



Vigilada Mineducación

Modelo de negocio de valor compartido para la bancarización del sector transporte terrestre

Shared value business model for the bankarization of the land transportation sector

Diana Milena Ruiz Pillimue

Trabajo de grado

Director

Andrés Mauricio Mora Cuartas

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración - MBA

Medellín

2023

Agradecimientos

Al Universo por conspirar a mi favor y haber permitido conectar con cada persona, ente, lugar, experiencia y sensación, que han sido esenciales para convertirme en la mujer que hoy soy.

A mis padres por cada una de sus enseñanzas, los valores y principios con los que me educaron y, en especial, por inspirarme a ser cada día una mejor persona.

A John Boris Rincón por su apoyo para poder continuar con mi formación académica, por su esfuerzo y dedicación al compartirme su conocimiento y pasión por los negocios de valor compartido, bajo el propósito de contribuir con el desarrollo socioeconómico del país.

Contenido

Introducción.....	9
1. Planteamiento del problema.....	11
2. Justificación.....	17
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo general.....	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
4. Marco conceptual de referencia.....	19
5. Diseño metodológico	30
6. Desarrollo del trabajo.....	33
6.1 Diagnóstico del entorno externo de la organización.....	33
6.1.1 Metodología PESTEL	33
6.1.1.1 Entorno político.....	34
6.1.1.2 Entorno económico.....	36
6.1.1.3 Entorno social.....	39
6.1.1.4 Entorno tecnológico.....	40
6.1.1.5 Entorno ambiental	41
6.1.1.6 Entorno legal.....	43
6.2 Validación de la propuesta de valor	46
6.2.1 Lienzo del perfil del cliente	46
6.2.2 Lienzo del mapa de valor	48
6.2.3 Lienzo del modelo de negocio - CANVAS	50
6.2.4 Definición de las fuentes de ingresos y estructura de costes.....	54

7.	Resultados	59
	7.1 Construcción del estado de resultados.....	59
8.	Conclusiones.....	63
	Referencias.....	64
	Anexos	68

Lista de figuras

Figura 1. Indicadores de acceso al crédito por empresas bancarizadas en América Latina: Colombia, Costa Rica y México 2010	12
Figura 2. Indicadores de empresas Colombianas cuentahabientes 2017.....	13
Figura 3. Plantilla lienzo de la propuesta de valor.....	23
Figura 4. Plantilla lienzo del modelo de negocio	24
Figura 5. Ocupados en el sector transporte 2021	28
Figura 6. Crecimiento del PIB de transporte 2021.....	28
Figura 7. Movilización de carga por el modo carretero 2021	29
Figura 8. Evolución de la tasa de usura 2021 a 2023.....	37
Figura 9. Tasa Representativa del Mercado (TRM) último año.....	38
Figura 10. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	44
Figura 11. Lienzo del perfil del cliente	48
Figura 12. Lienzo del mapa de valor.....	49
Figura 13. Lienzo de la propuesta de valor	50
Figura 14. Lienzo del modelo de negocio - CANVAS.....	53

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de riesgos y oportunidades - PESTEL.....	33
Tabla 2. Supuestos para la elaboración de las fuentes de ingresos y estructura de costes.....	55
Tabla 3. Fuentes de ingresos.....	57
Tabla 4. Estructura de costes.....	57
Tabla 5. Estado de resultados consolidado por dos años – supuestos fijos.....	59
Tabla 6. Fuentes de ingresos – cambio en el supuesto de la tasa de interés de colocación	60
Tabla 7. Estado de resultados consolidado por dos años – cambio en el supuesto de la tasa de interés de colocación.....	61

Resumen

La brecha de inclusión financiera latente en América Latina y el Caribe restringe el crecimiento y expansión económica, a la vez que aviva la desigualdad social, limitando el progreso y la competitividad de la región. Por ello, se hace indispensable crear modelos de negocio de valor compartido, orientados hacia la democratización del crédito, que permitan integrar el éxito empresarial con el progreso económico y social del segmento de mercado al que se dirige y las comunidades donde se desarrolle dicho modelo.

El diseño de un modelo de negocio de valor compartido para bancarizar a las personas del sector transporte de carga terrestre, que no han sido consideradas como un mercado viable por el sector financiero, debido a los altos niveles de informalidad en sus operaciones y transacciones, genera grandes oportunidades para impulsar el desarrollo socioeconómico del país, al permitir dinamizar la economía mediante la generación de nuevos propietarios, el fomento de la creación de riqueza, la promoción de nuevos puestos de trabajo, el aumento del nivel de bancarización, y el incremento de la capacidad adquisitiva para la demanda de mejores bienes y/o servicios. Así mismo, contribuye de manera positiva para cerrar la brecha de desigualdad social, en la medida que los beneficios económicos organizacionales trascienden hacia la mejora de la calidad de vida de la población y la expansión de la clase media. Este diseño de modelo de negocio de valor compartido se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, que parte de la investigación y análisis de información relevante, para construir una propuesta de valor dirigida al segmento de mercado definido, extrapolando bajo unos supuestos su viabilidad financiera.

Palabras claves: Modelo de negocio, Valor compartido, Sector transporte, Mercado desatendido, Inclusión financiera, Bancarización, Dinamización de la economía, Democratización del crédito, Desarrollo socioeconómico.

Abstract

The latent financial inclusion gap in Latin America and the Caribbean restricts economic growth and expansion, while exacerbating social inequality, limiting the region's progress and competitiveness. Therefore, it is essential to create shared value business models oriented towards the democratization of credit, which make it possible to integrate business success with the economic and social progress of the target market segment and the communities where the model is developed.

The design of a shared value business model to provide banking services to people in the land cargo transportation sector, who have not been considered a viable market by the financial sector, due to the high levels of informality in their operations and transactions, significant opportunities to boost the socioeconomic development of the country, by to simulate the economy through the generation of new entrepreneurs, fostering the creation of wealth, promoting new jobs, increasing financial inclusion, and increasing the purchasing power for the demand of better goods and services. At the same time, it contributes positively to closing the social inequality gap, to the extent that the organizational economic benefits transcend to improve the quality of life of the population and expanding the middle class. This shared value business model design follows a qualitative approach, based on research and analysis of relevant information, to build a value proposition aimed at the defined market segment, extrapolating its financial viability under certain assumptions.

Key words: Business model, Shared value, Transportation sector, Underserved market, Financial inclusion, Bankarization, Economic dynamization, Democratization of credit, Socioeconomic development.

Introducción

La inclusión financiera es un pilar fundamental para el desarrollo socioeconómico de una región, dado que permite: dinamizar la economía, crear oportunidades para generar riqueza, gestar nuevos puestos de trabajo, aumentar la productividad, incrementar la capacidad adquisitiva de las personas, para que puedan ofertar y demandar bienes/servicios, y expandir la clase media de la sociedad.

En América Latina y el Caribe se presenta una brecha de inclusión financiera que ha frenado su desarrollo y crecimiento económico, elevando los niveles de desigualdad social; esto, debido a que existen diversos factores que dificultan la homogenización del proceso de bancarización, limitando las oportunidades para acceder al financiamiento de capital de trabajo e inversión en activos productivos. Algunos de estos factores son: la informalidad en las operaciones y transacciones económicas, el uso elevado de efectivo, la evasión fiscal, el bajo conocimiento financiero, la información asimétrica, entre otros.

Con miras a buscar alternativas que permitan democratizar el crédito mediante un modelo de negocio de valor compartido, que responda a las demandas y necesidades de la población, al tiempo que se satisfagan los intereses del éxito empresarial y, teniendo en cuenta que el sector transporte de carga terrestre moviliza en promedio el 85% de la carga del país, y según la Superintendencia de Transporte (2022), en el año 2021 aportó el 0.8% al PIB nacional y empleó alrededor de 1.54 millones de personas, se desarrolla en este trabajo el diseño de un modelo de negocio de valor compartido, que permita la bancarización y potencialización de las personas naturales del sector transporte de carga terrestre.

El diseño metodológico utilizado en el desarrollo de este trabajo es de tipo cualitativo, focalizado en comprender cuáles son las actividades o tareas que requiere efectuar el cliente, sus frustraciones y alegrías; y, a partir de ello, construir una propuesta de valor para el segmento de mercado definido. Como fuente se

utilizó información de conversaciones abiertas, realizadas por una compañía de financiamiento al segmento de mercado objeto del análisis; con lo que se pudo extraer patrones e información relevante para construir el lienzo del perfil del cliente, el lienzo del mapa de valor y el lienzo del modelo de negocio - CANVAS. Con ello se logró, a su vez, definir las variables de las fuentes de ingresos y estructura de costes, simuladas bajo unos supuestos que permitieron obtener el estado de resultados de la operación para un periodo de tiempo determinado. De manera simultánea, se realizó investigación y análisis de información sobre el diseño modelos de negocio, el valor compartido, el sector transporte y el sector financiero.

El propósito de este trabajo es servir como guía para que los emprendedores que deseen construir país, apostando por la democratización del crédito, cuenten con un modelo de negocio de valor compartido, dirigido a un segmento de mercado desatendido por el sector financiero, que además de ser financieramente atractivo, permita impulsar el desarrollo socioeconómico de la región.

1. Planteamiento del problema

América Latina y el Caribe se caracterizan por ser una región con un bajo índice de acceso a los servicios financieros formales, donde la desigualdad también juega un papel importante (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018, p. 22). Ese mismo escenario se presenta en la brecha de inclusión financiera entre las Pymes y grandes empresas, lo que restringe su crecimiento y expansión al no contar con oportunidades para el financiamiento de capital de trabajo e inversión en activos productivos, siendo un factor de alto impacto en el desarrollo de la región, dado que las Pymes en promedio representan el 99% de las empresas y generan el 67% del empleo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, s.f.).

Los aspectos que le generan mayor dificultad a las Pymes de esta región para acceder a crédito por parte de instituciones financieras formales son: su reducido tamaño y base productiva, corto promedio de vida, altos costos de producción, modelo de negocios volátiles, limitado historial crediticio y de hábito de pago, alto grado de heterogeneidad, la informalidad en las operaciones y transacciones económicas, los pocos recursos financieros disponibles, el alto índice de manejo de efectivo, la falta de legalización de sus operaciones a nivel fiscal, la informalidad en la adquisición y legalización de activos, así como los bajos niveles de cotización al sistema de seguridad social y el escaso conocimiento y manejo de temas financieros. Estos factores, más los problemas de información asimétrica, hacen a las Pymes poco visibles ante el sector financiero, porque elevan su nivel de riesgo crediticio y, por ende, el costo de capital comparado con empresas de mayor tamaño, a la vez que incrementa el nivel de garantías que les exigen sobre el valor del crédito solicitado, que puede llegar a significar hasta el 216% vs el 154% en empresas grandes. En el caso de Colombia, en el año 2010, el promedio de garantía como proporción del préstamo de la pequeña empresa se ubicaba en el 189.5%, mientras que para la gran empresa representaba el 109.4% según CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018, p. 50).

De acuerdo con Enterprise Surveys (citado en Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2014), en el año 2010 el porcentaje de empresas pequeñas que era cuentahabiente y a su vez contaba con algún producto de crédito, se ubicaba tan sólo en el 53.6%; este bajo nivel de bancarización restringe la oportunidad de crear riqueza, generar nuevas empresas y oportunidades laborales, frenando asimismo la dinamización de la economía, el crecimiento del PIB per cápita y la productividad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014, p. 13). Los micronegocios y las Pymes se enfrentan, además de los factores señalados anteriormente, a la alta complejidad en la documentación que exigen las entidades financieras y la cantidad de trámites bancarios para poder solicitar y obtener un crédito.

Figura 1. Indicadores de acceso al crédito por empresas bancarizadas en América Latina: Colombia, Costa Rica y México 2010

	Porcentaje de empresas con cuentas corrientes o de ahorro	Porcentaje de empresas con cuentas de cheques o de ahorro y préstamos bancarios o líneas de crédito
Colombia	95,8	59,7
Pequeñas ^a	94,3	53,6
Medianas ^b	99,8	64,3
Costa Rica	97,5	60,1
Pequeñas ^a	95,8	43,0
Medianas ^b	99,3	72,4
México	61,8	51,8
Pequeñas ^a	58,6	45,7
Medianas ^b	66,9	54,9
América Latina	92,9	51,2

Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014, p. 13)

Con todo, según Enterprise Surveys, Colombia ha logrado una mejoría en estas cifras, pues en el año 2017 el 62.4% de las empresas de las cuentahabientes contaban con algún producto de crédito y el promedio de garantía como proporción del préstamo equivalía al 165.4% (Enterprise Surveys, 2017), como se evidencia en el figura 2. Sin embargo, de acuerdo al Banco de la República, el crecimiento de la

bancarización no es homogéneo en todos los departamentos del país por las condiciones geográficas y la afectación del conflicto armado; por ejemplo, en el año 2009 se evidenciaba un estancamiento en departamentos con menores niveles de actividad económica como Cauca, Chocó, Vaupés, Guainía, Putumayo, Amazonas y Caquetá (Banco de la República de Colombia, 2011, p. 18).

Figura 2. Indicadores de empresas colombianas cuentahabientes 2017

Indicador	Colombia	América Latina y el Caribe	All Countries
Porcentaje de empresas con cuentas corrientes o de ahorro	98.9	89.7	87.1
Porcentaje de empresas con préstamos bancarios o líneas de crédito	62.4	51.3	32.5
Porcentaje de préstamos que requieren de colateral	50.5	62.3	74.9
Valor del colateral necesario para un préstamo (como % de la cantidad prestada)	165.4	201.7	197.7
Porcentaje de empresas que no dependen de préstamos	30.6	44.3	49.4
Porcentaje de empresas cuyas solicitudes de préstamo fueron denegadas recientemente	5.6	3.3	10.4
Porcentaje de empresas que usan los bancos para financiar inversiones	53.6	41.2	25.4
Inversión financiada internamente (%)	46.3	55.9	72.7
Inversión financiada con préstamos bancarios (%)	39.1	26.9	14.2
Porcentaje de empresas que usan los bancos para financiar gastos	52.7	41	28.6
Porcentaje de empresas que usan crédito de proveedores/clientes para financiar capital de trabajo	65.4	49.2	25.2
Financiamiento bancario de capital de trabajo (%)	21.1	16.5	11
Porcentaje de empresas que identifican al acceso o costo de financiamiento como una restricción seria o muy seria	22.7	17.5	23.2

Fuente: Enterprise Surveys (Banco Mundial, 2017).

En lo concerniente al sector transporte de carga terrestre colombiano, se puede decir que existen diversos factores que se convierten en un obstáculo para que sea considerado como viable ante el sector financiero, por el alto nivel de riesgo crediticio y la rigidez en la normatividad que regula las entidades que captan recursos del público y lo colocan vía crédito en el mercado. Estos factores se originan por la naturaleza e informalidad en las operaciones, que van desde el momento en que reciben el anticipo del pago de fletes en efectivo para que puedan cubrir los gastos de combustible, peajes, parqueaderos y eventualidades, hasta el

momento en que legalizan la ruta y reciben el pago del restante, también en efectivo; esto desincentiva el uso del sistema financiero y por ende la legalización de los flujos del negocio en cuentas de ahorros y/o corrientes, haciéndolos invisibles en las bases de datos que usa el sector financiero para medir el riesgo crediticio. A ello se añade que, por la carencia de conocimiento financiero y fiscal, los empresarios de este sector piensan que, por el hecho de tener dinero en las cuentas bancarias, automáticamente le descontarán el gravamen al movimiento financiero y/o otras tasas impositivas, y comenzarán a ser sujetos pasivos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con la obligación de declarar renta y contribuir fiscalmente con la nación. Otro factor es la falta de legalización de sus activos, que en la mayoría de los casos queda en promesas de compraventa o el simple usufructo del bien, lo que les impide contar con garantías a su nombre, que avalen créditos de cuantías considerables ante entidades financieras, impactando de forma negativa el historial crediticio y con ello las oportunidades para acceder a fuentes de financiamiento.

Es de resaltar, que la importancia de este sector para el desarrollo del país radica, según Mintransporte (Ministerio de Transporte, 2021), en la movilización de carga por carretera de un promedio de 123.7 millones de toneladas en 8.8 millones de viajes con un promedio de 13.99 toneladas por viaje en el año 2021 y en la movilización de 68 millones de pasajeros en ese mismo año, por las 49 terminales de transporte habilitadas y homologadas con que cuenta Colombia.

Existe, entonces, una oportunidad de negocio para atender a un mercado desatendido y no considerado como viable, que necesita acceder a crédito para poder adquirir vehículos productivos, que les genere mayores flujos y con ello la oportunidad de crear riqueza, generar empleo, aumentar el consumo y con ello dinamizar la economía del país. Para ello, es necesario, como lo indica CEPAL flexibilizar la forma de evaluar la capacidad de pago y cambiar la manera de analizar el riesgo, pasando de usar información netamente cuantitativa a tener un contacto

directo, personalizado y continuo entre la banca y las Pymes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018, p. 24).

¿Es posible crear un modelo de negocio de valor compartido que permita la bancarización y potencialización de las personas naturales del sector transporte de carga terrestre?

Antecedentes

Teniendo en cuenta la definición sobre valor compartido de Porter y Kramer, “el concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Es relevante resaltar que existen organizaciones que comprendiendo que la competitividad de las empresas está directamente relacionada con el desarrollo socioeconómico de las comunidades, han orientado el core de su negocio a un modelo de valor compartido, facilitando la financiación de micronegocios y Pymes en ciertos sectores que, por la informalidad o naturaleza misma de sus operaciones, son considerados como no viables y, por ende, han quedado excluidos del sistema financiero.

Uno de estos programas es el Banco Grameen, fundado por Muhammad Yunus en 1982 con apoyo del Banco Central de Bangladesh, India. Esta idea nace en 1976 cuando Yunus decide crear un banco para los pobres, después de haber realizado un experimento prestando dinero a los aldeanos, para que lo usaran de capital de trabajo y, aun sin contar con garantía alguna, se lo devolvieran en su totalidad. Entre los objetivos de esta entidad se encuentran: otorgar pequeños créditos a personas pobres del área rural, crear empleo, eliminar la explotación de las personas y sacar a los pobres de la pobreza permitiéndoles generar ahorro (Equidad y Desarrollo, 2008, pp. 47-60).

Otro programa lo desarrolla en México la entidad NAFIN, que construyó una plataforma electrónica para que las pymes proveedoras de grandes empresas pudieran tener acceso a información sobre pagos, factoraje, capacitación y asistencia técnica. Con la construcción de la base digital operó un mecanismo de factoraje con costos de transacción bajos y tasas de interés (descuento) más atractivas para las pymes, contribuyendo a mejorar su nivel de liquidez (Nacional Financiera Banca de Desarrollo, s.f.).

Por su parte, en Brasil, el BNDES ofrece diversos programas de financiación para MiPymes, dentro de éste se tiene el programa de Tarjeta BNDES, que nació en el 2003 y consiste en un preaprobado de crédito rotativo para adquirir productos acreditados por el banco de fabricantes o distribuidores de productos hechos en el Brasil, con plazos extendidos y tasa de interés reducida sin cobro de anualidades. El objetivo de la tarjeta es brindar y facilitar la inclusión financiera de los pequeños negocios (El Banco de Desarrollo de Brasil, s.f.).

Así mismo, en Colombia, FINAGRO es una entidad que utiliza la red de intermediarios financieros para asignar recursos vía créditos a pequeños, medianos y grandes agricultores para el desarrollo de proyectos productivos, con el fin de que el sector rural sea un escenario incluyente, equitativo y sostenible, donde su población goce de calidad de vida y bienestar (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, 2020). Otros proyectos similares que financian al sector agropecuario en Latinoamérica se encuentran en Perú, con AGROBANCO y en Costa Rica con FINADE.

2. Justificación

Diseñar un modelo de negocio de valor compartido que permita ser deseable por su sustentabilidad y rentabilidad para inversionistas y/o entidades estatales, que tengan los recursos y la posibilidad de emitir créditos, orientado a crear oportunidades para atender el sector transporte terrestre, que ha sido excluido por el sistema financiero, genera oportunidades de crecimiento y creación de riqueza al permitirle a una persona que trabajaba como conductor pasar a ser propietario de su propio vehículo y, en el transcurso del tiempo, ampliar su flota creando nuevas oportunidades de empleo, incrementando la productividad y el PIB per cápita, lo que se verá reflejado en el aumento del consumo y el bienestar de la comunidad.

Este modelo de negocio tiene el propósito de visibilizar una oportunidad para atender un mercado que no ha sido considerado viable y que lo único que necesita es que le den la primera oportunidad para acceder a líneas de crédito, que le permita adquirir vehículos productivos, nuevos o usados, y con ello demostrar su capacidad y hábito de pago, y pasar a ser visibles ante el sector financiero, en un promedio de 12 a 36 meses, para tener acceso a créditos con mejores tasas y disminuir el costo de capital.

En otros términos, este modelo de negocio deja entrever una alternativa para democratizar el crédito para las personas naturales del sector transporte de carga, lo que a su vez ayuda a dinamizar la economía, impactando la productividad del país, la generación de empleo y el incremento de la capacidad adquisitiva de las personas, expandiendo la clase media de la nación.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio de valor compartido, que permita la bancarización y potencialización de personas naturales del sector transporte de carga terrestre, desatendidas por el sistema financiero.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico del negocio del entorno externo, utilizando la Metodología PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter.
- ✓ Validar la propuesta de valor a través del CANVAS.
- ✓ Identificar el contenido de las variables del modelo de negocio.

4. Marco conceptual de referencia

Para desarrollar el diseño del modelo de negocio de valor compartido orientado a cubrir la necesidad de crédito de personas del sector transporte terrestre que, por la naturaleza e informalidad de las operaciones, la falta de experiencia crediticia y la poca visibilidad financiera de sus operaciones ante las entidades gubernamentales y financieras, son consideradas como un mercado inviable y por ende quedan excluidas del sector financiero, es importante tener en cuenta los conceptos básicos sobre modelo de negocio, valor compartido y las fases que se ejecutarán para el desarrollo del mismo.

En primer lugar, un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14) o en otras palabras: “un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (Ricart, 2009, p. 15); y comprendiendo la complejidad del entorno actual, que cada vez se hace más competitivo y cambiante, se da una demanda social por el desarrollo de modelos de negocio trascendentales, que creen valor no sólo para la empresa sino también para la sociedad y el entorno en el que opera, integrando el progreso empresarial con el progreso social. Según Miranda Torrez (2021), las organizaciones deben ser estratégicamente ágiles al crear sinergia con las capacidades dinámicas y estructurales flexibles, que les facilite dar respuesta a los nuevos desafíos que enfrentan para generar una ventaja competitiva de largo plazo.

En esta misma línea, Porter & Kramer (2006) mencionan que

los líderes de negocios y de la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados (...). Para poner en práctica estos principios amplios, una empresa debe

incorporar una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza para entender la competencia y guiar su estrategia de negocios (p. 7),

proponiendo más adelante que, es necesario reconcebir la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo y que

la solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. (Porter & Kramer, 2011, pp. 3-4)

En otras palabras, el concepto de valor compartido se puede definir como: “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Se puede decir, entonces, que la creación de valor compartido es la base fundamental en la que deben estar sustentados los modelos de negocio actuales, para poder responder a las demandas y necesidades de la población, al tiempo que se satisfagan los intereses del éxito empresarial; pues la salud, el bienestar y la capacidad de adquisición con que cuente la sociedad donde opera una organización son determinantes para su progreso y competitividad; están entrelazados porque una organización necesita empleados y consumidores de sus bienes y/o servicios, y la comunidad necesita oportunidades para emplearse, crecer, generar riqueza y poder contar con capacidad adquisitiva para obtener dichos bienes y/o servicios.

De acuerdo con Porter & Kramer (2011), se puede crear valor económico y social al mismo tiempo, desde cualquiera de estas tres dimensiones que integran el círculo de valor compartido:

- Reconociendo productos y mercados: atendiendo las necesidades de la población que son enormes en cuanto a salud, nutrición, acceso al financiamiento, seguridad, atención a la primera infancia y a la tercera edad, recreación, calidad ambiental; reconociendo mercados inviables como viables y satisfaciendo necesidades en los mercados subatendidos que requieren rediseño de productos o métodos distintos de distribución, ofreciendo productos y/o servicios a los mercados desaventajados y de menores ingresos, que por volumen pueden generar utilidades considerables para las empresas.
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor: inventando nuevas formas de operar, optimizando los procesos de la cadena de distribución y abastecimiento, incentivando el aumento de la productividad de los empleados, invirtiendo en el desarrollo de tecnología para utilizar mejor los recursos y tener procesos eficientes y de alta calidad.
- Construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa: estableciendo alianzas estratégicas con las comunidades, instituciones educativas y gubernamentales, asociaciones y otras empresas, en pro de mejorar conjuntamente temas de infraestructura, educación, consumo local, disminución de costos logísticos, y permitiendo la conexión entre el éxito de las empresas y el de la comunidad.

Un modelo de negocio de valor compartido que se puede resaltar, desde la perspectiva de construir clusters de apoyo, fue creado en el país entre Bancóldex, el Ministerio de Transporte y el Fondo Nacional de Garantías, en la búsqueda de renovar y modernizar el parque automotor de carga de 10.5 toneladas en adelante, en el que brindan la oportunidad de financiar hasta el 100% del vehículo, con créditos individuales de hasta \$600.000.000 bajo condiciones favorables y un plazo

máximo de 7 años. Este programa tiene como objetivo principal la chatarrización de 30 mil vehículos que transitan por las vías nacionales, con más de 15 años de antigüedad, con miras a disminuir los índices de accidentabilidad, reducir las emisiones de gases contaminantes y disminuir el uso de combustible. Según Bancóldex (2021), al corte del 31 de diciembre de 2020, se logró desembolsar \$84.771 millones, dirigidos principalmente a la renovación de la flota de transporte de carga.

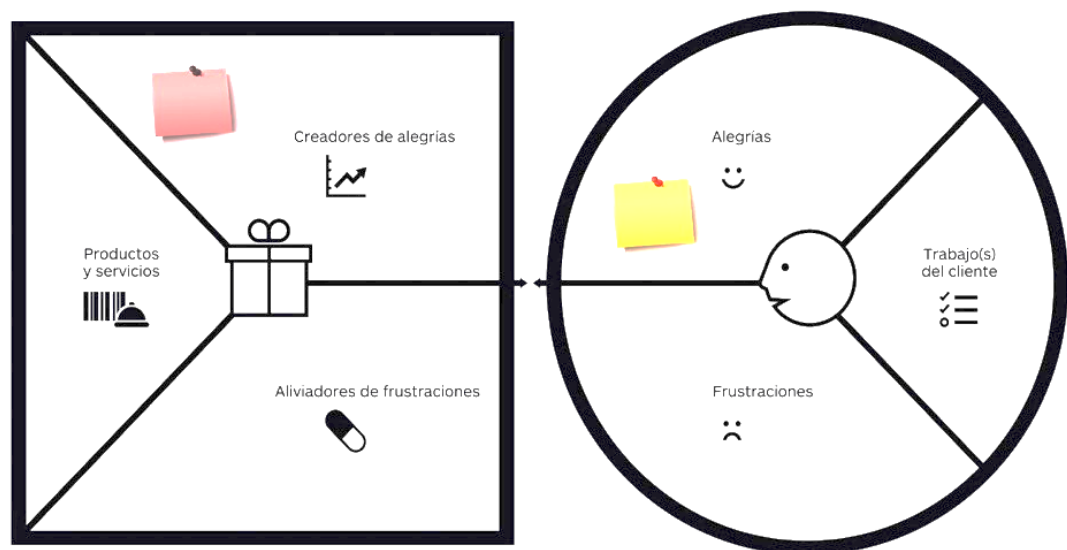
Ahora bien, el diseño de un modelo de negocio es un proceso que integra varias fases, y para el desarrollo del mismo se pueden usar diferentes metodologías que permiten llevar una secuencia lógica y replicable del proceso en sí. Una manera estratégica de efectuarlo es iniciar con la fase del diagnóstico del entorno externo del negocio, después ejecutar la fase de validación de la propuesta de valor, luego la fase de elaboración del lienzo del modelo de negocio y, por último, la fase de identificación de las variables del modelo de negocio. Estas cuatro fases se pueden describir y realizar de la siguiente manera:

1. Diagnóstico del entorno externo de la organización: que es el “proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. La indagación por las tendencias y la prospectiva de cada sector deben también ser parte del estudio diagnóstico” (Vidal, 2004, p. 25). Este proceso de observar el entorno externo en el que se desarrollará el negocio para identificar variables importantes, que tengan un efecto directo e indirecto o que lo pudiesen llegar a tener, se puede realizar utilizando la metodología Marco PESTEL, que “clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal” (Johnson y otros, 2002, p. 65) y las Cinco Fuerzas de Porter, que menciona que las reglas de la competencia están englobadas en: “la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de

negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes” (Porter, 1991, p. 22).

2. Validación de la propuesta de valor: se puede realizar con la elaboración del lienzo de la propuesta de valor, que está constituido por el lienzo del perfil del cliente y el lienzo del mapa de valor. La propuesta de valor “es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 22).

Figura 3. Plantilla lienzo de la propuesta de valor



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

3. Elaboración del lienzo del modelo de negocio a través del CANVAS: que es “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio”, constituido por “nueve módulos que cubren las cuatro áreas

principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 12, 15). Los módulos que componen el CANVAS se pueden agrupar en cuatro bloques para responder al qué, quién, cómo y con qué, así como se ilustra en la siguiente imagen:

Figura 4. Plantilla lienzo del modelo de negocio



Fuente: (Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 47)

Los nueve módulos que componen el CANVAS se pueden definir de la siguiente manera, según Osterwalder & Pigneur (2011):

- Propuestas de valor: es lo que tengo y hago diferente al resto, respondiendo a la pregunta qué le puedo ofrecer a mis clientes para que decidan pagar por ello y cuál es mi ventaja competitiva; en otras palabras “es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es

solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 25).

- Segmentos de mercado: los clientes son el núcleo del modelo de negocio, pues para las empresas sobrevivir deben cultivar sus clientes; por ello es importante tener en cuenta que la segmentación de los clientes se da si: “sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; requieren un tipo de relación diferente; su índice de rentabilidad es muy diferente; están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 23).
- Relaciones con clientes: es la manera en que la empresa quiere establecer relaciones con los diferentes segmentos de mercado, y puede ser de tipo personal o automatizado, basado en la captación, fidelización y estimulación de las ventas. Algunas categorías pueden ser: asistencia personal, autoservicio, comunidades y creación colectiva.
- Canales: son los medios de contacto que se utilizan para conectar la empresa con los clientes durante todo el ciclo de compra: antes, durante y después; es decir, puntos de contacto para generar experiencias. Responde a la pregunta ¿cómo le voy a entregar la propuesta de valor a mi cliente?
- Asociaciones claves: son toda la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Alianzas estratégicas con otras empresas, competidos, clientes, proveedores, asociaciones, entre otros. Algunas de las motivaciones para generar estas asociaciones son:

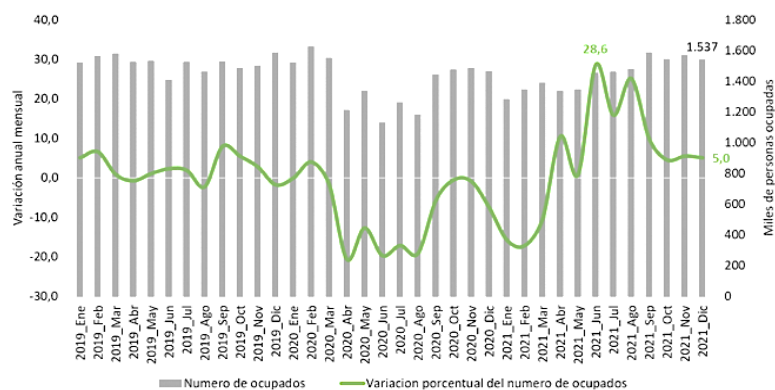
economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, abastecimiento y distribución.

- Actividades claves: son las acciones más importantes que se deben ejecutar, haciendo uso de los recursos clave, para poder ofrecerle al segmento de mercado una propuesta de valor, establecer las relaciones con los clientes y generar ingresos. Estas actividades pueden ser de tipo producción, resolución de problemas y plataformas.
 - Recursos claves: los recursos que se requieren para poder crear y ofrecerle al segmento de mercado una propuesta de valor, establecer las relaciones con los clientes y generar ingresos. Estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos.
 - Estructura de costes: son todos los costes (erogaciones) en los que es necesario incurrir para poder poner en marcha el modelo de negocio. Los costes pueden ser fijos, variables y mixtos; siendo fundamental determinar cuáles se pueden optimizar, escalar, etc.
 - Fuentes de ingresos: es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. La fijación de precios puede ser de tipo fijo (basados en variables estáticas) o dinámico (cambian en función del mercado), y algunas fuentes de ingresos son: venta de activos fijos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo / alquiler / leasing y concesión de licencias.
- 4.** Identificar las variables del modelo de negocio: de acuerdo a toda la información y las conclusiones que se lleguen en los puntos anteriores, se analiza a fondo el modelo de negocio y se selecciona el que mejor cumpla con las expectativas del cliente. Desde el principio se debe mantener y adoptar la perspectiva del cliente

final, para el cual se diseñó el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 249, 260, 261), teniendo en cuenta que, el acceso al financiamiento está directamente relacionado con el desarrollo y el bienestar de la sociedad, al permitir que oferentes y demandantes cuenten con los recursos para poder ofrecer y adquirir bienes y/o servicios, y con ello dinamizar la economía; a la vez que impacta de forma directa el alcance de los objetivos establecidos por las Naciones Unidas en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una oportunidad para América Latina y el Caribe; pues, para poner fin a la pobreza se hace necesario, “de aquí a 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación”; a la vez que, para promover el trabajo decente y el crecimiento económico es fundamental “promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros”, al mismo tiempo que “fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos”; y, finalmente, para construir infraestructura, proveer la industrialización y fomentar la innovación, es fundamental: “aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados” (Naciones Unidas, 2018, pp. 16, 40, 41, 44). De la misma manera, según el Banco Mundial, “el transporte es un factor crucial para impulsar el crecimiento económico, reducir la pobreza y lograr los objetivos de desarrollo del milenio (ODM)” (Banco Mundial, 2014, p. 1).

Desde estas perspectivas, se hace visible la importancia de desarrollar un modelo de negocio de valor compartido, que permita bancarizar las personas naturales del sector transporte, que en gran medida ha sido un sector desatendido por la banca tradicional, y que según la Superintendencia de Transporte, en el 2021 aportó el 0.8% al PIB nacional, generó el 7.1% del total de ocupados del país, es decir, que empleó 1.54 millones de personas y según el Ministerio de Transporte movilizó el 85% de la carga, equivalente a 123.647 toneladas (Superintendencia de Transporte, 2022).

Figura 5. Ocupados en el sector transporte 2021



Fuente: (Superintendencia de Transporte, 2022, p. 6)

Figura 6. Crecimiento del PIB de transporte 2021



Fuente: (Superintendencia de Transporte, 2022, p. 9)

Figura 7. Movilización de carga por el modo carretero 2021

Año	Total Toneladas	Total Viajes Tons	Toneladas por viaje	Total Galones	Total Viajes Gals	Galones por viaje
2016	103.080	6.715	15,35	3.306	372	8.869
2017	107.286	7.158	14,99	3.293	381	8.628
2018	112.445	7.750	14,51	3.708	426	8.694
2019	118.303	8.328	14,20	4.048	454	8.914
2020	108.721	7.796	13,94	3.164	372	8.501
2021	123.647	8.841	13,98	3.762	439	8.567

Fuente: (Ministerio de Transporte, 2022, p. 59)

5. Diseño metodológico

El desarrollo de este modelo de negocio se realizó desde un enfoque cualitativo, que

puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad), e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen). (Hernández y otros, 2014, p. 9)

Se fundamenta en “la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández y otros, 2014, p. 5), todo esto en la búsqueda de comprender cuáles son las actividades o tareas que requiere efectuar el cliente, sus frustraciones y alegrías; para a partir de ello, construir la propuesta de valor, estableciendo el portafolio de servicios que permiten, con sus respectivos aliviadores de frustraciones y creadores de alegría, brindar a este segmento de mercado soluciones diferenciadoras que satisfagan la necesidad de financiación de los vehículos productivos.

Teniendo en cuenta que:

las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), que van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia. Es

decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (Hernández y otros, 2014, p. 8)

Así, el desarrollo de la propuesta de valor planteada en este modelo de negocio de valor compartido, se fundamenta en la consulta y análisis de información sobre modelos de negocio, valor compartido, el sector transporte de carga terrestre y el sector financiero; y en la consolidación y análisis de 150 conversaciones abiertas desarrolladas de manera individual, por una compañía de financiamiento de vehículos productivos, con personas naturales que desarrollan su actividad comercial en el sector transporte de carga por carretera en vehículos productivos de carga liviana, con capacidad menor a 3.5 toneladas, como conductores y/o pequeños microempresarios prestadores del servicio de transporte, que ejercen la actividad dentro del perímetro urbano de tres ciudades principales del país. Estas conversaciones fueron realizadas entre enero de 2021 a diciembre 2022, a terceros que requerían financiar entre \$35.000.000 a \$100.000.000 para adquirir vehículos productivos. El formato de estas conversaciones fue de tipo personalizado y confidencial, y se efectuaron por vía telefónica, video llamada o de forma presencial.

Fases para la recolección y análisis de la información

1. Consulta y análisis de información sobre diseño de modelos de negocio, valor compartido, el sector transporte de carga terrestre y el sector financiero.
2. Obtener permiso de la compañía de financiamiento de vehículos productivos para poder usar la información de las conversaciones desarrolladas por ésta, entre el periodo enero 2021 a diciembre 2022.
3. Realizar un proceso de selección de las conversaciones abiertas que desarrolló esta compañía de financiamiento, escogiendo un total de 150 conversaciones que fueron realizadas con personas naturales que desarrollan su actividad comercial en el sector transporte de carga por carretera, en vehículos productivos de carga liviana y que ejercen la actividad dentro del perímetro urbano de tres ciudades principales del país.

4. Analizar la información obtenida de las conversaciones seleccionadas, con el fin de encontrar y extraer patrones referentes a las actividades o tareas que requiere efectuar el cliente, sus frustraciones y alegrías.
5. Construir la propuesta de valor que fundamenta el modelo de negocio de valor compartido planteado en este trabajo.

6. Desarrollo del trabajo

6.1 Diagnóstico del entorno externo de la organización

6.1.1 Metodología PESTEL

La actividad económica en la que se desarrolla el modelo de negocio de valor compartido propuesto en este trabajo es el sector financiero; sin embargo, como la propuesta de valor está dirigida a un segmento de mercado específico del sector transporte de carga terrestre, para efectos del análisis del entorno externo se tendrán en cuenta ambos sectores.

En la siguiente tabla se resumen los riesgos y oportunidades latentes, desde el punto de vista político, social, económico, tecnológico, ecológico y legal.

Tabla 1. Resumen de riesgos y oportunidades - PESTEL

	RIESGOS	OPORTUNIDADES
P	<ul style="list-style-type: none">▪ Reformas tributarias que eleven la carga impositiva para las empresas▪ Reformas laborales que impacten negativamente la utilidad de los negocios▪ Cambios en la regulación de las compañías de financiamiento de segundo piso	<ul style="list-style-type: none">▪ Inversión del Estado en las vías terrestres a nivel nacional, que mejoren las condiciones de movilidad segura▪ Alianzas entre el Estado y las compañías de financiamiento de segundo piso para impulsar el sector transporte
E	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento de las tasas de interés por alto índice de inflación, generando mayor costo del crédito▪ Devaluación del peso frente al dólar▪ Aumento del precio de los vehículos de carga▪ Aumento de las primas de seguros todo riesgo▪ Incremento del costo del combustible	<ul style="list-style-type: none">▪ Pólizas colectivas que generen un menor valor en las primas de seguros▪ Tasas de interés competitivas para la financiación de vehículos productivos

S T E L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hurto de vehículos de carga ▪ Asegurabilidad de los vehículos de carga ▪ Aumento del costo de vida por alto índice de inflación y disminución de la capacidad adquisitiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinamización de la economía ▪ Creación de nuevos propietarios ▪ Generación de empleo ▪ Bancarización y acceso a mejores tasas de financiación
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de FinTechs especializadas en transporte de carga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de inteligencia artificial para automatizar el análisis crediticio, tanto de variables cuantitativas como cualitativas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de normativas Euro para limitar la emisión de gases contaminantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficios para los vehículos a gas y/o eléctricos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulación tasa de usura créditos de consumo y ordinarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos tributarios en la financiación de vehículos a gas y/o eléctricos

Fuente: Elaboración propia, 2023.

6.1.1.1 Entorno político

Riesgos

Las reformas tributarias en el país han sido una constante, sólo en los últimos 23 años se han dado 13 reformas estructurales, y la última se dio con la llegada a la Presidencia de Gustavo Petro mediante la Ley 2277 de Diciembre 2022, en la que se presentaron diversos cambios a: las tarifas impositivas del Impuesto sobre la Renta de personas naturales y jurídicas, la renta por dividendos y participaciones, las ganancias ocasionales, las sobretasas, las deducciones y rentas exentas, régimen simple de tributación, impuestos saludables, entre otros. Un cambio significativo para el sector financiero fue la nueva sobretasa del 5% para las entidades financieras, aseguradoras y comisionistas del mercado de valores que obtengan una renta gravable superior a 120.000 UVT o COP\$5.000 millones por los periodos de 2023 a 2027. La incertidumbre que genera en el país, y principalmente en los empresarios e inversionistas, la cantidad de cambios estructurales que se presentan con la llegada de nuevos gobiernos puede impactar la inversión y el

desarrollo de nuevos negocios, a la vez que el incremento del precio de los bienes y/o servicios ofrecidos por las diferentes industrias, pues la sobretasa del 5% algunas entidades se la pueden trasladar directamente al consumidor financiero.

Referente a las reformas laborales en el país se han dado menos cambios, la última fue establecida con la Ley 789 de 2002, sin embargo el Gobierno Nacional de turno radicó el 16 de marzo 2023 un proyecto de reforma laboral “Trabajo por el cambio”, con el que se pretende priorizar el contrato de trabajo a término indefinido, que se apliquen recargos nocturnos desde las 6pm, que se apliquen recargos de dominicales y festivos, protección a empleados de plataformas digitales o de reparto, reducción de la jornada laboral de 48 a 42 horas, entre otros. De ser aprobada esta reforma, impactará de forma directa el costo y/o gasto de mano de obra, salarios y prestaciones sociales, así como la productividad, los márgenes de contribución y las utilidades de diversas empresas de todos los sectores económicos. Esta situación puede generar incertidumbre, desmotivación y parálisis en la inversión y expansión económica del país.

Por su parte, las compañías de financiamiento de segundo piso están reguladas por la Constitución Política de Colombia, el Banco de la República y, en caso de captar recursos del público, las supervisa la Superintendencia Financiera, mientras que si utilizan recursos propios para realizar las actividades de financiación son vigiladas por la Superintendencia de Sociedades. En el caso de que se dé un cambio en la vigilancia de estas últimas y pasen a ser vigiladas por la Superintendencia Financiera, se pondría en riesgo la oportunidad de atender un mercado desatendido por el sector financiero, pues el cliente no cumpliría con el indicador de riesgo mínimo exigido para poder emitirle un crédito; además, estas entidades tendrían un número mayor de obligaciones formales, debido a los reportes periódicos que se deben transmitir a la Superfinanciera y los controles que deben implementar para cumplir con los estándares de una entidad financiera de primer piso.

Oportunidades

La inversión del Estado en las diferentes vías nacionales a nivel municipal y departamental mejorarían las condiciones de movilidad y seguridad en el país, impulsando el desarrollo del sector transporte al impactar de manera directa los tiempos de desplazamiento, la seguridad en las vías, el costo de mantenimiento del vehículo y en especial lo referente al cambio de llantas, además de generar la oportunidad de llegar a zonas aledañas a las grandes urbes, que por las condiciones de las vías son poco asequibles para los vehículos de carga.

En este punto, impulsar alianzas entre el Estado y las compañías de financiamiento de segundo piso puede ser una oportunidad que se puede dar con mayor facilidad con un gobierno de izquierda, en pro de democratizar el acceso al crédito, en especial de sectores económicos que impulsen el desarrollo del país, como lo es el sector transporte. Estas alianzas pueden ir encaminadas a que estas compañías puedan acceder a fuentes de financiamiento por parte del Estado con mejores condiciones y tasas, que les permita a su vez colocar dinero a un menor costo para los transportadores, siempre y cuando sea para la adquisición de vehículos productivos de personas que no tengan la oportunidad de acceder a crédito por parte de entidades financieras.

6.1.1.2 Entorno económico

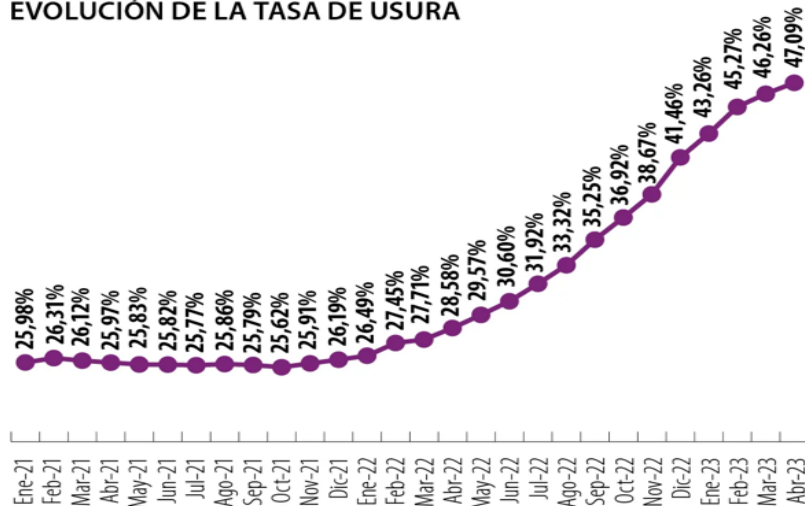
Riesgos

El aumento de la tasa de interés para contener los altos índices de inflación, elevan el costo del financiamiento, pues la cuota mensual que deben pagar por un crédito se vuelve poco atractiva y en muchas ocasiones insostenible para quienes ejercen la actividad de transporte de carga por carretera, más aún cuando el costo de vida se eleva cada vez más y el valor de los fletes se mantiene constante o su incremento es insuficiente. En el caso de la financiación de vehículos, la tasa máxima de usura que se puede cobrar corresponde a la definida para créditos de consumo y ordinario,

que para el mes de abril 2023 ascendió al 47.09% EA, niveles históricos que no se veían desde hace 23 años.

Figura 8. Evolución de la tasa de usura 2021 a 2023

EVOLUCIÓN DE LA TASA DE USURA



Fuente: (La República, 2023)

Adicionalmente, la devaluación que ha tenido el peso frente al dólar ha encarecido el precio de los vehículos de carga nuevos y usados, así como el valor de los repuestos, generando mayores inconvenientes para quienes han venido ahorrando la cuota inicial del vehículo productivo que quieren adquirir, pues un vehículo nuevo de carga liviana que hace dos años se conseguía en \$80.000.000 hoy puede oscilar en los \$100.000.000; es decir, que si dos años atrás debía tener como inicial el 30% equivalentes a \$24.000.000, hoy debe contar con \$30.000.000. Esto impacta de manera directa las posibilidades con que cuenta una persona para adquirir un bien productivo y con ello poder generar riqueza, a la vez que ha elevado el valor de las primas de las pólizas todo riesgo, pues si el vehículo y los repuestos son más costosos las compañías de seguros de inmediato incrementan las primas de seguros.

Figura 9. Tasa Representativa del Mercado (TRM) último año



Fuente: (La República, 2023)

Por otro lado, el aumento del precio del combustible impacta de manera directa el desarrollo del sector transporte, pues no siempre dicho incremento se ve reflejado en el valor del flete, sino que muchas veces el transportador es quien debe asumir dicho sobrecosto, disminuyendo sus márgenes de ganancia y rentabilidad. Durante el Gobierno actual se ha dado un aumento del precio de la gasolina de un poco más de \$1.500 por galón entre marzo 2022 a marzo 2023, con el fin de reducir el déficit del Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles (FEPC), y se espera que en unos meses se dé un alza gradual en el precio del ACPM. Esta situación puede generar que los transportadores realicen paros nacionales, cuyas protestas pueden terminar en desorden público con daños a bienes públicos, a la vez que generarán grandes pérdidas económicas para el país, pues más del 85% de la carga se transporta por vía terrestre.

Oportunidades

Generar alianzas con las compañías de seguros, que le permita a la entidad contar con pólizas todo riesgo colectivas para amparar los vehículos de carga livianos que financia, le ayudará para ofrecer a sus clientes la oportunidad de adquirir una póliza

por un menor precio y con mayores beneficios, lo que se traduce en un menor costo operativo y menor costo de capital en el caso de ser financiada.

Adicionalmente, si al ejecutar el modelo de negocio de valor compartido propuesto, se priorizan las actividades más relevantes y se trata de minimizar al máximo los costos y gastos, es muy factible que la entidad pueda obtener buenos márgenes de utilidad y rentabilidad, ofreciendo tasas de interés diferenciadas, es decir, tasas de interés inferiores a la tasa máxima de usura, en pro de contribuir con el desarrollo y crecimiento del segmento de mercado al que está dirigida la propuesta de valor. Para ello, se pueden utilizar los desarrollos tecnológicos en la automatización de tareas y procesamiento de datos.

6.1.1.3 Entorno social

Riesgos

Como se mencionó en el ítem anterior, en los últimos años el costo de vida se ha incrementado por los altos índices de inflación, así como por la devaluación del peso frente al dólar, al encarecer los productos que se importan en el país; factores que impactan de manera directa la capacidad adquisitiva de las personas, que al combinarse con el alto índice de desempleo, que según el DANE (2023) en el mes de febrero 2023 se ubicó en el 11.4%, las altas cifras de desplazamiento forzado por el conflicto armado, que según la Defensoría del Pueblo (2023) fueron 36.000 familias desplazadas y confinadas en el año 2022, y los altos índices de migración de venezolanos, que según la Cancillería es aproximadamente de 2.48 millones; se generan grandes desafíos socioeconómicos para el país, al incrementarse el nivel de violencia, la generación y organización de bandas criminales, el aumento del hurto de vehículos de carga, la mercancía y el producido de los mismos, la quema de vehículos de carga por paros armados, como el “Paro Minero del Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño” que el 02 de abril de 2023 completó un mes, y con ello disminuir la capacidad de ahorro de transportadores, que les permita contar con la

cuota inicial para adquirir un vehículo productivo, aumento sustancial de las primas de las pólizas todo riesgo de los vehículos de carga por el nivel de riesgo y, en ocasiones, hasta frenar la asegurabilidad de los vehículos debido a las zonas de tránsito.

Oportunidades

Democratizar el crédito, sirviendo como fuente de financiación a un segmento de mercado que no ha sido considerado como viable por el sector financiero, genera grandes oportunidades para dinamizar la economía, pues se le está dando la facilidad a una persona de adquirir un vehículo productivo, creando un nuevo propietario, que además de generarle los recursos para servir la deuda, le ofrece un ingreso mensual para cubrir el costo de vida de su familia y adquirir diversos bienes/servicios. También impulsa la generación de empleo, pues el dueño de un camión necesita un ayudante para el cargue y descargue de la mercancía y, si no conduce, también necesita un conductor y, finalmente, le permite a este segmento de mercado tener experiencia crediticia de cuantía significativa que, en un promedio de 12 a 36 meses, le abrirá las puertas para acceder a crédito en entidades financieras de primer piso que puedan ofrecerle una mejor tasa y así disminuir el costo de capital.

6.1.1.4 Entorno tecnológico

Riesgos

Los avances tecnológicos han acelerado la creación de nuevos modelos de negocios, que buscan atender las necesidades de segmentos de mercado que las empresas tradicionales no han podido atender, tal como ha sucedido con las FinTechs, empresas que utilizan la tecnología para automatizar los servicios y procesos financieros en temas como por ejemplo los créditos online, el sector blockchain, la banca móvil, los pagos móviles y las inversiones online, y dentro de las que podemos destacar en Colombia, Nequi, Daviplata, Epayco, Tribal, entre

otras. Esta dinámica hace que se vuelva indispensable estar monitoreando constantemente qué está pasando en el mercado, qué está haciendo la competencia, qué buscan y prefieren los clientes, cómo se puede utilizar la tecnología para optimizar los procesos, llegar a nuevos segmentos de mercado y hacer escalable el modelo de negocio; puesto que obviar por un momento esto, puede generar que un nuevo competidor o la competencia cree una aplicación que utilizando inteligencia artificial, le permita atender y analizar al segmento de mercado en un menor tiempo, con mayor precisión y mitigando de una mejor manera los riesgos, para ofrecerle una propuesta de valor más atractiva.

Oportunidades

Utilizar las bondades de la inteligencia artificial para optimizar el proceso de análisis crediticio, que pueda evaluar variables cuantitativas así como cualitativas, es una oportunidad para obtener beneficios de economías de escala y minimizar los riesgos en la emisión de cada crédito; en vista de que el segmento de mercado que busca atender este modelo de negocio de valor compartido es muy informal y es muy poca la información cuantitativa que se encuentra en las bases de datos de historial crediticio, hábito de pago, movimientos bancarios, cotizaciones al sistema de seguridad social, se hace indispensable la evaluación de variables cualitativas que permitan comprender cómo funciona el negocio de cada cliente y con ello mitigar los riesgos latentes en cada crédito.

6.1.1.5 Entorno ambiental

Riesgos

En la búsqueda de disminuir la emisión de gases contaminantes, como el dióxido de carbono, el monóxido de carbono y el óxido de nitrógeno, en pro de mitigar los efectos del cambio climático, el Gobierno Nacional en el año 2015 comenzó a aplicar la norma Euro, que comenzó a operar desde 1992 en el continente europeo evolucionando cada vez con mayor exigencia, estableciendo una serie de

parámetros para los vehículos nuevos que se comercializan en el país y que deben cumplir actualmente con las normas Euro IV. Sin embargo, con la Ley 1972 del 18 julio 2019, se estableció que a partir de enero 2025 el contenido de azufre en el ACPM no puede superar los 10 ppm, al mismo tiempo que a partir de enero 2035 todos los vehículos diésel deben cumplir con los estándares de tecnología Euro VI. Esto supone un desafío para el parque automotor, pues en 12 años los vehículos que no cumplan con los estándares de tecnología Euro VI no podrán ser comercializados en el país, lo que incrementará sustancialmente el precio de los mismos y tendrá un impacto negativo en el valor de los vehículos usados con tecnología Euro IV. Este aspecto es relevante a la hora de establecer qué tipo de vehículos de carga son viables financiar, pues el compromiso del país con el cambio climático está directamente relacionado con el parque automotor.

Oportunidades

Buscando generar esquemas de promoción al uso de vehículos cero emisiones y eléctricos, el Gobierno Nacional expidió la Ley 1964 de julio 11 2019, en la que le otorga a los vehículos eléctricos y a gas una disminución del 10% en el valor del SOAT y un descuento del 30% en la revisión técnico mecánica, y establece que las tarifas de los impuestos aplicables no podrán superar el 1% del valor comercial del vehículo; cuentan además con exención tributaria para la importación y no tiene limitación para la movilidad (no tienen pico y placa). Por su parte, los vehículos a gas quedan exentos por 10 años de obtener el Certificado de Emisiones Contaminantes. Se añade a todos estos beneficios los ahorros en consumo de combustible, mantenimiento y el aporte ecológico que tienen con el medio ambiente; aspectos que pueden ser considerados al momento de financiar cierto tipo de vehículos.

6.1.1.6 Entorno legal

Riesgos

Dentro del marco de regulaciones para la emisión de créditos hay una tasa máxima de usura que pueden cobrar por modalidad de crédito, y corresponde a 1.5 veces el interés bancario corriente por modalidad de crédito (consumo y ordinario, microcrédito y bajo monto) definido por la Junta Directiva del Banco de la República. Esta limitación a la tasa de interés que se puede cobrar en la emisión de créditos puede desincentivar la colocación de dinero en un mercado no bancarizado, pues el riesgo que asume la entidad es mayor por la poca información que se logra obtener del cliente y su hábito de pago, especialmente cuando la tasa máxima de usura para créditos de consumo y ordinario llega a valores mínimos, como por ejemplo cuando se ha ubicado por debajo del 26.82% EA.

Oportunidades

En la búsqueda de generar esquemas que estimulen la adquisición de vehículos cero emisiones, el Gobierno Nacional puede establecer mecanismos que impulsen a las entidades financieras y compañías de financiamiento de segundo piso a otorgar créditos para la adquisición de estos como, por ejemplo: disminución en la tarifa del impuesto por cierto valor colocado en estos activos productivos, etc. Adicionalmente, establecer mecanismos que permitan disminuir costos en la colocación de créditos, puede mitigar el riesgo de la tasa máxima de usura cuando esté en sus niveles inferiores.

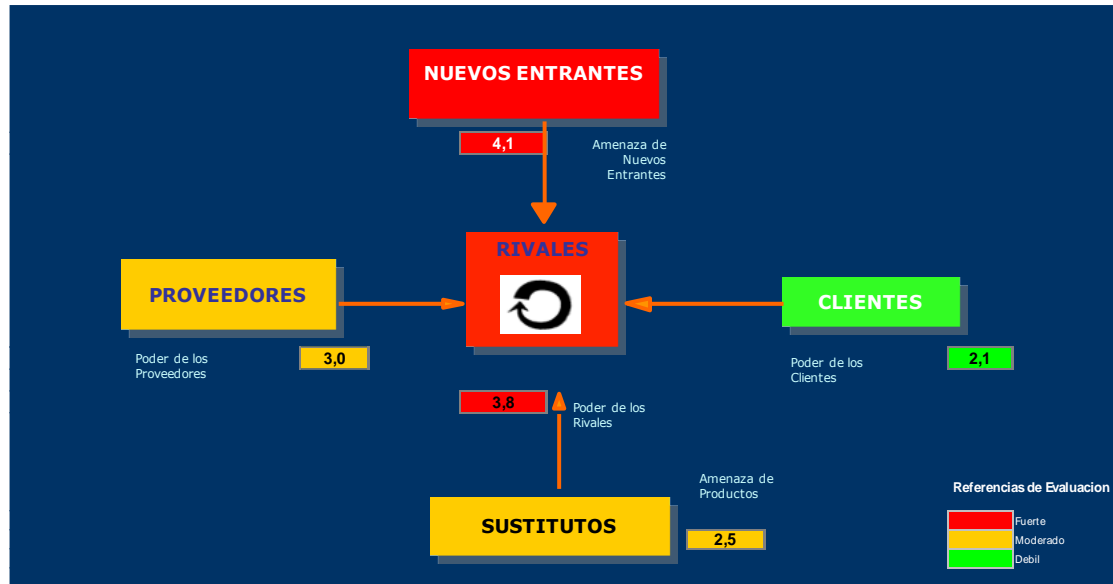
6.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

Análisis de las Compañías de Financiamiento de segundo piso

Para efectuar este análisis se utilizó la herramienta de Excel, denominada 2018_Herramienta Analisis 5 Fuerzas Porter_Plantilla Blanco_MMPO, elaborada por

la docente María Mercedes Peláez Orrego 2018, y suministrada por la Universidad EAFIT, con la que se obtuvieron los siguientes resultados y para los cuales se detallan las conclusiones respectivas:

Figura 10. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: (Adaptada de la herramienta de Excel elaborada por María Mercedes Peláez Orrego, 2018)

Rivales: 3.8

Se identifica que la fuerza de los rivales es fuerte, dado que la industria tiene un crecimiento rápido y la identidad de marca no es clave para el éxito en este negocio; adicionalmente, hay un número considerable de empresas con igual o mayor poder y tamaño, que han comenzado a servir parte del segmento de mercado como, por ejemplo: Finamiga (Uni2), Finanzauto, Finesa, Carroya, Promosuma, Credivehículos, Reponer, entre otras. De igual manera, es importante resaltar que las barreras de entrada y salida son muy bajas en el sector financiero, específicamente para las compañías de financiamiento de segundo piso, que usan recursos propios para la colocación de créditos.

Clientes: 2.1

Se encuentra que la fuerza de los clientes es débil, principalmente porque la financiación hace parte esencial en el desarrollo de la actividad de transporte cuando no se cuenta con los recursos para adquirir de contado el vehículo productivo; además, para los compradores no es fácil realizar una integración hacia atrás que les permita ejecutar este modelo de negocio, dada la cantidad de capital y conocimiento que se requiere. Finalmente, el poco conocimiento financiero que tienen los clientes, su nivel de informalidad y el poco historial crediticio, no les permite tener poder de negociación sobre el precio y las condiciones del servicio.

Nuevos entrantes: 4.1

Se hace visible que el poder de los nuevos entrantes es fuerte, dada la rápida expansión que está teniendo el sector, principalmente con las Fintechs y las bajas barreras para la entrada, pues la estructura de costos está compuesta principalmente por capital humano; a su vez, no es necesaria una alta inversión en recursos financieros para la adquisición de maquinaria, equipos especializados, plantas ni oficinas, así como tampoco para identidad de marca; y además, se tiene buen acceso a los canales de distribución y pocas barreras logísticas.

Sustitutos: 2.5

La fuerza de los sustitutos es moderada, en vista de que el sobre costo que tendrían que pagar por acceder a recursos por medio de otras fuentes de financiación es mucho más costoso, tanto por la tasa de interés como por los seguros y los costos administrativos que les cargan a los créditos; adicionalmente, difícilmente podrían acceder a la cantidad de dinero que requieren para adquirir el vehículo productivo.

Proveedores: 3.0

El poder de los proveedores se cataloga como moderado, dado que lo más importante dentro de este modelo de negocio es el capital humano, que puede llegar a representar más del 70% en la estructura de costos, y es un factor esencial por

temas de experticia y conocimiento para el buen funcionamiento del negocio. El resto de proveedores tiene una fuerza tendiente a débil, porque son fácilmente sustituibles y su participación individual en la estructura de costos es mínima.

6.2 Validación de la propuesta de valor

La validación de la propuesta de valor se construye a partir de la elaboración de tres lienzos: perfil del cliente, mapa de valor y propuesta de valor; que son los insumos necesarios para elaboración del modelo CANVAS.

6.2.1 Lienzo del perfil del cliente

Los trabajos que requiere efectuar el cliente son: contar con un vehículo moderno y capacidad de carga adecuada, que le permita ofrecer el servicio de carga terrestre urbana de manera puntual, cumplida y confiable a sus clientes.

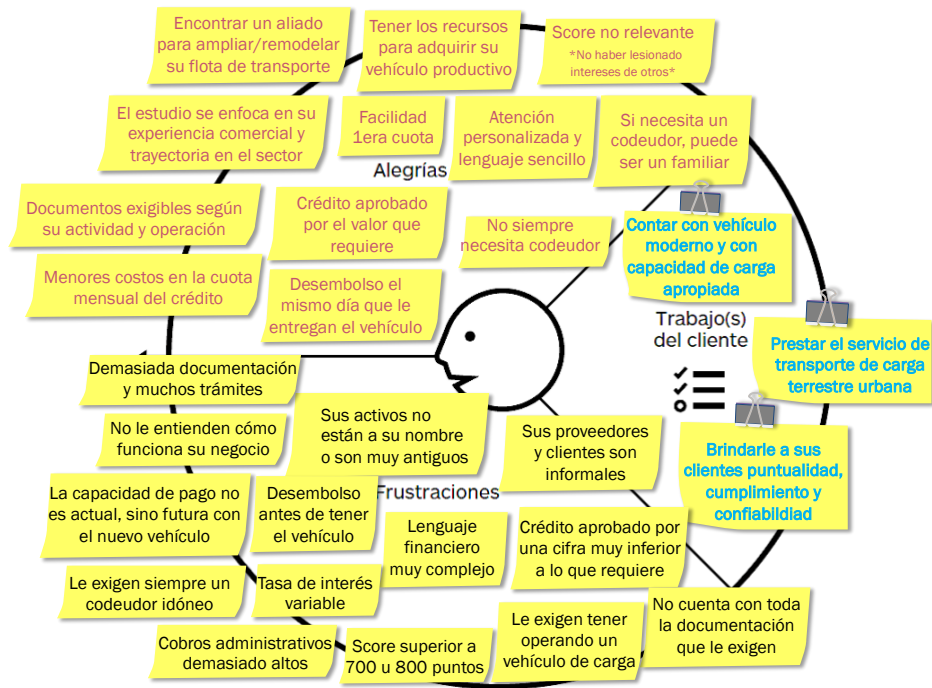
Las frustraciones más comunes son: le solicitan demasiada documentación y en la mayoría de los casos no cuenta con la misma, como por ejemplo la declaración de renta; hay demasiados trámites para solicitar un crédito y el lenguaje que utilizan en las entidades es muy complejo de comprender; en la mayoría de las entidades le exigen un codeudor idóneo y en la actualidad es muy difícil que alguien quiera respaldarle deudas a otros; le exigen tener bienes muebles y/o inmuebles a su nombre y muchas de las transacciones de compra y venta las ha realizado de manera informal; no le entienden cómo funciona su negocio y que su capacidad de pago no se da con los ingresos presentes sino con los ingresos que el vehículo que desea financiar le va a generar en el futuro; le exigen un score mayor a 700 u 800 puntos y experiencia crediticia en entidades financieras con montos significativos, y por su informalidad y en muchas ocasiones por la informalidad de sus clientes todos

sus recursos los maneja en efectivo y suele cancelar todo de contado; le exigen tener un vehículo productivo operando, es decir, no le financian el primer vehículo sino del segundo en adelante y muchas veces el valor del aprobado del crédito es inferior a lo que requiere; los costos administrativos y seguros que le adicionan al crédito hacen que la cuota mensual sea extremadamente alta; la tasa de interés es variable; y, por último, el desembolso del crédito lo efectúan mucho antes de que le hayan entregado el vehículo, por lo cual en la mayoría de ocasiones tiene que responder por la primera cuota sin estar trabajando con el vehículo y allí comienza a tener problemas con el cumplimiento en el pago de sus obligaciones financieras.

Las alegrías más comunes son: la atención es personalizada y el lenguaje que utilizan es sencillo y fácil de comprender; la documentación que le solicitan depende de cómo opera su negocio; el score o historial crediticio con montos de alta cuantía no es un requisito indispensable; más que una entidad que emite créditos encuentra un aliado estratégico; no siempre necesita codeudor y si lo necesitase puede ser un familiar de cualquier grado de consanguinidad; no le adicionan al crédito costos administrativos; el desembolso del crédito se efectúa el mismo día que le entreguen el vehículo listo para trabajar y, por último, le dan facilidad para el pago de la primera cuota.

De forma resumida y gráfica el lienzo del perfil del cliente es el siguiente:

Figura 11. Lienzo del perfil del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2023.

6.2.2 Lienzo del mapa de valor

Se logró establecer que los servicios de financiación que se le brindará al cliente son: a) créditos entre \$35.000.000 a \$100.000.000 para la adquisición de vehículos productivos de carga liviana, para personas naturales con experiencia en el sector transporte de carga terrestre urbana, que no tengan acceso a financiación por parte de entidades financieras; y b) crédito para la adquisición de la póliza todo riesgo del vehículo productivo objeto de financiación.

Los aliviadores de frustraciones son: la documentación requerida depende de cada cliente y la naturaleza del funcionamiento de su negocio, alguna data reemplaza otra; no siempre es necesario un codeudor; se financia el primer vehículo de carga; la capacidad de pago de la obligación se mide teniendo en cuenta los ingresos

futuros que tendrá con la nueva unidad productiva; el score mínimo es de 500 puntos, por lo cual no necesita contar con amplia experiencia crediticia; no se adicionan cobros administrativos diferentes al Gravamen al Movimiento Financiero (GMF) y trámites con terceros para la expedición de la matrícula, prenda, etc.; y por último, se acepta un nivel de endeudamiento mayor al de la industria.

Los creadores de alegrías son: el lenguaje usado por los empleados de la entidad financiera es sencillo y fácil de comprender; las entrevistas para entender el negocio son personalizadas; otorgan plazo para legalizar activos que le pertenezcan pero que legalmente no estén a su nombre; sin cobro de comisiones ni gastos administrativos; el plazo para pagar la primera cuota es de 45 días y, por último, el desembolso del crédito se efectúa el día que le entreguen el vehículo listo para operar.

De forma resumida y gráfica el lienzo del mapa de valor es el siguiente:

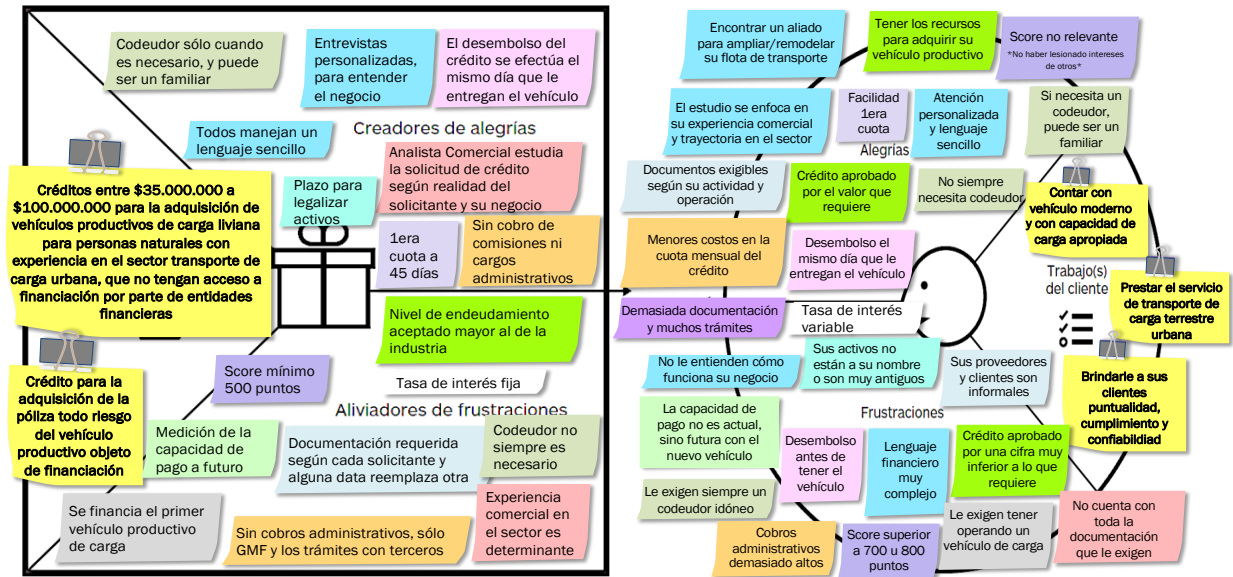
Figura 12. Lienzo del mapa de valor



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El lienzo de la propuesta de valor se puede resumir gráficamente de la siguiente manera, donde los colores del perfil del cliente y el mapa de valor están directamente asociados al responder directamente el uno al otro:

Figura 13. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia, 2023.

6.2.3 Lienzo del modelo de negocio - CANVAS

Después de analizar toda la información del lienzo del perfil del cliente y el lienzo de mapa de valor, se desarrolló el lienzo de modelo de negocio a través del CANVAS, en el que se determinaron los siguientes aspectos:

Propuesta de valor: somos un aliado estratégico para la adquisición de vehículos productivos de carga liviana. Nuestro enfoque para el estudio de crédito es personalizado, cercano y enfocado en la experiencia comercial, entendiendo el funcionamiento de su negocio y ofreciéndole la oportunidad de financiar hasta el

80% del activo; con el fin de crear propietarios que ayuden a dinamizar la economía e impulsen el desarrollo y crecimiento socioeconómico del país.

Segmentos de mercado: experimentados conductores y conocedores del sector transporte de carga terrestre urbana, que no tengan acceso a financiación por parte de entidades financieras de primer piso.

Relaciones con clientes: se basará en una comunicación cercana y el uso de un lenguaje sencillo y fácil de comprender, asesoría y entrevistas personalizadas para comprender el negocio y las necesidades de financiación que tiene el cliente, a la vez que se usan estos espacios para darle recomendaciones financieras que le ayuden a potencializar su negocio, y finalmente, la fidelización se basará en dos aspectos: mejorar la tasa de interés por buen hábito de pago y volver a estudiar una nueva solicitud de crédito después de 18 meses, con el fin de ayudarlo a ampliar y/o renovar su flota.

Canales: se utilizarán distintos canales para poder interactuar con el cliente en un ambiente presencial y/o virtual. Los asesores comerciales realizarán trabajo de campo en concesionarios, carrocéricas, consolidadoras de transporte, asociaciones, agremiaciones y otros aliados del sector. En las oficinas físicas de la entidad se contará con la presencia de analistas que mantendrán contacto físico cuando el cliente visite la entidad, o por vía telefónica y/o WhatsApp. Se contará, entonces, con línea telefónica nacional, página Web y la App de WhatsApp Business. Otro de los medios para llegar al segmento de mercado serán los referidos de los clientes y las redes sociales como Instagram y Facebook, en las que constantemente se realizarán campañas publicitarias dirigidas al segmento de mercado.

Asociaciones clave: incluyen transportadores de carga terrestre, concesionarios, carrocéricas, cooperativas y consolidadoras de transporte, asociaciones y agremiaciones de transportadores, aseguradoras de vehículos de carga, corredores de seguros, talleres de mecánica y repuestos, operadores logísticos, brókers de vehículos, Secretarías de Tránsito, Centro de Diagnóstico Automotor – CDA,

tramitadores, peritos de vehículos, entidades financieras de primer y segundo piso, juzgados, centrales de riesgo como TransUnion y Datacrédito, RUNT, Confecámaras, entidades para consultar antecedentes judiciales, universidades y gobierno.

Actividades clave: generar y mantener alianzas comerciales mediante presencia constante en concesionarios y los otros aliados, realizar entrevistas cortas para establecer si los clientes hacen parte del segmento de mercado que se busca atender, realizar el estudio de la solicitud de crédito, analizar la solicitud desde aspectos crediticios y de riesgo, hacer seguimiento constante al hábito de pago de los clientes y las edades de mora de la cartera, control y seguimiento a la renovación anual de la póliza todo riesgo de los vehículos, buen servicio al cliente y desarrollo de programas de fidelización para establecer relaciones estratégicas y duraderas.

Recursos clave: personal calificado y capacitado para el desarrollo de cada una de las actividades, capital monetario que se colocará en el mercado vía crédito, matriz para realizar el análisis crediticio y de riesgo de cada solicitud, base de datos de clientes y proveedores, sistema para validar historial crediticio y antecedentes judiciales, documentación legal como pagarés, cartas de instrucción, liquidación del crédito, plan de pagos, estados de cuenta, entre otros, y un ERP que permita integrar, administrar y controlar todo el core del negocio en un mismo lugar.

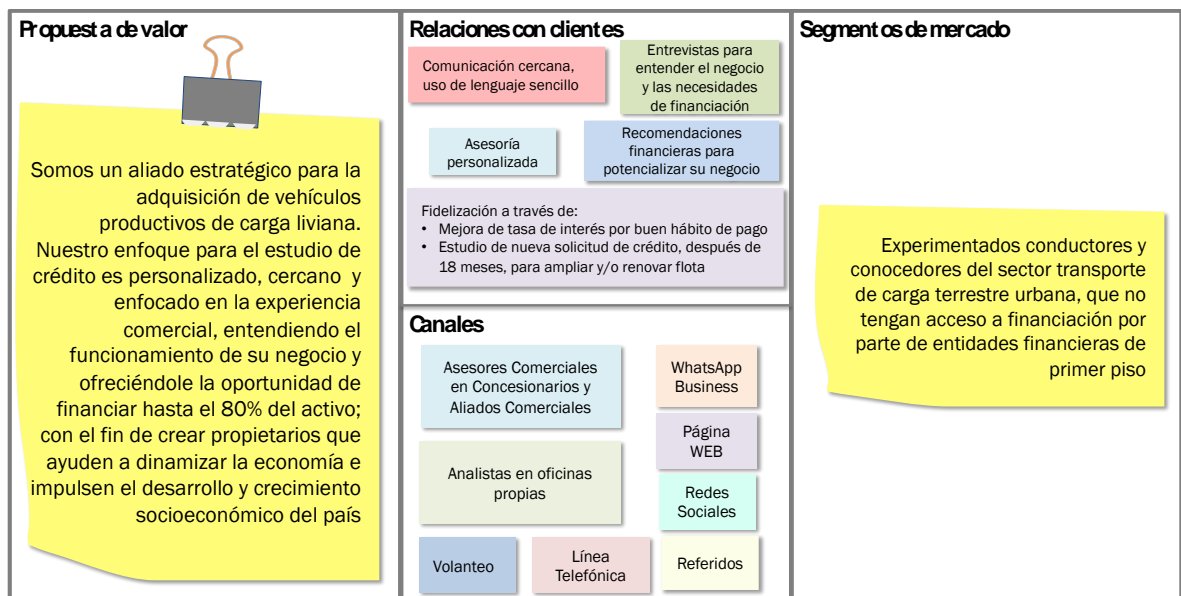
Estructura de costes: recurso humano, comisiones y bonificaciones al personal para trabajar con base a objetivos, viáticos del personal comercial, equipos de TI, comunicaciones (telefonía, móvil e internet), papelería, publicidad y mercadeo, suscripciones a aplicaciones como WhatsApp Business, cobro por consulta a centrales de riesgo, legales por inscripciones de prendas en el RUNT y Confecámaras, gastos financieros como Gravamen al Movimiento Financiero – GMF, cuota por manejo y costos por transacción, y gastos administrativos.

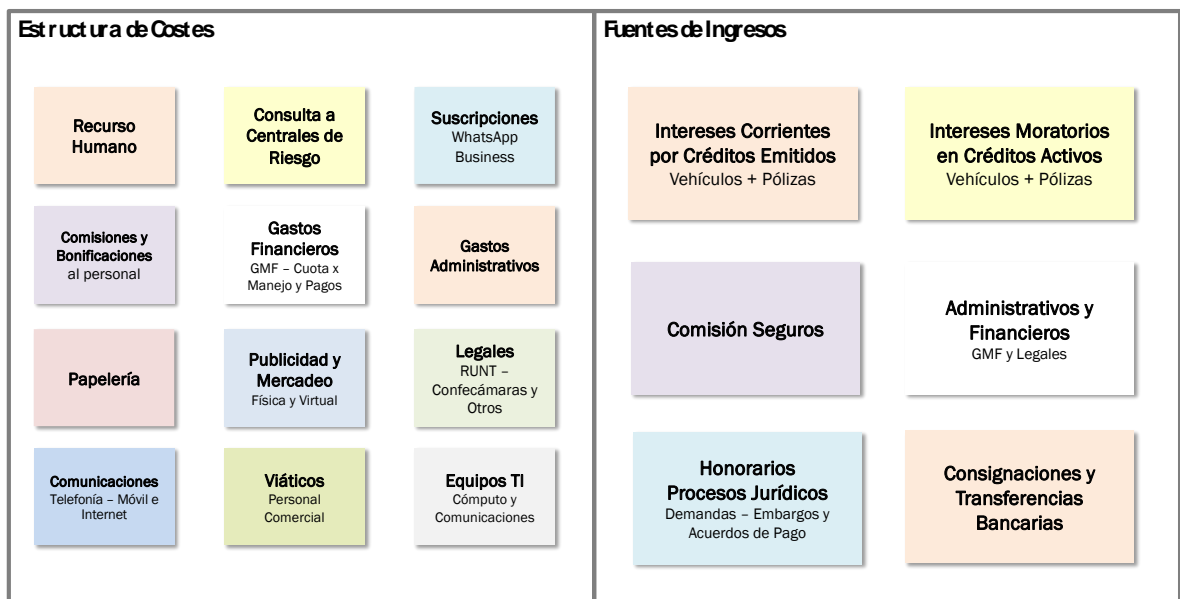
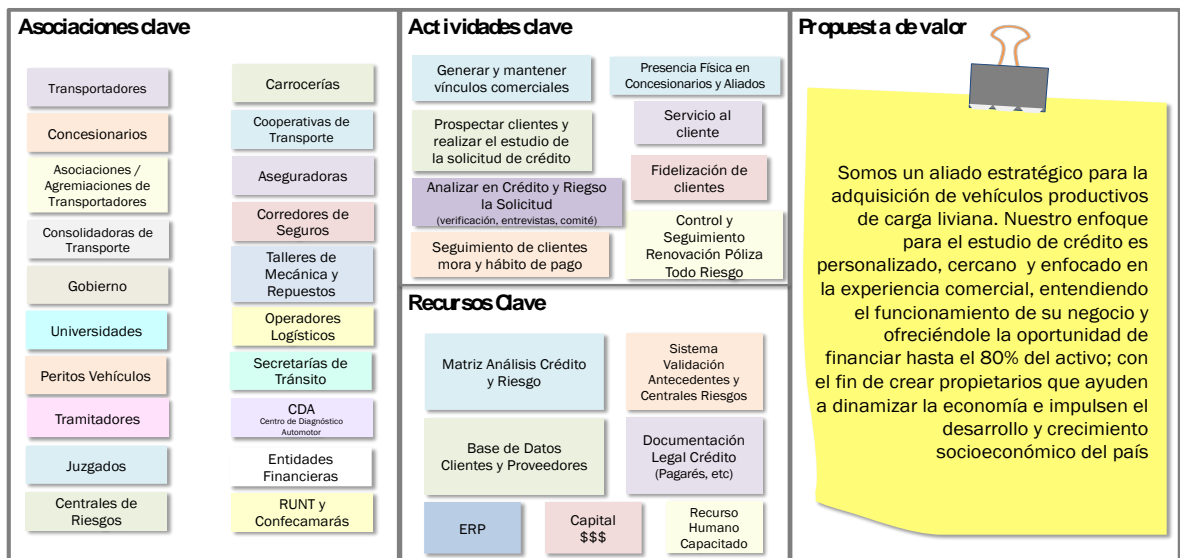
Fuentes de ingresos: los ingresos se originarán por concepto de intereses corrientes y moratorios, tanto en los créditos emitidos por vehículos como en pólizas todo riesgo; de igual manera, se pueden generar ingresos por comisión seguros al

realizar una alianza estratégica con un corredor de seguros, honorarios por procesos jurídicos, administrativos por concepto de reintegro de los pagos efectuados a entidades como el RUNT y Confecámaras, y financieros por concepto de intereses por recursos disponibles en las cuentas de ahorros de la entidad. Estos rubros ingresarán a la compañía por medio de consignaciones y/o transferencias bancarias.

De forma resumida y gráfica el lienzo del modelo de negocio es el siguiente:

Figura 14. Lienzo del modelo de negocio - CANVAS





Fuente: Elaboración propia, 2023.

6.2.4 Definición de las fuentes de ingresos y estructura de costes

Para tener una mejor definición en la estructura de costes y fuentes de ingresos, se plantea la construcción de un estado de resultados de dos años unificados, basado en los supuestos que se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Supuestos para la elaboración de las fuentes de ingresos y estructura de costes

Categoría	Detalle	Valor
<i>General</i>	Inversión inicial (capital monetario necesario)	\$5.500.000.000
	Valor total de colocación crédito vehículos	\$4.700.000.000
	Valor total de colocación crédito seguros	\$400.000.000
	Valor promedio unitario de crédito vehículo	\$67.500.000
	Valor promedio unitario de crédito seguro	\$5.000.000
	Salario Mínimo Mensual Legal Vigente 2023 (SMMLV)	\$1.160.000
	Tarifa de Impuesto de Renta y Complementarios	35%
	Inflación anual, aplica únicamente para los conceptos de: salarios, seguridad y prestaciones sociales, y arriendo oficina.	13%
	Equipos de cómputo (11) con una vida útil de 5 años	\$5.000.000
<i>Fuentes de Ingresos</i>	Tasa de interés de colocación crédito vehículos y seguros ***Se establece teniendo en cuenta que en las condiciones económicas actuales, la tasa de usura para este tipo de créditos en abril 2023 asciende al 47.09% EA.	34% EA
	Número de créditos vehículos colocados (igual en seguros)	70
	Número de demandas (# créditos vehículos * 5%); es decir, dos demandas por año	4
	Interés moratorio (0.3% del valor colocación total)	\$15.300.000
	Comisión por seguros (2% del valor colocación seguros)	\$8.000.000
	Cobro recuperado por inscripciones x crédito vehículo	\$100.000
	Cobro recuperado honorarios jurídicos por demanda (1SMMLV)	\$1.160.000
	Cobro recuperado por Gravamen al Movimiento Financiero (GMF) 4/1000 * el valor total de colocación	\$20.400.000

<i>Estructura de Costes</i>	Planta de personal conformada por 11 personas, cuya asignación salarial mensual incluye el auxilio de transporte según le corresponda: 3 Directivos \$6.000.000 c/u, 3 Analistas \$2.000.000 c/u, 3 Auxiliares \$1.600.000 c/u y 2 Comerciales \$2.500.000 c/u.	\$33.800.000
	Comisiones y bonificaciones al personal sobre la colocación de créditos vehículos (0,5%)	\$23.500.000
	Carga de seguridad social y prestaciones sociales	40%
	Costo arriendo mensual de oficina coworking	\$5.000.000
	Costo individual por consulta a centrales de riesgos y otras *Se requieren consultar 3 veces la cantidad de # créditos vehículos colocados; es decir, 210 consultas	\$15.000
	Costo mensual de suscripciones por licencias y software	\$600.000
	Gasto mensual de papelería y cafetería	\$200.000
	Gasto jurídico por cada demanda 1SMMLV	\$1.160.000
	Gastos mensual por servicio de comunicaciones, que incluye 8 líneas celulares con datos y una línea telefónica	\$500.000
	Gasto mensual por publicidad y mercadeo	\$500.000
	Gasto mensual por viáticos para el personal	\$300.000
	Gasto total por provisión cartera (2% de la colocación total)	\$102.000.000
	Gasto financiero total por Gravamen al Movimiento Financiero (GMF) (Inversión inicial * 4/1000)	\$22.000.000
	Gasto financiero por cuota mensual manejo cuenta bancaria y sucursal virtual	\$30.000
Gasto financiero por comisión unitaria por pago y/o transferencia efectuada **Se requiere hacer un total de 800 transacciones	\$3.000	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Se desglosan las fuentes de ingresos de los dos primeros años, logrando identificar que el 98% de los ingresos se originarán en la operación, y la forma de capturarlos será a través de transferencias y consignaciones bancarias:

Tabla 3. Fuentes de ingresos

Fuentes de Ingresos (2 Años)	Valor Cop (\$)	% Participación
Operacionales		
Interés Corriente Crédito Vehículos	\$ 1.598.000.000	89%
Interés Corriente Crédito Seguros	\$ 136.000.000	8%
Interés Moratorio 0,3%	\$ 15.300.000	1%
Total Ingresos Operacionales	\$ 1.749.300.000	98%
No Operacionales		
Comisión Seguros 2%	\$ 8.000.000	0%
Honorarios 1SMMLV x Demanda	\$ 4.640.000	0%
Recuperado x GMF	\$ 20.400.000	1%
Recuperado x Inscripciones Legales	\$ 7.000.000	0%
Total Ingresos No Operacionales	\$ 40.040.000	2%
Total Ingresos Primer y Segundo Año	\$ 1.789.340.000	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Se detalla la estructura de costes del primer año, con la proyección total del segundo año y la suma de ambos años:

Tabla 4. Estructura de costes

Estructura de Costes	Valor Cop (\$)	% Participación
Costos	\$ 570.340.000	
Salarios	\$ 345.600.000	45,0%
Comisiones y Bonificaciones 0,5%	\$ 5.875.000	0,8%
Seguridad Social y Prestaciones	\$ 140.590.000	18,7%
Arriendo Oficina - Coworking	\$ 60.000.000	8,0%
Consulta Centrales	\$ 1.575.000	0,2%
Suscripciones, licencias y servidores	\$ 7.200.000	1,0%
Comunicaciones (móvil + telefonía)	\$ 6.000.000	0,8%
Inscripciones Legales	\$ 3.500.000	0,5%

Gastos Administrativos	\$ 15.720.000	
Jurídicos	\$ 2.320.000	0,3%
Papelería y cafetería	\$ 2.400.000	0,3%
Depreciación	\$ 11.000.000	1,5%
Gastos Ventas	\$ 152.825.000	
Salarios	\$ 60.000.000	8,0%
Comisiones y Bonificaciones 0,5%	\$ 5.875.000	0,8%
Seguridad Social y Prestaciones	\$ 26.350.000	3,5%
Publicidad y Mercadeo	\$ 6.000.000	0,8%
Viáticos	\$ 3.600.000	0,5%
Provisión Cartera 1% Anual	\$ 51.000.000	6,8%
Gastos Financieros	\$ 12.560.000	
GMF	\$ 11.000.000	1,5%
Cuota Manejo	\$ 360.000	0,0%
Comisión pagos y transferencias	\$ 1.200.000	0,2%
Total Costes Primer Año	\$ 751.445.000	100%
Total Costes Segundo Año	\$ 833.675.200	
Total Costes 2 Primeros Años	\$ 1.585.120.200	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Se puede observar que los rubros de salarios, comisiones y bonificaciones salariales y la seguridad y prestaciones sociales durante el primer año, representan el 77.8% del total de costes, seguidos por el arrendamiento de oficina y la provisión de cartera con el 8% y 6.8% respectivamente.

7. Resultados

7.1 Construcción del estado de resultados

Partiendo de las fuentes de ingresos y la estructura de costes definidas anteriormente, se procede a construir el estado de resultados consolidado de los dos primeros años para el modelo de negocio desarrollado en este trabajo, teniendo fijos cada uno de los supuestos antes mencionados:

Tabla 5. Estado de resultados consolidado por dos años – supuestos fijos

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DOS AÑOS		
	Valor COP (\$)	% Participación Sobre Ventas
Ventas	\$ 1.749.300.000	
Interés Crédito Vehículos	\$ 1.598.000.000	91%
Interés Crédito Seguros	\$ 136.000.000	8%
Interés Moratorio	\$ 15.300.000	1%
(-) Devoluciones y descuentos	0	0%
Ingresos Operacionales	\$ 1.749.300.000	100%
(-) Costos de Ventas	\$ 1.211.684.700	69%
Utilidad Bruta Operacional	\$ 537.615.300	31%
(-) Gastos Operacionales de Ventas	\$ 316.875.500	18%
(-) Gastos Operacionales de Administración	\$ 31.440.000	2%
Utilidad Operacional	\$ 189.299.800	11%
(+) Ingresos No Operacionales	\$ 40.040.000	2%
(-) Gastos No Operacionales	\$ 25.120.000	1%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 204.219.800	12%
(-) Impuesto de Renta y Complementarios	\$ 71.476.930	4%
Utilidad Neta	\$ 132.742.870	8%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Se evidencia, que en una operación de dos años con una planta de personal de 11 personas es viable efectuar una colocación de \$5.100.000.000 distribuidos en 70 créditos de vehículos productivos y 70 créditos de pólizas todo riesgo, que al colocarse a una tasa de interés del 34% EA, puede solventar los costos y gastos de la operación, así como los otros egresos e impuestos y generar una utilidad neta superior a los \$132.000.000.

En contraste, si se desarrolla el mismo ejercicio, modificando únicamente uno de los supuestos, que impacte de forma directa el ingreso operacional, tal como lo es la tasa de interés a la que se colocan los créditos, se obtendría el siguiente resultado en el caso de que dicha tasa disminuya al 27% EA:

Tabla 6. Fuentes de ingresos – cambio en el supuesto de la tasa de interés de colocación

Fuentes de Ingresos (2 Años)	Valor Cop (\$)	% Participación
Operacionales		
Interés Corriente Crédito Vehículos	\$ 1.269.000.000	89%
Interés Corriente Crédito Seguros	\$ 108.000.000	8%
Interés Moratorio 0,3%	\$ 15.300.000	1%
Total Ingresos Operacionales	\$ 1.392.300.000	97%
No Operacionales		
Comisión Seguros 2%	\$ 8.000.000	1%
Honorarios 1SMMLV x Demanda	\$ 4.640.000	0%
Recuperado x GMF	\$ 20.400.000	1%
Recuperado x Inscripciones Legales	\$ 7.000.000	0%
Total Ingresos No Operacionales	\$ 40.040.000	3%
Total Ingresos Primer y Segundo Año	\$ 1.432.340.000	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 7. Estado de resultados consolidado por dos años – cambio en el supuesto de la tasa de interés de colocación

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DOS AÑOS		
	Valor COP (\$)	% Participación Sobre Ventas
Ventas	\$ 1.392.300.000	
Interés Crédito Vehículos	\$ 1.269.000.000	91%
Interés Crédito Seguros	\$ 108.000.000	8%
Interés Moratorio	\$ 15.300.000	1%
(-) Devoluciones y descuentos	0	0%
Ingresos Operacionales	\$ 1.392.300.000	100%
(-) Costos de Ventas	\$ 1.211.684.700	87%
Utilidad Bruta Operacional	\$ 180.615.300	13%
(-) Gastos Operacionales de Ventas	\$ 316.875.500	23%
(-) Gastos Operacionales de Administración	\$ 31.440.000	2%
Utilidad/Pérdida Operacional	-\$ 167.700.200	-12%
(+) Ingresos No Operacionales	\$ 40.040.000	3%
(-) Gastos No Operacionales	\$ 25.120.000	2%
Utilidad/Pérdida Antes de Impuestos	-\$ 152.780.200	-11%
(-) Impuesto de Renta y Complementarios	\$ 0	0%
Utilidad/Pérdida Neta	-\$ 152.780.200	-11%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Al mantener constante la estructura de costes y sólo modificar un supuesto que tiene incidencia en la generación de ingresos operacionales, como lo es la tasa de interés de colocación, que disminuye en 7 puntos porcentuales al pasar de 34% EA a 27% EA, se afecta de manera negativa el ingreso operacional en \$357.000.000, que incide desfavorablemente en la utilidad operacional y neta del ejercicio. Esta disminución en el ingreso operacional, aunque permite solventar los costos de ventas, no posibilita cubrir el resto de erogaciones del negocio; puesto que, al generar solamente unos ingresos operacionales por \$1.392.300.000 se pueden cubrir los costos operacionales por \$1.211.684.700 y obtener una utilidad bruta de \$180.615.300, que son insuficientes para solventar el resto de gastos operacionales y no operacionales, generando como resultado final una pérdida neta de \$152.780.200.

No obstante, es importante precisar que este ejercicio se realizó para los dos primeros años de operación, dejando constantes todos los supuestos planteados en la parte superior, excepto la tasa de interés de colocación; factores que inciden en el resultado del ejercicio; puesto que, en la realidad económica y operativa de un negocio se toman decisiones para mitigar riesgos de pérdida y/o desbalance económico, en la búsqueda constante de generar resultados óptimos para los inversionistas y la sociedad en la que se desea tener un impacto positivo, como por ejemplo: automatizar procesos que permitan ejecutar la operación con menos personal, aumentar la cantidad de créditos colocados, aumentar el valor promedio de colocación, buscar convenios con corredores de seguros que generen mayor retorno, disminuir gastos no indispensables para el desarrollo de la operación, entre otros.

8. Conclusiones

La inclusión financiera permite impulsar el desarrollo socioeconómico de una región; sin embargo, en América Latina y el Caribe la brecha de inclusión financiera ha frenado el crecimiento económico y ha elevado los niveles de desigualdad social.

Proponer el diseño de un modelo de negocio de valor compartido para democratizar el crédito y bancarizar las personas naturales del sector transporte de carga terrestre, que por sus altos niveles de informalidad no han sido consideradas como mercado viable para el sector financiero, genera una gran oportunidad para construir país; pues, el sector transporte de carga terrestre en Colombia es un sector clave, al movilizar el 85% de la carga del país, aportar el 0.8% al PIB nacional y emplear alrededor de 1.54 millones de personas, durante el año 2021, según la Superintendencia de Transporte.

Los beneficios económicos que se pueden obtener con el desarrollo de este modelo de negocio de valor compartido, además de ser financieramente atractivos, significativos y sostenibles, trascienden el éxito organizacional e impactan de forma positiva el desarrollo socioeconómico del país, al fomentar la democratización del crédito mediante el acceso a productos y/o servicios financieros, que satisfagan las necesidades de inclusión financiera de un segmento de mercado desatendido, lo que permite dinamizar la economía con la generación de nuevos propietarios, la creación de nuevos puestos de trabajo, el aumento del nivel de bancarización, el incremento de la capacidad adquisitiva para la demanda de mejores bienes y/o servicios, la expansión de la clase media y con ello poder crear un futuro más próspero para todos.

Referencias

- Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia – Bancóldex. (2021). *Reporte Anual 2020*.
https://www.bancoldex.com/sites/default/files/bancoldex_reporte_anual_2020_vf.pdf
- Banco de la República de Colombia. (septiembre de 2011). *Reporte de Estabilidad Financiera. Un índice de bancarización para Colombia*. 64. (L. Capera Romero, & A. González Arbeláez, Eds.)
https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_tema_7_sep_2011.pdf
- Banco Mundial. (09 de abril de 2014). *Transporte: Resultados del sector*.
<https://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/14/transport-results-profile>
- Banco Mundial. (2017). *Enterprise Surveys. What businesses experience*.
<https://espanol.enterprisesurveys.org/es/data/exploreeconomies/2017/colombia#finance>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *CEPAL: Acerca de Microempresas y Pymes*.
<https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (septiembre de 2014). *Algunas lecciones de la experiencia reciente de financiamiento a las pymes Colombia, Costa Rica y México*. 253. (R. Lecuona Valenzuela, Ed). Santiago, Chile. CEPAL:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37046/S1420371_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo* (153), 22. (E. Pérez Caldentey, & D. Titelman, Eds). Santiago, Chile. CEPAL:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44238/S1800568_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

DANE. (marzo de 2023). *Boletín técnico. Principales indicadores del mercado laboral marzo de 2023*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_mar_23.pdf

Defensoría del Pueblo. (enero de 2023). *Alrededor de 36.000 familias fueron víctimas de desplazamiento forzado y confinamiento en 2022*.
<https://www.defensoria.gov.co/-/alrededor-de-36.000-familias-fueron-victimas-de-desplazamiento-forzado-y-confinamiento-en-2022>

Equidad y Desarrollo. (enero de 2008). Una mirada al Grameen Bank y al microcrédito en Colombia. (R. Villareal Ramos, Ed.). Universidad de La Salle:
<https://doi.org/10.19052/ed.265>

El Banco de Desarrollo de Brasil. (s.f.). BNDES.
https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/

Enterprise Surveys. (2017). Colombia.
[https://espanol.enterprisesurveys.org/es/data/exploreconomies/2017/colombia#finance](https://espanol.enterprisesurveys.org/es/data/exploreeconomies/2017/colombia#finance)

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. (2020). FINAGRO. Informe de gestión sostenible 2020.
https://www.finagro.com.co/sites/default/files/igs_2020_finagro.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill Education.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2002). Dirección Estratégica (7ª ed.). (Y. Moreno López, Trad.) Madrid: Pearson Prentice Hall.

- La República. (31 de marzo de 2023). La tasa de usura para abril siguió al alza y todavía no siente la caída en los intereses.
<https://www.larepublica.co/finanzas/tasa-de-usura-abril-2023-3581988>
- La República. (06 de abril de 2023). Dólar Spot.
<https://www.larepublica.co/indicadores-economicos/mercado-cambiario/dolar>
- Ministerio de Transporte. (2019). Mintransporte. Transporte en cifras estadísticas 2019. Colombia.
<https://www.mintransporte.gov.co/documentos/15/estadisticas/>
- Ministerio de Transporte. (31 de diciembre de 2021). Mintransporte. Toneladas y viajes 2021. Colombia.
<https://plc.mintransporte.gov.co/Estad%C3%ADsticas/Carga-Modo-Terrestre/Carga-Movilizada-Carretera-RNDC/Toneladas-y-viajes-2021>
- Ministerio de Transporte. (2022). Mintransporte. Transporte en Cifras 2021. Anuario Nacional de Transporte (12). Bogotá, Colombia.
<https://plc.mintransporte.gov.co/Portals/0/Documentos/transporte%20en%20cifras/Transporte%20en%20Cifras%202021%20Version%2019%20julio.pdf?ver=2022-07-22-160700-850>
- Miranda Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. 50(127).
<https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00010.pdf>
- Nacional Financiera Banca de Desarrollo. (s.f.). NAFIN.
<https://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>
- Naciones Unidas. (diciembre de 2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. (A. Osterwalder Y. Pigneur, Eds., & L. Vázquez, Trad.) <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Peláez Orrego, M. M. (2018). 2018_Herramienta Análisis 5 Fuerzas Porter_Plantilla Blanco_MMPO. Notas de clase, Universidad Eafit.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja Competitiva. Rei Argentina SA.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (diciembre de 2006). Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1033/Estrategia ySociedad.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (enero de 2011). La creación de valor compartido. La creación de valor compartido. (M. Porter, & M. Kramer, Eds.) https://www.academia.edu/17929406/La_creacion_de_valor_compartido_Porter_y_Kramer1
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3090363.pdf>
- Superintendencia de Transporte. (2022). Supertransporte. Informe macro: aporte del sector transporte en la reactivación económica. https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Agosto/Comunicaciones_18/INFORME-MACRO-DEPURADO.pdf
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Anexos

Anexo 1

Algunas preguntas que se incluían en las conversaciones abiertas desarrolladas por la compañía de financiamiento, y que fueron usadas como fuente de información para el diseño de modelo de negocio propuesto en este trabajo:

- ¿Cuál es su actividad económica y cuánto tiempo lleva ejecutándola?
- Para desarrollar su actividad económica ¿qué requiere?
- Con anterioridad a presentar esta solicitud de crédito, ¿aplicó en otra entidad u otras entidades por financiamiento para el vehículo productivo?
- Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿en cuántas entidades presentó la solicitud de crédito?
- ¿Alguna entidad le aprobó la solicitud de crédito y por qué monto?
- Si la solicitud de crédito fue aprobada, ¿el monto aprobado fue consistente con el monto inicialmente solicitado por usted?
- Si la solicitud de crédito fue negada, ¿sabe o cree saber por qué?
- ¿Qué fue lo que más le disgustó en la atención recibida por parte de esas entidades en las que solicitó el crédito?
- ¿Qué sensaciones y pensamientos le genera tener que realizar una solicitud de crédito?
- ¿Qué le gustaría que le ofreciera una entidad financiera?