

**Estudio de prefactibilidad para un modelo de negocio bajo la figura de cuentas en participación en el sector financiero automotriz en Colombia**

**Jorge Enrique Castillo Castillo  
Fabián Vela Salcedo**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magíster en Administración**

**Asesoras  
Temática: Ana María Redondo  
Metodológica: Beatriz Uribe**

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
Maestría en Administración de Empresas  
Bogotá  
2016**

## Tabla de contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	5
1. Introducción.....	6
2. Conceptos teóricos.....	7
3. Estudio de mercado .....	10
3.1 Sector automotriz .....	10
3.2 Sector financiero .....	18
4. Estudio administrativo y financiero.....	26
4.1 Análisis y propuesta administrativa .....	26
4.2 Estudio financiero y análisis de sensibilidad .....	31
5. Conclusiones .....	38
6. —Referencia bibliográfica .....	40

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Matrículas vehículos por segmento -----	14
<b>Tabla 2</b> Top 20 Matrículas vehículos por marca -----	15
<b>Tabla 3</b> Matrículas por departamentos -----	17
<b>Tabla 4</b> Saldo de cartera vehículos por entidad financiera -----	19
<b>Tabla 5</b> Unidades financiadas de vehículos nuevos -----	20
<b>Tabla 6</b> Tasas de interés vehículos 2015-----	25
<b>Tabla 7</b> Proyección planta de personal-----	28
<b>Tabla 8</b> Proyecciones, ventas y financiación autos -----	31
<b>Tabla 9</b> Proyección precio promedio auto-----	32
<b>Tabla 10</b> Proyección de cartera y desembolsos -----	32
<b>Tabla 11</b> Proyección cartera vencida -----	33
<b>Tabla 12</b> Proyección cartera que causa -----	34
<b>Tabla 13</b> Proyección costo de fondos -----	34
<b>Tabla 14</b> Proyección margen de intereses -----	35
<b>Tabla 15</b> Proyección P&G-----	35
<b>Tabla 16</b> Proyección P&G métricas -----	36
<b>Tabla 17</b> Proyección P&G escenario 1-----	37
<b>Tabla 18</b> Proyección P&G escenario 2-----	38

## Lista de gráficos

Gráfico 1. Exportaciones mundiales de manufacturas 2013-----	10
Gráfico 2. Producción mundial de vehículos -----	11
Gráfico 3. Principales productores de vehículos en 2014 -----	12
Gráfico 4. Participación marcas en total matrículas-----	16
Gráfico 5. Estructura organizacional-----	29

## **Resumen**

El desarrollo del mercado colombiano ha generado que las empresas busquen métodos innovadores y sofisticados en aras de encontrar nuevas oportunidades y participación dentro del mismo. La experiencia en un sector de la población y el conocimiento en un proceso específico, puede generar oportunidades de integración o alianzas de las compañías en búsqueda de tener un posicionamiento y aumentar sus excedentes. El mercado automotriz, específicamente la financiación de vehículos en Colombia, es un mercado altamente competido. La innovación en este mercado es de gran valor para el posicionamiento y las alianzas pueden ser un factor clave para el éxito; si a esto se suman casos de empresas extranjeras que tienen factores de éxito y el conocimiento del mercado local, se puede generar una figura comercial que sea capaz de abordar con éxito el mercado de financiación automotriz.

En el presente trabajo se analiza una propuesta de alianza comercial bajo el esquema de cuentas en participación (CEP), que permiten gracias al conocimiento por una parte del sector financiero automotriz en otro país y por otra parte de una compañía que conoce el mercado colombiano y tiene un posicionamiento en el mercado local— que se pueda conformar esta alianza estratégica para buscar posicionar un producto y obtener unos excedentes para ambos aliados. En el trabajo se desarrolla tanto la oportunidad del sector como la viabilidad financiera del proyecto, determinando, de conformarse esta alianza, los impactos sociales, económicos y de gestión.

## **Palabras clave**

Pre factibilidad, modelo de negocio, sector automotriz y sector financiero.

## **Abstract**

The development of the Colombian market has led companies to seek methods of innovation and sophistication in order to find new opportunities and higher participation. The experience and knowledge of the companies in a specific process can generate opportunities for integration or alliances looking to have a position and increase its surplus. The automotive market and specifically funding vehicles in Colombia is a highly competitive market. The innovation in any market is of great value to obtain a bigger share on participation, alliances can be a key factor for success. There are cases of foreign companies that have success factors and some local with knowledge of the market that working side to side can generate a commercial figure that is able to successfully address the automotive financing market. A commercial partnership under the scheme of joint accounts is presented in this paper, it allows the combination of knowledge of one of the parties in the automotive finance sector and on the other side a company that knows the Colombian market and has a position in the local market who can shape this strategic alliance to seek to position a product and get a surplus for both parties. Through this document it can be find the opportunity that the market brings, the financial viability of integrating companies as well as the social and economic impacts that the alliance can bring.

## **Keywords**

Prefeasibility, business model, automotive sector and financial segment.

## **1. Introducción**

El sector automotriz es reconocido a nivel mundial como uno de los más importantes y de mayor influencia en el desarrollo económico y social de un país. El caso colombiano no es la excepción, entre otros factores debido a las diferentes alternativas de financiación que ofrecen los actores financieros, siendo esta la razón por la que es considerado por parte del gobierno como una de las locomotoras para el desarrollo de la economía. El objetivo principal de este trabajo es analizar la prefactibilidad de mercado, financiera y legal para la financiación de vehículos automotores en Colombia en las principales ciudades, como son Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, bajo la figura de cuentas en participación (CEP). Se busca un nuevo modelo de negocio ya que en la actualidad el segmento se encuentra bancarizado, en búsqueda de clientes con un perfil de riesgo bajo, con una experiencia de crédito media o alta y que demuestren una estabilidad económica. Bajo la figura de CEP se busca un nivel de riesgo más alto, clientes sin experiencia crediticia y con un poder adquisitivo medio o alto; con este modelo se brindarían beneficios adicionales a los que los consumidores encuentran actualmente en el mercado, generando así una propuesta de valor diferenciadora a la entidad financiera que decida aplicarla.

Dentro de los componentes del documento se encuentra un marco conceptual donde se especifica qué es el estudio de prefactibilidad y sus diferencias con un estudio de factibilidad y, a su vez, se destacan las principales características de las CEP: para ello se describirá en qué consiste esta figura. De igual manera, contiene el estudio del mercado automotriz a nivel global y en Colombia, donde se visualizará un análisis de las ventas de vehículos nuevos en el país y se identificará el nicho de mercado al cual se quiere atacar bajo esta figura. Por último, se encuentra

la viabilidad financiera del proyecto, contemplando un análisis de sensibilidad de posibles factores que puedan afectar el desarrollo del mismo, y las conclusiones del proyecto.

## **2. Conceptos claves**

Se tiene estimado que solo una de cincuenta ideas de negocio es comercialmente viable, es por esto que un estudio de factibilidad es una herramienta importante para ahorrar recursos y tiempo a la hora de realizar un modelo de negocio. Dentro de la evaluación de proyectos, los estudios de factibilidad o estudios de viabilidad se pueden definir como un proceso controlado para identificar problemas y oportunidades, determinar objetivos, definir los resultados exitosos y evaluar los costos y beneficios asociados con varias alternativas para la solución de un problema. El estudio de factibilidad de negocios se utiliza para apoyar el proceso de toma de decisiones basado en un análisis de costo-beneficio del proyecto real (Thompson, 2005).

Previo al estudio de factibilidad es importante contemplar un estudio de prefactibilidad, el cual, dentro de sus principales componentes, contiene el estudio de mercado, estudio tecnológico (si hubiese lugar), estudio administrativo, estudio financiero con sus diferentes análisis de sensibilidad, y conclusiones. En otras palabras, con el objetivo de ahorrar tiempo y recursos, antes de realizar un modelo de negocio se recomienda realizar un estudio de prefactibilidad y posteriormente un estudio de factibilidad para así llegar con mejor calidad de información a la toma de decisiones al momento de evaluar un modelo de emprendimiento. En el marco empresarial actual, influenciado por efectos económicos como la globalización, internacionalización o apertura económica, se obliga a las empresas a tener una rápida respuesta que les permitan desarrollar mercados de mayores proporciones.

Para el caso de estudio, se realiza un análisis de los modelos de negocio más utilizados en procesos de alianzas comerciales necesarios para el desarrollo del estudio de prefactibilidad anteriormente mencionado. El marco legal colombiano permite aplicar severos contratos de colaboración empresarial, donde se encuentra que los dos más significativos son las cuentas en participación y los *Joint Venture*.

Las cuentas en participación son un contrato de cooperación económica cuyos antecedentes se encuentran en la denominada *participación o commenda medievales*, la más antigua de las formas de colaboración empresarial conocida y además origen histórico de las sociedades en comandita. Así, “Sociedad Comanditaria y cuentas en participación, descansan en el mismo fundamento económico: ambas conceden a un capitalista la posibilidad de participar con un aporte patrimonial en el negocio mercantil dirigido por otro” (Garrigues, 1963).

El Código de Comercio colombiano, título X del libro segundo dedicado explícitamente a las sociedades comerciales, del artículo 507 al 514, define las cuentas de participación como un “contrato por el cual dos o más personas que tienen la calidad de comerciantes toman interés en una o varias operaciones mercantiles determinadas que deberá ejecutar uno de ellos en su solo nombre y bajo su crédito personal, con cargo de rendir cuenta y dividir con sus partícipes las ganancias o pérdidas en la proporción convenida” (Legis, 2010).

Las principales características de las cuentas en participación son:

1. Son de carácter bilateral.
2. No dan nacimiento a un ente distinto a los miembros que la integran.
3. No constituyen una persona jurídica, pues se trata de un contrato de coordinación entre empresas y empresarios.

El contrato de cuentas en participación es un contrato en el que dos o varias personas naturales o jurídicas se obligan a realizar una aportación en su calidad de partícipes inactivos, con el fin de ejecutar una operación acordada y determinada, específica o general, de manera permanente o temporal que debe ser realizada por quien se denomine el asociado gestor, quien a su vez deberá invertir en la operación pactada explotando el objeto acordado, y obligado a rendir cuentas y dividir las ganancias o pérdidas en la proporción convenida.

Dentro de los contratos de colaboración, las CEP brindan los mejores beneficios, ya que la estructuración contractual conlleva a una formalidad que ofrece tranquilidad y respaldo a las partes, sobre todo teniendo en cuenta el volumen de la cartera proyectada. La formalidad que requiere el sector para tener aliados internacionales se estructura mediante un contrato robusto con cláusulas restrictivas en la salida voluntaria de alguna de las partes, que en otros acuerdos pueden ser menos condicionales.

Como ya se mencionó, el estudio de prefactibilidad tiene varios componentes: en este documento se identifican el análisis de mercado, estudio administrativo, estudio financiero con sus diferentes análisis de sensibilidad y conclusiones. El estudio de mercado en este escrito se subdivide en dos secciones: la primera es el estudio de mercado del sector automotriz como tal, donde se observa el comportamiento a nivel mundial, se compara la importancia con otras industrias y al final se da cuenta del tamaño del mercado colombiano. La segunda sección es del sector financiero vinculado directamente con el sector automotriz, se describe su tamaño, los principales jugadores y sus principales características dentro del mercado. Posteriormente se observa un estudio administrativo y financiero; el estudio administrativo advierte la estructura organizacional y

administrativa con la cual se debe contar para soportar la operación, y por su parte el estudio financiero comprende las proyecciones financieras y sus respectivos análisis de sensibilidad contemplando varios escenarios, incluyendo proyección de ventas, proyección de cartera y desembolsos, proyecciones de costos de fondos, márgenes y P&G. Finalmente se mencionan las conclusiones del caso con las respectivas recomendaciones para darle continuidad al proyecto.

### 3. Estudio de mercado

#### 3.1 Sector automotriz

Según la OMC, Organización Mundial del Comercio, las exportaciones mundiales de manufacturas para el año 2013 superaron los 11.848 mil millones, donde los productos del sector de la industria del automóvil tuvieron una participación superior al 11%, evidenciando un crecimiento del 3,88% con respecto al año inmediatamente anterior (OMC, 2015).

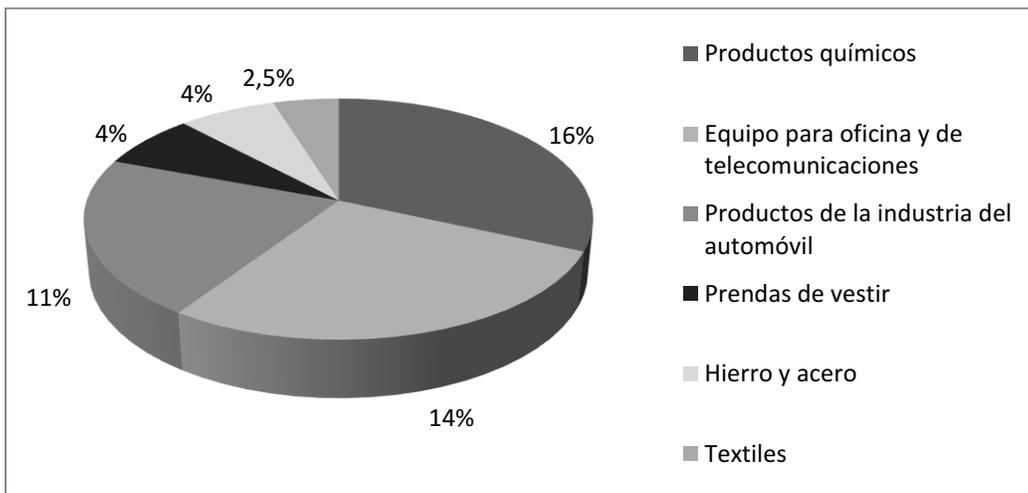


Gráfico 1. Exportaciones mundiales de manufacturas 2013  
Fuente: OMC (2013).

En la actualidad los automóviles son percibidos por gran parte de los consumidores como un producto necesario para el buen vivir; el automóvil permite que las personas trabajen, vivan y se transporten en formas imposibles de contemplar desde hace 100 años. De acuerdo con la OICA, Organización Internacional de Constructores de Automóviles (sigla en francés del título *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles*), en los últimos años el sector automotor ha sido uno de los más dinámicos a nivel internacional. Como se puede observar en el Gráfico 2 la producción mundial de vehículos ha presentado un crecimiento del 39,15% en los últimos 10 años, pasando de 64,4 millones de unidades producidas en 2004 a 89,7 millones de unidades en 2014.

El promedio de crecimiento de los últimos 4 años ha sido del 3,71% y en especial ha sido uno de los que registra un comportamiento de recuperación más importante tras la crisis financiera internacional desatada a finales de 2007 (OICA, 2015).

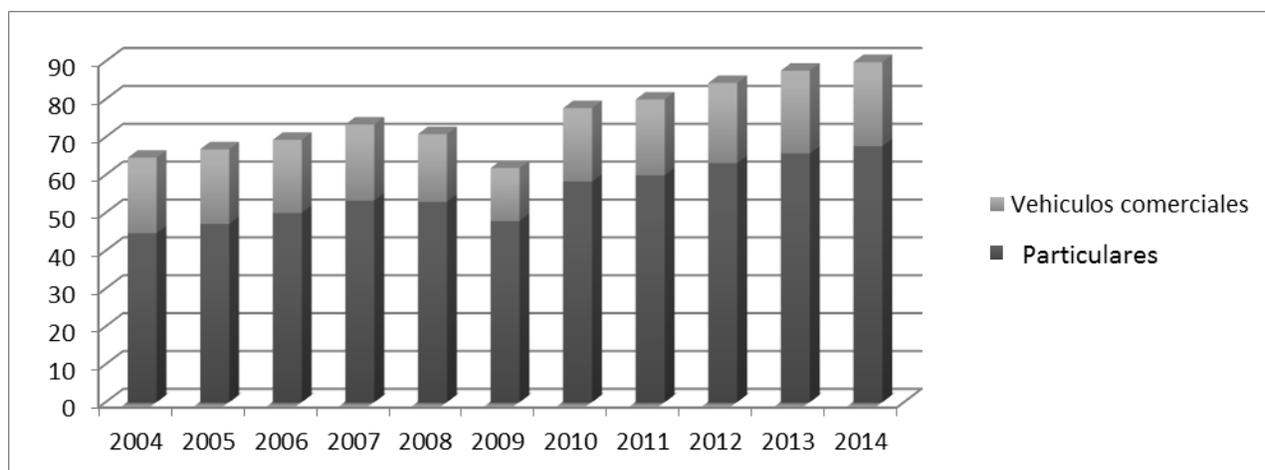
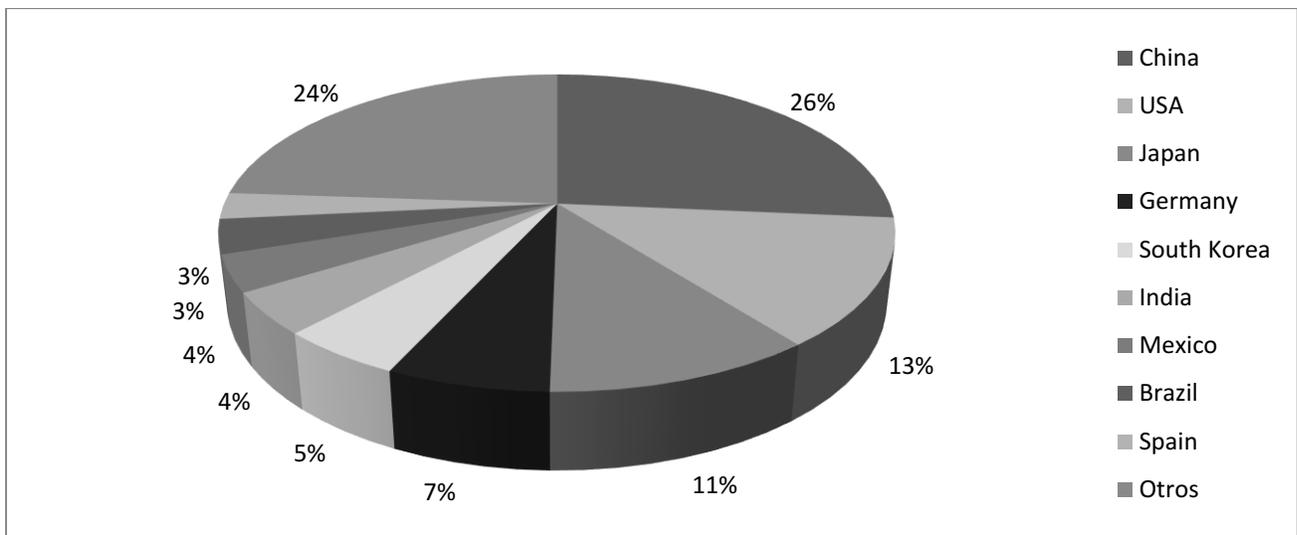


Gráfico 2. Producción mundial de vehículos.

Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas OICA (2015).

La OICA argumenta que la industria automotriz es uno de los principales motores de crecimiento económico en el mundo: para la producción de 60 millones de vehículos se requieren 9 millones de personas, esto es más del 5% del empleo manufacturero a nivel mundial (OICA, 2015).

En el año 2014, los principales países productores de vehículos fueron China, con una participación del 26%, seguido por Estados Unidos con el 13% y Japón con el 11%, estos datos corresponden al total de producción de vehículos comerciales y automóviles. El principal productor para este año es Toyota, con una participación del 8,22% seguido por Volkswagen con el 8,11% y en tercer lugar se situó General Motors con el 7,11%, esto según datos aportados por OICA (2014).



*Gráfico 3. Principales productores de vehículos en 2014*

Fuente: Elaboración propia con base en información estadística OICA (2015).

El gobierno, los centros de estudio y los gremios colombianos coincidieron en afirmar que el año 2015, en términos económicos, sería bueno para el país. Si bien no con los resultados obtenidos en 2014, sí se mantuvo un crecimiento, superando a economías como las de Venezuela, Brasil, Ecuador y Perú. Este crecimiento estuvo apalancado básicamente en la inversión, tanto pública como privada, y la construcción. Según el informe de marzo de 2015 del Banco de la República, se proyectó que la inflación de 2015 terminaría cerca del límite superior del rango establecido: 3% (Banco de la República, 2015).

Con el ánimo de entender la figura jurídica de los contratos de cuentas en participación, debemos entender que esta es tan solo una de las sociedades mercantiles reconocidas en Colombia y que el Código de Comercio colombiano establece en 8 artículos (507 -514) todo lo relacionado con los contratos de cuentas de participación. A continuación la descripción del artículo 507 como tal:

“Artículo 507. Definición de Cuentas de Participación. La participación es un contrato por el cual dos o más personas que tienen la calidad de comerciantes toman interés en una o varias operaciones mercantiles determinadas, que deberá ejecutar uno de ellos en su solo nombre y bajo su crédito personal, con cargo de rendir cuenta y dividir con sus partícipes las ganancias o pérdidas en la proporción convenida” (Legis, 2010, pág. 127).

Como se puede observar, la esencia de este contrato y de todos los contratos de sociedades mercantiles consiste en que dos o más comerciantes se unen para realizar negocios, pero solo uno de ellos es el que ejecuta todas las labores comerciales, con el compromiso de rendir cuentas y dividir las utilidades con el otro comerciante, donde se les conoce como el Comerciante Gestor y el Comerciante Inactivo, respectivamente.

El sector automotriz está compuesto por la fabricación de motocicletas, vehículos tanto particulares como comerciales, autopartes y talleres de reparación; representa 4% del PIB industrial (ANDI, 2015) y genera cerca de 25 mil empleos. El sector de vehículos, tanto particulares como comerciales, es la base del análisis de mercado que se realizará ya que es la especificación del segmento al cual se quiere atender o analizar.

En 2014 se vendieron 327.478 vehículos tanto particulares como comerciales (RUNT, 2015), lo cual representó un incremento del 10,7% en comparación con el año 2013, y fueron jalonadas por los vehículos particulares (+11,0%) y los utilitarios (+8,9%), los vehículos de carga (+10,8%) y los taxis (+30,7%). Las ventas de pickup decrecieron en (-5,7%) manteniéndose por dos años consecutivos en disminución y esto debido en parte al cambio impositivo que generó un incremento para este tipo de vehículo. Ver tabla N.º 1.

**Tabla 1 Matrículas vehículos por segmento**

Segmento	2012	2013	2014	Crec 13-12	Crec 14-13
Automóviles	163.049	149.552	166.055	-8,3%	11,0%
Utilitarios	62.620	76.351	83.129	21,9%	8,9%
Carga	33.741	20.574	22.803	-39,0%	10,8%
Taxis	16.600	16.704	21.826	0,6%	30,7%
Pick Up	22.093	18.802	17.738	-14,9%	-5,7%
Pasajeros	7.734	7.875	8.841	1,8%	12,3%
Vanes	5.449	5.371	5.932	-1,4%	10,4%
Otro	634	574	1.154	-9,5%	101,0%
<b>Total</b>	<b>311.920</b>	<b>295.803</b>	<b>327.478</b>	<b>-5,2%</b>	<b>10,7%</b>

Fuente: cifras estadísticas RUNT

En la tabla N.º 1 se muestra la distribución en las ventas de vehículos por marca, comparativo de 2014 vs. 2013, reflejando así un crecimiento generalizado de las marcas para el último año. Las principales marcas que se vendieron en 2014 fueron Chevrolet, con 82.201 carros vendidos; Renault, con 49.961, siendo estas dos compañías de ensamble nacional; KIA, con 31.695, una marca coreana que ha venido incrementando su participación en los últimos años; Ford, con 21.412, el cual ha tenido un crecimiento significativo en los dos últimos años; y Nissan, con 21.385, teniendo un crecimiento del 5,3% el último año. Hyundai, por su parte, tuvo ventas por 21.336 unidades, presentando una disminución del 5,6% y perdiendo dos puestos de participación en el mercado. Es importante mencionar el crecimiento significativo de la marca Suzuki, que presentó crecimiento del 332% para el 2013 y 72% para el 2014. También es de resaltar la participación de marcas chinas como Chery, Jac y Fotón que se han convertido en opciones de vehículos principalmente comerciales.

**Tabla 2 Top 20 Matrículas vehículos por marca**

Top 20 Marcas	2012	2013	2014	Crec 13-12	Crec 14-13
Chevrolet	86.153	76.002	82.201	-11,8%	8,2%
Renault	43.167	42.913	49.961	-0,6%	16,4%
Kia	27.223	28.441	31.695	4,5%	11,4%
Ford	11.067	17.252	21.412	55,9%	24,1%
Nissan	23.666	20.317	21.385	-14,2%	5,3%
Hyundai	27.839	22.612	21.336	-18,8%	-5,6%
Toyota	15.068	14.401	13.899	-4,4%	-3,5%
Mazda	10.773	9.350	11.374	-13,2%	21,6%
Volkswagen	10.242	9.456	10.256	-7,7%	8,5%
Suzuki	1.008	4.356	7.515	332,1%	72,5%
Chery	3.603	4.419	4.992	22,6%	13,0%
Mercedes Benz	2.600	4.155	4.690	59,8%	12,9%
Jac	3.907	4.076	3.276	4,3%	-19,6%
Foton	2.254	1.983	3.112	-12,0%	56,9%
Dodge	3.067	3.102	3.029	1,1%	-2,4%
BMW	2.474	2.646	2.887	7,0%	9,1%
Honda	2.297	2.512	2.688	9,4%	7,0%
Hino	1.621	1.447	2.191	-10,7%	51,4%
Internacional	6.057	2.069	2.153	-65,8%	4,1%
Audi	1.492	1.921	2.072	28,8%	7,9%
Otras	26.342	22.367	25.354	-15,1%	13,4%
<b>Total</b>	<b>311.920</b>	<b>295.797</b>	<b>327.478</b>	<b>-5,2%</b>	<b>10,7%</b>

Fuente: cifras estadísticas RUNT

La tabla N.º 2 muestra una disminución de la participación de las dos principales marcas de vehículos en Colombia, Chevrolet y Renault, generando un aumento de otras marcas, como por ejemplo las coreanas, que en los últimos años han venido creciendo significativamente en ventas y participación del mercado, convirtiéndose KIA en la tercera marca del país con 31.695 unidades vendidas en 2014.

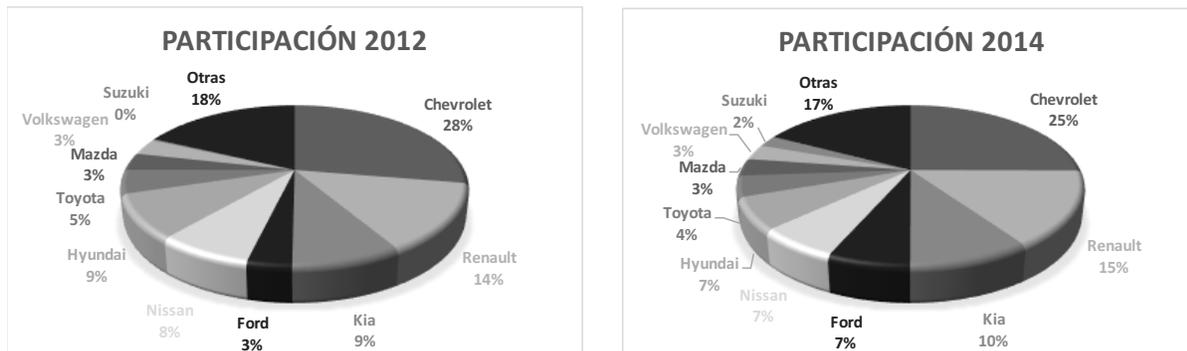


Gráfico 4. Participación marcas en total matrículas

Fuente: Elaboración propia con base en cifras estadísticas del RUNT.

Para el 2014, el mercado tuvo un dinamismo importante debido a los precios que hasta el último trimestre de ese año generaban una alternativa atractiva de compra gracias a la tasa de cambio, y los planes y promociones que el mercado automotriz generaba. Para el último trimestre de 2014 se generó un impacto por la devaluación del peso colombiano (Banco de la República, 2015), sin embargo el mercado lo empezó a reflejar en el primer trimestre de 2015.

Al verificar las ventas de autos por los principales departamentos, encontramos que Bogotá tiene la mayor participación con 120.644 unidades vendidas y representando el 36,8% de participación, seguida por Antioquia y Valle del Cauca con 44.222 y 33.323 en ventas respectivamente. Con esto se demuestra el potencial que se puede generar al ingresar a estas principales plazas, el que abarcaría alrededor del 60,5% de las ventas del mercado (RUNT, 2015).

Así como la participación es importante, los crecimientos de 2014 vs. 2013 muestran un crecimiento en la participación de departamentos intermedios como Bolívar, Meta y Risaralda. Sin embargo Bogotá, a pesar de la estacionalidad en el salón del automóvil el cual generó un

crecimiento del 6% en relación con el año 2013, presentó una disminución en la participación de mercado de casi 2% vs. el año 2013.

**Tabla 3** Matrículas por departamentos

Departamentos	2012	2013	2014	Crec 13-12	Crec 14-13	Participación
Bogotá D.C.	116.514	113.815	120.644	-2,3%	6,0%	36,8%
Antioquia	42.258	40.527	44.222	-4,1%	9,1%	13,5%
Valle del Cauca	28.374	27.820	33.323	-2,0%	19,8%	10,2%
Cundinamarca	29.007	20.493	23.848	-29,4%	16,4%	7,3%
Santander	17.976	15.673	16.991	-12,8%	8,4%	5,2%
Atlántico	14.598	14.761	15.565	1,1%	5,4%	4,8%
Bolívar	6.216	6.371	7.049	2,5%	10,6%	2,2%
Meta	5.709	5.740	6.637	0,5%	15,6%	2,0%
Risaralda	5.848	5.393	6.571	-7,8%	21,8%	2,0%
Norte de Sant.	5.975	5.504	6.450	-7,9%	17,2%	2,0%
Tolima	5.044	5.296	6.032	5,0%	13,9%	1,8%
Huila	4.898	4.512	5.385	-7,9%	19,3%	1,6%
Caldas	4.523	4.340	5.353	-4,0%	23,3%	1,6%
Nariño	3.760	3.916	4.913	4,1%	25,5%	1,5%
Boyacá	5.164	4.330	4.800	-16,2%	10,9%	1,5%
Quindío	2.832	2.728	3.210	-3,7%	17,7%	1,0%
Cauca	2.043	2.405	3.082	17,7%	28,1%	0,9%
Magdalena	2.455	2.527	2.880	2,9%	14,0%	0,9%
Cesar	2.394	2.406	2.697	0,5%	12,1%	0,8%
Córdoba	2.220	2.659	2.688	19,8%	1,1%	0,8%
Casanare	1.770	1.849	2.109	4,5%	14,1%	0,6%
Sucre	1.142	1.220	1.327	6,8%	8,8%	0,4%
La Guajira	558	527	544	-5,6%	3,2%	0,2%
Caquetá	133	128	315	-3,8%	146,1%	0,1%
Arauca	118	196	282	66,1%	43,9%	0,1%
San Andrés	96	405	258	321,9%	-36,3%	0,1%
Putumayo	184	156	171	-15,2%	9,6%	0,1%
Chocó	55	47	45	-14,5%	-4,3%	0,0%
Guaviare	21	28	42	33,3%	50,0%	0,0%
Amazonas	14	19	28	35,7%	47,4%	0,0%
Vichada	21	12	17	-42,9%	41,7%	0,0%
<b>Total</b>	<b>311.920</b>	<b>295.803</b>	<b>327.478</b>	<b>-5,2%</b>	<b>10,7%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: cifras estadísticas RUNT

Según el artículo de Portafolio referente a la economía (Portafolio.co, 2015) se esperaba que el 2015 mostrara una desaceleración de las ventas de vehículos dada la devaluación presentada

desde el último trimestre de 2014 y lo corrido de 2015 en su momento, adicional al posible incremento en las tasas de crédito del sector financiero dada la tasa de banco central que podría generar expectativas al alza.

### **3.2 Sector financiero**

Un tema para resaltar es la participación de la financiación en el proceso de compra de vehículos y la participación de la financiación en el ingreso promedio de los hogares colombianos, que según el periódico El Tiempo (NEGOCIOS, 2014) se encuentra alrededor de 1,93 millones mensuales por familia, lo cual partiendo de un precio promedio de vehículo de 28 millones podría ser entre el 30% y 40% del ingreso de las familias.

Según la Superintendencia Financiera de Colombia, el saldo de cartera para la compra de vehículos se ubicó en COP 10,4 billones al cierre de 2014 (Superfinanciera, 2014) con un crecimiento anual del 14,7% en relación con el 2013. Para 2015 se esperaba una desaceleración gradual del crédito de vehículos debido a la devaluación del peso colombiano y un deterioro marginal en la calidad de la cartera, producto de la desaceleración de la economía y de la capacidad de pago de los tomadores de crédito.

**Tabla 4 Saldo de cartera vehículos por entidad financiera**

<b>Financieras</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Crecimiento</b>
Bancolombia	1.899.172	2.009.561	5,8%
Occidente	1.479.336	1.686.557	14,0%
Davivienda	1.216.383	1.364.898	12,2%
Finandina	955.133	1.120.822	17,3%
BBVA	733.896	1.008.320	37,4%
GMAC	611.481	763.867	24,9%
Bogotá	495.132	602.992	21,8%
Pichincha	451.989	537.468	18,9%
Colpatria	317.246	394.965	24,5%
Corpbanca	186.398	221.890	19,0%
Caja Social	180.778	215.460	19,2%
Coomeva	152.597	125.042	-18,1%
Tuya	173.288	107.060	-38,2%
AV Villas		66.876	
Giros & Finanzas	57.215	66.074	15,5%
Popular	33.152	23.941	-27,8%
WWB	23.404	16.681	-28,7%
Serfinanza	19.670	14.232	-27,6%
Finamérica	9.914	7.230	-27,1%
Dann	553	7.026	1171,7%
Leasing Bolívar	8.610	6.540	-24,0%
Leasing Bancolombia	6.077	3.033	-50,1%
Leasing Corficolombiana	1.492	996	-33,3%
Coltefinanciera	815	634	-22,2%
<b>Total Entidades</b>	<b>889.302</b>	<b>976.946</b>	<b>9,9%</b>

Fuente: Datos Superintendencia financiera, elaboración propia.

Para el 2014 las ventas de vehículos superaron las 300 mil unidades. Sobre estas unidades vendidas se determina el número de unidades con prenda (RUNT, 2015) para determinar el número de unidades financiadas sobre las ventas de vehículos nuevos. Para el 2014 se financiaron 211.275 unidades representando un 64,5% sobre las unidades totales. La distribución de unidades financiadas por entidad financiera se detalla en la tabla N.º 5.

**Tabla 5 Unidades financiadas de vehículos nuevos**

Financieras	2012	2013	2014	Crec 13-12	Crec 14-13	Participacion
Bancolombia	30.543	28.780	31.868	-5,8%	10,7%	15,1%
Occidente	23.886	22.412	24.092	-6,2%	7,5%	11,4%
Otros	13.878	14.961	23.374	7,8%	56,2%	11,1%
Davivienda	16.778	16.755	21.361	-0,1%	27,5%	10,1%
Finandina	15.481	14.556	17.018	-6,0%	16,9%	8,1%
GMAC	13.502	13.513	16.395	0,1%	21,3%	7,8%
Bogotá	11.254	8.216	11.493	-27,0%	39,9%	5,4%
BBVA	8.618	8.983	9.507	4,2%	5,8%	4,5%
Chevyplan	8.832	8.582	8.526	-2,8%	-0,7%	4,0%
Finanzauto	7.432	6.952	8.466	-6,5%	21,8%	4,0%
Pichincha	7.976	7.819	8.232	-2,0%	5,3%	3,9%
Colpatria	4.782	6.380	6.794	33,4%	6,5%	3,2%
Finesa	3.439	3.910	5.324	13,7%	36,2%	2,5%
Leasing Bancol.	7.562	5.140	4.954	-32,0%	-3,6%	2,3%
Renting Colombia	992	2.081	3.175	109,8%	52,6%	1,5%
Helm	3.537	3.275	1.638	-7,4%	-50,0%	0,8%
AV Villas	-	473	1.258		166,0%	0,6%
Giros y Finanzas	670	724	965	8,1%	33,3%	0,5%
L. Bancolombia	1.392	631	847	-54,7%	34,2%	0,4%
Coomeva	1.472	1.145	789	-22,2%	-31,1%	0,4%
Finamérica	1.313	792	730	-39,7%	-7,8%	0,3%
Planautos	1.151	1.181	727	2,6%	-38,4%	0,3%
Rombo	456	612	723	34,2%	18,1%	0,3%
Equirent	361	589	659	63,2%	11,9%	0,3%
Hyundai Cred	1.323	956	571	-27,7%	-40,3%	0,3%
Clave 2000	892	957	545	7,3%	-43,1%	0,3%
Corficolombiana	1.063	512	505	-51,8%	-1,4%	0,2%
Popular	1.047	636	283	-39,3%	-55,5%	0,1%
Rentandes	568	115	241	-79,8%	109,6%	0,1%
Sudameris	8	127	74	1487,5%	-41,7%	0,0%
Tuya	3.519	1.483	47	-57,9%	-96,8%	0,0%
Finavanza	599	1.211	45	102,2%	-96,3%	0,0%
Fenalco	17	7	18	-58,8%	157,1%	0,0%
BCSC	728	1.774	14	143,7%	-99,2%	0,0%
Confinanciera	2.102	6	7	-99,7%	16,7%	0,0%
Invergrupo	94	1	5	-98,9%	400,0%	0,0%
Orbe	0	0	3			0,0%
L. Occidente	-	2	2		0,0%	0,0%
Confenalco	31	1	-	-96,8%	-100,0%	0,0%
Confirmeza	62	-	-	-100,0%		0,0%
<b>Total</b>	<b>197.360</b>	<b>186.250</b>	<b>211.275</b>	<b>-5,6%</b>	<b>13,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: cifras estadísticas RUNT

Según la información detallada reflejada en el ranking por entidad financiera de la financiación de unidades nuevas en el mercado automotor, Bancolombia, a través de su filial Sufinanciamiento, es la entidad con mayor participación en la financiación de vehículos automotores en Colombia con un 15,1% de participación, seguida de Occidente, a través de su línea Occiauto que tiene un 11,4% de participación de mercado, y así le siguen Davivienda, Finandina y GMAC que manejan 10,1%, 8,1% y 7,8% respectivamente. Colpatria se encuentra en el 11° lugar con un 3,2% de participación, clasificando dentro de los competidores medianos del mercado.

La oferta de valor de las principales financieras está orientada a tres estrategias básicas de penetración del mercado, que son: mantener tiempos de respuesta ágiles para la aprobación y desembolso del crédito, dar una oferta al cliente en planes de financiación, tasas atractivas y "ganchos" de colocación para que el cliente quiera el producto y la tercera es la relación que se maneja con el concesionario aliado para que este le remita los créditos y promocioe los productos de esta financiera llegando a tener convenios, consistentes en una mayor comisión que pagan las financieras a los *dealers*, que pueden estar entre 2% y 5% del valor de la financiación, convirtiéndose esta comisión en una fuente de ingresos importante para el concesionario o para el vendedor del concesionario, según el convenio establecido.

Se detallará un poco sobre cada estrategia comercial y financiera para determinar con claridad la oferta de valor de estos competidores:

1. Tiempo de respuesta: Con tantos competidores en el mercado, y sabiendo que la compra de auto es una compra de impulso, una diferenciación hacia los concesionarios es la agilidad con la que se pueda aprobar un crédito; para esto las entidades han invertido en plataformas que permitan generar procesos y tiempos de respuesta muy rápidos con el fin de dar viabilidades en

pocos minutos o de expedir cartas de aprobación, pasando por todos los filtros en cuestión de horas y dando respuesta rápida al concesionario para que el cliente realice el pago de su cuota inicial lo antes posible. Adicional a esto, las entidades financieras determinan modelos de *score* para calificar a los clientes y así decidir si aprueba o no la línea de crédito.

2. Oferta en planes de financiación y tasas de interés: Para esto las entidades financieras buscan acomodar el flujo de pagos del crédito de acuerdo al flujo de caja del cliente, por lo cual lanzan planes de financiación con periodos de gracia de interés y de capital, periodos específicos de pagos adicionales de capital u otros mecanismos para que el cliente perciba que es fácil pagar el crédito. Respecto a la tasa, las entidades financieras se han enfocado en promocionar tasas bajas a fin de sobresalir frente a sus competidores hacia los clientes que conocen el mercado financiero, y tienen varias ofertas de diferentes entidades financieras para otorgar crédito, esto se refleja también de acuerdo al perfil de riesgo que la financiera determina para el cliente a fin de minimizar las posibles pérdidas que puedan presentarse por el no pago de los clientes.

3. Convenios y comisiones: Este es un factor importante para la participación en los concesionarios, ya que las entidades financieras se han volcado a realizar convenios que generen la primera opción del cliente en la oferta por parte del concesionario. Estos convenios son pactados entre las entidades financieras y los concesionarios mediante comisiones que las entidades financieras pagan a los concesionarios a fin de obtener mayores ingresos y exclusividades en algunos planes de financiación. Estos convenios también se realizan entre las entidades financieras y las empresas que representan una marca en el país, a fin de involucrar descuentos o promociones que realizan las marcas a los concesionarios para que estos incrementen las ventas de ciertas líneas. Las comisiones que se pactan con los concesionarios

están alrededor de 2% y 5%, y pueden variar de acuerdo al volumen de negocios que el concesionario le genere a la entidad financiera.

Estos mecanismos utilizados por las entidades financieras determinan el valor agregado de la financiación de créditos, que podría verse de manera muy genérica si solo se tratara de la aprobación y el desembolso de un crédito tradicional; adicional a eso genera un vínculo hacia el concesionario, el cual influye mucho en la determinación del cliente para elegir la financiera con la cual tomar el crédito.

En cuanto a los participantes del mercado, vale la pena realizar a continuación una descripción breve sobre el significado de los principales actores en el negocio de compra y financiación de vehículo.

**Importador o distribuidor:** Es el representante de la marca en el país. Tiene opción de generar incentivos en unidades vendidas para la promoción de las unidades que venden los *dealers*. Los convenios desde marca pueden ser muy efectivos cuando el importador también tiene red de concesionarios.

**Dealer o concesionario:** Es el encargado de realizar las ventas a los clientes mediante vehículos en vitrinas. Existen concesionarios multimarca, que manejan marcas diferentes; y monomarca, que son los concesionarios que solo tienen una marca en su portafolio de productos.

**Entidad financiera:** Es la entidad que se encarga de otorgar el crédito para la adquisición o financiación del vehículo particular o público.

**Cliente:** Es la persona que realiza la compra en el concesionario y adquiere un crédito para financiarlo.

En este modelo de negocio el precio es la tasa de interés: para poder evaluar nuestro precio es necesario analizar el mercado y los principales competidores. En la tabla 6 encontramos las tasas

de intereses ofrecidas por las principales entidades financieras en el país. En esta tabla podemos identificar que los bancos tienen alianzas con marcas en particular para el desarrollo de la marca y obtención de mayor volumen de ventas. Con la información podemos observar que para el caso de vehículos nuevos las tasas ofrecidas asumen valores que oscilan entre 15,39% EA (Bancolombia, Finandina, Finanzauto, Colpatría y Occiauto) y 26,82% EA (Bancolombia, Colpatría, Occiauto y GMAC). Mientras que para el caso de los vehículos usados, las tasas se encuentran en el rango comprendido entre 15,39% EA (Occiauto, GMAC, Colpatría y Bancolombia) y 26,82% EA (Davivienda, Finanzauto, Occiauto, GMAC, Colpatría, Finandina y Bancolombia).

Luego del análisis de los datos es posible evidenciar que existe una tendencia al alza en el comportamiento que siguen las tasas, esto se refleja en un aumento de la tasa mínima y máxima a las cuales se negocian los créditos. El aumento de las tasas promedio de los créditos se opone al comportamiento bajista que se presentó en el mes de marzo (Ver Tabla 6).

**Tabla 6 Tasas de interés vehículos 2015**

MARCA	BANCO	TIPO DE VEHÍCULO	SALDO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Chevrolet	Bancolombia	Nuevo	Desde	15,4%	15,4%	15,4%	16,8%
			Hasta	16,8%	16,8%	23,9%	26,8%
		Usado	Desde	22,4%	18,2%	15,4%	15,4%
			Hasta	23,9%	25,3%	19,6%	26,8%
	Occiauto	Nuevo	Desde	16,8%	14,0%	15,4%	16,8%
			Hasta	22,4%	22,4%	23,9%	26,8%
		Usado	Desde	19,6%	15,4%	15,4%	15,4%
			Hasta	25,3%	23,9%	19,6%	26,8%
	GMAC	Nuevo	Desde	22,4%	22,4%	15,4%	16,8%
			Hasta	23,9%	23,9%	23,9%	26,8%
		Usado	Desde	18,2%	16,8%	15,4%	15,4%
			Hasta	26,8%	25,3%	19,6%	26,8%
Colpatria	Nuevo	Desde		14,0%	15,4%	16,8%	
		Hasta		22,4%	23,9%	26,8%	
	Usado	Desde		16,8%	15,4%	15,4%	
		Hasta		25,3%	19,6%	26,8%	
Nissan	Bancolombia	Nuevo	Desde	15,4%	18,2%	18,2%	15,4%
			Hasta	16,8%	25,3%	25,3%	21,0%
		Usado	Desde	18,2%	19,6%	15,4%	19,6%
			Hasta	23,9%	25,3%	19,6%	26,8%
Volkswagen	Finandina	Nuevo	Desde	16,8%	16,8%	14,0%	15,4%
			Hasta	22,4%	22,4%	22,4%	21,0%
		Usado	Desde	19,6%	19,6%	15,4%	18,2%
			Hasta	25,3%	23,9%	19,6%	26,8%
	Finanzauto	Nuevo	Desde	22,4%	16,6%	14,0%	15,4%
			Hasta	23,9%	23,9%	22,4%	21,0%
		Usado	Desde	18,2%	19,6%	15,4%	18,2%
			Hasta	26,8%	23,9%	19,6%	26,8%
	Occiauto	Nuevo	Desde	16,8%	18,2%	14,0%	15,4%
			Hasta	18,2%	23,9%	22,4%	21,0%
		Usado	Desde	19,6%	19,6%	15,4%	18,2%
			Hasta	25,3%	23,9%	19,6%	26,8%
Colpatria	Nuevo	Desde		16,8%	14,0%	15,4%	
		Hasta		18,2%	22,4%	21,0%	
	Usado	Desde		19,6%	15,4%	18,2%	
		Hasta		25,3%	19,6%	26,8%	
Hyundai	Finanzauto	Nuevo	Desde	22,4%	15,4%	18,2%	18,2%
			Hasta	23,9%	25,3%	21,0%	23,9%
		Usado	Desde	22,4%	19,6%	12,7%	16,8%
			Hasta	26,8%	25,3%	25,3%	26,8%
	Bancolombia	Nuevo	Desde	15,4%	15,4%	18,2%	18,2%
			Hasta	16,8%	25,3%	21,0%	23,9%
		Usado	Desde	22,4%	21,0%	12,7%	16,8%
			Hasta	23,9%	25,3%	25,3%	26,8%
	Davivienda	Nuevo	Desde	16,8%	15,4%	18,2%	18,2%
			Hasta	22,4%	25,3%	21,0%	23,9%
Usado		Desde	19,6%	21,0%	12,7%	16,8%	
		Hasta	25,3%	25,3%	25,3%	26,8%	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a bancos.

## **4. Estudio administrativo y financiero**

### **4.1 Análisis y propuesta administrativa**

La alianza permitirá acceso a crédito para vehículo a personas naturales independientes con capacidad de pago, que tengan un grado de informalidad en su actividad laboral, es decir, que no tienen ingresos sustentados bajo la modalidad de extractos o certificaciones formales de alguna empresa con la que tengan algún contrato de obra labor o prestación de servicios. En otras palabras, personas naturales independientes que cuentan con un negocio o una actividad económica (no un oficio), cuyos ingresos pueden ser sustentados a través de documentos de soporte y verificaciones, ya sea en el lugar donde ejerce la actividad o a través de verificaciones con los proveedores del solicitante.

La estructura organizacional estará conformada principalmente por personal de ventas que soportarán la operación en cada uno de los concesionarios que entrarán a ser parte de la alianza. La función estará orientada a la generación, canalización, desarrollo y control de la cartera de clientes del concesionario asignado, de manera que permita lograr potenciar el paquete de productos y servicios financieros acorde a las normas y políticas de la compañía. Igualmente, se crearán unos cargos que supervisen la operación comercial de los ejecutivos y estos estarán designados de acuerdo al tamaño de la plaza, dando mayor participación a las plazas que tengan mayor número de ejecutivos. En las áreas de *staff* se contratará personal que dé soporte a la operación y al movimiento contable, así como soporte en el mantenimiento de los créditos y desarrollos tecnológicos. Se crearán los cargos de gerente de operaciones y un cargo de gerente comercial.

Esta estructura será la encargada de soportar la operación a nivel nacional y prestar el servicio adecuado que requieren los concesionarios para realizar las ventas financiadas de los vehículos a

los clientes; el banco soportará esta operación con un tratamiento eficaz y manteniendo la oferta de valor que es tiempo de respuesta y un aliado para el concesionario.

Con el fin de analizar, rediseñar y controlar el plan estratégico pactado, se crearán comités, tanto estratégicos como de seguimiento, para revisar que la ejecución esté de acuerdo a lo planeado y así rediseñar o replantear la estrategia, si fuera necesario.

Los comités serán integrados por la misma cantidad de personas de las dos empresas, las cuales tendrán voz y voto en las decisiones siempre y cuando esto no afecte la operación del socio gestor, pues podría generar una afectación reputacional ante terceros.

Los comités serán los siguientes:

Comité directivo: Se encargará del seguimiento de la estrategia y el cumplimiento del plan inicial.

Comité comercial: El principal fin de este comité será revisar la gestión comercial y plantear las tácticas para lograr la penetración de mercado esperado.

Comité de riesgo: Verificará lo relacionado con el deterioro de la cartera y el perfil de clientes que están siendo aprobados a fin de no tener desviaciones en relación con el plan definido.

Comité operativo: Este comité revisará los procesos así como los tiempos de respuesta y estará encargado de gestionar todas las eficiencias operativas en pro de mejorar los tiempos de respuesta y el servicio al concesionario.

Comité financiero: Este comité tendrá como fin revisar la rentabilidad del producto de acuerdo al plan realizado y así tomar correcciones en cuanto a precio y cuota de mercado.

Comité de tecnología: Será el encargado de revisar la automatización de los procesos y las mejoras que permitan hacer la operación lo más mecánica posible y evitar manualidades innecesarias a fin de mejorar tiempos de respuesta.

**Tabla 7 Proyección planta de personal**

<b>Presupuesto planta personal</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Comercial</b>						
Aux. operativo	1	1	2	3	3	4
Ejecutivo comercial	4	36	45	47	47	47
Supervisor comercial	1	3	4	4	4	4
Gerente comercial	1	1	1	1	1	1
<b>Crédito</b>						
Coordinador de crédito	0	1	1	1	1	1
Analista de crédito	2	2	2	3	3	3
Verificador	1	1	1	1	1	1
<b>Operaciones</b>						
Analista legalizador	1	1	1	2	2	2
Analista desembolsos	2	2	2	2	2	2
Gerente operativo	1	1	1	1	1	1
<b>Otros</b>						
Profesional finanzas	1	1	1	1	1	1
Profesional de tecnología	1	1	1	1	1	1
<b>Total Planta de Personal</b>	<b>16</b>	<b>51</b>	<b>62</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>68</b>

Fuente: Estimación interna

En la tabla 7 se puede observar la proyección del personal que se requiere para inicio, mantenimiento y control operativo para la alianza, teniendo un total de 68 personas directas de la operación. El acelerado crecimiento del año 0 al 1 se deriva del plan de expansión contemplado, ya que se debe tener presencia en todos los concesionarios de la marca para generar una penetración en el nicho seleccionado, y adicionalmente para fortalecer las relaciones con la marca y concesionarios. Con respecto a los analistas, se contempla de esta manera dada la experiencia en el negocio con la herramienta de originación de créditos adecuada, que permitirá generar eficiencias, y su función sería controlar el cumplimiento de las políticas y análisis de excepciones.

A continuación, el gráfico de la estructura organizacional.

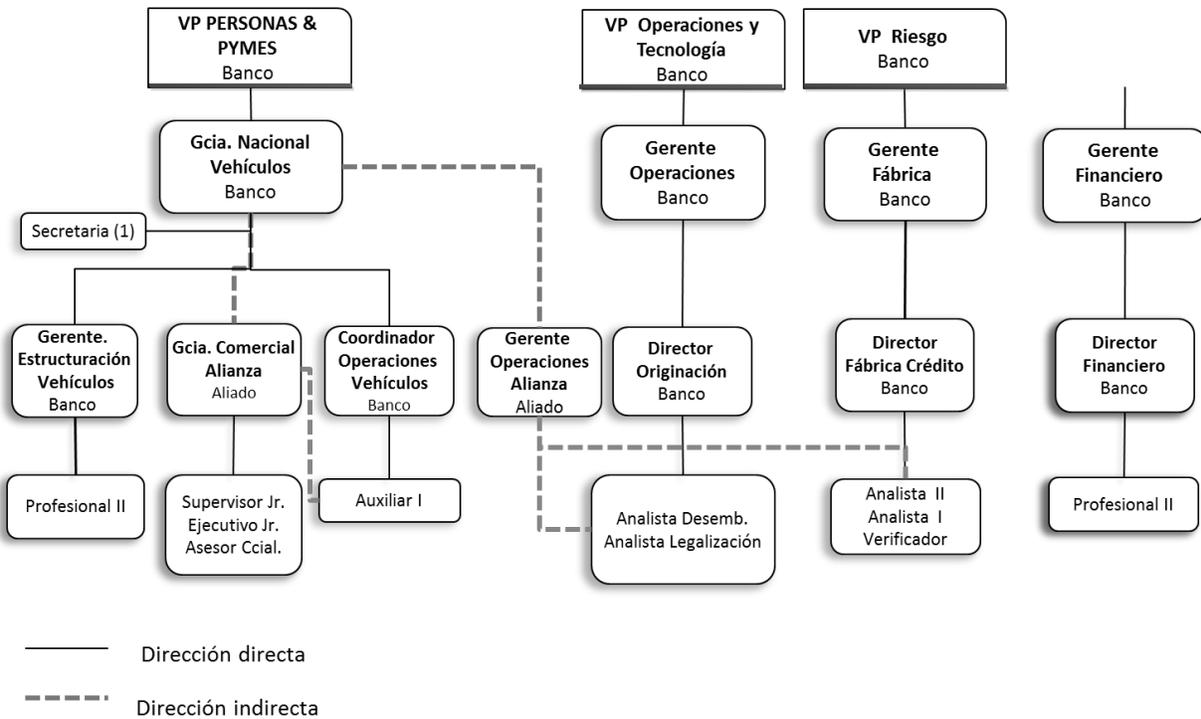


Gráfico 5. Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia, propuesta estructura de negocio.

Dentro de los aspectos positivos que tiene el proyecto, el más importante es el beneficio que brinda al mercado objetivo dada su informalidad. En la actualidad, estos clientes tienen un acceso limitado al sector financiero; la financiación de vehículos a este segmento permitirá bancarizar a este tipo de clientes que antes tomaban una financiación informal con unas tasas superiores a las del sector, permitiéndoles crecer como clientes en el sector financiero y así brindarles la oportunidad de obtener un mejor *score* de riesgo al momento que deseen optar por servicios financieros en el futuro.

Con respecto a los concesionarios, el objetivo es generar una oferta de valor integrada, la cual permitirá mayor porcentaje de financiación a las personas interesadas en comprar un vehículo de la marca con la que se genere convenio, aumentando así las ventas del concesionario y generando mayores utilidades a los aliados.

De acuerdo con los resultados del sector que se mostraron en el estudio de mercado, la venta de vehículos nuevos ha disminuido, y para mitigar este efecto es de vital importancia competir con tiempos de respuesta ágiles a los posibles compradores de vehículos y así aumentar la efectividad en las ventas. Los concesionarios buscan que las financieras apoyen las ventas mediante convocatorias, tiempos de respuesta y facilidades de pagos a fin de tener mayor tasa de aceptación de crédito por cada cliente que entra a la vitrina del concesionario.

Uno de los factores trascendentales de éxito de la operación es el control del nivel de pérdidas de cartera por no pago de los clientes, por lo cual debe ser controlado el nivel de riesgo del otorgamiento de crédito a este tipo de perfil. Con el ánimo de garantizar este punto se debe seleccionar el personal idóneo para la labor. Para esta tarea se crearán 51 empleos directos en el primer año y 68 a los 5 años de vida iniciales del proyecto, otorgándoles una estabilidad laboral y una mejora en la calidad de vida a las personas seleccionadas, buscando así aumentar la participación de mercado de la financiera y generando utilidades con una rentabilidad superior al 2% del valor de excedentes en relación con el promedio del activo, pero esto se podrá ver en detalle en la evaluación financiera.

Dentro de los principales efectos que pueden desincentivar la compra de vehículos tenemos el comportamiento del dólar, una recesión económica, la instauración de impuestos por parte del gobierno en aras de controlar la compra y venta de vehículos y así buscar detener el tamaño del parque automotor, los planes de movilidad que cada ciudad pueda implementar para mejorar las dificultades que se presentan en la actualidad como problemas de seguridad y tiempos de traslado, y los programas que buscan mejorar las condiciones de infraestructura para peatones y ciclistas.

## 4.2 Estudio financiero y análisis de sensibilidad

De acuerdo al nicho de mercado que se mencionó anteriormente y a la alianza que se quiere realizar con una marca reconocida en el país, se realizó la proyección de ventas de la marca y así la participación de mercado espera tener clientes que financian créditos. Se estimaron tres canales de colocación, los cuales son:

1. Canal de concesionarios: Es la colocación de clientes que ingresan a los concesionarios y adquieren un vehículo mediante crédito financiado.
2. Canal de oficinas: Son aquellos clientes que solicitan un crédito en cualquier oficina del banco y después de aprobado el crédito se dirige al concesionario a comprar.
3. Otros aliados: Son aquellos negocios que se originan por fuera de los concesionarios de alianza, pero que el perfil del cliente aplica para financiar bajo esta modalidad.

De acuerdo a esto, se consolidó la información de ventas y financiación de crédito, el cual arrojó las siguientes cifras:

**Tabla 8 Proyecciones, ventas y financiación autos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Proyección ventas	15.980	24.428	29.947	37.332	49.601
% ventas financiadas	47%	51%	53%	57%	60%
# ventas financiadas	7.511	12.458	15.872	21.279	29.761
% participación de mercado alianza	29%	42%	44%	41%	36%
# unidades financiadas alianza	2.175	5.245	6.974	8.830	10.668

Fuente : Elaboración propia

Según las proyecciones, se espera que la marca crezca debido al ingreso al país de nuevas líneas más económicas, las cuales generarán incremento en número de unidades y mayor participación de financiación en las ventas de vehículos nuevos en el país. El crecimiento del negocio está dado por el número de vehículos vendidos que sean financiados por la alianza, por lo cual se

espera crecer en la participación de número de vehículos financiados sobre las ventas de la marca.

El precio promedio de cada vehículo para cada año se detalla a continuación:

**Tabla 9 Proyección precio promedio auto**

<b>Valor promedio de financiación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Vehículos concesionario	60.000.000	58.000.000	55.000.000	52.000.000	50.000.000
Vehículos oficinas banco	32.000.000	33.000.000	34.000.000	35.000.000	37.000.000
Vehículos comerciales	80.000.000	81.000.000	82.000.000	83.000.000	84.000.000

Fuente : Elaboración propia

Los vehículos de concesionarios para el año uno tienen un valor promedio de \$60.000.000, dado que la alianza será con una marca de alta gama, que para los próximos años espera incursionar en el mercado colombiano con líneas de gama media y baja, por tal razón baja el tiquete promedio del valor de vehículo.

Los vehículos de oficinas banco corresponden a los créditos de vehículo que el banco adquiere normalmente por sus oficinas y que no son necesariamente de una marca específica, sino que por el contrario son las marcas que tradicionalmente se venden en Colombia dentro del segmento medio y bajo.

Por último, los vehículos comerciales serán principalmente camiones medianos de carga, por lo cual el tiquete será más alto pero en menor proporción. Con estos datos podemos calcular el saldo de cartera para cada uno de los años de la siguiente manera:

**Tabla 10 Proyección de cartera y desembolsos**

<b>Cartera Promedio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo	\$ 110.577	\$ 338.750	\$ 549.385	\$ 710.860	\$ 844.675
Cartera promedio	\$ 46.727	\$ 222.854	\$ 448.521	\$ 595.270	\$ 780.214
Desembolsos	\$ 119.570	\$ 287.398	\$ 361.099	\$ 432.443	\$ 504.943

Fuente : Elaboración propia

Se espera desembolsar \$119.570 millones en los primeros 12 meses, los cuales al final del año generarán un saldo de cartera de \$110.577 millones y un saldo promedio de \$46.727 millones. Al final de los cinco años se espera tener un saldo de cartera por \$844.675 millones y un saldo promedio de \$780.214 millones.

En cuanto al comportamiento de la cartera o cartera vencida, que determina las provisiones que se tendrán que hacer y afecta las utilidades de la alianza, se proyecta el siguiente escenario:

**Tabla 11 Proyección cartera vencida**

<b>Cartera vencida</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Vehículos concesionario	2,3%	3,3%	3,8%	4,1%	4,1%
Vehículos oficinas	5,0%	7,1%	8,0%	8,4%	8,5%
Vehículos comerciales	7,4%	9,7%	10,7%	11,1%	11,1%

Fuente : Elaboración propia

La cartera vencida o la cartera con vencimiento de más de 30 días de mora, se incrementará de acuerdo al tipo de vehículo que se originará con el crédito.

Para los vehículos de concesionario, que son perfiles altos debido a la gama, se espera que la cartera morosa inicie en 2,3% y llegue al quinto año al 4,1%. Por otro lado, la cartera de oficinas, por ser un nicho de mercado más riesgoso, se espera que la cartera morosa esté en el orden del 5,0% y llegue hasta el 8,5%. Por último, con respecto a los vehículos comerciales, que son los de mayor riesgo, se espera que la cartera morosa llegue a un orden del 7,4% el primer año y se incremente hasta llegar a 11,1%.

Con esta información se obtiene la cartera que causa intereses como se detalla a continuación:

**Tabla 12 Proyección cartera que causa**

<b>Cartera que causa</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Normal marcas aliadas	97,6%	96,8%	96,4%	96,2%	96,2%
# bajo perfil	96,0%	94,3%	93,5%	93,1%	93,1%
Normal comerciales	94,2%	92,2%	91,3%	91,0%	91,0%

Fuente: Elaboración propia

La cartera que causa es aquella que genera intereses, pues la cartera después de 90 días no genera ingresos ya que se debe provisionar por posible pérdida o no pago de los deudores. Las tasas de colocación también cambian de acuerdo al perfil de riesgo de los clientes: a mayor riesgo mayor tasa, por lo cual se estima que los clientes de segmento alto se originarán con tasa 1,25% mensual, que equivale a 16,08% efectivo anual (EA); para los vehículos de perfil medio y bajo la tasa será del 2,11% mensual, equivalente al 28,48% EA, y para los vehículos comerciales estará al nivel máximo permitido que será 2,14% equivalente a 28,93% EA. El resultado del saldo promedio de la cartera, afectando la cartera que genera intereses y multiplicado por la tasa, genera los ingresos por intereses de cartera y a esto se resta el costo de fondos que corresponde al saldo de conseguir los recursos en el público, los cuales se detallan a continuación: tasas de captación de los recursos o costo de fondos.

**Tabla 13 Proyección costo de fondos**

<b>Métricas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de Fondos	6,6%	6,9%	6,7%	7,2%	6,7%

Fuente: Elaboración propia

El costo de fondos se estima esté en el orden del 6,6% para el primer año y presentando un incremento para los siguientes años de acuerdo con las tasas proyectadas con base en análisis internos de la entidad bancaria. El resultado de los intereses de cartera menos el costo de fondos genera el margen financiero, el cual se detalla a continuación.

**Tabla 14 Proyección margen de intereses**

<b>Estado de resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso por intereses	\$ 7.581	\$ 42.479	\$ 87.203	\$ 124.667	\$ 154.525
Costo de fondos	\$ 3.072	\$ 15.305	\$ 30.256	\$ 42.634	\$ 52.267
<b>Margen financiero</b>	<b>\$ 4.510</b>	<b>\$ 27.175</b>	<b>\$ 56.947</b>	<b>\$ 82.034</b>	<b>\$ 102.258</b>
<b>Métricas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso por intereses	16,2%	19,1%	19,4%	20,9%	19,8%
Costo de fondos	6,6%	6,9%	6,7%	7,2%	6,7%
<b>Margen financiero</b>	<b>9,7%</b>	<b>12,2%</b>	<b>12,7%</b>	<b>13,8%</b>	<b>13,1%</b>

Fuente : Elaboración propia

El margen financiero para el primer año será del orden de \$4.510 millones, equivalente al 9,7% del saldo promedio de la cartera, y se incrementará hasta el 13,1% en el quinto año para llegar a \$102.258 millones. El resultado del negocio se detalla a continuación en el estado de resultados:

**Tabla 15 Proyección P&G**

<b>Estado de resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso por intereses	\$ 7.581	\$ 42.479	\$ 87.203	\$ 124.667	\$ 154.525
Costo de fondos	\$ 3.072	\$ 15.305	\$ 30.256	\$ 42.634	\$ 52.267
<b>Margen financiero</b>	<b>\$ 4.510</b>	<b>\$ 27.175</b>	<b>\$ 56.947</b>	<b>\$ 82.034</b>	<b>\$ 102.258</b>
Pérdida neta de cartera	\$ 4.777	\$ 14.763	\$ 23.531	\$ 30.230	\$ 36.219
Ingresos netos de comisiones	\$ 991	\$ 4.313	\$ 8.627	\$ 13.192	\$ 16.675
<b>Margen operacional</b>	<b>\$ 723</b>	<b>\$ 16.725</b>	<b>\$ 42.042</b>	<b>\$ 64.996</b>	<b>\$ 82.715</b>
Gastos	\$ 4.738	\$ 10.641	\$ 16.967	\$ 24.070	\$ 30.592
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(\$ 4.015)</b>	<b>\$ 6.084</b>	<b>\$ 25.075</b>	<b>\$ 40.926</b>	<b>\$ 52.123</b>
Renta y CREE	(\$ 1.566)	\$ 2.434	\$ 10.532	\$ 17.598	\$ 22.413
<b>Utilidad neta</b>	<b>(\$ 2.449)</b>	<b>\$ 3.650</b>	<b>\$ 14.544</b>	<b>\$ 23.328</b>	<b>\$ 29.710</b>

Fuente : Elaboración propia

El resultado neto el primer año se estima tenga pérdidas de \$2.449 millones y se espera que en el segundo año se tengan utilidades por \$3.650 millones, llegando a compensar la pérdida acumulada. Para el quinto año se esperan unas utilidades de \$29.710 millones. Las principales métricas en relación con el promedio de cartera se detallan a continuación.

**Tabla 16 Proyección P&G métricas**

<b>Métricas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>	<b>Total</b>
Ingreso por intereses	16,2%	19,1%	19,4%	20,9%	19,8%	19,9%
Costo de fondos	6,6%	6,9%	6,7%	7,2%	6,7%	6,9%
<b>Margen financiero</b>	<b>9,7%</b>	<b>12,2%</b>	<b>12,7%</b>	<b>13,8%</b>	<b>13,1%</b>	<b>13,0%</b>
PNC	10,2%	6,6%	5,2%	5,1%	4,6%	5,2%
Comisiones	2,1%	1,9%	1,9%	2,2%	2,1%	2,1%
<b>RACV</b>	<b>1,5%</b>	<b>7,5%</b>	<b>9,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>10,6%</b>	<b>9,9%</b>
Gastos	10,1%	4,8%	3,8%	4,0%	3,9%	4,2%
<b>Margen</b>	<b>-8,6%</b>	<b>2,7%</b>	<b>5,6%</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,7%</b>	<b>5,7%</b>
Impuestos	-3,4%	1,1%	2,3%	3,0%	2,9%	2,5%
<b>NI Total</b>	<b>-5,2%</b>	<b>1,6%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,3%</b>

Fuente : Elaboración propia

En promedio se colocará una cartera a tasa del 19,9% ya descontando la cartera que no causa. El costo de fondos será de 6,9% en promedio y se tendrán unas pérdidas de cartera en el orden de 5,2%. Las comisiones por ventas de seguros y GPS serán del 2,1% generando así un ingreso alterno al margen financiero. Los gastos operacionales serán del orden del 4,2% en promedio, iniciando en un 10% el primer año y generando una eficiencia o economía de escala para quedar el quinto año en 3,9%. La utilidad total del proyecto será de \$68,783 millones por los cinco años, y generarán una rentabilidad sobre activos (ROA) en promedio del 3,3%.

Dentro del análisis de sensibilidad se presentan dos escenarios: el primero contempla una caída en ventas y el segundo una caída en ventas más un deterioro de cartera. Para el primer escenario se contempló una caída en las ventas del 50% a lo proyectado sobre el escenario normal, para esto la utilidad se disminuye de \$68.783 millones en el escenario normal a \$37.591 millones para esta estimación, sin embargo los indicadores de rentabilidad se mantendrían en niveles del 3% de ROA por lo cual aún continuaría siendo positivo y generando una utilidad significativa. Los gastos serían un punto determinante para mitigar la caída en ventas y ya que se tiene un costo variable por originación, este compensaría directamente la caída de las mismas.

**Tabla 17 Proyección P&G escenario 1**

Cifras en millones \$

Saldo de cartera	\$ 71.696	\$ 190.816	\$ 292.216	\$ 366.540	\$ 431.318	
<b>P&amp;G</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
Ingreso por intereses	\$5.439	\$26.006	\$47.439	\$62.408	\$70.950	\$212.243
Costo de fondos	\$2.084	\$8.775	\$15.463	\$20.137	\$22.829	\$69.287
<b>Margen financiero</b>	<b>\$3.355</b>	<b>\$17.231</b>	<b>\$31.976</b>	<b>\$42.271</b>	<b>\$48.121</b>	<b>\$142.955</b>
Pérdida de cartera	\$3.064	\$7.855	\$11.202	\$13.082	\$14.208	\$49.412
Comisiones	\$634	\$2.162	\$3.698	\$5.008	\$5.591	\$17.093
<b>Margen operacional</b>	<b>\$925</b>	<b>\$11.538</b>	<b>\$24.472</b>	<b>\$34.198</b>	<b>\$39.504</b>	<b>\$110.637</b>
Gastos	\$4.191	\$7.372	\$10.039	\$12.727	\$14.684	\$49.013
<b>UAI</b>	<b>-\$3.266</b>	<b>\$4.166</b>	<b>\$14.433</b>	<b>\$21.471</b>	<b>\$24.820</b>	<b>\$61.624</b>
Impuestos	-\$1.274	\$1.625	\$5.629	\$8.374	\$9.680	\$24.033
<b>NI total</b>	<b>-\$1.992</b>	<b>\$2.541</b>	<b>\$8.804</b>	<b>\$13.097</b>	<b>\$15.140</b>	<b>\$37.591</b>

Fuente : Elaboración propia

En el segundo escenario la caída en ventas es del 50% y adicional un deterioro en la cartera del doble de lo proyectado, por lo cual afecta el estado de resultados en las pérdidas de cartera afectando directamente el resultado acumulado del negocio. La utilidad pasaría de un escenario normal de \$68.783 millones a \$12.810 millones bajo el escenario pesimista, con esto el ROA del negocio caería significativamente al 0,8% pero aun así el negocio sería rentable. Es de aclarar que tener este escenario sería un deterioro muy fuerte y poco probable, sin embargo se decidió incluirlo previendo algún cambio drástico de la economía.

**Tabla 18 Proyección P&G escenario 2**

Cifras en millones \$

Saldo de cartera	\$71.696	\$190.816	\$292.216	\$366.540	\$431.318	
<b>P&amp;G</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
Ingreso por intereses	\$5.439	\$26.006	\$47.439	\$62.408	\$70.950	\$212.243
Costo de fondos	\$2.084	\$8.775	\$15.463	\$20.137	\$22.829	\$69.287
<b>Margen financiero</b>	<b>\$3.355</b>	<b>\$17.231</b>	<b>\$31.976</b>	<b>\$42.271</b>	<b>\$48.121</b>	<b>\$142.955</b>
Pérdida de cartera	\$4.354	\$12.970	\$20.278	\$24.870	\$27.564	\$90.036
Comisiones	\$634	\$2.162	\$3.698	\$5.008	\$5.591	\$17.093
<b>Margen operacional</b>	<b>-\$365</b>	<b>\$6.423</b>	<b>\$15.396</b>	<b>\$22.409</b>	<b>\$26.148</b>	<b>\$70.013</b>
Gastos	\$4.191	\$7.372	\$10.039	\$12.727	\$14.684	\$49.013
<b>UAI</b>	<b>-\$4.556</b>	<b>-\$949</b>	<b>\$5.357</b>	<b>\$9.682</b>	<b>\$11.465</b>	<b>\$21.000</b>
Impuestos	-\$1.777	-\$370	\$2.089	\$3.776	\$4.471	\$8.190
<b>NI total</b>	<b>-\$2.779</b>	<b>-\$579</b>	<b>\$3.268</b>	<b>\$5.906</b>	<b>\$6.994</b>	<b>\$12.810</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

- Los resultados de este análisis permiten determinar que sí es viable la alianza de dos compañías bajo el método de cuentas en participación, que sumando conocimiento y esfuerzos generan una propuesta de valor diferenciada que sea innovadora y rentable permitiendo posicionar el producto. Pueden existir factores externos tanto jurídicos como de mercado que generaren variaciones en el modelo de negocio, pero es una práctica viable y que el mercado utiliza con frecuencia.
- La cuenta en participación sirve de modelo de alianza para encontrar nuevos mercados y desarrollar negocios sin necesidad de conformar compañías con capitales. Esto es parte esencial para conformar alianzas gana – gana sin el compromiso formal de crear una compañía.

- El mercado automotriz colombiano es atractivo y de alto impacto en la economía colombiana y la financiación de vehículos es un factor clave para el desarrollo de esta. El éxito depende de la diferenciación que se tenga del segmento al cual se quiera atender y este trabajo explica una de ellas. Es muy importante entender las necesidades de los concesionarios y de los clientes para encontrar oportunidades de planes de financiación y de alternativas de flujo de caja para los clientes.
- El éxito del modelo de negocio está en atender un nicho de mercado desatendido, el cual puede ser muy rentable, pero controlando los niveles de riesgo a fin de no tener impactos negativos en pérdidas de cartera. Para este negocio es importante el monitoreo de los comportamientos de crédito y de un proceso de verificación o validación de ingresos para el manejo del flujo de caja del cliente.

## 6. Referencia bibliográfica

- ANDI. (2015). <http://www.andi.com.co>. Recuperado de <http://www.andi.com.co/cinau/Documents/Documento%20de%20Caracterizaci%C3%B3n%20Industria%20de%20Veh%C3%ADculos.pdf>
- Banco de la República. (2015). *Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria*. Bogotá. Falta Editorial.
- Banco de la República. (2015). [www.Banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co). Recuperado de [http://obiece.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano/1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%](http://obiece.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano/1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%20)
- Garrigues, J. (1963). Tratado de derecho mercantil. *Derecho mercantil*, 183. Madrid y Libros Alcaná.
- Legis. (2010). *Código de Comercio*. Bogotá. Legis.
- NEGOCIOS, R. E. (2014, 03 20). Hogares ganan 1,9 millones de pesos en promedio. *El Tiempo*, pp. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13688908>.
- OICA. (2015, Mayo 11). <http://www.oica.net/>. Recuperado de <http://www.oica.net/category/production-statistics/>
- OICA. (2015, Mayo 12). <http://www.oica.net/>. Recuperado de <http://www.oica.net/category/economic-contributions/>
- OMC. (2015, Mayo 13). [www.wto.org](http://www.wto.org). Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2014\\_s/its14\\_merch\\_trade\\_product\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its14_merch_trade_product_s.htm)
- Portafolio.co. (2015, Enero 4). [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co). Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/el-2015-la-economia-colombia>
- RUNT. (2015). *Informe de matrículas de vehículos nuevos*.
- Superfinanciera. (2014, 12). <https://www.superfinanciera.gov.co>. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61036>
- Thompson, A. (2005). *Entrepreneurship & Business*. Recuperado de [http://bestentrepreneur.murdoch.edu.au/Business\\_Feasibility\\_Study\\_Outline.pdf](http://bestentrepreneur.murdoch.edu.au/Business_Feasibility_Study_Outline.pdf)