

Identificadas y superadas las barreras de entrada para la puesta en marcha de Car Trader, se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan existir para el emprendimiento mediante una matriz FODA.

Figura 23 Matriz FODA de Car Trader.




Nota: En la Figura 23 Matriz FODA de Car Trader, se observa un análisis de las características internas y situación externa de Car Trader mediante la aplicación de la matriz FODA. Fuente: Elaboración propia (2023).

5.3.5 Competidores claves

Aunque en la Tunja (Boyacá) existen varias compra y ventas de vehículos usados, en realidad se han determinado tres competidores principales debido a su amplio stock de inventario y reconocimiento por antigüedad en la ciudad. Es importante mencionar que dichas empresas entrarían a competir únicamente por la compra y venta de vehículos usados, más no por la compra y venta de vehículos de salvamento. Respecto a la compra y venta de vehículos de salvamento ni en Tunja, ni en la región se ha identificado un competidor directo; de esta manera se determinó un competidor indirecto, que, aunque se tiene establecido como un aliado para Car Trader en el numeral 3.3 del presente proyecto, fue ineludible determinar que también se puede convertir en un competidor debido a que es la comercializadora de vehículos de salvamento con mayor reconocimiento a nivel nacional.

En la siguiente tabla, se listan los tres competidores determinados en la ciudad de Tunja, lo que incluye su ubicación y datos relevantes. Adicionalmente, se señala el competidor indirecto respecto a la compra y venta de vehículos de salvamento a nivel nacional.

Tabla 14 Competidores claves.

NOMBRE	UBICACIÓN	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	IMAGEN DE REFERENCIA y SLOGAN
Columba autos	Avenida Norte 39-50, Tunja (Boyacá)	Concesionarios Multimarca de carros nuevos y usados. Compra, vende, financia y asegura los vehículos. Prestan servicio de asesoría con equipo experto en mecánica, créditos y seguros.	Es el concesionario de vehículos más grande y tradicional por su antigüedad de Tunja, cuentan con vitrina física ubicada en la avenida norte de la ciudad, zona donde se encuentran la mayoría de las compraventas de	 <p>Slogan: “Cumple tus sueños sobre ruedas”</p>

vehículos. Cuenta con stock aproximado de 40 vehículos usados para la venta ubicados entre la vitrina y bodega aparte que poseen. Señalan prestar diferentes servicios para integrar todo lo que se requiere en el proceso de compra y venta de vehículos. Asimismo, es importante señalar que la reputación actualmente es baja por señalamientos de mala calidad de los productos y estafas que se han expuesto en redes sociales como facebook; a pesar que la calificación observada en Google es de 4.9 correspondiente a 71 reseñas de clientes.

Multiautos J&F Tunja SAS	Avenida Norte 33-42, Tunja (Boyacá)	Concesionario de automóviles usados en Tunja.	Cuentan con vitrina física en Tunja, manteniendo un stock de 25 vehículos de gama baja y media aproximadamente. No manejan redes sociales de manera activa. Se encuentran ubicados en la avenida norte de Tunja, donde se
--------------------------	-------------------------------------	---	---



Slogan: “Enciende tus emociones”

encuentran todos los concesionarios y compraventas de vehículos existentes en la ciudad, pero sin competencia alrededor de ellos. La calificación observada en Google por parte de los clientes es de 4.4 correspondiente a reseñas de 40 personas, donde se evidencian opiniones desfavorables como la sobrevaloración de precios de los vehículos ofertados.

Carro
Ágil

Avenida
Norte 58-80,
Tunja
(Boyacá)

Empresa de
acompañamiento
en compra y
venta de
vehículos usados

Recientemente cuentan con vitrina física en Tunja donde tienen aproximadamente 6 vehículos en inventario. Iniciaron comercializando vehículos usados de gama baja y media mediante redes sociales hace tres años. También cuentan con sede en Bogotá. Se encuentran ubicados en la avenida norte de Tunja, donde se localizan todos los concesionarios y



Slogan: “Cumpliendo sueños”

compraventas de vehículos existentes en la ciudad, exactamente al lado de otra compra y venta de vehículos usados del mismo tamaño. La calificación observada en Google por parte de los clientes es de 4.3 correspondiente a reseñas de 32 personas, donde se evidencian opiniones desfavorables en los últimos meses, señalando a la empresa por impuntuales, mal servicio y entrega de vehículos en pésimo estado.

Inversiones Escoautos S.A.S Calle 63C # 28-29, Bogotá D.C. Compra y venta de vehículos de aseguradora (salvamentos), por hurto y retomas.

Cuentan con una amplia oferta de vehículos usados y de salvamento en la vitrina ubicada en el barrio 7 de agosto, siendo una zona donde se observan diferentes tipos de comercializadoras de vehículos, talleres de mecánica y almacenes del sector automotriz en la ciudad de Bogotá. Es reconocida a nivel



Slogan: “En Escoautos vivirás una experiencia diferente”

nacional por la venta de vehículos de salvamento, siendo muy activos en redes sociales como Facebook e Instagram. Actualmente no se evidencia calificación en Google, según los comentarios observados en redes sociales son confiables, generando un proceso seguro de compra en Bogotá y de ventas online a nivel nacional, aunque señalan tiempos de respuesta demorados.

Nota: En la Tabla 14 Competidores claves, se señalan los 4 principales competidores de Car Trader, que incluyen 3 compra y ventas de vehículos usados ubicadas en Tunja y una compra y venta de vehículos de salvamento ubicada en Bogotá. Fuente: Basado en datos de investigación de mercado, Google y redes sociales de las empresas mencionadas (2023).

Una vez identificados los principales competidores de Car Trader en la ciudad de Tunja y un competidor indirecto en la ciudad de Bogotá, se determinaron factores del sector claves como: participación en el mercado de Tunja, precios ofertados, inventario, calidad del producto, entre otros, en aras de aplicar una matriz de perfil competitivo. De esta manera, cada uno de los factores claves determinados fueron valorados con un peso relativo donde la tendencia a 0 es nada importante y la tendencia a 1 es muy importante; a su vez, con el fin de analizar y puntuar cada

factor realizando el comparativo de Car Trader frente a cada uno de sus competidores, se valoraron determinando la mayor y menor debilidad con 1 y 2 respectivamente o la mayor y menor fortaleza con 3 y 4 correspondientemente.

Tabla 15 Matriz del perfil competitivo.

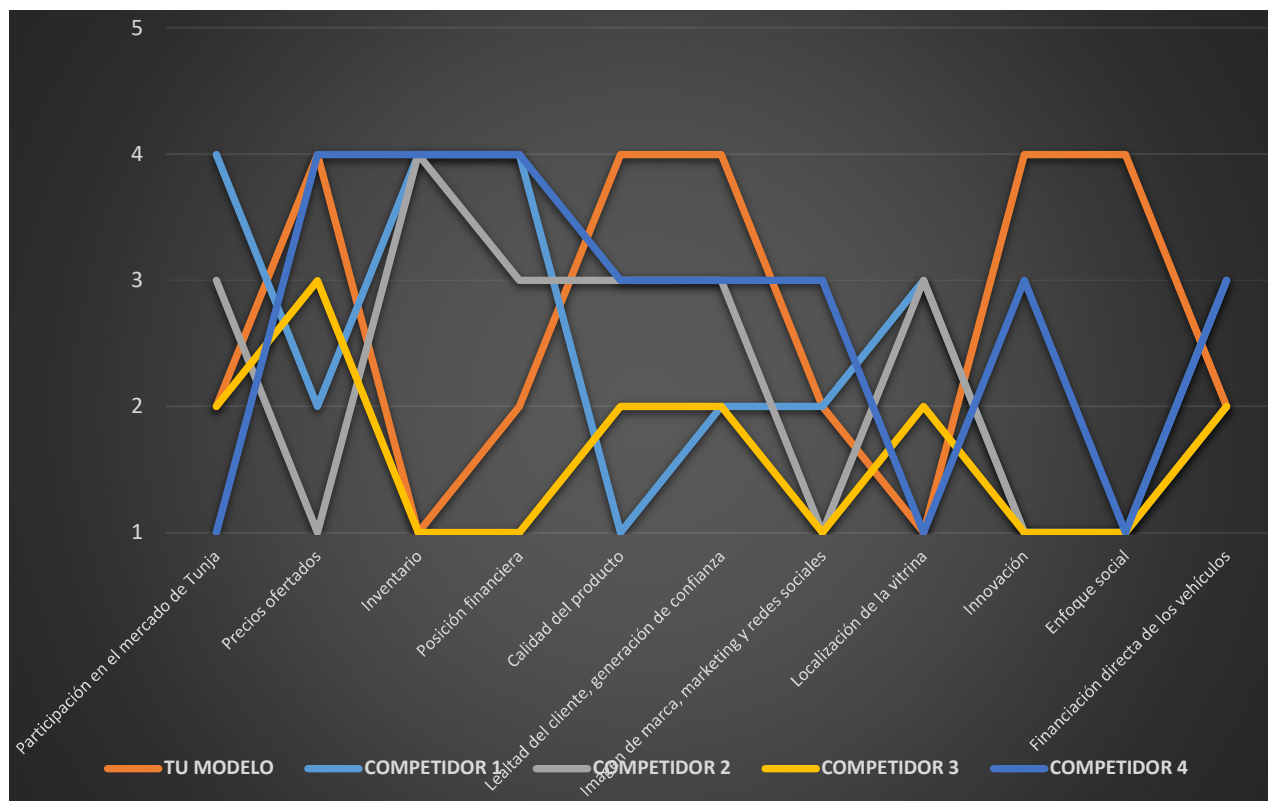
COMPRA Y VENTAS DE VEHÍCULOS USADOS Y DE SALVAMENTO		CAR TRADER S.A.S - TUNJA		COLUMBA AUTOS - TUNJA		MULTIAUTOS J&F TUNJA S.A.S		CARRO ÁGIL - TUNJA		INVERSIONES ESCOAUTOS S.A.S - BOGOTÁ		
FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	
1	Participación en el mercado de Tunja	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08
2	Precios ofertados	0,20	4	0,80	2	0,40	1	0,20	3	0,60	4	0,80
3	Inventario	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10	4	0,40
4	Posición financiera	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	1	0,06	4	0,24
5	Calidad del producto	0,16	4	0,64	1	0,16	3	0,48	2	0,32	3	0,48
6	Lealtad del cliente, generación de confianza	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30
7	Imagen de marca, marketing y redes sociales	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	3	0,15
8	Localización de la vitrina	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	1	0,05
9	Innovación	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
10	Enfoque social	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
11	Financiación directa de los vehículos	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,10	3	0,15
Resultado del diagnostico		1,00		3,07		2,27		2,25		1,84		2,96

Nota: En la Tabla 15 Matriz del perfil competitivo, se valoran los diferentes factores claves tanto de Car Trader como de los cuatro competidores determinados, donde se evidencia que de acuerdo con las valoraciones establecidas Car Trader se ubicaría en primera posición. Fuente: Elaboración propia (2023).

Los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo indican la fuerza relativa de Car Trader al entrar en el mercado de comercialización de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja, toda vez que se obtuvo un resultado del diagnóstico de 3,07 superior a los resultados obtenidos por la competencia, de todas maneras esta precisión implícita puede ser una ilusión, pero definitivamente establece un panorama de por donde se puede arrancar, en tanto el propósito es observar y analizar el peso ponderado obtenido para cada factor clave determinado, con el fin de establecer oportunidades de mejora, efectuar toma de decisiones y evaluar las diferentes necesidades que se tengan al iniciar la operatividad de Car Trader en la ciudad de Tunja.

En la figura 24 se estableció una representación gráfica que permitió comparar las características de Car Trader frente a los de la competencia, según los datos mencionados en la matriz de perfil competitivo, en aras de comprender un poco mejor la propuesta valor del emprendimiento.

Figura 24 Curva de valor.



Nota: En la Figura 24 Curva de valor, se observa una comparación de las características del emprendimiento frente a cuatro competidores. Fuente: Elaboración propia (2023).

Para la curva de valor se estableció un rango de 1 a 4, siendo 1 la mayor debilidad y 4 la mayor fortaleza al evaluar cada uno de los factores claves de las compra y ventas de vehículos usados mencionadas, teniendo en cuenta la matriz de perfil competitivo. Se observó que Car Trader cuenta con una valoración superior en cinco aspectos claves, como son: precios ofertados, calidad del producto, lealtad del cliente - generación de confianza, innovación y enfoque social; estos resultados se ven reflejados en que Car Trader tiene como primicia ofertar vehículos usados y de salvamento con precios por debajo del mercado, generando una relación de confianza y honestidad con los clientes en el servicio prestado frente a la compra y venta de vehículos de

segunda mano, innovando en la región al sensibilizar al cliente sobre el reúso de los vehículos desde un enfoque ambiental principalmente de aquellos que son catalogados como salvamentos y de esta manera contribuir con uno de los objetivos de desarrollo sostenible como lo es el consumo responsable de productos. Analizando esta información se determinó que la propuesta de valor de Car Trader sería “Los vehículos también merecen más oportunidades, comercializa tu vehículo usado y de salvamento con nosotros; ahorra en tus bolsillos al mismo tiempo que contribuyes con el futuro del planeta”.

5.3.6 Precios

En el numeral 5.3.1.2 del presente documento, se incluye la tabla 7, donde a través de la prueba piloto realizada se determinó cómo sería la fijación del precio, teniendo en cuenta que el proceso debe realizarse con cada vehículo usado y de salvamento que se tenga para la venta, dependiendo de los costos generados por alistamiento y adecuación de cada uno; además del valor comercial de estos y manteniendo la insignia de ofertar precios por debajo de lo que se evidencia en el mercado según modelo y características del vehículo respectivo.

Esta estrategia de precios refleja el posicionamiento de Car Trader en la ciudad de Tunja indudablemente, toda vez que se evidenció en el trabajo de campo realizado que los vehículos usados ofertados en las diferentes compra y ventas evaluadas en Tunja ofertan vehículos usados con precios sobrevalorados de aproximadamente entre el 8% y el 20% dependiendo del tipo de vehículo, en comparación con otras ciudades principales cercanas como Bogotá y Bucaramanga; por lo tanto, se reitera que Car Trader establecería precios más bajos que los ofertados por la competencia, toda vez que la adquisición de vehículos usados y de salvamento se realizará

principalmente mediante la modalidad de subasta virtual donde se logran adquirir vehículos con costos muy por debajo a los que normalmente se evidencian en el mercado.

Este precio ofertado se convierte en un plus para Car Trader frente a los clientes a la hora de buscar un vehículo usado, teniendo en cuenta el perfil de los clientes potenciales que se determinaron, los cuales principalmente buscan economía. Es importante mencionar, que igual es necesario que el producto ofrecido cumpla con garantías de calidad, entregando vehículos en óptimas condiciones a los clientes.

Adicionalmente, Car Trader debe enfocarse en brindar la asesoría y el acompañamiento necesario a sus clientes, brindando un excelente servicio al cliente que genere confiabilidad en el proceso de compra y venta de los vehículos. Frente a las políticas de crédito, inicialmente no serán posibles para la puesta en marcha del negocio, por lo que no se contemplan debido a la necesidad de que exista un flujo de caja constante para la compra de nuevo vehículos para su posterior venta y adicionalmente los costos que se puedan generar por los alistamientos y adecuaciones requeridos; sin embargo, se brindará acompañamiento, la documentación y peritajes requeridos, donde el cliente es quien asume este costo, en el caso que haya gestionado algún tipo de crédito con una entidad financiera.

5.3.7 Canales de distribución

Para la puesta en marcha de Car Trader, se utilizará como método de distribución principal el comercio electrónico, donde se ofertarán los vehículos que se tengan para la venta mediante la plataforma de comercialización de vehículos “Tu carro” y redes sociales como Instagram y Facebook. Una vez se dan a conocer los vehículos usados y de salvamento que se tienen para la

venta mediante estos medios y Car Trader es contactado por parte de posibles clientes se informará del punto de muestra de los vehículos que se determinó en el numeral 4.1 del presente documento.

5.4 Plan financiero del emprendimiento

Para la elaboración del plan financiero del emprendimiento en mención, fue necesario recopilar y analizar la información obtenida con la realización de la prueba piloto, donde se consideraron y promediaron diferentes valores con el fin de determinar supuestos para plasmar en una proyección presupuestal para el primer año.

Teniendo en cuenta lo anterior, se determinaron dos posibles escenarios, de tal manera que se evidencie un escenario ideal para el inicio del negocio y otro menos favorable. Los escenarios cambian conforme las ventas que se registren durante el primer año, donde en el escenario ideal determinado según lo conseguido en la prueba piloto, se logra la venta de 14 vehículos para el primer año; mientras que en el escenario menos favorable se consigue la venta de 8 vehículos durante el año.

Por otro lado, conforme la utilidad obtenida en la venta de los tres vehículos adquiridos bajo la modalidad de subasta virtual que se mencionó en la prueba piloto, se realizó un promedio de dichas utilidades, estableciendo un margen de utilidad del 26% para cada vehículo vendido. Asimismo, teniendo en cuenta los costos de alistamiento y adecuación en los que se incurrió en los tres vehículos de la prueba piloto, se determinó la necesidad de establecer un valor para cada vehículo que se tenga para la venta que corresponde al 13% del valor en el que fue comprado dicho vehículo mediante la subasta virtual, dentro de estos costos se incluyen absolutamente todos los gastos en los que se incurra para dejar los vehículos en óptimas condiciones para la venta, adicionalmente comisión al subastador, gastos de tramitología y traslados. A su vez, con base en

el costo de compra de los tres vehículos adquiridos para la prueba piloto, se determinó un costo de \$54.000.000 por cada vehículo comprado mediante subasta virtual.

Respecto a los gastos que se tuvieron en cuenta para la realización del plan financiero, se listan a continuación con sus respectivos valores:

- Parquero: \$70.000 mensuales por cada vehículo que se adquiriera para posterior venta.
- Comisión por venta de vehículo: Corresponde al 2% del valor final de la venta del vehículo, distribuido entre los dos socios.
- Costo de alistamiento y adecuación de cada vehículo: Corresponde al 13% del costo de compra del vehículo usado y de salvamento para su posterior venta.
- Gastos tramitador: \$120.000 por cada vehículo vendido.
- Comercialización del vehículo: \$218.500 del aviso premium en la plataforma Tu Carro por cada vehículo que se tenga en inventario para la venta.
- Contador: \$200.000 mensuales de honorarios para el contador, es importante señalar que se cuenta con un familiar que prestará sus servicios inicialmente por este valor.
- Gastos financieros: Intereses y abono a capital del crédito requerido por \$162.000.000 gestionado en un fondo para empleados a 72 meses y con interés del 9.45% E.A. – 0.76% E.M. Los \$38.000.000 restantes para la inversión inicial requerida serán asumidos con recursos propios de los dos socios del emprendimiento.

En las siguientes tablas, se expone un resumen de los resultados obtenidos para el escenario 1, el cual sería el ideal planteado como se mencionó anteriormente, según la proyección presupuestal realizada a un año.

Tabla 16 Resumen de pérdidas y ganancias primer año – Escenario 1.

Ingresos por venta de vehículos	\$	952.560.000
Costo de ventas (compra inventario)	\$	756.000.000
Gastos		
Parqueaderos	\$	2.240.000
Comisión 2% para los 2 socios	\$	19.051.200
Costo Alistamiento y Adecuación 13%	\$	98.280.000
Costo tramitador	\$	1.680.000
Comercialización en Tu carro	\$	3.059.000
Honorarios contador	\$	2.400.000
Gasto Financiero (sólo intereses)	\$	13.900.427
Total Costos y Gastos	\$	896.610.627
Utilidad mes No. 12	\$	55.949.373
Margen de utilidad final		28%

Nota: En la Tabla 16 Resumen de pérdidas y ganancias primer año – Escenario 1, se muestra el resumen con los valores correspondientes a la proyección realizada para Car Trader durante el primer año de funcionamiento según el Escenario 1 siendo el más favorable. Fuente: Elaboración propia (2023).

Para el primer escenario, se obtendría un margen de utilidad final del 28% correspondiente a una utilidad neta de \$55.949.373 al final del mes 12 del primer año; con base en la inversión inicial de \$200.000.000 y la compra y venta de 14 vehículos durante el año. Car Trader buscaría ir generando su propio capital en aras de invertir en la compra de más vehículos usados y salvamentos para la venta para el año siguiente y así sucesivamente.

En el Anexo 1 se puede detallar la proyección presupuestal realizada para el escenario 1 de manera específica, verificando el movimiento financiero generado en cada uno de los 12 meses planteados.

Asimismo, se muestra el resumen del flujo de caja del proyecto para el primer año según el escenario 1, teniendo en cuenta los siguientes datos principalmente: Inversión inicial de \$200.000.000 que corresponden a \$162.000.000 para la compra de tres vehículos usados y de salvamento inicialmente para posterior venta y \$38.000.000 de efectivo restante como base para los gastos que se puedan generar mientras se obtienen ingresos por la venta de los vehículos.

Tabla 17 Resumen de flujo de caja primer año – Escenario 1.

Fuentes			
Venta de carros	\$	136.080.000	\$ 952.560.000
Base inicial para negocio	\$	104.843.659	
Usos		Mes No. 12	Total, cierre primer año
Compra de inventario - carro	\$	-	\$ 756.000.000
Parqueadero	\$	140.000	\$ 2.240.000
Comisión 2% Socios 2	\$	2.721.600	\$ 19.051.200
Costo Alistamiento y Adecuación	\$	-	\$ 98.280.000
Gastos tramitador	\$	240.000	\$ 1.680.000
Comercialización en Tu carro	\$	-	\$ 3.059.000
Honorarios del contador	\$	200.000	\$ 2.400.000
Gasto Financiero (Intereses crédito)	\$	1.083.676	\$ 13.900.427
Abono a capital (crédito fondo)	\$	1.846.118	\$ 21.257.108
TOTAL, USOS	\$	6.231.395	\$ 917.832.735
Excedente de caja mensual	\$	234.692.265	\$ 34.692.265

Nota: En la Tabla 17 Resumen de flujo de caja primer año – Escenario 1, se muestra el resumen con los valores correspondientes al flujo de caja para el primer año de funcionamiento de Car Trader en un escenario más favorable, incluyendo el flujo de caja proyectado para el mes No. 12 y los totales respectivos para el cierre del año. Fuente: Elaboración propia (2023).

Según lo visto en la tabla correspondiente al flujo de caja para el primer año de funcionamiento, se observa que al final del mes No. 12 se contaría con un valor de \$234.692.265, que incluye los \$200.000.000 de inversión inicial, obteniendo así el punto de equilibrio para el cierre del primer año de funcionamiento; aclarando que dentro de esos \$200.000.000 ya se estaría generando un pago por \$21.257.108 de abono al crédito solicitado, por lo tanto se insiste que la utilidad obtenida para el cierre del primer año de \$55.949.373 como se evidenció en la tabla 14 de resumen de pérdidas y ganancias para el primer año.

Lo que se pretende es reinvertir para el siguiente año ese mismo monto en aras de continuar generando un capital propio para Car Trader. Es prudente mencionar que los socios cada vez que se generen ventas obtendrán la comisión por venta respectiva, lo que quiere decir que para el cierre del año estarían recibiendo un total de \$19.051.200.

Adicionalmente, mediante el siguiente gráfico se muestra el flujo de caja que se manejaría mensualmente por Car Trader durante el primer año.

Figura 25 Flujo de Caja primer año – Escenario 1.



Nota: En la Figura 25 Flujo de Caja primer año – Escenario 1, se observa el excedente de caja mensual a final de cada mes durante todos los meses del primer año de funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Teniendo en cuenta el flujo de caja que se tendría cada uno de los meses durante el primer año, se observa que es constante y aumenta según las ventas que se realicen durante el mes; en meses como del 7 al 9 se determina que es bastante alto, por tanto, se puede ir evaluando la compra de más vehículos usados y de salvamento para su posterior venta, esto depende de la rotación que se tenga según las ventas realizadas, de todas maneras, es importante pensar en mantener siempre una base de efectivo para los gastos que se generan cada mes en el caso que no se generaran ventas.

Por otro lado, en un escenario menos favorable, se proyectaron ventas de 8 vehículos usados y de salvamento durante el primer año, en la tabla 18 se puede apreciar la proyección presupuestal para el primer año teniendo en cuenta este segundo escenario.

Tabla 18 Resumen de pérdidas y ganancias primer año – Escenario 2.

Ingresos por venta de vehículos	\$	544.320.000
Costo de ventas (compra inventario)	\$	432.000.000
Gastos		
Parqueaderos	\$	1.960.000
Comisión 2% para los 2 socios	\$	10.886.400
Costo Alistamiento y Adecuación 13%	\$	56.160.000
Costo tramitador	\$	960.000
Comercialización en Tu carro	\$	1.748.000
Honorarios del contador	\$	2.400.000
Gasto Financiero (sólo intereses)	\$	13.900.427
Total Costos y Gastos	\$	520.014.827
Utilidad mes No. 12	\$	24.305.173
Margen de Utilidad final		12%

Nota: En la Tabla 18 Resumen de pérdidas y ganancias primer año – Escenario 2, se muestra el resumen con los valores correspondientes a la proyección realizada para Car Trader durante el primer año de funcionamiento según el Escenario 2 siendo el menos favorable. Fuente: Elaboración propia (2023).

Para el segundo escenario, se obtendría un margen de utilidad final del 12% correspondiente a una utilidad neta de \$24.305.173 al final del mes 12 del primer año; con base en la inversión inicial de \$200.000.000 y la compra y venta de 8 vehículos durante el año.

En el Anexo 2 se puede ver la proyección presupuestal realizada para el escenario 2 de manera específica, observando el movimiento financiero generado en cada uno de los 12 meses planteados.

Asimismo, se muestra el resumen del flujo de caja del proyecto para el primer año según el escenario 2, teniendo en cuenta los siguientes datos principalmente: Inversión inicial de \$200.000.000 que corresponden a \$162.000.000 para la compra de tres vehículos usados y de salvamento inicialmente para posterior venta y \$38.000.000 de efectivo restante como base para los gastos que se puedan generar mientras se obtienen ingresos por la venta de los vehículos.

Tabla 19 Resumen de flujo de caja primer año – Escenario 2.

Fuentes			
Venta de carros	\$	136.080.000	\$ 544.320.000
Base inicial para negocio	\$	73.199.459	
Usos			
		Mes No. 12	Total, cierre primer año
Compra de inventario - carro	\$	-	\$ 432.000.000
Parqueadero	\$	140.000	\$ 1.960.000
Comisión 2% de 2 socios	\$	2.721.600	\$ 10.886.400
Costo Alistamiento y Adecuación 13%	\$	-	\$ 56.160.000
Gastos tramitador	\$	240.000	\$ 960.000
Comercialización en Tu carro	\$	-	\$ 1.748.000
Honorarios del contador	\$	200.000	\$ 2.400.000
Gasto Financiero (intereses crédito)	\$	1.083.676	\$ 13.900.427
Abono a capital (crédito fondo)	\$	1.846.118	\$ 21.257.108
TOTAL, USOS	\$	6.231.395	\$ 541.271.935
Excedente de caja mensual	\$	203.048.065	\$ 3.048.065

Nota: En la Tabla 19 Resumen de flujo de caja primer año – Escenario 2, se muestra el resumen con los valores correspondientes al flujo de caja para el primer año de funcionamiento de Car Trader en un escenario menos favorable, incluyendo el flujo de caja proyectado para el mes No. 12 y los totales respectivos para el cierre del año. Fuente: Elaboración propia (2023).

Según lo detallado en la tabla correspondiente al flujo de caja para el primer año de funcionamiento en el escenario menos favorable, se observa que al final del mes No. 12 se contaría con un valor de \$203.048.065, que incluye los \$200.000.000 de inversión inicial, obteniendo así un punto de equilibrio para el cierre del primer año de funcionamiento; aclarando que dentro de esos \$200.000.000 ya se estaría generando un pago por \$21.257.108 de abono al crédito solicitado, por lo tanto se insiste que la utilidad obtenida para el cierre del primer año de \$24.305.173 como se ve en la tabla 16 de resumen de pérdidas y ganancias para el primer año en el escenario en mención.

Independientemente del escenario que se tenga respecto a los pronósticos de ventas, sea más o menos favorable, se concluye que para ambos escenarios propuestos se alcanza un margen de utilidad y por lo tanto una viabilidad en la puesta en marcha del negocio. Siendo Car Trader S.A.S una propuesta de negocio viable que gira en torno al mercado automotriz y el aumento en la comercialización de los vehículos, todo depende de los tiempos de rotación que se consigan realizar pues se determina que con cada venta registrada se genera una utilidad favorable y así mismo, una fluidez en la caja para la respectiva reinversión.

6. Conclusiones

El sector automotriz en Colombia que incluye la comercialización de vehículos usados y de salvamento se encuentra en constante crecimiento a través de los años, lo que hace que el emprendimiento expuesto como una compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Tunja (Boyacá) se proyecte como un negocio atractivo y con una proyección favorable en el mercado.

Al encontrarnos en tiempos donde es más notable la sensibilización y concientización a nivel mundial respecto a la importancia del cuidado del medio ambiente y al aporte individual que se debe generar al respecto para contribuir con la preservación de la humanidad, la comercialización de vehículos usados y de salvamento desde este enfoque resulta bastante atractiva.

Se determinó la viabilidad de establecer una compra y venta de vehículos usados y de salvamento en la ciudad de Tunja (Boyacá), aun cuando se establecen riesgos y posibles amenazas en el mercado. Dentro del plan financiero se detallaron dos escenarios posibles en la proyección realizada para el primer año de funcionamiento del emprendimiento, siendo uno el primer escenario el más favorable y contemplando uno menos favorable, lo que varía de acuerdo a la proyección de cantidad de vehículos vendidos y tiempos de venta de cada vehículo durante el año.

Si bien el proyecto expuesto se consideró viable, es importante mencionar que durante los primeros años de funcionamiento se requiere realizar la reinversión constante de las utilidades generadas en aras de lograr tener un capital propio para pensar en ampliar el stock de vehículos usados y de salvamento que se tengan para la venta y asimismo la posibilidad de tener una vitrina de la compra y venta.

7. Referencias bibliográficas

- Andemos. (2023a). *Cifras y Estadísticas*. <https://www.andemos.org/index.php/cifras-y-estadisticas-version-2/>
- Andemos. (2023b). *Informes a diciembre 2022*. <https://www.andemos.org/index.php/2023/01/23/diciembre-11/>
- BBVA Research. (2022). *Colombia: Situación automotriz 2022*. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-situacion-automotriz-2022/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). *¿Qué es el Código CIU?* http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIU/01.html
- Cámara de Comercio de Tunja. (2020). *Actualización Tejido Empresarial de Tunja*. <https://cctunja.org.co/tejido-empresarial/>
- Centro de Experimentación y Seguridad Vial en Colombia. (2023a). *La recuperación de salvamentos y repuestos aportan a la sostenibilidad ambiental*. <https://www.revistaautocrash.com/la-recuperacion-de-salvamentos-y-repuestos-aportan-a-la-sostenibilidad-ambiental/>
- Centro de Experimentación y Seguridad Vial en Colombia. (2023b). *¿Quiénes somos en Cesvi Colombia?* <https://www.cesvicolombia.com/quienes-somos/>
- Chávez, E. (2020). *Vehículos de salvamento, una opción para invertir*. <https://noticias.autocosmos.com.co/2020/06/30/vehiculos-de-salvamento-una-opcion-para-invertir>
- Congreso de la República. (2002). *Ley 0769 de 2002*. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0769_2002.html

Congreso de la República. (2008). *Ley 1258 de 2008.*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Demografía y población.*

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021a). *Enfoque Ciclo de vida.*

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/enfoque-diferencial-e-interseccional/enfoque-ciclo-de-vida>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021b). *Toma de decisiones en*

departamentos y ciudades capitales. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/informacion-regional/informacion-estadistica-desagregada-con-enfoque-territorial-y-diferencial/informacion-del-dane-para-la-toma-de-decisiones-en-departamentos-y-ciudades-capitales#RegionCentral>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Empleo y desempleo.*

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Drake. (2022). *Medical News Today: COVID-19: Efectos en el comportamiento y la salud mental.*

<https://www.medicalnewstoday.com/articles/es/covid-19-y-comportamiento>

El Diario Boyacá. (2021). *¿Cuáles son los tesoros escondidos de Tunja?*

<https://periodicoeldiario.com/cuales-son-los-tesoros-escondidos-de-tunja/>

Escobar. (2022). *La República: Crisis de suministros afecta la entrega de vehículos.*

<https://www.larepublica.co/empresas/hasta-14-meses-se-esta-tardando-la-entrega-de-vehiculos-por-la-crisis-de-suministros-3449238>

- Fasecolda. (2023). *Preguntas frecuentes*. <https://fasecolda.com/ramos/automoviles/preguntas-frecuentes/>
- Gobernación de Boyacá. (2012). *Localización departamento de Boyacá*. <https://www.boyaca.gov.co/localizacion/>
- Gutiérrez. (2022a). *La República: El negocio de salvamento que permite vender autos declarados como pérdidas*. <https://www.larepublica.co/empresas/asi-es-el-negocio-de-salvamento-que-permite-vender-autos-declarados-como-perdidas-3380954>
- Gutiérrez. (2022b). *La República: Precios de los vehículos usados crecieron entre 15% y 30%*. <https://www.larepublica.co/empresas/industria-reporta-que-los-precios-de-los-vehiculos-usados-crecieron-entre-15-y-30-3322336>
- Mercado Libre. (2023). *Publicación en Tucarro de Mercado Libre*. https://www.mercadolibre.com.co/publicar/vehiculos/142996660-listmot-9ca47b7e7def/step_one
- Mi Residuo. (2019). *La gestión de residuos contribuye al logro del ODS 12*. <https://meuresiduo.com/es/blog-es/como-la-gestion-de-residuos-contribuye-al-logro-del-ods-12/>
- Monterrosa. (2020). *La República: Conozca las condiciones de debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme*. <https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-condiciones-de-debe-cumplir-una-empresa-para-ser-considerada-pyme-3002771>
- Presidencia de la República. (1982). *Decreto 3466 de 1982*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2764&dt=S>
- Presidencia de la República. (2019). *Decreto 957 de 2019*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

- Registro Único Empresarial. (2023). *Realice su consulta empresarial o social*.
<http://www.rues.org.co/>
- Renting Colombia. (2022). *Panorama económico del sector automotriz en Colombia*.
<https://www.rentingcolombia.com/panorama-economico-sector-automotriz-sep-2022>
- Restrepo, J. (2020). *Carros de salvamento: ¿Se pueden asegurar?*
<https://www.comparaonline.com.co/blog/autos/seguro-todo-riesgo/carros-de-salvamento-lo-puedes-asegurar/>
- Revista Motor. (2023a). *Cayó el mercado de carros usados durante 2022*.
<https://www.motor.com.co/industria/Cayo-el-mercado-de-carros-usados-durante-2022-20230112-0005.html>
- Revista Motor. (2023b). *Se vendieron más de 262.000 carros nuevos en Colombia en 2022*.
<https://www.motor.com.co/industria/Se-vendieron-mas-de-262.000-carros-nuevos-en-Colombia-en-2022-20230101-0001.html>
- Revista Motor. (2023c). *Toda la información sobre carros, motos, vehículos precios y tips*.
<https://www.motor.com.co/>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2001). *Circular única*.
<https://www.sic.gov.co/circular-unica>
- Turismo Boyacá. (2022). *Boyacá: Historia, geografía y economía*.
<https://turismoboyaca.com/boyaca/>
- United Nations. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. United Nations.
<https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

8. Anexos

Anexo A. Proyección financiera escenario 1, acceso mediante el siguiente link en drive
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kNWj6qAyA5qSJKt7QOJFRzZC6JpbTd1w/edit?usp=drive_link&oid=106360888346264608001&rtpof=true&sd=true

Anexo B. Proyección financiera escenario 2, acceso mediante el siguiente link en drive
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1BI46BBIEOkNTHI2RBL3hPkCWPIX6s8hL/edit?usp=drive_link&oid=106360888346264608001&rtpof=true&sd=true