

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia**

Trabajo de grado

“Desarrollo de plan de negocio de una empresa de autos compartidos, *Carsharing*,
en Bogotá.”

Autor: Juliana Maté De Dios

Directora: Geli Pautt Torres
Phd. Ciencias Empresariales

Bogotá, enero de 2019

Contenido

Índice de tablas

Tabla 1	14
Tabla 2	21
Tabla 3	22
Tabla 4	34
Tabla 5	34
Tabla 6	35
Tabla 7	36
Tabla 8	37
Tabla 9	48
Tabla 10	59
Tabla 11	59
Tabla 12	60
Tabla 13	60
Tabla 14	61
Tabla 15	63
Tabla 16	63
Tabla 17	64
Tabla 18	64

Índice de figuras

Figura 1	26
Figura 2	26
Figura 3	27
Figura 4	28
Figura 5	28
Figura 6	29
Figura 7	29
Figura 8	30
Figura 9	31
Figura 10	32
Figura 11	32
Figura 12	33
Figura 13	44
Figura 14	45
Figura 15	52
Figura 16	52
Figura 17	55

1. Introducción

La economía mundial está en constante cambio, y en este momento gracias a las nuevas tecnologías, se está generando un nuevo modelo económico en el cual las personas comparten sus bienes propios. Es decir, que cuando los bienes no están siendo usados, se alquilan por tiempos y montos específicos a personas desconocidas a través de una aplicación web. Este es un modelo que aumenta la productividad de los bienes ya existentes, creando un consumo más responsable y disminuyendo la propiedad privada.

Este modelo se llama economía compartida, ya existen diferentes empresas que funcionan de esta manera y que están alrededor del mundo. Airbnb funciona como conexión entre oferta y demanda de alojamiento, Uber como servicio de transporte en carros particulares, Bla Bla Car donde puedes compartir un viaje con personas desconocidas que tienen el mismo destino o Car2go como servicio de alquiler de vehículos por cortos periodos de tiempo.

En Colombia, Airbnb y Uber son empresas ya existentes en distintas ciudades del país, y aunque todavía están en una situación polémica debido a que no se les ha podido regular, son aplicaciones que han tenido mucha acogida en el mercado. Por el lado de Bla Bla Car, es una aplicación que en Colombia todavía no existe, sin embargo, en las diferentes universidades del país, se han creado diferentes comunidades que tienen el mismo propósito que la aplicación, compartir viajes con personas desconocidas que tienen un mismo destino o ruta. Asimismo, pasa con la empresa de Car2go, aunque esta misma no existe en el país, ya se han creado tres diferentes empresas que brindan un servicio similar al de la empresa de Mercedes- Benz.

Todas estas empresas funcionan a través de la creación de una comunidad que genera la confianza suficiente entre oferta y demanda para que los dos sientan la seguridad de usar el servicio. Este tipo de comunidades ya existen en la ciudad, lo que disminuye la fuerte barrera de entrada de las nuevas empresas de este tipo al país, dado que el mayor problema de la entrada de este tipo de empresas al país es la diferencia cultural.

La siguiente propuesta de plan de negocio, toma como base las empresas de auto compartido existentes en Bogotá y otras ciudades del mundo, y la transforma dando origen a una forma alternativa de movilización, en la cual la empresa es únicamente la plataforma de conexión entre oferta (las empresas de alquiler de autos) y la demanda (ciudadanos de Bogotá con licencia de conducir). Dado que la inversión inicial del proyecto sería mucho menor, promoviendo así una mayor rentabilidad del posible negocio.

2. Objetivos

Para poder establecer el propósito del siguiente trabajo, se hace necesario identificar cual es la problemática a la que dan respuesta esos objetivos. En este caso, la pregunta pertinente a responder sería; ¿Cómo generar soluciones al problema de movilidad de la ciudad de Bogotá a través de una empresa de economía colaborativa?

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para una empresa de carro compartido basado en la economía colaborativa en la ciudad de Bogotá, con el fin de dar una alternativa de movilidad a los ciudadanos.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar los modelos de negocio existentes de economías colaborativas, con el fin de ajustarlo a la presente propuesta.
- Realizar un estudio de mercado para identificar la demanda y su comportamiento.
- Identificar las barreras de entrada legales, sociales y económicas para la empresa.

3. Marcos de referencia

Dado que este es un proyecto puramente académico, se debe dedicar una parte del contenido a los marcos de referencia, los cuales explican las teorías, los conceptos y el contexto en el cual se desarrolla la idea de negocio. Como el tipo de economía que es colaborativa todavía no es una teoría sino un concepto, este se tratara en el marco conceptual. En el marco teórico se trataron otros temas como son el intercambio social, y la competitividad sistémica.

3.1. Marco teórico

Para comprender el fenómeno de la economía colaborativa, se deben abarcar teorías tanto sociales como económicas. El intercambio social, es una teoría que abarca dos de estas corrientes, la económica y la social, puesto que da una respuesta a las relaciones sociales con un elemento económico (Domínguez, 1978). Por esta razón, para el desarrollo del plan de negocio mencionado anteriormente, se va a tener en cuenta para su estructuración. Asimismo, se utilizará la teoría de la competitividad sistémica a nivel meso, puesto que se incluye a la sociedad como elemento fundamental del aumento de la competitividad.

La teoría del intercambio social trabajada por varios autores como, Homans (1961), Thibaut y Kelley (1959) y Blau (1964), establece que las interacciones humanas están formadas por un costo beneficio, puesto que las dos partes suponen que, su manera de actuar va a ser de alguna forma recompensada (Thibaut y Kelley, 1959). Se analiza también desde una perspectiva económica puesto que se le da un valor a la relación humana, y por esta razón es objeto de intercambio (Domínguez, 1978). La teoría Homans (1961) difiere a la de Blau (1964), puesto que para Homans la aprobación social y los sentimientos pueden ser objeto de intercambio, por esta razón para Homans, toda interacción humana es interesada sin que ninguno de los dos actores lo sepa (Homans, 1961, citado en Domínguez, 1978).

Por lo cual, en esta teoría establece las relaciones como un bien económico, puesto que se le asigna un valor y costo a esta, que puede ser intercambiado y retribuido (Domínguez, 1978). Por el contrario, Blau (1964) establece que la aprobación social, los sentimientos de atracción, el respeto, la estima y la obediencia no pueden ser objeto de intercambio; por esta razón, para este autor no toda relación social tiene un intercambio

(Blau, 1964, citado en Domínguez, 1978).

Para Blau (1964), existen diferentes niveles de relaciones, donde no en todos ellos se da el intercambio social, el cual es más que un intercambio de bienes. Además, establece que en el nivel más complejo existe un cambio directo e indirecto (Domínguez, 1978). Toma como ejemplo la relación entre profesional y cliente, en este caso el intercambio directo es el pago que hace el cliente por los servicios que presta el profesional, es decir, que hay una relación económica puesto que se le da un valor a esta. Sin embargo, Blau (1964) establece que en este tipo de interacciones también existe el intercambio indirecto, el cual se refiere al reconocimiento que le da el cliente al profesional, cuando este último cumple con sus expectativas (Domínguez, 1978). También afirma Blau (1964) que, en estas interacciones, los intercambios son en un principio muy poco representativos, a medida que la reciprocidad se ve reflejada, los intercambios son cada vez más representativos (Domínguez, 1978).

Es así como la economía colaborativa funciona, la plataforma virtual facilita la interacción entre usuario y oferente, y se genera una relación de intercambio en la cual una parte presta un bien y la otra ofrece un pago estipulado, es aquí donde se desarrolla la relación económica puesto que hay un intercambio de bienes por servicios, y luego entre los dos se genera un intercambio indirecto que está representado en calificaciones (Cañigual, 2014). Estas calificaciones son la reputación del usuario y el oferente, creando el elemento de confianza que antes no existía entre desconocidos, lo cual podría equivaler al factor de reciprocidad en las interacciones humanas descritas por Blau.

Asimismo, cuando Blau analiza la teoría del intercambio social con su relación con la economía lo analiza respecto al costo beneficio que puede traer la asociación con otra persona (Domínguez, 1978). Es decir, que la interacción social siempre genera un costo, y por esta misma razón siempre esperas una recompensa de esta, el autor pone como ejemplo la relación entre un nuevo trabajador en una empresa y su compañero más experto. Establece que el trabajador inexperto, buscará ayuda en el experto para realizar trabajos que todavía no sabe cómo. El experto evaluará el costo (tiempo) que le implica ayudar a su compañero versus el beneficio que este le podría otorgar (obediencia). Asimismo, el inexperto debe analizar el beneficio de esta relación, el cual sería un mejor

desempeño en su trabajo, pero asumiendo el costo que es reconocer su inferioridad (Domínguez, 1978). En un plano cartesiano aparecen dos líneas de indiferencia, como las llama Blau (1964), y a partir de la negociación entre los dos actores se llega a un punto de equilibrio que no es la maximización del beneficio de ninguno de ellos, pero es el mayor beneficio que pueden obtener, al costo que están dispuestos a pagar (Domínguez, 1978).

En relación con esta teoría, se dice que para las economías colaborativas hay dos tipos de moneda, la moneda con valor económico, y la reputación (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2017). Puesto que la reputación es lo que genera confianza en las diferentes transacciones que se hacen en los negocios de economía colaborativa, así que estas empresas deben invertir gran parte de sus recursos en el mantenimiento de estos (Banco Interamericano de desarrollo, 2017).

En cuanto a la competitividad sistémica, esta comprende los factores que ayudan a desarrollar los sistemas económicos. Esta toma los factores meta, macro, meso y micro; no solo los dos convencionales que son micro y macro. En el nivel meso se toma en cuenta los elementos intermedios entre los niveles macroeconómicos que estudian los Estados y la microeconomía que estudia las empresas. Es decir, que la meso economía estudia el funcionamiento de los mercados entre sector privado y público, y la relación entre las distintas actividades económicas (Esser et al, 1996, citado en Garay, s.f.).

Hoy en día con la globalización y el cambio en los mercados, los productos y servicios ya no se diferencian y compiten solo con el precio, las industrias deben concentrarse en aspectos como: la calidad, la diferenciación, la especialidad, la oportunidad y el servicio al cliente. Estos elementos se consiguen a partir del mejoramiento de tecnologías, educación y capacitación a los trabajadores, mejoras en las instituciones públicas para ofrecer un medio adecuado para que las industrias sean más eficientes (Garay, s.f.). El nivel meso económico de la competitividad sistémica recoge todos los elementos que están alrededor de la producción y los analiza para que el crecimiento económico de los países sea más eficiente (Garay, s.f.).

En este nivel se crean ventajas competitivas entre el Estado y los actores sociales que promuevan un ambiente eficiente en el cual las industrias puedan desarrollarse

adecuadamente. El propósito de las economías colaborativas es darle un uso más eficiente a los bienes para que estos estén generando dinero constantemente y de esta manera disminuir el gasto que este le genera al propietario (Pesquera, 2015). Este modelo económico es competitivo, puesto que les da un uso más eficiente a los bienes ya existentes y disminuye la producción masiva paulatinamente, así, la necesidad empieza a cambiar de propiedad a uso, ya que es más fácil y menos costoso.

3.2. Marco conceptual

En el marco conceptual se tratarán tres conceptos importantes a tener en cuenta para la elaboración del trabajo, estos son: economía colaborativa, tragedia de los comunes y movilidad. Los tres son importantes para entender fenómenos que se tendrán en cuenta a lo largo del desarrollo del plan de negocio.

3.2.1. La economía colaborativa

La economía colaborativa es un concepto que se desarrolla cuando los modelos cooperativos y asociaciones en los cuales se prestan bienes o servicios, que normalmente se generan entre familiares y cercanos, trascienden a relaciones con desconocidos (González, 2016). Lo que caracteriza a los negocios de economía colaborativa es que un particular comparte algún bien o servicio propio a cambio de un monto módico pactado entre las dos partes. El pago le sirve al propietario del bien a pagar los gastos que este genera puesto que se hace un uso más eficiente (Cañigüeral, 2014).

Sin embargo, este concepto es bastante reciente, según un estudio realizado por la Revista de Gestao y Secretariado en Sao Paulo en el cual se registraron 165 documentos en los que se hablaba de las economías colaborativas y más del 59% son documentos escritos después del año 2011. Al igual se hicieron tres definiciones de la economía colaborativa. La primera se refiere al hecho del pago de un individuo por el uso y disfrute de un servicio o producto sin ser el propietario de este. El segundo alude al acto de la redistribución de las propiedades o copropiedades que están infrautilizadas hacia usuarios o mercados que realmente harán uso de estos, y por último son los estilos de vida colaborativos, que corresponden a las iniciativas de intercambio de bienes tangibles

como coches o alojamientos, o intangibles como conocimiento, habilidades y tiempo (A. Durán, J. Álvarez, M. Río-Rama, C. Maldonado, 2016).

La idea de compartir siempre ha existido, pero esta acción se realizaba principalmente con el círculo cercano de cada persona, puesto que debía haber un grado de confianza para que una persona prestara algún bien propio (Pesquera, 2015). Sin embargo, en la actualidad las plataformas tecnológicas están permitiendo que se cree una confianza y seguridad en el desconocido que antes no existía (Pesquera, 2015). Lo que genera que este compartir se pueda lograr mundialmente y gente que no tenga ninguna conexión pueda interactuar y compartir bienes a los que antes no tenían acceso.

Los modelos de negocio que generan esta relación persona-persona y reduce los intermediarios, se desarrollan a partir de una plataforma tecnológica que genera confianza entre las dos partes para que la “transacción” sea segura. Esta plataforma ayuda a que tanto la oferta como la demanda se regulen, desarrollando un programa de calificaciones que ayuda a los usuarios a tener una pequeña aproximación a la persona que va a ofrecer o a utilizar el bien, y así decidir si tomar y/u ofrecer el servicio. Esta manera de regular neutraliza, aunque no desaparece, la posibilidad de que un bien propio se convierta en un bien común dentro del concepto de la “tragedia de los comunes”, porque, aunque el bien privado cada vez lo usa un público más amplio, el miedo al castigo de una mala clasificación, ayuda a minimizar los daños que le puedan ocurrir al bien (Martínez, Rodríguez, 2003).

3.2.2. La tragedia de los comunes

“La tragedia de los comunes” es un concepto que definió Garrett Hardin (1968), durante la época de la Guerra Fría. Este concepto parte de la premisa de que el mundo es finito pero el crecimiento de la población crece exponencialmente. Por esta razón, los bienes públicos sufren una tragedia, que no es concebida como una tristeza sino en el mal desarrollo de las cosas. Se refiere a que cuando un bien es de uso público el usuario no se toma la molestia de cuidarlo, y cree que, al hacerle algún daño, por más pequeño que sea, solo es un daño que no se va a volver a repetir, el problema recae en que, si todos piensan de esta manera, y todos pueden hacer uso del bien, el daño va a ser del mismo tamaño que el de la población usuaria del bien en cuestión (Hardin, 1968). Lo mismo

pasaría con los impactos positivo que el usuario pueda generar en el bien público, sin embargo, como estos bienes son de todos, pero a la vez de nadie, las personas tienden a generar más daño que beneficios (Hardin, 1968).

Algo así se puede afirmar que pasa en las calles de la ciudad de Bogotá. La persona que usa su carro para transportarse solo puede pensar de una manera similar, piensa que el solo aporta un vehículo más al trancón de Bogotá, pero no se da cuenta que hay muchos como él.

Sin embargo, el ciudadano no es el culpable, debido a que el transporte público en la ciudad no es suficiente ni eficiente, todo aquel que tiene carro prefiere irse en este que en el transporte público. Según el Banco de Desarrollo de América Latina, Bogotá cuenta con una red vial estimada en 7.294 km lineales para el flujo vehicular privado y público, y solo 85 km lineales exclusivos para el transporte público masivo (Castro, 2009), a diferencia de otras ciudades de la Unión Europea, donde lo que prima es el bien común y por esta razón el espacio es ocupado por líneas de metro y carriles de buses exclusivos (Unión Internacional de Transporte Público [UITP], 2014).

El crecimiento de las ciudades debe ir acompañado del crecimiento en infraestructura de movilidad y principalmente en el transporte público, puesto que este dinamiza las economías, disminuyendo la cantidad de carros y por lo tanto el tráfico, originando más tiempo productivo y menos en movilización (UITP, 2014). El documento realizado por la Unión Internacional de Transportes Públicos declara el porqué de la importancia del transporte público en las ciudades. La UITP declara que esta es la forma más eficiente de movilizarse en la ciudad y el transporte más utilizado por todos. También, establece que crea empleo, puesto que asegura el puesto de trabajo de todos los conductores y asistentes del sistema. Asimismo, desarrolla una movilidad sostenible, puesto que generan 3.5 veces menos gases efecto invernadero por pasajero, por el hecho de no ser un servicio puerta a puerta genera que los usuarios tengan un poco de movimiento durante el día. Por último, repercute en la salud y seguridad de los ciudadanos, hace que las ciudades sean más habitables, puesto que habría más espacio público que se podría destinar a la construcción de más ciclorrutas y garantiza la cohesión social (UITP, 2014).

Actualmente, se están creando otras alternativas de movilidad sostenible, una de estas modalidades es la de *carsharing* (Pesquera, 2015). El *carsharing* es una forma de alquiler de carros, con la diferencia de que en este modelo el carro se alquila por tiempo limitado que no llega a ser un día, puesto que el cobro se hace por hora o minuto (Pesquera 2015). Existen dos modelos de este, uno en el cual el carro debe ser devuelto al mismo lugar en que fue recogido, y la otra que se llama *free floating*, que permite dejar el automóvil en cualquier lugar dentro del perímetro establecido por la empresa (Pesquera, 2015).

3.3. Marco Contextual

Desde 1942 los alcaldes de Bogotá han pensado en la posibilidad de construir un metro para la ciudad, pero por razones de corrupción, cambios de gobierno y falta de presupuesto no se ha podido realizar (metrodebogota.gov.co, s.f). Sin embargo, en el año 2000 con la alcaldía de Enrique Peñalosa se instauró el sistema de transporte de Transmilenio el cual funciona con carriles exclusivos para estos buses que son de un mayor tamaño a los que habían anteriormente (metrodebogota.gov.co, s.f). No obstante, este sistema de transporte no es lo suficientemente eficiente para brindar buenas condiciones de transporte a todos los ciudadanos de Bogotá. Por esta razón, el transporte privado en la ciudad es el más utilizado, debido a que no se presta un buen servicio público, el usuario siempre va a preferir un vehículo privado por comodidad y facilidad (Secretaría de Movilidad de Bogotá, 2015). Según un estudio de la Contraloría de Bogotá el espacio público vial es ocupado en un 64% por vehículos privados y solo el 27% por transporte público (Contraloría de Bogotá, 2005), a diferencia de otras ciudades, donde lo que prima es el bien común y por esta razón el espacio es ocupado por líneas de metro y carriles de buses exclusivos (Unión Internacional de Transporte Público [UITP], 2014).

Con la seguridad que brinda la tecnología, se están creando nuevas formas de movilidad que implican una economía colaborativa donde se comparten viajes entre comunidades (universidades, empresas, etc.). Este servicio consiste en, compartir carro y gastos, puesto que el usuario paga un precio que solo le ayuda al propietario del carro a pagar los gastos diarios del uso de este (parqueadero y gasolina). Este tipo de

colaboración se da especialmente en las nuevas generaciones (López, 2016), ya que saben cómo utilizar la tecnología. Por otro lado, ayuda a disminuir la cantidad de carros, porque si antes cada una de estas personas andaba en un carro solo ahora van a compartir uno, quitando cuatro carros de las calles, ya que todos van a la misma dirección (Hernández, 2017).

Asimismo, se han creado negocios a partir de esta misma idea, como lo es UberPool, o el mismo UberX, donde por medio de una plataforma de la empresa, los carros particulares hacen casi el mismo servicio que un taxi a veces por precios más bajos y con un servicio mejor puesto que el usuario tiene la oportunidad de calificar al conductor y de esta forma regular la oferta, convirtiendo a la reputación como moneda de cambio (Pesquera, 2015). Como estos automóviles no pagan los mismos impuestos que un taxi, este servicio ha creado mucha polémica. Sin embargo, es muy difícil regularlo, puesto que para lograrlo tienen que regular muchas plataformas tecnológicas, como por ejemplo Netflix y Airbnb (Portafolio, 2017).

Por otro lado, en Europa, empresas como BMW y Mini Cooper, tomando como ejemplo los problemas que han tenido los taxistas y los hoteles con empresas como Uber y Airbnb, crearon una empresa de economía colaborativa, donde la empresa es dueña del automóvil, y lo comparte a los usuarios por un monto definido por minuto u hora, reduciendo así los gastos de compra del bien, de la gasolina, el parqueadero y los seguros para al usuario. Asimismo, genera que la utilización del bien sea más eficiente puesto que no solo lo va a usar una persona dos veces al día (para ir y volver del trabajo) sino que mientras esa persona está en el trabajo otra persona lo puede usar, así el uso del carro es más frecuente y este mismo estaría generando ingresos y no gastos en los parqueaderos (DriveNow.com, s.f). Esta empresa se llama DriveNow, existen otras como Car2go que es de Mercedes-benz y Voulog, todas utilizan el mismo concepto, pero están en diferentes ciudades de Europa (DriveNow.com, s.f). Asimismo, hay diferentes compañías que prestan un servicio similar, pero sin ser dueñas de los carros. Un ejemplo es Socialcar, que se encarga de conectar a la oferta de carros privados y a la demanda de estos (Socialcar.com, s.f.).

En Bogotá ya existen tres empresas que prestan este tipo de servicio, uno es *CarB*, el cual presta un servicio sin parqueadero *floating*, es decir, que el vehículo es

recogido y devuelto en el mismo lugar de alquiler (Carb.co, s.f.), y *Vaya Car*, servicio que cuenta con diferentes puntos en la ciudad en la cual se pueden encontrar y devolver los vehículos (vayacar.com.co, s.f.). Finalmente, está Emobi, este servicio está concentrado en automóviles eléctricos, específicamente los twizy de Renault y tiene la opción de dejar los carros en diferentes partes de la ciudad (emobi.com, s.f.)

En cualquiera de las tres empresas el pago por hora o minuto es diferente, los parqueaderos también, sin embargo, cabe resaltar que el pago para los automóviles Emobi es por minuto y no por hora, para las otras dos opciones si se debe hacer un pago por hora (car-b.co, s.f.). El pago que debe hacer el usuario incluye tanto parqueadero como gasolina y seguros que debe pagar un automóvil para poder movilizarse en la ciudad (vaya.com.co, s.f.). Por otro lado, la flota con la que cuenta cada una de las empresas tiene la tecnología para abrir el vehículo por medio de la aplicación móvil (car-b.co, s.f.).

4. Metodología

Para realizar el plan de negocios, se usó la metodología propuesta por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit, 2010); la cual se compone de 7 partes que son: la definición del producto o servicio, en este capítulo se expondrá el tipo servicio que va a ofrecer la empresa y los elementos que lo componen. Luego se va a hacer una breve descripción del equipo de trabajo, dado que el alcance del plan de negocio no se definirá la persona que trabajará en la empresa, pero se establecerán sus perfiles. El tercer paso consiste en desarrollar el plan de mercado, el cual consiste en definir los clientes objetivo de la empresa y la manera en que se podría llegar a este. Luego se debe realizar un sistema de negocio, el cual consiste en articular todas las actividades que debe realizar la empresa para la correcta operación de este. El quinto punto es el análisis de los riesgos que tiene el plan de negocio en caso de llevarse a cabo. En el caso del modelo presentado por el Ministerio, el siguiente paso sería realizar el plan de implementación, pero como el alcance del proyecto es hasta definir la viabilidad financiera del proyecto, este será el último capítulo del trabajo. Por último, se debe desarrollar el plan financiero en el cual se muestre la viabilidad financiera del negocio (Mincit, 2010).

Por otro lado, en cuanto a la metodología de investigación, se utilizó una

metodología mixta, la cual es tanto cualitativa como cuantitativa. En el enfoque cuantitativo de la investigación el propósito es analizar una realidad objetiva y medible, para lo cual se utiliza un método deductivo y estadísticas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Por el contrario, el enfoque cualitativo analiza la realidad subjetiva, en la cual los significados se extraen de la información recolectada y su metodología es inductiva (Hernández, Fernández, Baptista, 2006). El modelo mixto analiza e integra la información recogida a partir de los dos enfoques al tiempo, a lo largo del desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que, para desarrollar cada objetivo específico, que, aunque sea más necesario uno de los dos enfoques, se debe tener en cuenta los dos para resolver la problemática de una manera integral (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Asimismo, en cuanto a las herramientas de recolección, se realizaron encuestas a un grupo seleccionado de personas, que surgen de un muestreo aleatorio simple de una población, esta población serán jóvenes entre 20 y 35 años, de estratos 5 y 6. La población se halló a partir de una proyección de crecimiento de la población de la ciudad que el DANE hizo (DANE, 2005). El resultado para el 2017 fue de 604.092 personas entre los 20 y 30 años, y de este resultado solo se tomaron en cuenta el 4,4% que es el porcentaje de personas de estrato 5 y 6 que viven en Bogotá extraído de un documento realizado por la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Bogotá (Secretaría de Planeación, 2011). De esta manera, con un grado de confianza del 95% y un error del 6,3% se estableció una muestra de 242 personas.

Asimismo, se utilizaron fuentes tanto secundarias como primarias. Las fuentes secundarias, son aquellas que contienen material ya conocido, y están organizadas y estructuradas; como libros, trabajos de investigación y enciclopedias (García, 2014). Por el contrario, las fuentes primarias, son todas las fuentes en las cuales el objetivo es hallar nueva información, y para estas se usan herramientas como las encuestas (García. R, 2014). Para identificar qué estrategia se utilizará en cada uno de los objetivos, se realizó una tabla en la cual se describe la metodología, las herramientas y los tipos de fuente que se utilizan para desarrollar cada objetivo (ver tabla 1).

Tabla 1

Tabla metodológica

Objetivo	Estrategia/ metodológica	Herramientas analíticas	Tipos de fuente
Analizar los modelos de negocio existentes de economías colaborativas, con el fin de ajustarlo a la presente propuesta	Mixta	Páginas Web de las empresas a estudiar	Secundaria
Realizar un estudio de mercado para identificar la demanda y su comportamiento	Mixta	Encuesta, en Bogotá	Primaria y Secundaria
Identificar las barreras de entrada legales, sociales y económicas para la empresa	Mixta	Encuestas a universitarios, artículos, políticas públicas y leyes	Primaria y secundaria

Tabla de esquematización de la metodología y los objetivos (elaboración propia 2018).

5. Plan de Negocio

Para resolver la problemática planteada anteriormente, no es suficiente con tener la idea de negocio. Esta idea debe estructurarse y seguir un modelo el cual ayude a identificar las características necesarias para que esta se convierta en un negocio rentable. En este caso se utilizará el modelo diseñado por el Mincit, el cual es una herramienta que ayuda a entender lo que implica transformar una idea en una estructura más cercana a la realidad (Mincit, 2010).

5.1. Definición del servicio

Según Miguel Ángel Pesquera, hay tres diferentes modalidades en las que uno puede participar como oferta en las economías colaborativas (Pesquera, 2015). La

primera es siendo simplemente la plataforma que conecta oferta y demanda, como lo son Airbnb y Uber. La segunda es siendo la plataforma y el proveedor al mismo tiempo, en esta ocasión tocaría tomar como ejemplo DriveNow o Car2go, donde la misma empresa dueña de los carros son los que crearon la plataforma para conectarse con la demanda. Por último, puede ser sólo el proveedor, como las personas particulares en Socialcar (Pesquera, 2015).

Hay diferentes empresas alrededor del mundo que están aplicando un modelo de carro compartido a partir del concepto de economía colaborativa, pero cada uno de ellos con una modalidad diferente (Pesquera, 2015).

En el caso *DriveNow* y *Car2go*, que ya se había mencionado anteriormente, son empresas que son dueñas de los automóviles, y los usuarios los pueden rentar de acuerdo a diferentes planes, es decir, dependiendo de la necesidad de cada usuario hay diferentes tarifas, por minuto por hora o por días a través de una plataforma propia (DriveNow, s.f.).

Asimismo, están las empresas que actúan como la plataforma únicamente, es decir que su trabajo se limita en conectar oferta y demanda. Para este modelo, se pueden evidenciar los ejemplos como Uber y Socialcar (Pesquera, 2015). La gran diferencia entre estas dos empresas es que Uber presta un servicio de conductor, y Socialcar presta el servicio solo del uso del carro, sin conductor (Socialcar.com, s.f.). SocialCar es la plataforma que conecta a las personas que están interesadas en prestar su carro por un monto pactado, y las personas que están interesadas en movilizarse en auto privado sin tener que ser dueños de estos (Socialcar.com, s.f.).

En cuanto al modelo de negocio de DriveNow, es una empresa que debe estar apoyada en una amplia inversión un gran músculo financiero para poder adquirir los automóviles necesarios para que la plataforma funcione, porque debe haber carros por toda la ciudad para que sea atractivo para la demanda. Por esta razón, el primer acercamiento que se podría hacer a un modelo de negocio de economía colaborativa en Bogotá, ya que no se tiene el músculo financiero para adquirir los carros necesarios, sería creando una empresa que sea únicamente la plataforma de conexión entre la oferta y la

demanda.

Este modelo consistiría en crear una plataforma que brinde seguridad, para que, el que tiene un carro pueda inscribirse a ésta para alquilarlo por el tiempo que este desee. Por otro lado, generar una facilidad en la persona que no cuenta con carros privados, pueda disfrutar de la comodidad de uno sin tener que comprarlo. SocialCar es solo el medio de conexión entre la oferta y la demanda, ellos a través de esta, se ponen de acuerdo del tiempo de alquiler, precio y punto de encuentro para recoger y dejar el carro.

En este caso, la mejor opción que se encontró fue combinar los dos tipos de negocio para crear uno diferente a los dos pero que se complementan. Es decir, que la empresa que se quiere desarrollar no será la dueña de los carros, será la plataforma que conecte a la oferta y la demanda, pero la idea es que la oferta no sea de particulares sino empresas de alquiler de carros. Ya que, en este caso, la empresa no debe incurrir en costos de mantenimiento ni seguros debido a que estos ya estarían cubiertos en el valor pactado con la empresa de alquiler de vehículos, es decir, que se haría un contrato de alquiler de carro normal, solo que en volúmenes mayores. Por lo cual el servicio que la empresa ofrecería sería la de conectar la oferta, empresas nacionales de alquiler de autos, con la demanda, que en este caso serían personas entre los 25 y 35 años de estrato 5 y 6. Asimismo, la empresa le ofrecería a la oferta la instalación del equipo tecnológico necesario en el carro para que este pueda abrirse mediante la aplicación que se va a crear.

La principal diferencia que tendría esta empresa respecto a las tres empresas ya existentes en Bogotá es que se va a trabajar con una flota más amplia debido a que no se tiene que hacer una inversión en ella, sino sólo captar la oferta ya existente de alquiler de vehículos en Bogotá. Lo cual, es una ventaja dado que si la flota es más amplia los vehículos estarán repartidos por más partes de la ciudad lo cual facilitará el uso de los vehículos a los clientes, así las zonas de recogida serán cada vez más cercanas. De esta manera será más fácil para el usuario acceder a ellos. Por otro lado, se planea crear un sistema tarifario que realice un cobro por hora al igual que lo hacen *VayaCar* y *CarB*, dado que el cobro por minuto puede subir mucho el precio en una ciudad como Bogotá que los trayectos son largos (promedio 40 min).

5.2. Plan de mercado

Según Cristóbal Gracia (2015), citado en el periódico El País, miembro de la asociación para promover la cultura colaborativa *OuiShare* y profesor del taller *Emprender* en la economía colaborativa en Barcelona, se deben tener en cuenta 6 puntos para que una empresa de economía colaborativa funcione (García citado en El País, 25 de mayo 2015). Estos puntos son: la idea, a quien se dirige esta, los *influencers*, desarrollo tecnológico, confianza y reputación y la comunidad. En estos seis puntos, aunque no se hable explícitamente de las 4 P's del marketing, si se desarrollan a excepción del precio, sin embargo, se hablará en este luego.

En cuanto a la idea ya se describió en el capítulo anterior, y consiste en prestar un servicio de transporte en el cual los usuarios no deban tener un vehículo propio para que la experiencia sea igual. El propósito es que el uso de los automóviles sea más eficiente, haya menos contaminación y disminuya la compra de carros en la ciudad. Lo cual es posible gracias a los carros que ya circulan.

A quien se dirige, se refiere al mercado objetivo del servicio que se está proponiendo (García citado en El País, 25 de mayo 2015). En este caso la población a la que se pretende dirigir el servicio es a jóvenes entre 20 y 35 años de estratos 5 y 6 en Bogotá, ya que, esta es la generación la cual maneja la tecnología con facilidad y tiene el dinero para pagar un servicio como este, dado que, sería un poco más costoso que un servicio de transporte privado normal. Para generar un gran impacto y llegar a más gente, se puede pensar en tomar como mercado objetivo las diferentes universidades de la ciudad, y las grandes empresas que promuevan este tipo de iniciativas, como todas las que funcionan con economías colaborativas.

Para entender mejor este concepto se hizo una segmentación para definir los diferentes tipos de mercado existentes de mercado, los cuales son meta, potencial y real. En cuanto al mercado meta, se refiere a la población a la cual es producto va dirigido, que, en este caso, ya se mencionó anteriormente, y según las proyecciones del DANE (2005) para el 2018 esta población contaría con 26.580 personas (Staton; Etael; Walker,

1992). El caso del mercado potencial hace referencia al porcentaje del mercado meta dispuesto a usar o adquirir los servicios o productos oficiales, en este caso se dará el número exacto en la sección del análisis financiero, puesto que es necesario información previa para obtenerlo (Staton; Etael; Walker, 1992). Por último, el mercado real, es la porción del mercado potencial, que la compañía pretende abarcar, teniendo en cuenta el número de competidores existentes y la fuerza de cada uno de ellos (Staton; Etael; Walker, 1992). Este valor, se estipulará igualmente en el análisis financiero.

Los influencers, se refiere a personas que son reconocidas públicamente por esta generación. Que son, como su mismo nombre lo dice, personas que influyen a la gente del común (Gracia citado en El País, 25 de mayo 2015). El mercadeo se haría principalmente a través de estas personas, es decir, que ellos muestren en sus redes sociales que usan esta aplicación, de esta manera todas las personas que las “siguen” se enteraran de la existencia de este y se atrevan a ensayar.

No solo se quiere llegar al mercado objetivo a través de los *influencers* sino también por medio de una gran promoción a través de las redes sociales, puesto que el servicio va dirigido a un público que las utiliza diariamente, es un canal el cual no es muy costoso y si se hace de la manera adecuada se puede alcanzar mucha gente. Igualmente, por medio de promoción tradicional como son calcomanías, volantes y vallas de publicidad en las diferentes instituciones donde se encuentra el mercado objetivo. Por esta razón, el área de mercadeo debe ser de las más fuertes de la empresa puesto que se debe combatir con barreras sociales, puesto que es un modelo de negocio poco común en Colombia.

Desarrollo tecnológico, esta es una parte muy importante puesto que es a través y gracias a la tecnología que un proyecto así se puede siquiera pensar. Se debe desarrollar tanto una página web como una aplicación móvil la cual sea muy sencilla de manejar y tenga un sistema de rastreo para poder hacer el cobro, es decir que tenga acceso al GPS del teléfono móvil. Esta debe ser compatible tanto para android como para iOS. Asimismo, se debe tener la tecnología de apertura de chapas con la aplicación, puesto que es así como los usuarios van a acceder a los vehículos. También se debe pensar una forma en la cual dentro del vehículo quede algún aparato el cual le permita al usuario recargar la

gasolina del automóvil sin tener que dar dinero de ellos, o que se lo puedan robar.

La confianza y la reputación, este concepto es importante, puesto que después de prestado el servicio no se puede cambiar o arreglar. Todo gira alrededor de los momentos de verdad con el usuario, por ello, todo debe ser siempre lo más perfecto posible (Gracia citado en El País, 25 de mayo 2015). La confianza se va adquiriendo poco a poco puesto que entre más usuarios lo vayan usando más van a contar sobre su experiencia y más gente va a querer intentarlo.

Como es un bien al que se le va a dar un uso compartido debe tener un sistema para asegurar que este permanezca en óptimas condiciones, y para esto todos los usuarios lo deben cuidar como si fuera propio. Debido a que es un bien de uso comunal, y por esta razón puede sufrir de la “tragedia de los comunes”. Para esto se debe crear un sistema de evaluación en el cual se evalúe el estado en el que está el vehículo y de esta manera darle una calificación. Igualmente, se deben establecer barreras de entrada al servicio puesto que no es un servicio para toda la población de Bogotá, estas barreras serán específicamente que el usuario tenga una tarjeta de crédito y una licencia de conducción.

Y por último está la comunidad, el artículo menciona, que los negocios de economías colaborativas no buscan clientes, sino comunidades de usuarios a los cuales se les aporta un valor (Gracia citado en El País, 25 de mayo 2015). Por esta razón, se debe pensar las diferentes maneras en que se va a relacionar la empresa con ellos. Se debe pensar la manera de premiarlos y hacer reconocimientos por el buen uso del servicio como el reconocimiento de *Superhost* en airbnb (Gracia citado en El País, 25 de mayo 2015). En este aspecto y el anterior es donde más esfuerzo se deberá hacer, dada la cultura en la que vivimos.

5.2.1. Evaluación de grupos de interés

Por último, se deben comprender y analizar los modelos que siguen las diferentes empresas de que prestan este mismo servicio, pero con características diferentes, dado

que estos son nuestros competidores directos (Porter, 1985). En Bogotá existen tres empresas en funcionamiento que ofrecen el servicio de alquiler de autos por cortos periodos de tiempo, a través de una plataforma virtual.

Por un lado, esta *Vaya Car*, la cual maneja una tarifa de 19.900 pesos por hora y de 119.400 pesos por día (Vaya Car, s.f). Estos son algunos de sus características positivas y negativas:

Características positivas:

- Alquiler diario o por hora.
- Opción de autos de gasolina o eléctricos, lo cual genera que no todos los carros tengas la restricción de movilidad *pico y placa*.
- Sistema de parqueo *floating*, con 11 parqueaderos disponibles.

Características negativas:

- La inscripción es demorada dado que después de llenar el formulario a través de la plataforma, hay que esperar un tiempo máximo de 24 horas a que te hagan una llamada y corroborar los datos de licencia de conducción
- Al haber unos carros que todavía funcionan con combustible, hace de estos vehículos menos eficientes algunos días de la semana a causa del *pico y placa*.
- La reserva hay que hacerla con dos horas de antelación.

La otra empresa se llama *CarB*, el concepto es muy parecido al de *Vaya Car*, pero tiene dos opciones de tarifa, una que es pagando una mensualidad y por esta razón por hora paga entre \$16.000 y \$22.000 pesos, dependiendo del modelo del vehículo, que incluyen 5 km, y por cada km adicional se hace un pago adicional (ver tabla 2). De otro modo, el que no desea pagar una mensualidad debe pagar entre \$19.000 y \$25.000 pesos por hora que incluye también 5 km y por cada km se hace un pago adicional un poco más elevado (Car-B, s.f.). Algunas de las características del servicio son las siguientes:

Características positivas:

- Cuenta con diferentes modelos de vehículos, que se ajustan a las diferentes necesidades.
- Sistema de parqueo *floating*, con 12 parqueaderos alrededor de la ciudad.
- Descuento en el uso por pago de mensualidad de \$15.000 pesos.

Características negativas:

- Costo base con 5 km incluidos, costo adicional por km adicional recorrido.
- No cuenta con alquiler por día.

En el 2018 se inauguró una nueva empresa con el mismo modelo de negocio, con la diferencia de que solo unos carros eléctricos, los *Twizy* de *Renault*, y cobra por minuto (\$600 COP) más no por hora. Estos carros tienen una capacidad de dos personas, pero tienen un valor agregado y es que no contaminan puesto que funcionan a base de energía eléctrica (Emobi, s.f). Algunas de sus características son las siguientes:

Características positivas:

- Alquiler por minuto o diario
- Carros 100% eléctricos
- Sistema de parqueadero *floating*, con 28 parqueaderos a disposición de los usuarios

Características negativas:

- Los vehículos son solo para dos personas máximo
- Al ser cobrado por minuto, la hora termina siendo más costosa que la de las otras empresas.

Para comprender mejor cada una de la competencia directa, que son las empresas mencionadas anteriormente, es necesario hacer una tabla comparativa en la cual se pueda visualizar de mejor manera las ventajas y desventajas de cada una de las empresas, para que de esta manera se pueda pensar en las características diferenciadoras con las cuales el modelo de negocio debe trabajar (ver tabla 2).

Tabla 2

Características de las diferentes empresas

Característica / Empresa	Emobi	VayaCar	CarB
Cobro por minuto	\$600	Na*	Na
Cobro por hora	Na	\$19.900	\$16.000 - \$25.000
Cobro por día	\$160.000	\$119.400	Na
Cobro por km extra	Na	Na	\$600 – \$800
Membresía mensual	Na	Na	\$15.000
Vehículos eléctricos	Si	Si	Si
Vehículos de gasolina	Na	Si	Si
Sistema de parqueo <i>floating</i>	Si	Si	Si
Nr. Parqueaderos disponibles	28	11	12

Tabla de los servicios y condiciones de cada empresa. Datos tomados de Vayacar.com.co, Emobi.com y Carb.co. Fuente: Elaboración propia, 2018.

*el término Na hace referencia a las palabras No Aplica, es decir que la empresa no cuenta con ese tipo de servicio

Según la investigación realizada, estas son empresas que no son conocidas aún, así que todavía no tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y por esta razón la todavía no existe gran competencia.

Para darle una calificación a cada uno de los competidores, se realizó una Matriz de Perfil Competitivo [MPC] ayuda a identificar la posición de los competidores en el mercado. Esta está compuesta por los factores fundamentales en el éxito de las empresas, asignándole una calificación entre 1 y 4 donde 4 es el más fuerte y 1 el más débil a cada una de las empresas. Asimismo, se le asigna una valoración de importancia en el mercado (0.1 menos importancia y 1 más importancia) la suma de la valoración de los factores debe ser igual a 1. La suma de multiplicación entre la calificación de cada empresa y la valoración del factor, establece la posición de la empresa frente al mercado (David, 2003). Entre más alto el valor, mejor es su posición en este. En la tabla # se

encuentra la matriz MPC para las empresas de carro compartido en Bogotá.

Tabla 3

Matriz del perfil del consumidor

MPC							
Factor	Valor	Car-B		VayaCar		Emobi	
Publicidad	0.3	1	0.3	1	0.3	3	0.9
Numero de parqueaderos	0.3	2	0.6	3	0.9	4	1.2
Tipo de flota	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3
Precio	0.2	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Fidelizacion del cliente	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Totales	1		2.25		2.55		2.65

Matriz del Perfil de los Competidores para el plan de negocio, tomando como referencia el análisis externo e interno del libro "Conceptos de la administración estratégica de Fred David. Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la matriz se puede identificar que los factores más importantes para el éxito son la publicidad, el número de parqueadero y el tamaño de la flota. En este caso Emobi es la empresa mejor posicionada en el mercado, dado que tiene el mayor número de vehículos a disposición, parqueaderos y el único que tiene publicidad por redes sociales. Sin embargo, el precio por hora más elevado y la capacidad del vehículo es la menor. Por otro lado, VayaCar y Car-B son líderes en precio y fidelización del cliente dado que tienen un programa para ello.

Visto que, el negocio se planea hacer con vehículos que no serán propios sino de empresas que ya tienen una gran flota, la cantidad de automóviles será mayor, por lo cual para el cliente el acceso a estos será más fácil. De esta manera se va a posicionar la marca en el mercado, como la empresa de auto compartido con más cantidad de automóviles disponibles para los usuarios. Para esto se debe tener una buena superficie de parqueaderos en los cuales se pueda dejar los vehículos, por esta razón uno de los principales aliados, o hasta socios de la compañía podría ser una de las grandes empresas de parqueadero en Bogotá como es *City Parking*.

En cuanto al precio que el usuario debe pagar, debe pensarse en cobrarse por hora y kilometraje, porque la gasolina estaría incluida en la tarifa. Dado que Bogotá es una ciudad en la cual los recorridos tienen una duración promedio 40 minutos, el cobro por minuto sería muy costoso (Secretaría de Movilidad, 2015). Asimismo, debe pensarse el

tipo de vehículo que el usuario está alquilando. Como la plataforma asumirá el costo de la gasolina y parqueadero el dinero debe entregarse en su totalidad a la empresa y esta luego le paga un valor ya estipulado a la empresa de alquiler de autos. Es decir, no es comisionable, se cobrará por horas, y este valor no debe ser mayor a \$21.000 COP (ver figura 9). Por esta razón, los carros que la empresaria pondría a disposición del usuario serían carros como el *Chevrolet Optra* o el *Hyundai i25*, que los dos modelos tienen un consumo promedio de gasolina de 30 km/galón (panamericanrentacar.com.co, s.f.).

Por otro lado, también se debe tener en cuenta la competencia indirecta o los servicios sustitutos que en este caso serían el servicio que presta las plataformas de *Uber*, *Cabify*, los mismos taxis o las comunidades de *Wheels* en las diferentes universidades. En cuanto a *Uber* y *Cabify* los dos prestan un servicio similar, dado que prestan un servicio de transporte de pasajeros con vehículos de placa blanca, la diferencia de *Uber* es que también presta servicio de transporte de pasajeros con vehículos particulares, esta modalidad es la que ha creado mayor polémica en el sector. Cobran por distancia y el valor del kilómetro cambia dependiendo de la oferta y la demanda. En el caso de la comunidad *Wheels*, es una modalidad de carro compartido, donde el dueño del carro establece una ruta determinada para llegar a un destino en común, y a todo aquel que pertenezca a la comunidad y la ruta le convenga puede tomar el servicio pagando un monto determinado.

Por último, se deben tener en cuenta a los proveedores de los vehículos, puesto que estos van a ser el principal insumo con el que se va a trabajar. Como se mencionó anteriormente, la idea es usar los vehículos de las empresas de alquiler de carros para que la inversión inicial sea más baja, y empezar con una gran flota que es lo que hace de estos negocios más rentables. En este caso, se debe aclarar que se pretende crear alianzas con empresas nacionales y no grandes multinacionales como *Hertz* o *Avis*. Dado que el poder de negociación de estas es menor al igual que se quiere apoyar a las empresas nacionales.

En este caso se tomarían en cuenta las seis de las once empresas de alquiler de vehículos nacionales que tienen sede en Bogotá. Estas son:

- Colombiana Rent a Car

- Modelo gama baja: Kia Picanto
- Precio: \$132.000 pesos/día
- Seguro: Si
- Gasto de gasolina: 30 Km/Galón

(Colombianarenacar.com, s.f.)

- Alkilautos

- Modelo gama baja: Kia Picanto
- Precio: \$90.000 pesos/día
- Seguro: Si
- Gasto de gasolina: 30 Km/galón

(Alkilautos.com, s.f.)

- Alquiler de carros en Bogotá

- Modelo gama baja: Chevrolet Spark GT
- Precio: \$99.180 pesos/ día
- Seguro: Si
- Gasto de gasolina: 30 Km/galón

(alquilerdecarrosenbogota.info, s.f.)

- Rent a Car Bogotá

- Modelo gama baja: Chevrolet Spark Life
- Precio: \$95. pesos/día
- Seguro: Si
- Gasto de gasolina: 30 Km/galón

(Rentacarbta.com, s.f.)

- Confort Rent a Car

- Modelo gama baja: Chevrolet Spark GT
- Precio: \$105.000 pesos/día
- Seguro: Si
- Gasto de gasolina: 30 km/galón

(confortrenacar.com, s.f.)

- Todos en 4 alquiler de autos

- Modelo gama baja: Chevrolet Spark Life
- Precio: \$90.000 pesos/día
- Seguro: Si
- Gasto de gasolina: 30km/galón

(todosen4.com, s.f.)

Como el alquiler se va a ser por el mismo precio que ellos se lo alquilan a cualquier persona, no es necesario saber si ellos estarían dispuestos a hacer el alquiler dado que a ellos en un principio no les cambiaría el negocio. Sin embargo, una vez el negocio tenga la fuerza suficiente, y mayor poder de negociación se podrían crear alianzas y conseguir alquilar el vehículo por un menor precio que al mercado común.

5.2.2. Investigación de mercados

Para identificar la posible demanda que el negocio podría abarcar se hizo una encuesta, que tiene como propósito no solo caracterizar el tipo de usuario y sus preferencias, sino también establecer la cantidad de personas dispuestas a usar el servicio, para establecer la viabilidad del negocio. Para esto se diseñó una encuesta en la cual se tuvieron en cuenta los datos demográficos de las personas, como la edad, sexo, profesión e ingresos mensuales. Asimismo, es necesario conocer las preferencias del consumidor y si este ha usado plataformas de economías colaborativas, y si esto es una condicional para usar el servicio propuesto o no, y si es así, con qué frecuencia y porque motivos usaría el servicio. Por otra parte, se planteó una encuesta con preguntas exclusivamente cerradas, unas con una opción de respuesta y otras con varias opciones, todo dependiendo de lo que se quería hallar. El propósito principal de la encuesta es identificar el perfil de consumidor, sus preferencias y necesidades, para lograr adaptar la oferta al mercado que la empresa quiere alcanzar.

Esta encuesta se realizó *online* a 243 personas, muestra definida a partir del mercado objetivo estipulado anteriormente en 26.580 personas, con un grado de confianza del 95% y un error del 6,3%. Esta se realizó a través de la herramienta de Google Forms, y se puede encontrar a través del siguiente Link: <https://goo.gl/forms/F2RiU2zmTtf7DDMr2>

La encuesta fue realizada a ciudadanos de Bogotá entre los 20 y 35 años de estratos de 5 y 6, Identificados a partir de las proyecciones de población realizadas por el DANE en el 2005 (DANE, 2005). De las 242 personas entrevistadas el 63,8% corresponde a mujeres y el 36,2% a hombres (Ver figura 1).

Figura 1

Proporción de género de los encuestados

Genero

243 respuestas

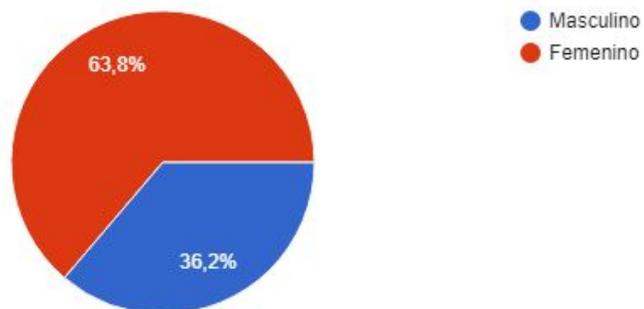
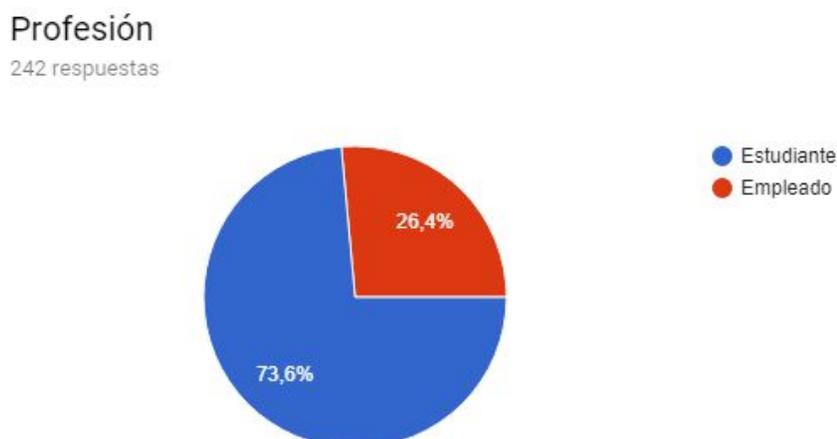


Figura que representa la proporción de mujeres y hombres en las personas encuestadas. Fuente: elaboración propia, 2018.

La encuesta se difundió a través de las páginas de Facebook tanto de estudiantes como egresados conformadas por las diferentes universidades, y así alcanzar el mercado objetivo. En este caso, el 73.6% fueron estudiantes y el restante es del 26,4% empleados (ver figura 2).

Figura 2

Ocupación de los encuestados.



Porcentaje de participación de estudiantes y empleados en la encuesta realizada.

Fuente: elaboración propia, 2018.

En primer lugar, se tenía que establecer la cantidad de personas que estaban dispuestas a utilizar el servicio, puesto que de esta manera se podía identificar la viabilidad tanto financiera como social del proyecto. En la encuesta se pudo identificar que el 74,1% de las personas que realizaron la encuesta estaban dispuestas a usar el servicio (ver figura 3).

Figura 3

Disposición de las personas a usar el servicio.

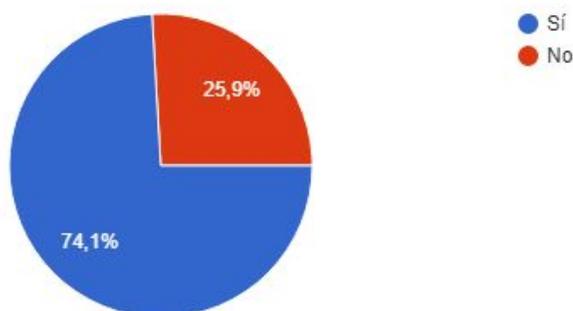


Figura que identifica la cantidad de personas encuestadas dispuestas a usar el servicio ofrecido.

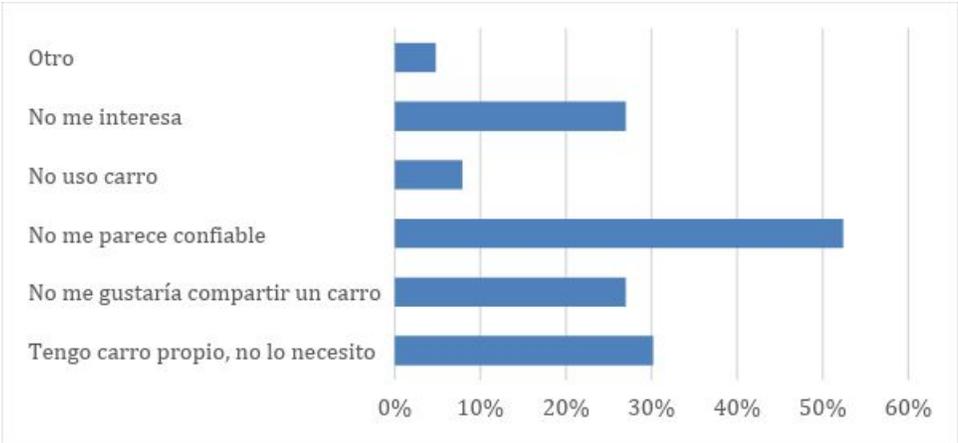
Fuente: elaboración propia, 2018.

La razón principal por la cual el 25.9% de las personas entrevistadas no alquilarían

los vehículos, es dado a la desconfianza que este tipo de servicios les produce. Dentro de este grupo de personas, la desconfianza representa un 52%, seguido por la falta de necesidad (30%) y finalmente porque no hay interés (27%), esta se puede ver representado en la figura No. 4.

Figura 4

Motivos para no usar el servicio



Representación de las razones por las cuales las personas no estarían dispuestas a usar el servicio. Fuente: elaboración propia, 2018.

Asimismo, se tenía que identificar, cuáles de estas personas tenían licencia de conducir, dado que sin esta no es posible usar los vehículos. En consecuencia, de los resultados de las encuestas se estableció que el porcentaje de personas que estaban en capacidad de usar el servicio es de 69.5% (ver figura 5).

Figura 5

Porcentaje de persona con licencia de conducir.



Porcentaje de personas encuestadas con licencia de conducción, capacitadas para usar el servicio.
Fuente: elaboración propia, 2018.

En la investigación realizada se puede ver una estrecha relación entre las personas que no han usado una plataforma de economía colaborativa como lo es Airbnb o Uber y el deseo de utilizar el servicio que se quiere ofrecer. Por esta razón, el mercado objetivo debe ser la gente que ya haya usado plataformas tecnológicas de este tipo, de manera que sea más fácil de llegar a ellos. Como se puede apreciar en la figura 6, la proporción de personas que no conocen las economías colaborativas y que no estarían interesadas en utilizar el servicio (78%) y la proporción de personas que no conocen las empresas de economía colaborativa, pero si están dispuestas a utilizar el servicio de alquiler de autos por hora (22%). Esto evidencia que el conocimiento y uso de las ya existentes plataformas influye en la disposición a usar el servicio de alquiler de carros por horas (ver figura 6).

Figura 6

Conocimiento de las economías colaborativas y el uso del servicio

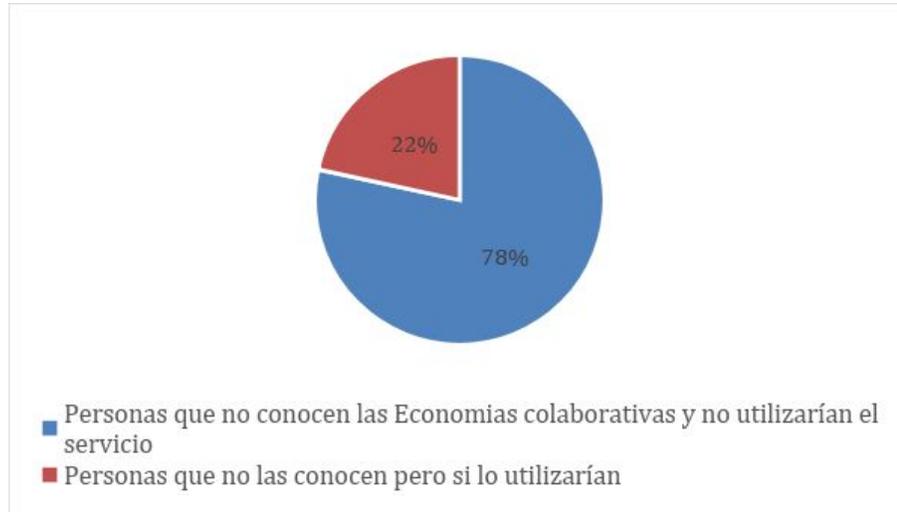


Figura de correlación entre el uso de plataformas de economías colaborativas y disposición a utilizar el servicio. Fuente: elaboración propia, 2018.

Igualmente, se pudo establecer que no había diferencia entre en la disposición de uso del servicio entre las mujeres (76,81%) y los hombres (71,58%), dado que no es una empresa que esté diseñada para uno de los dos en específico, sino que, es una empresa que impulsa las alternativas de movilidad en una gran ciudad como lo es Bogotá (ver figura 7).

Figura 7

Disposición de uso dependiendo del género

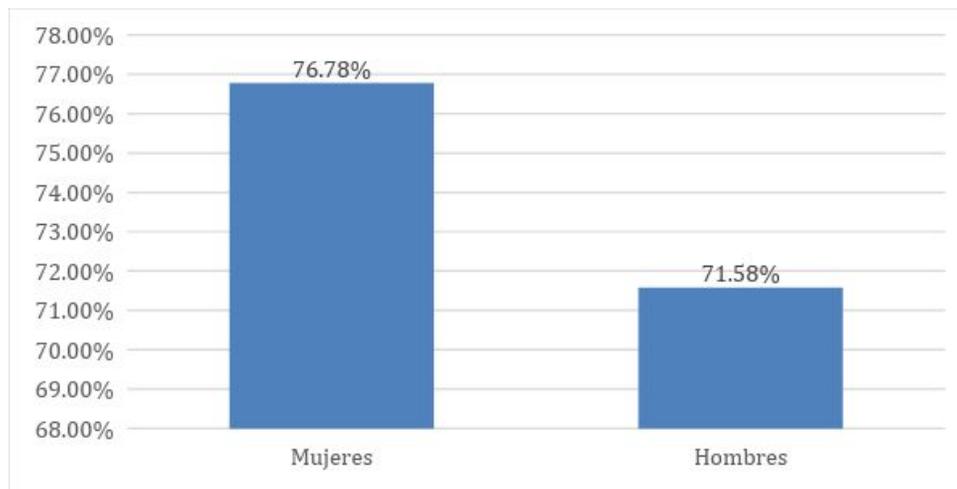


Figura que representa la disposición de las personas a usar el servicio, teniendo en cuenta su género. Fuente: elaboración propia, 2018.

Por otra parte, a partir de la encuesta se puede hacer una cuantificación de la demanda, tomando la población objetivo que se estableció y haciendo unos filtros dependiendo de las características específicas que el mercado dispone para hacer uso del servicio como: tener licencia de conducción, que estén dispuestos a utilizar el servicio y con qué frecuencia lo harían, basándose en los resultados de la encuesta. Se identificó que el hecho de tener carro propio no era una barrera para no utilizar el servicio, por esta razón no se tomó en cuenta como un filtro necesario para calcular la demanda potencial y la cuantificación de esta. La proporción de los que no están dispuestos a usar el servicio y tienen carro (24%), es muy parecida con las personas que no tienen carro (21%) por lo cual este no es un factor que influya en la definición nuestro mercado objetivo (ver figura 8).

Figura 8

Relación entre no uso y carro propio

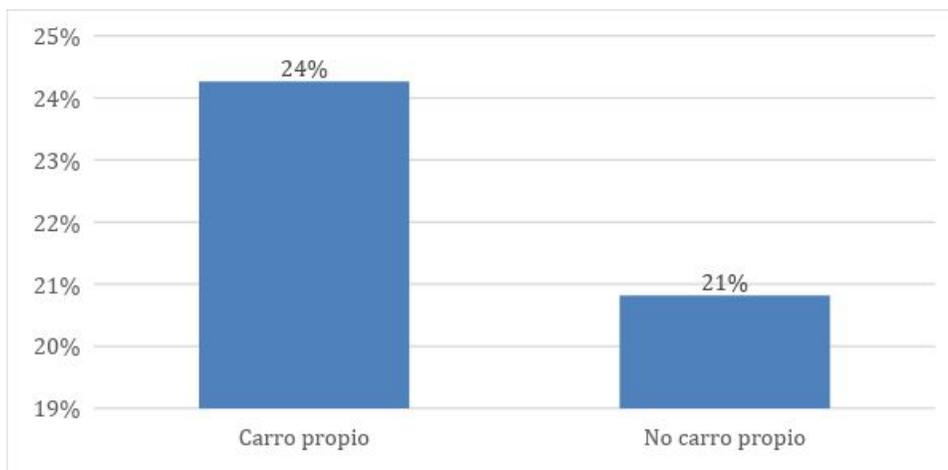


Figura que representación de la no disposición a usar el servicio, teniendo en cuenta si tienen carro propio o no. Fuente: elaboración propia, 2018.

Es decir que, del total de la población objetivo, se tomaron solo las personas que tienen licencia de conducción, 69,50%. De este valor se tendrán en cuenta a las personas que sí estarían dispuestos a utilizar el servicio que representan el 74,1%. En estas condiciones el tamaño del mercado sería de 3.422 personas al mes. A partir de este valor se le asigna un valor promedio de uso al mes, el cual según la encuesta sería de 3,66 veces (ver figura 9). Esto arrojaría un resultado total de 12.340 de horas al mes, lo que significa un total de 148.083 al año.

Figura 9

Horas promedio de uso mensuales

Horas promedio al mes por persona		
Uso mensual	% de respuesta	participación
1,5	43,30%	0,6495
4	38,90%	1,556
6,5	6,10%	0,3965
6	0,60%	0,036
8	10,60%	0,848
24	0,50%	0,12
Promedio Uso mensual por persona		3,606

Tabla de frecuencia de uso, elaborada a partir del porcentaje de respuestas de las encuestas

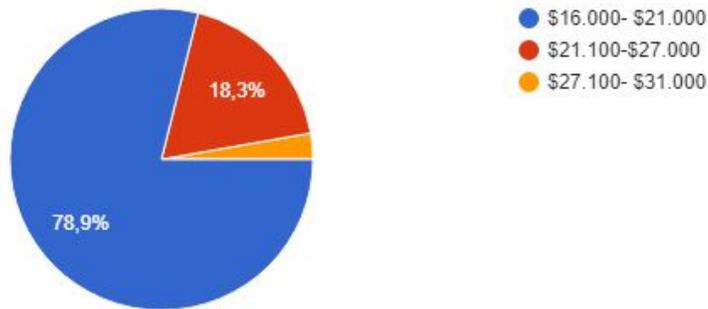
realizadas. Fuente: elaboración propia, 2018.

En cuanto al precio, se identificó que el precio máximo que la mayoría (78,9%) de los posibles usuarios estarían dispuestos a pagar por el servicio es de \$21.000 COP por hora. Solo el 2,8% de estos pagarían más de \$27.000 COP, y el 18,3% de las personas estarían dispuestos a pagar entre \$21.000 COP y \$27.000 COP (ver figura 10).

Figura 10

Disposición de pago.

¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por hora?
180 respuestas

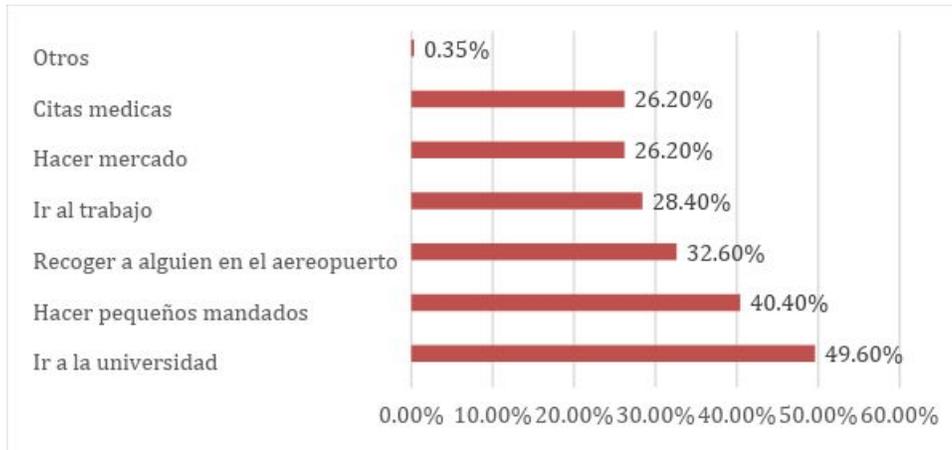


Representación de lo máximo que los encuestados están dispuestos a pagar por el servicio.
Fuente: elaboración propia, 2018.

También se identificó que las principales razones de uso del servicio (ver figura 11), sería para realizar trayectos hacia la universidad (49,6%), hacer pequeños mandados (40,4%) y recoger a alguien en el aeropuerto (32,6%). Otras razones fueron, ir al trabajo (28,4) y hacer mercado e ir a citas médicas (26,2%).

Figura 11

Motivos de uso



Representación de los motivos de uso del servicio preferidos por los encuestados. Fuente: elaboración propia, 2018.

Por otra parte, se identificó la posición de la competencia en el mercado, con base a la encuesta realizada, se pudo establecer que las tres diferentes empresas que ya prestan un servicio similar todavía no tienen el reconocimiento necesario para ser una amenaza o una gran barrera de entrada. Los resultados arrojaron que solo el 4,3% de las personas entrevistadas conocían alguna de las empresas de la competencia (ver figura 12).

Figura 12

Posición de la competencia

¿Conoce las siguientes empresas? VayaCar, Car-b o Emobi en Colombia

233 respuestas

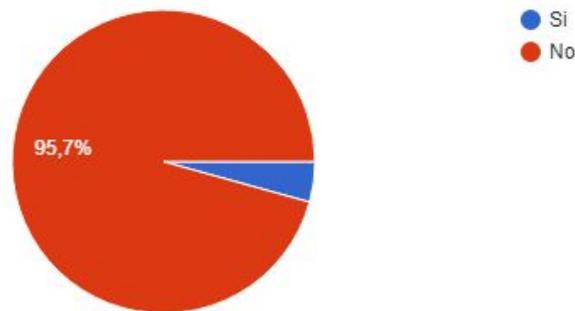


Figura que representa el porcentaje de personas que conocen empresas que prestan un servicio de alquiler de carros por hora. Fuente: elaboración propia, 2018.

5.2.3. Análisis DOFA y estrategias

Después de la investigación realizada tanto de la oferta, la demanda y los competidores se realizó un análisis interno y externo de la empresa, para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que puede tener la empresa, y así establecer las estrategias que se deben manejar para lograr la viabilidad del negocio. Para esto se tomaron las matrices de evaluación interna (EFI), externa (EFE), DOFA y la matriz de la Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), proceso tomado del libro: *Conceptos de la administración estratégica* (David. F, 2003).

El propósito de las matrices de Evaluación de Factores Externos [EFE] y Evaluación de Factores Internos [EFI], es identificar las amenazas, oportunidades (EFE), fortalezas y debilidades (EFI) de la empresa en análisis. Para la realización de estas es necesario identificar los factores de cada uno de los aspectos a evaluar y asignarles un valor de importancia para la empresa y el sector entre 0 y 1 sin que el valor de la suma de todas las calificaciones de cada matriz exceda el valor 1. Asimismo se hace una calificación de esos factores dentro de la empresa, es decir, esta calificación representa la respuesta de la empresa a los factores externos, siendo 4 la respuesta es excelente y 1 la respuesta es deficiente. En el caso de los factores internos a las debilidades se les asigna un valor de 1 para las debilidades más bajas y de 2 para las más altas, y de 3 para las fortalezas más bajas y de 4 para las más altas (David, 2003). En las tablas 4 y 5 se ven

reflejadas las matrices para la empresa del plan de negocio.

Dado que es una empresa que todavía está en planes y no en operación todavía, las calificaciones de respuesta a los factores tanto internos como externos de asignaron bajo un supuesto de cuánto puede afectar el factor al éxito o fracaso de la empresa.

Tabla 4

Evaluación de los factores interno

EFI			
Fortalezas	Valor	Calificación	Total
No es necesario una gran inversión	0,1	4	0,1
Se necesita poco personal, nómina poco representativa	0,05	3	0,15
Las empresas de alquiler de autos serian las ecargadas de los seguros	0,05	3	0,15
Gastos fijos bajos	0,05	3	0,15
Flota muy extensa	0,1	4	0,4
Aumento de prductividad de los vehiculos	0,1	3	0,3
Debilidades			
Costos variables muy altos	0,2	2	0,4
Margen de contribucion por hora muy bajo	0,2	2	0,4
Alta dependencia de los proveedores	0,1	1	0,1
Bajo capital de inversión	0,05	1	0,05
Total	1		2,2

Evaluación de los factores internos para el plan de negocio de carros compartidos, tomando como referencia el análisis externo e interno del libro “Conceptos de la administración estratégica de Fred David (Elaboración propia, 2018).

Dado que el resultado de la suma de la multiplicación del valor y la clasificación fue menor que el promedio (2.5) se puede establecer que la empresa es débil internamente, dado que las fortalezas no tienen la suficiente fuerza para contrarrestar las debilidades de esta.

Tabla 5

Evaluación de factores externos

EFE			
Oportunidades	Valor	Calificación	Total
Posibilidad de crear alianzas con comunidades ya constituidas como son las universidades	0,15	4	0,6
Aumento de uso de plataformas de Economías Colaborativas en el mercado	0,1	4	0,4
Comunidades de carro compartido ya existentes	0,1	3	0,3
Disminución de los jóvenes con el deseo de tener bienes propios	0,05	2	0,1
Competencia no posicionada	0,15	2	0,3
Amenazas			
Poca regulación en el país de las economías colaborativas	0,15	2	0,3
Cultura de poca confianza con los desconocidos	0,15	3	0,45
Alta dependencia de factores externos	0,1	2	0,2
Bien de uso común	0,05	1	0,05
Total	1		2,7

Evaluación de los factores externos para el plan de negocio de carros compartidos, tomando como referencia el análisis externo e interno del libro “Conceptos de la administración estratégica de Fred David (Elaboración propia, 2018).

En este caso la suma de la multiplicación del valor y la clasificación fue mayor que el promedio (2.5), se entiende que la empresa podría tener una buena respuesta a sus oportunidades para contrarrestar las amenazas del mercado.

Se podría concluir, que, aunque internamente la empresa sea débil dado las debilidades financieras, si crea y genera estrategias fuertes para aprovechar las oportunas es del mercado, podría tener éxito, si por el contrario no genera unas estrategias eficientes de mercadeo y expansión, está en riesgo de fracasar.

A partir de los factores establecidos en las matrices EFI y EFE se realizó la matriz DOFA (tabla 6) que tiene como objetivo la creación de estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas, aprovechando las oportunidades del mercado y fortalezas internas.

Tabla 6

Análisis DOFA

	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No es necesario una gran inversión • Se necesita poco personal, nómina poco representativa • Las empresas de alquiler de autos serían las encargadas de los seguros • Gastos fijos bajos • Flota muy extensa 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos variables muy altos • Margen de contribución por hora muy bajo • Alta dependencia de los proveedores • Bajo capital de inversión
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crear alianzas con comunidades ya constituidas como son las universidades • Aumento de uso de plataformas de Economías Colaborativas en el mercado • Comunidades de carro compartido ya existentes • Disminución de los jóvenes con el deseo de tener bienes propios • Competencia no posicionada 	<p>Dado que la inversión en activos fijos es muy baja, todo el capital se invertiría en el desarrollo de la plataforma y la publicidad en las universidades y comunidades de jóvenes, dado que muchas ya tienen un programa de carro compartido lo cual disminuiría las barreras de entrada. Asimismo, se debe aprovechar la diferencia de horarios entre estudiantes para que el vehículo esté en constante movimiento y de esta manera aumentar su productividad.</p>	<p>lograr el apoyo de las universidades, para promover de manera más rápida y eficaz el proyecto, del cual muchos estudiantes se beneficiarían dado que muchos tardan gran cantidad de tiempo en cada trayecto dado el deficiente funcionamiento del transporte público en Bogotá</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca regulación en el país de las economías colaborativas • Cultura de poca confianza con los desconocidos • Alta dependencia de factores externos • Bien de uso común 	<p>Construir un sistema de evaluación que compita con el objetivo de regular tanto la oferta como la demanda, para que no existan usuarios que no cumplen con los valores y políticas de la empresa.</p>	<p>Crear alianzas con las empresas de combustible y parqueadero para lograr obtener unos precios más bajos debido al número de vehículos que ganarían como clientes, al igual que se beneficiarían de publicidad gratuita en todos los vehículos y los programas de mercadeo que la empresa realice. Asimismo realizar alianzas con entidades públicas, dado que el proyecto surge como respuesta al sistema de transporte público ineficiente.</p>

Análisis DOFA del plan de negocio, tomando como referencia el análisis y la selección de la estrategia del

libro "Conceptos de la administración estratégica de Fred David. Fuente: elaboración propia, 2018.

Asimismo, se realizó la matriz del perfil de la estrategia y evaluación de la acción (PEEA), la cual ayuda a identificar el tipo de estrategias que se deben utilizar dependiendo de la situación de cada empresa para esto se toman factores tanto financieros, como industriales, competitivos y estado del entorno. a cada uno de estos se les asignó una calificación, de uno a seis, equivalente al rendimiento de cada una de ellas dentro de la empresa (siendo uno el más bajo y seis el más alto). Las fortalezas financieras y las industriales se les asigna un valor positivo, y las ventajas competitivas y estabilidad ambiental un valor negativo. A cada uno de los aspectos a valorar se les debe sacar el promedio de la calificación y con estos valores se realiza un plano cartesiano, donde la suma del promedio de las fortalezas financieras y la estabilidad ambiental corresponden al eje Y, y la suma del promedio de las ventajas competitivas y las fortalezas industriales indican el valor del eje X. En la tabla 7 se puede observar la calificación de cada aspecto y su respectivo promedio.

Tabla 7

Asignación de valor PEEA

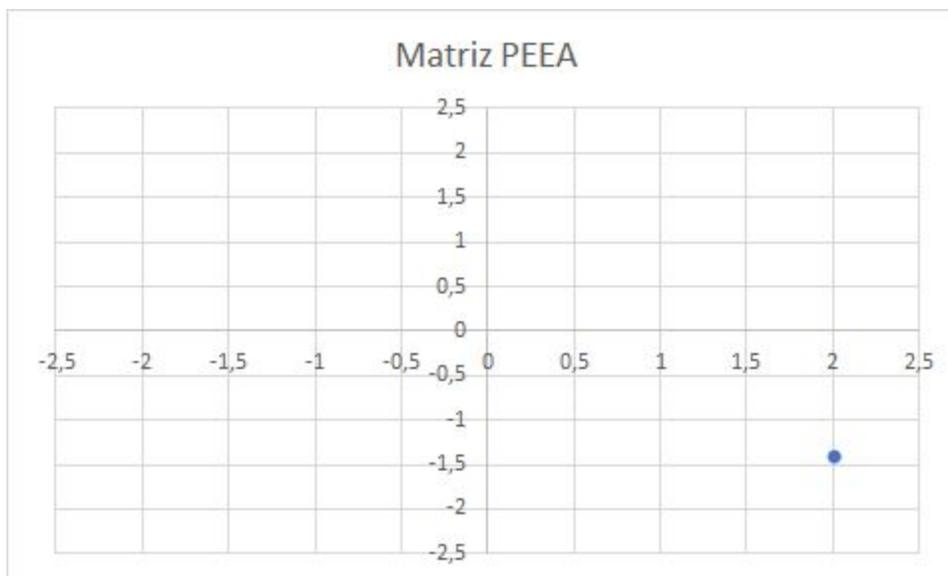
Y		X	
Fortaleza financiera		Ventaja Competitiva	
Retorno de la inversión	3	Participación en el mercado	-4
Riesgo del negocio	2	Control sobre proveedores	-2
Capacidad de inversión	1	Lealtad de los clientes	-3
Subtotal	2	Subtotal	-3
Estabilidad ambiental		Fortaleza Industrial	
Barreras de ingreso	-4	Potencial de crecimiento del mercado	6
Aumento de la demanda	-4	Facilidad de ingreso al mercado	5
Rango de precios competencia	-3	Potencial de utilidades	3
Variación de la demanda	-2	Productividad	6
Cambios tecnológicos	-4		
Subtotal	-3,4	Subtotal	5
Total	-1,4	Total	2

Tabla PEEA del plan de negocio, tomando como referencia el análisis y la selección de la estrategia del libro "Conceptos de la administración estratégica de Fred David. Fuente: Elaboración propia, 2018.

Luego, con estos dos valores, X y Y, se realiza un plano cartesiano, para identificar el tipo de estrategia que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos (ver anexo 4). Para el plan de negocio de carros compartidos, se identificó que las estrategias a seguir deben ser de tipo competitivas, dado que es una empresa con ventajas competitivas importantes, en una industria de crecimiento rápido (ver tabla 8).

Tabla 8

Matriz del Perfil de la estrategia y evaluación de la acción



Matriz PEEA del plan de negocio, tomando como referencia el análisis y la selección de la estrategia del libro "Conceptos de la administración estratégica de Fred David. Fuente: Elaboración propia, 2018.

Luego de realizar el análisis DOFA y de la matriz PEEA, se estipularon las estrategias pertinentes para lograr el triunfo de la empresa en el mercado. En este caso se optó por realizar estrategias intensivas como puede ser la penetración en el mercado. Como se debe generar una economía de escala para darle frente al problema de los altos costos, se debe obtener una gran participación en el mercado, más cuando se trata de una empresa nueva, siempre se debe pensar en una gran inversión en mercadotecnia y descuentos para aumentar el mercado (David, 2003). Una manera de lograr esto, puede ser copiando la idea de *Uber* o *Rappi*, que consiste en dar viajes gratis o *rappicredits* a los usuarios que inviten a nuevos consumidores a unirse a la plataforma.

Otra propuesta puede ser la estrategia de enfoque de Porter (1985). Esta estrategia consiste en enfocar las ventas a un segmento definido de mercado. Es cierto que los usuarios del servicio de alquiler por horas pueden ser tanto empresarios extranjeros o nacionales, como universitarios o amas de casa. Sin embargo, concentrar el capital en lograr conquistar solo uno de esos mercados, sería una gran técnica para empezar la empresa, una vez esta tenga recursos suficientes puede pensar en buscar

otros mercados, para lo cual se usarían otras estrategias. En este caso se optaría por los universitarios, dado que son el mercado más fácil de conquistar generando descuentos, puesto que los estudiantes siempre buscan el máximo ahorro. Asimismo, el trabajo de generar confianza sería menor, porque ya existiría una comunidad establecida, por lo cual se podrían crear alianzas o asociaciones con las diferentes universidades, o concejos estudiantiles para lograr un gran impacto en corto tiempo, puesto que si no es así el proyecto podría ser inviable.

5.3. Equipo de Trabajo

La empresa en la cual todo funcionará virtualmente y no necesitaría una gran planta física. Sin embargo, todos los que conformen el equipo de trabajo deben ser expertos en sus áreas y deben creer en las empresas de economía colaborativa, puesto que la empresa hará parte de la comunidad que se conformará de carro compartido.

Según la metodología del Mincit para realizar planes de negocio el equipo de trabajo debe estar conformado por personas de diferentes disciplinas, para que así le puedan dar soluciones creativas a problemas cotidianos (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2010). Para este plan de negocio no se va a definir exactamente quienes estarán conformando el capital humano, sin embargo, se definirán los departamentos necesarios que debe tener la empresa para su correcto funcionamiento.

Por las características de la empresa, se considera que es necesario un equipo conformado por los siguientes departamentos: gerencia, mercadeo y ventas, sistemas, servicio al cliente y un equipo de operaciones. Dependiendo del crecimiento de la empresa se estipulará la cantidad de personal necesario en cada uno de los departamentos para lograr los objetivos.

En cuanto a la gerencia general, esta debe encargarse de la planificación estratégica, del cumplimiento de los objetivos planteados por la junta directiva y controlar y manejar al personal. Como es un equipo de trabajo tan pequeño, en algunos momentos los empleados deberán ser flexibles y ejercer funciones para las cuales no fueron

contratados, en estos momentos será el gerente el encargado de delegar las respectivas tareas. Por otro lado, la persona que se elija debe tener experiencia previa en manejo de empresas que tengan características similares, es decir que tengan una plataforma tecnológica y su desarrollo sea principalmente de forma virtual. Esta persona debe tener competencias de liderazgo y formación de equipos de trabajo, para poder generar un efectivo clima organizacional en la empresa.

El descriptivo de cargo para esta área será el siguiente:

- Nombre del puesto: Gerente General
- Departamento: Gerencia General
- Resumen del puesto: Esta persona debe liderar la empresa, y armonizar a todo el equipo de trabajo para el cumplimiento de los diferentes objetivos.
- Dependencia: Junta directiva
- Funciones y Responsabilidades específicas
 - Alcanzar los objetivos fijados por la junta directiva
 - Diseñar planes estratégicos
 - Toma de decisiones
 - Armonizar las diferentes áreas para alcanzar los mismos objetivos
 - Analizar los estados financieros
- Requisitos:
 - Experiencia como administrador de alguna empresa
 - Experiencia en manejo de equipo
 - Conocimiento previo de empresas de economías colaborativas

(Barambio Martínez, 2016)

También es necesario tener un departamento que se encargue únicamente a realizar promoción y mercadeo a la empresa, puesto que es un modelo de negocio innovador que podría tener altas barreras de aceptación social, se debe hacer una gran inversión de tiempo, fuerza y capital. Este departamento debe asumir la responsabilidad de hacer conocer la empresa al mercado objetivo, y posicionarla frente a la competencia. Asimismo, debe encargarse de las relaciones comerciales tanto con los proveedores de los vehículos, es decir las empresas que rentan automóviles, y las alianzas estratégicas

que se deben hacer como por ejemplo los parqueaderos. Es necesario crear un departamento jerarquizado puesto que debe haber alguien experimentado que pueda poner en marcha todos los planes y estrategias propuestas para el año correspondiente. Por esta razón la persona de mayor autoridad debe tener una experiencia previa para saber ejecutar todo el programa propuesto en el año correspondiente. Esta experiencia debe ser mínimo de tres años en el ámbito de mercadeo y ventas.

Para este departamento se realizaron dos tipos de descriptivos de cargos diferentes puesto que debe haber una persona con más experiencia que el resto. El descriptivo de cargos es el siguiente:

- Nombre del puesto: Jefe de mercadeo y ventas
- Departamento: Gerencia General
- Resumen del puesto: Esta persona debe encargarse de atraer usuarios y generar a través de estos una comunidad a la cual cada vez más gente quiera pertenecer.
- Dependencia: Gerente General
- Funciones y Responsabilidades específicas
 - Alcanzar los objetivos de captación de mercado fijados por la junta directiva
 - Diseñar estrategias para crear una comunidad y no solo una relación de oferta y demanda
 - Crear incentivos y promociones para aumentar la participación en el mercado
- Requisitos:
 - Experiencia mínima de 3 años en las áreas de mercadeo y ventas de otras compañías de tecnología
 - Experiencia en manejo de equipos de trabajo

(Barambio Martínez, 2016)

- Nombre del puesto: Equipo mercadeo y ventas
- Departamento: Jefe de mercadeo y ventas
- Resumen del puesto: Ayudar a cumplir las metas expuestas por el jefe de mercadeo y ventas
- Dependencia: Gerente General

- Funciones y Responsabilidades específicas
 - Diseño de publicidad eficiente para nuestro mercado objetivo
 - Buscar patrocinadores e influencers

- Requisitos:
 - tener conocimiento previo en las áreas de mercadeo y ventas
 - Saber utilizar herramientas de diseño
 - Creativo

(Barambio Martínez, 2016)

El área de sistemas en un principio será un equipo que se encargará de diseñar la plataforma, la cual es la única forma de comercialización del servicio, por lo cual deberá ser muy amigable con el usuario y lo más sencilla posible pero completa. Igualmente, este tipo de plataformas generan problemas e inconvenientes constantemente, por lo cual debe haber un encargado del departamento que pueda solucionar los fallos de la aplicación en tiempo real. El respectivo descriptivo de cargo para los diferentes integrantes del equipo será el siguiente

- Nombre del puesto: Equipo de sistemas
- Departamento: Gerente General
- Resumen del puesto: Cada integrante de este equipo estará encargado de hacer que la plataforma esté funcionando correctamente en todo momento.
- Dependencia: Gerente General
- Funciones y Responsabilidades específicas
 - Diseñar la plataforma que sea amigable con el usuario
 - Arreglar cualquier mal funcionamiento de esta en tiempo real
 - Mejoramiento constante de la plataforma
- Requisitos:
 - Conocimiento en sistemas
 - Experiencia en diseño de plataformas telefónicas y páginas web
 - Estudiante de ingeniería de sistemas o similar

(Barambio Martínez, 2016)

También se contará con un equipo de operaciones, puesto que, aunque no es una gran logística y se tratará de que todo funcione virtualmente, debe haber un departamento creado especialmente para movilizar los automóviles de un lugar a otro, hacer las reparaciones respectivas, es decir serán los encargados del movimiento físico de los automóviles. Como los automóviles no serán propios, esta área se debe encargar de movilizar los autos de los parqueaderos de las empresas de alquiler de auto hacia los parqueaderos autorizados, esto para disminuir costos en cuanto al parqueo de los carros en las noches.

Este equipo debe tener una persona de mayor autoridad que pueda organizarlos, puesto que cada día se maneja una dinámica diferente. Por esta razón, es necesario que exista una autoridad que establezca la organización diaria para cumplir con los objetivos. Esta persona debe tener experiencia laboral mínimo de 3 años en logística de transporte para que la organización y movilización de los vehículos sea lo más efectivo posible. Por esta razón, existirán dos diferentes descriptivos de cargos que serán los siguientes:

- Nombre del puesto: Jefe de Operaciones
- Departamento: Operaciones
- Resumen del puesto: Se encarga de organizar a su equipo de trabajo para movilizar y repartir los automóviles por toda la ciudad a lo largo del día.
- Dependencia: Gerente General
- Funciones y Responsabilidades específicas
 - Está a cargo de su equipo de trabajo
 - Estar presente en los momentos de accidentes de los usuarios
 - Encargarse de transportar cada vehículo a la empresa correspondiente al final de la jornada
 - Tener los vehículos repartidos por las zonas más frecuentadas de la ciudad
- Requisitos:
 - Experiencia mínima de tres años en logística
 - Licencia de conducir moto y vehículo
 - Experiencia en manejo de equipos

(Barambio Martínez, 2016)

- Nombre del puesto: Auxiliar de operaciones
- Departamento: Operaciones
- Resumen del puesto: Encargado de movilizar los automóviles por las diferentes zonas de la ciudad
- Dependencia: Jefe de Operaciones
- Funciones y Responsabilidades específicas
 - Movilizar vehículos por las diferentes zonas de la ciudad
 - Apoyo en los momentos de accidentes
 - Encargarse de transportar cada vehículo a la empresa correspondiente al final de la jornada
- Requisitos:
 - Experiencia en logística o conducción
 - Licencia de conducir moto y vehículo
 - Experiencia en manejo de equipos

(Barambio Martínez, 2016)

Finalmente, como es una empresa que lo que vende son servicios, debe haber un departamento encargado de la atención al cliente. No se generan problemas solo en el aspecto tecnológico y virtual, sino como en cualquier empresa, habrá clientes que no estarán satisfechos, o estos mismos causarán problemas. Por lo cual, se contratará una persona con fuertes habilidades de relacionarse y tratar con los clientes, para que pueda resolver problemas de la mejor manera posible. Esta persona deberá tener pleno conocimiento de los derechos y deberes de la empresa y del usuario de los vehículos, para dar una solución rápida y lo más justa posible. El servicio que se va a ofrecer tiende a generar problemas puesto que los usuarios, sin querer hacerlo, pueden tener accidentes en ellos, y al no ser los propietarios, por lo cual, se creará un sistema de reglamento y pólizas de seguros.

Como el servicio solo se prestaría de 6 de la mañana hasta las 10 de la noche, siempre debe haber una persona disponible para resolver cualquier problema, por esta

razón el equipo debe contar con tres personas mínimo. No es necesario que haya un jefe, puesto que se pueden organizar con un equipo en el cual no haya ningún tipo de jerarquización. Para la elección de este equipo de trabajo se hizo el siguiente descriptivo de cargos:

- Nombre del puesto: Equipo Servicio al cliente
- Departamento: Servicio al cliente
- Resumen del puesto: Esta persona debe ser la encargada de solucionar cualquier problema o inquietud de los usuarios en tiempo real
- Dependencia: Gerente General
- Funciones y Responsabilidades específicas
 - Solucionar problemas e inconvenientes de los usuarios de la plataforma
 - Hacer acompañamiento constante en caso de accidentes
 - Mantener a los usuarios satisfechos con un buen servicio posventa

- Requisitos:
 - Experiencia en servicio al cliente
 - Saber transmitir tranquilidad y confianza

(Barambio Martínez, 2016)

Aunque cada uno de los departamentos mencionados anteriormente tendrá unas tareas específicas asignadas, todos los departamentos deberán ser flexibles y colaborar entre ellos puesto que será una empresa pequeña. Asimismo, el aporte de ideas de cada uno de los departamentos será muy importante para el desarrollo de la empresa puesto que serán aportes desde puntos de vista muy distinto para lo cual la solución de problemas puede darse de una manera más creativa. Por esta razón el organigrama no ser un organigrama de jerarquización, sino uno colaborativo, aunque existirán mandos de mayor autoridad, la idea del negocio es que todos tengan confianza, para aportar ideas y tomar decisiones (ver figura 13).

Figura 13

Organigrama



Propuesta de organigrama para la empresa de carro compartido, basada en la información antes dada de los diferentes departamentos Fuente Elaboración propia, 2018

5.4. Sistema de negocio

En este capítulo se explicarán todas las tareas que hacen parte de la cadena de valor (figura 14) del negocio, es decir todas las actividades necesarias que se deben realizar para la correcta operación de la empresa.

Figura 14

Cadena de valor

<p>APOYO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de tecnología en los vehículos • Correcto Funcionamiento de la plataforma <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento por GPS del Automóvil • Asistencia en caso de accidentes y fallos del vehículo 		
<p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño Plataforma • Alianzas parqueaderos bombas Empresas de alquiler de autos • Definición de comisiones • Definición de sector • Precio y descuento 	<p>Mercadeo y ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción • Influencers • Creación de comunidad 	<p>Servicio posventa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Calificaciones • Premiación por buen usuario <ul style="list-style-type: none"> • Quejas y reclamos • Certificación de vehículos en optimas condiciones Cumplimiento por parte de empres y usuario

Elaboración propia tomando como ejemplo tabla del manual de plan de negocio del Mincit (Mincit, 2010)

5.4.1. Operaciones

En cuanto al sistema de negocio de la empresa, lo más importante será la realización de una plataforma virtual puesto que la principal característica del negocio es conectar a la oferta y la demanda a través de esta. Por esta razón el diseño y funcionamiento de la plataforma debe ser donde esté la concentración de los recursos. El negocio será diferente a los que ya funcionan en Bogotá, en los cuales la empresa es la dueña de los vehículos y es esta la encargada de ponerlos al servicio del usuario a través de la plataforma diseñada por ellos. Este va a ser el principal valor agregado de la empresa, al hacer alianzas con las empresas de renta de autos, tendrá a su disposición más vehículos y en cuanto más haya, estos podrán estar distribuidos por más lugares de la ciudad lo cual beneficiará directamente a la demanda. Asimismo, el costo de la inversión será menor, puesto que no tendrán que invertir en activos fijos, sino que estará utilizando los que otras empresas ya tienen.

Por otro lado, la empresa debe concentrarse en crear alianzas muy fuertes con

diferentes empresas, puesto que estas van a ser los proveedores y por tanto su mayor activo. Como la empresa no tendrá activos fijos, los vehículos pertenecientes a las relaciones con las empresas que rentan automóviles serán su principal activo, puesto que estas serán el motor de la operación. Además, para reducir costos, en una ciudad como Bogotá en la cual no es permitido parquear en las calles, se deben tener parqueaderos aliados que brinden un servicio de parqueo por un menor costo. Sin embargo, se tendrá un equipo de operaciones que se encargue de distribuir los automóviles por toda el área permitida, que en un principio será reducida y con el crecimiento de la empresa también el área de uso aumentaría. Asimismo, este equipo de operaciones moviliza los automóviles a los estacionamientos de las empresas rentadoras de vehículos para disminuir costos.

Igualmente, se debe generar una alianza con una empresa de estaciones de gasolina, puesto que este es el insumo necesario para la movilización de los vehículos, y la idea es que el cliente no tenga gastos extra, sino que todo esté incluido en la tarifa, por esta razón se debe crear un sistema de pago en las estaciones de gasolina. La manera más fácil, sería crear una alianza con alguna de ellas, y que esta sea la única autorizada de proveerles gasolina a los carros inscritos y que el cobro se haga a través de un chip directamente a la empresa intermediaria entre oferta y demanda. Este sistema ya existe, solo se debe implementar en los vehículos, y generar un sistema de seguridad para que sea reconocible los carros inscritos y los que no.

Se deben definir dos tipos de sectores de movimiento de la comunidad. Uno es la definición de los límites en los cuales el usuario se puede mover mientras tenga alquilado el automóvil, en los cuales la plataforma no incurriría en costos de parqueadero si el usuario hace uso de ese. Este sector se encontrará solo dentro de la zona norte de Bogotá, entre la calle 2 y la calle 170 entre la carrera 1 y la carrera 86, esto abarcaría casi todo el norte de Bogotá, y sería el sector donde los usuarios se podrían movilizar. Y otro son los sectores en los cuales se encontrarán los parqueaderos autorizados para dejar y recoger el vehículo. Como la empresa se dirige a un público de estratos 5 y 6, los puntos se deberían definir en zonas donde viven estas personas y también en las zonas donde estas personas trabajan o estudian. Por eso se consideran puntos importantes, los barrios de Chicó, Cedritos, Santa Bárbara, Chapinero y Salitre. Ya que son zonas de gran movimiento empresarial y residencial de estratos 5 y 6 (Secretaria de planeación, 2008).

5.4.2. Mercadeo y ventas

Como se pudo ver en las encuestas realizadas, solo el 4,3% de las personas conocían las ya existentes empresas de carro compartido, esto demuestra que la promoción de estas empresas no ha sido eficiente para atraer a un público que podrían ser posibles usuarios. En consecuencia, la empresa debe crear una estrategia de promoción que se concentre en grandes instituciones, dado que, lo que se va a promover es una comunidad, una manera sencilla de construirlas es a través comunidades ya constituidas. Como, universidades y grandes empresas colombianas, que promuevan el cuidado del medio ambiente y cuente con empleados que cumplan con el perfil del mercado. De esta manera se logrará llegar a un mercado masivo y a la vez estos crecerían mediante la promoción voz a voz cada vez que se logre brindar un buen servicio.

Para crear confianza entre todos los usuarios de la plataforma, tanto proveedores como usuarios, se debe crear una comunidad en la cual se establezcan unos valores, reglas, deberes y derechos de todos los que hagan parte de esta. Para esto se creará un sistema de calificaciones el cual se encargue de controlar la oferta y la demanda. Es decir que los dos lados respeten y cumplan con lo establecido por la comunidad, así entre ellos mismos se podrán regular, puesto que las malas calificaciones generarán castigos tanto para los usuarios como para los dueños del carro, al igual que beneficios para las buenas calificaciones. Este sistema certifica y brinda seguridad a las dos partes para hacer uso de la aplicación sin problemas. Por esta razón el servicio postventa es muy importante en el modelo de negocio, este sistema hará que los clientes sigan confiando en la plataforma y que la vuelvan a usar.

En cuanto a la definición de los precios (ver tabla 9), hay que tener en cuenta los precios de la competencia que ya existe en Bogotá, puesto que es un servicio nuevo, que no existía en el país, no puede estar ni por encima ni por debajo de la competencia, puesto que no se va a usar el precio como un elemento distintivo.

Tabla 9

Comparativo entre empresas de la competencia

Tiempo/ Empresa	Emobi	Car-b	Vaya Car
Minuto	\$600	\$317	-
Hora	\$36.000	\$19.000 (5 km, 700 km adicional)	\$19.900
Día	-	\$160.000 (9h)	\$119.400

Tabla comparativa de las características de las diferentes empresas que prestan un servicio similar, datos tomados de las diferentes páginas de internet de las empresas, Vayacar.com, emobi.com.co, car-b.co, (Elaboración propia, 2018).

Teniendo en cuenta la tabla anterior, y sin realizar un estudio de costos exactos, el promedio del costo por hora no puede ser mayor a \$20.000 COP, aunque el precio de Emobi sea un poco más alto es porque el servicio de ellos no se vende por horas sino por minuto. Car-b tiene diferentes precios, dependiendo del tipo de carro y si se paga una mensualidad o no, y tienen como base 5km si el usuario utiliza el vehículo más de esto se le hace un cobro adicional por km. Y por último VayaCar tiene únicamente esos dos precios sea cual sea el vehículo o los km andados. Asimismo, el mercado objetivo tampoco está dispuesto a pagar más por el servicio que se piensa prestar, como se puede ver en la figura 9.

Este precio por hora debe cubrir el pago que se le haría a la empresa dueña del automóvil, la gasolina y el parqueadero de los automóviles, y la comisión que la empresa nueva, como intermediario recibiría. A la empresa dueña del vehículo se le pagaría por cada hora alquilada, por eso en un principio se espera que la cantidad de carros que las empresas estén dispuestas a subir a la plataforma no sean muchos, cada vez que la empresa vaya creando más confianza y posicionamiento en el mercado también aumente la cantidad de autos que el proveedor ponga a su disposición.

5.4.3. Apoyo

Todas las empresas de economías colaborativas funcionan a través de plataformas tecnológicas que facilitan y crean una comunicación en tiempo real de la

oferta y la demanda, estas plataformas deben ser bidireccionales, es decir, que funcionan en los mercados bilaterales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017). Estos hacen referencia a los mercados donde existen dos tipos de usuarios interrelacionados, puesto que se benefician directamente el uno del otro, pero se conectan por medio de un intermediario, como es el caso de las tarjetas de crédito, o las páginas de citas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017). Estas relaciones funcionan a medida, que los dos tipos de usuarios aumenten y creen una comunidad, la cual, como ya se había dicho antes, debe estar basada en la confianza y debe haber un segundo tipo de intercambio el cual es la reputación (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017).

Esta plataforma será el elemento primordial para el funcionamiento de la empresa, por lo cual se debe crear una interfaz, que sea lo más amigable posible con todo aquel que quiera usar el servicio. También, se creará un equipo que esté encargado del correcto funcionamiento constante en el tiempo y su mejoramiento continuo. En lo que respecta a la seguridad, la aplicación será la encargada del seguimiento del vehículo por medio de GPS. Esto es necesario dado que hay unos límites de circulación parqueo y recogida de los carros, de esta manera se podría llevar un control del uso de los carros al igual que si se planea cobrar más por km recorrido, se debe poder llevar una cuenta. Sin embargo, no solo se podría operar con un control por medio de la aplicación, se debe hacer una instalación de control de GPS a cada automóvil que se tenga en uso de la aplicación puesto que de esta manera se podrá ubicar en el mapa de aplicación para fácil encuentro de los usuarios y también por seguridad de las diferentes empresas de alquiler de vehículo.

También, se debe pensar en la implementación de la tecnología necesaria en los vehículos que las empresas externas pongan a su disposición. La tecnología debe facilitar el ingreso del usuario al vehículo sin necesitar la llave, pero que brinde seguridad al propietario de este. Este sistema ya existe y hay diferentes tipos, uno que podría usarse es un dispositivo elaborado por Bosch, funciona a través de sensores de proximidad que se activan cuando el *smartphone* con la clave correcta está a menos de dos metros de distancia del automóvil (Bosch, 2017). Igualmente, se cierra automáticamente una vez el se haya alejado más de dos metros. Como el carro se abre a través de una clave, lo que se hace es, una vez el usuario haya hecho su reserva se le envía la clave del vehículo

que haya alquilado para que lo pueda abrir, y adentro del carro estarían las llaves de este.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que como es un bien susceptible de tener accidentes o daños se debe tener un equipo especializado que ayude en estos casos, aunque las empresas de alquiler de carro serán las que proporcionen los seguros necesarios para cubrir los accidentes, la empresa como intermediaria debe proporcionar asistencia y acompañamiento en estos casos. Esto no quiere decir que el usuario que tenga un accidente o sea multado no deba asumir estos costos, es solo un acompañamiento para que el procedimiento sea más fácil y seguro. En cuanto a las multas, se pueden identificar dado que la plataforma llevaría un registro exacto del momento en que cada usuario haya utilizado el servicio. De esta manera, cada multa tendrá responsable, y como el pago siempre se hará por medio de tarjeta de crédito, siempre se tendrá un respaldo para asumir esas multas.

5.4.4. Servicio Posventa

Como ya se ha mencionado anteriormente, las economías colaborativas deben tener dos tipos de remuneración, una que es la común del mercado, que tiene un valor económico, que en este caso será el peso colombiano, y la segunda debe ser la reputación dada por el sistema de calificación. Este sistema debe estar creado de una manera en la cual un usuario pueda darle una calificación al anterior sin conocerlo o saber su nombre. Debe ser de esta manera ya que los usuarios no van a tener una evaluación inmediata como ocurre en la mayoría de estas plataformas, sino que la evaluación del vehículo se daría una vez tome el servicio un nuevo usuario. Esto es para evitar que a los bienes les suceda lo de la tragedia de los comunes, puesto que, si los usuarios se sienten señalados en cuanto a suciedad o daños en el carro, tendrán más cuidado para evitar ser mal calificado.

Esta calificación también debe ser para el estado del carro en general, puesto que así se califica a las empresas de alquiler de autos y que estas los mantengan en óptimas condiciones para que los vehículos puedan transitar sin ningún problema. Del mismo modo debe existir una estructura de premiación o castigo por buena o mala reputación respectivamente, dado que de esta manera es que se regula y se genera una confianza

plena en la comunidad.

Para lograr que la comunidad tenga los mismos estándares de calidad, limpieza y buen servicio, se debe crear un manual de buenas prácticas muy sencillo y explícito, del cual todas las personas pertenecientes a la comunidad deben conocerlas para que todos las respeten. Por otro lado, el equipo de servicio al cliente debe estar a disposición durante las horas que esté activo el servicio de alquiler de carro por horas, puesto que este será el encargado de resolver cualquier duda, inquietud, queja o reclamo. En este tipo de negocios es muy importante la rapidez en que se resuelven los problemas, ya que este es el principal atributo de la tecnología: la inmediatez. La operación no es infalible, pero el valor agregado se encuentra en la velocidad al arreglar una situación, garantizando así la satisfacción constante del usuario.

5.4.5. Procesos

La empresa tiene dos procesos principales en los cuales están involucrados los usuarios, y donde radica la generación de dinero puesto que sin ellos no habría clientes. Estos deben ser lo más sencillo posible, para mantener al usuario siempre satisfecho. Una plataforma completa, en la cual no se necesite llamar o presentarse en ningún lugar hace que los usuarios no duden al inscribirse en el sistema, por esta razón la plataforma es el activo más importante de la empresa, dado que este es el medio de comercialización.

Estos procesos son los de registro de nuevo usuario, y de búsqueda y reserva de vehículo. Procesos donde el contacto con el usuario no es directo, sin embargo, es el equivalente a los momentos de verdad de cualquier empresa de servicios. Esto debido a que, la plataforma es el medio de comercialización de este tipo de servicios.

El primero, es el registro de un nuevo usuario, el cual debe ser un proceso muy simple, fácil y rápido para que los usuarios lo hagan sin ninguna complicación. Sin embargo, si se debe hacer una verificación de ciertos datos como la licencia de conducir y el método de pago (ver figura 15)

Figura 15

Inscripción de nuevo usuario

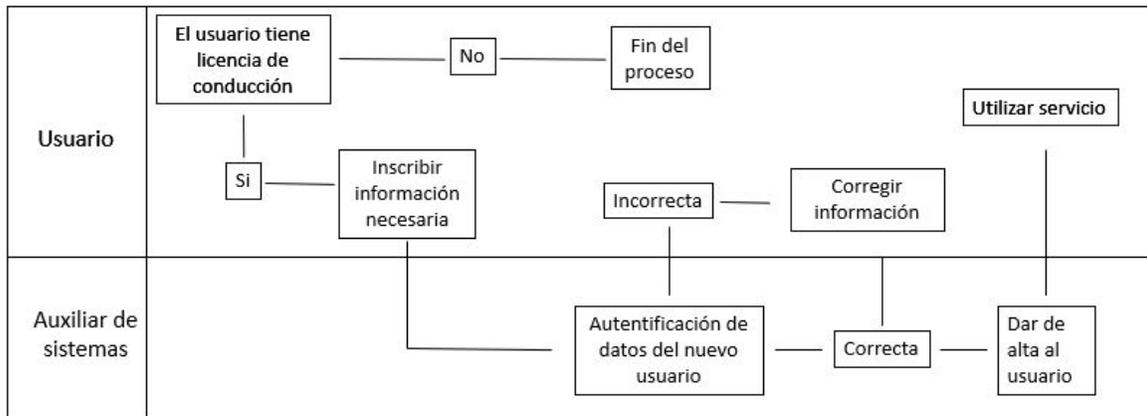
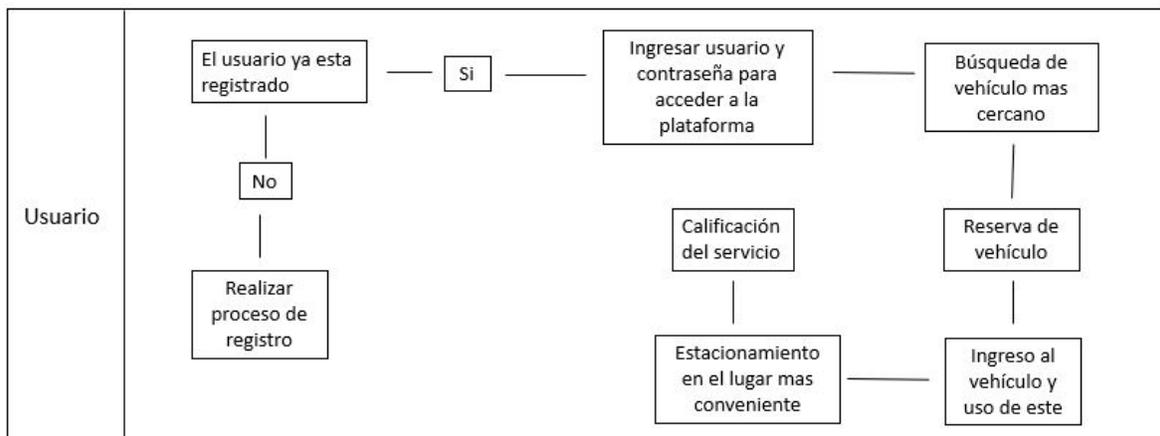


Diagrama de flujo del proceso de la inscripción de un nuevo usuario. Fuente: elaboración propia, 2018.

Otro proceso de gran importancia es el de búsqueda y reserva de vehículo, este debe ser asimismo fácil rápido y muy simple, para que los usuarios no dejen de usar el servicio debido a la complejidad de la plataforma. Dicho proceso se ve representado en la figura número 16.

Figura 16

Búsqueda y reserva del vehículo



Mapa de procesos de la reserva y uso del servicio. Fuente: elaboración propia, 2018.

5.5. Análisis de riesgos

Para la creación de cualquier empresa, se deben tener en cuenta los posibles inconvenientes que se pueden generar durante la creación o la operación de esta, para que de esta manera se puedan establecer anteriormente estrategias para evitar o contrarrestar estos riesgos.

5.5.1. Cultura

Uno de los principales riesgos que tendría una empresa como estas en Bogotá es la cultura del país, puesto que Latinoamérica en general es una región en la cual la confianza es muy escasa, de acuerdo con el latinobarómetro, organización encargada de investigar el desarrollo de la democracia, economía y sociedad en América Latina, sólo el 17% de los latinoamericanos dicen que confían en un tercero (Latinobarómetro citado en, Banco Interamericano de Desarrollo, 2017). Este es un gran problema puesto que, es un factor de gran importancia para el desarrollo económico de una sociedad, ya que esta facilita las transacciones interpersonales (Fukuyama citado en Banco Interamericano de Desarrollo, 2017).

En la investigación realizada se puede identificar este problema de confianza en la cultura, aunque la mayoría de los entrevistados dijo que sí estaría dispuesto a utilizar el servicio de alquiler de autos por hora (ver figura 3), la principal razón por la cual, los que no están dispuestos, no utilizarían el servicio es porque no les parece confiable (ver figura 4).

En consecuencia, una de las mayores inversiones en recursos que el modelo de negocio debe tener es la creación de una comunidad, en la cual se maneje un sistema de calificaciones y reputación, que ayudará a mitigar el efecto de la falta de confianza del país. Igualmente, este será el regulador de la oferta y la demanda, puesto que al ser mal calificado (tanto oferente como demandante) tendrán castigos, hasta la expulsión de la comunidad. Por otro lado, se debe tener en cuenta que un carro es un bien que fácilmente puede sufrir daños por accidentes o descuidos, razón por la cual, una de las características importantes que debe tener este sistema es la manera en que el usuario pueda dejar una calificación sobre el estado del vehículo que repercute tanto sobre el

usuario anterior como sobre el dueño del carro (empresa), para que de esta manera se pueda llevar un control sobre quién es el responsable de los defectos que pueda tener el carro. Así se empieza a generar la confianza en la comunidad.

5.5.2. Pico y placa

Por otro lado, el sistema de control de circulación de pico y placa en la ciudad de Bogotá es una gran amenaza para la rentabilidad del negocio, puesto que solo se podrán usar la mitad de los vehículos el día completo y la otra mitad solo medio día si se piensa como horas hábiles de 6 am a 10 pm. Esto puede ser un gran riesgo para la empresa de alquiler de carros, dado que, cuando se alquilan los carros por más de un día, el que asume la restricción es el que alquila el vehículo no la empresa. Es decir, si la empresa alquila su carro a un tercero por tres días (entre semana), esta va a tener por lo menos un día en el cual el vehículo no pueda ser usado durante todo el día. Sin embargo, la empresa no hace ningún tipo de descuento por esta razón, puesto que el alquiler es por el día completo.

En el caso de alquiler por horas, los días en que los carros tengan pico y placa, las horas útiles de los vehículos serán menores, por lo cual la negociación con las empresas no será fácil, puesto que estos días, no se puede esperar la misma rentabilidad del carro, puesto que de 17 horas que se piensa que el auto podría estar en uso, los carros con restricción sólo estarán habilitados 8 horas. Sin embargo, la idea es darles un alquiler más eficiente a los autos y que tengan una tasa de ocupación mucho mayor, es decir que todos los días de la semana puedan estar rentados. Lo que se quiere lograr no es que las empresas tengan un mayor precio promedio de alquiler, sino una mayor ocupación lo que generaría una mayor rentabilidad.

Este no solo es un riesgo para la empresa, también es un riesgo para el efectivo manejo de la congestión en la ciudad. Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, esta restricción de movilidad por número de placa ha generado que las personas compren un segundo carro o tercero empeorando la movilización de la ciudad y la calidad del aire, puesto que muchas veces estos segundo carros son menos eficientes en el manejo de gases, por lo cual más contaminadores (BID, 2013).

5.5.3. Parqueadero

Mientras que en Europa existen las zonas de parqueo gratis en las calles, en Bogotá los parqueaderos cada vez son más costosos, esto debido a que la demanda siempre está en aumento. Aunque en un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, los países europeos han disminuido la cantidad de parqueaderos existentes en las ciudades, con el propósito de disminuir el deseo de compra de automóviles y aumentar el uso del transporte público, con el fin de tener una apropiada gestión de la demanda de transporte (BID, 2013).

Dado que la idea del servicio es eliminar los costos de parqueadero, gasolina, seguros y todos los gastos adicionales que implica tener un auto propio, la empresa debe tener en cuenta los costos de parqueadero en los que podría incurrir. En el mejor de los escenarios, sería establecer alianzas con una empresa de parqueaderos ya establecida en la ciudad, de manera que el costo de este no sea tan alto como normalmente es.

Hoy en día existe una regulación del precio máximo de los estacionamientos. Esta regulación se hizo por medio de la modificación del decreto de 217 de 2017 expedido por la alcaldía mayor de Bogotá. En este documento se encuentra una tabla de precios (Ver figura 17) para los diferentes tipos de estacionamientos que puede haber alrededor de la ciudad (Alcaldía mayor de Bogotá, Decreto 217, 2017).

Figura 17

Precios parqueaderos

TIPO DE VEHÍCULO	FACTOR DE DEMANDA ZONAL	NIVEL DE SERVICIO	VALOR MÁXIMO POR MINUTO (\$)
Automóviles, camperos, camionetas, vehículos pesados	1	En altura o subterráneo.	\$105
		A nivel, piso en concreto, asfalto o gravilla lavada de río compactada.	\$74
		A nivel, pisos en afirmado o césped.	\$53
	0,8	En altura o subterráneo.	\$84
		A nivel, piso en concreto, asfalto o gravilla lavada de río compactada.	\$59
		A nivel, pisos en afirmado o césped.	\$42
Motocicletas	1	En altura o subterráneo.	\$74
		A nivel, piso en concreto, asfalto o gravilla lavada de río compactada.	\$52
		A nivel pisos en afirmado o césped.	\$37
	0,8	En altura o subterráneo.	\$59
		A nivel, piso en concreto, asfalto o gravilla lavada de río compactada.	\$41
		A nivel, pisos en afirmado o césped.	\$30

Tabla de fijación de precios de parqueaderos para la ciudad de Bogotá, (decreto 217, 2017).

5.5.4. Regulación

El riesgo más alto que tiene la compañía es la parte legal, puesto que ya no involucra la rentabilidad del negocio sino la probabilidad de la existencia legal en Colombia. En este momento todas las empresas de economías colaborativas están pasando por grandes polémicas debido a que su uso todavía no está regulado y no se sabe cómo se debe hacer, puesto que si se prohíben estarían dando un paso atrás en el avance tecnológico y económico (Banco Interamericano de Desarrollo 2017).

En Colombia un gran problema es la regulación de aplicaciones tecnológicas como Uber y Airbnb, puesto que amenazan la estabilidad de diferentes industrias en el país, como la hotelería o el servicio transporte. Esto debido a que no tienen los mismos deberes y obligaciones que las empresas ya establecidas, lo cual genera un descontento en estas, porque se presume que es una competencia desleal (Gutiérrez, M. y Peñas, B., 2016). Está claro que estas plataformas deben regularse, es decir que, sí deben tener algún tipo de deberes y obligaciones, ya que cada vez aumentan su participación del mercado en las industrias hoteleras y de transporte, y como no tienen que pagar ciertos impuestos

pueden tener un precio más bajo lo que genera que la demanda los prefiera.

En una ciudad latinoamericana ya se logró hacer una regulación a la plataforma de Uber, en Ciudad de México, lograron regular el uso de transporte por medio de aplicaciones tecnológicas (Semana, 2015). Este gran paso se dio, gracias a que se les impuso un pago obligatorio a los conductores, este pago es del 1.5% del valor de cada carrera que hagan, y será reinvertido en la malla vial y el mejoramiento del transporte. Igualmente, se les exigió a los conductores de taxi mejorar el servicio de transporte que se estaba prestando (Semana, 2015).

Sin embargo, lo que el Gobierno no ha podido regular es el uso de Uber como aplicación puesto que en el artículo 56 de la ley 1450 de 2011 que es el plan de desarrollo, se estipula que toda información que se mueve a través de la red debe ser tratada de la misma manera, para generar un óptimo desarrollo tecnológico en el país. Y por medio de la resolución 3502 de 2011 se reglamenta que una página web o una aplicación tecnológica sólo puede ser bloqueada si en ésta hay pornografía infantil (Comisión de regulación de comunicaciones, resolución 3502, 2011). Por esta razón la plataforma de Uber no ha podido ser bloqueada ni el servicio controlar la prestación de servicio de UberX, sin embargo, esto no significa que el servicio sea legal.

Por otro lado, el plan de negocio presentado no funciona igual que Uber o Airbnb, puesto que no serían particulares los prestadores de servicio sino, las empresas rentadoras de automóviles. Funcionará como una plataforma como Booking, que es un medio para conectar a la oferta de hoteles con la demanda de estos alrededores del mundo. Este sería el modelo que usará el plan de negocio por lo cual la parte de regulación no le afecta tanto como a un Uber, sin embargo, se debe tener en cuenta que se podría generar una molestia en el gremio de los taxistas puesto que tienen un mercado parecido y entrarían a competir con ellos. Por lo tanto, se puede crear un descontento entre el gremio que podría generar inseguridad para los usuarios.

5.6. Plan financiero

A partir de la investigación de mercados realizada anteriormente, se pudo determinar que el proyecto si era viable en cuanto a demanda se refería, es decir que más de la mitad de la muestra encuestada, estaba dispuesta a tomar el servicio ofrecido. Sin embargo, una viabilidad de mercado no es lo único que se debe tener en cuenta para la realización del plan de negocios. Por esta razón en este capítulo, se realizará la evaluación financiera, tomando en cuenta los ingresos, costos y gastos proyectados, la tasa interna de retorno, el valor presente neto, y más.

En primer lugar, se debe establecer un precio de venta, que en este caso se estableció, haciendo una comparación con los competidores ya existentes. El precio entre ellos como ya se mencionó anteriormente está entre \$19.000 COP y \$36.000 COP por hora, por esta razón el precio que se estableció en este caso será de \$18.000 COP sin IVA, para que en el momento en que se cobre al cliente con IVA el precio sea de \$21.450 COP el cual estaría dentro de la oferta ya existente, y no estaría muy cerca de los \$36.000 COP que es el precio de la empresa que ofrece el servicio más costoso ya que lo ofrece por minuto.

Por otro lado, se estableció el costo de venta tomando en cuenta los costos variables en los que se incurrirá para la prestación del servicio de carro compartido por hora. Para lo cual se estimó un precio promedio de alquiler de carro por día, para esto se tomaron los valores de la empresa “Alquiler de carros Bogotá” donde se encontró que el precio mínimo de alquiler es de \$90.000 COP el día en un Chevrolet Spark y \$120.000 COP en un Chevrolet Cruze. Se toma en cuenta sólo los valores de estos modelos, puesto que será el nivel de vehículos con los cuales se piensa prestar el servicio. Puesto que para que las empresas de alquiler de autos tengan un valor agregado subir sus vehículos a la plataforma y no rentarlos directamente como suelen hacerlo el valor que se le pague a ellos no debe estar por debajo del promedio del precio, por lo tanto, se estipuló un precio de \$110.000 COP, lo que significa un costo de \$7.333 COP la hora, teniendo en cuenta 15 horas de uso diario por carro (rentacars.com, s.f).

También se tuvo en cuenta los costos de gasolina, puesto que sería la empresa de carro compartido la que incurriría en esos costos, por lo cual se tuvo en cuenta el consumo promedio de gasolina de cada uno de los carros, que son 30 km/galón

(Panamericanrentacar.com.co, s.f). Esto, teniendo en cuenta la velocidad promedio en Bogotá, la cual es de 25 km/h (secretaria distrital de movilidad de Bogotá, 2012) y el costo del galón de gasolina en Bogotá, \$8.889 COP, de esta manera se halló el costo de gasolina por Km, \$296 COP, y el costo total por hora, el cual es \$7.408 (dinero.com, 2018).

Por último, para estipular el costo por hora del carro (ver tabla 10), se le asignó un valor de parqueadero, este valor se tomó como el promedio de tiempo que puede estar el vehículo estacionado en un parqueadero, así que se le asignaron 15 minutos. Y a partir de los rangos de precios de los parqueaderos se tomó un promedio de ellos. Y así, multiplicando los 15 minutos por el costo promedio del minuto de parqueadero en Bogotá que es de \$50 COP se estipuló el costo asignado de parqueadero, para la hora de uso de vehículo, este valor fue de: \$750 COP (decreto 217, 2017).

Tabla 10

Costo por hora del vehículo

Alquiler de carro	\$ 7.333
Gasolina	\$ 7.408
Parqueadero	\$ 750
Total Costo por hora	\$ 15.491

De costos de la hora de uso del vehículo, y total del costo de uso (elaboración propia, 2018).

Luego se estipuló una demanda esperada, esta se realizó a partir de la población objetivo y se hizo una serie de filtros a partir de las encuestas realizadas. En este caso la población objetivo fue de 26.580 personas, de este total solo se tomó el 69,5% puesto que, este servicio está diseñado para que solo personas que tienen licencia de conducir puedan utilizarlo, y puesto que la encuesta mostró que solo este porcentaje contaba con licencia de conducir, se le aplicó este primer filtro. Luego de este total, 18.473, se tomó solo el 74,10%, el cual representa el porcentaje de personas entrevistadas que estaban dispuestas a tomar el servicio (mercado potencial), así se halló la cantidad total de personas que posiblemente demandarían el servicio. Por último, se estimó que se iba a abarcar un 25% del total del mercado, es decir que del total de persona que utilizarán servicios como este, solo 3.420 lo harían con esta empresa (ver tabla 11), este sería

nuestro mercado real.

Tabla 11

Tamaño del mercado

Jovenes entre 20 y 35 años que viven en Bogotá de estratos 5 y 6	100%	26.580
Licencia de conducción	69,50%	18.473
Dispuestos a usar el servicio	74,10%	13.689
Total	51%	13.689
Participación en el mercado	25%	3.422

Identificación de la demanda, teniendo en cuenta porcentajes de uso a partir de las encuestas realizadas (elaboración propia, 2018).

Sin embargo, la demanda se debe evaluar en horas y no solo en cantidad de personas que lo utilizaron (ver tabla 12), se halló una frecuencia de uso mensual, a partir de las encuestas realizadas, en donde se identificó que cada persona utilizaría el servicio 3,606 veces al mes, de esta manera la demanda potencial en horas sería de 12.340 al mes, y 148.083 al año.

Tabla 12

Frecuencia de uso en horas mensuales

Horas promedio al mes por persona		
Uso mensual	% de respuesta	participación
1,5	43,30%	0,6495
4	38,90%	1,556
6,5	6,10%	0,3965
6	0,60%	0,036
8	10,60%	0,848
24	0,50%	0,12
Promedio Uso mensual por persona		3,606

Tabla de frecuencia de uso, elaborada a partir del porcentaje de respuestas de las encuestas realizadas (elaboración propia, 2018).

A partir de estos dos datos se pudo establecer la demanda total mensual y anual, la cual fue 12.320 y 148.083 horas respectivamente (ver tabla 6)

Cuando ya se tuvo esta información se pudo estipular unas ventas anuales y unos costos anuales (ver tabla 13), este proyecto fue evaluado de una manera determinística y por lo tanto, se tomó un porcentaje fijo de crecimiento del mercado que fue tomado a partir de un artículo realizado por el Mundo, del crecimiento de las economías colaborativas en España donde se estableció que era del 7,5% (El Mundo, 2017). Y el aumento de los precios y costos se hizo con el porcentaje de IPC del año 2017 tomado de portafolio, que según este fue de 4,63% por lo tanto se tomará este mismo crecimiento para todos los años (portafolio.com, 2018).

Tabla 13

Proyección del aumento de las ventas y costos

	1	2	3	4	5	6
Unidades Vendidas anuales	148.083	\$ 158.893	\$ 170.492	\$ 182.938	\$ 196.293	\$ 210.622
Precio de Venta	\$ 18.000	\$ 18.833	\$ 19.705	\$ 20.618	\$ 21.572	\$ 22.571
Costo de Venta	\$ 15.491	\$ 16.208	\$ 16.958	\$ 17.744	\$ 18.565	\$ 19.425

Demostración de aumento de precios, costos y unidades vendidas a partir del IPC y crecimiento anual del mercado (elaboración propia, 2018).

Por el lado de los gastos (ver tabla 14), se tuvieron en cuenta todos aquellos gastos en los que puede incurrir la empresa por su operación, esto son los siguientes:

Tabla 14

Gastos fijos anuales

Gastos fijos			
	Valor mensual	Frecuencia	Valor Anual
NOMINA	\$ 17.492.304	12	\$ 209.907.650
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 8.040.989	12	\$ 96.491.871
ARRIENDO	\$ 1.800.000	12	\$ 21.600.000
IMPUESTO DE MOTOS	\$ -	1	\$ -
IMPUESTO ICA	\$ 11.035.159	1	\$ 11.035.159
IMPUESTO DE AVISOS Y TABLEROS	\$ 1.655.274	1	\$ 1.655.274
IMPUESTO DE PUBLICIDAD EXTERIOR	\$ 3.906.210	3	\$ 11.718.630
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 466.081	12	\$ 5.592.973
<i>Energía Electrica</i>	\$ 92.685		
<i>Gas</i>	\$ 19.695		
<i>Telefonia</i>	\$ 90.801		
<i>Internet</i>	\$ 262.900		
PUBLICIDAD	\$ 2.000.000	12	\$ 24.000.000
GASOLINA	\$ 300.000	12	\$ 3.600.000
MANTENIMIENTO	\$ 800.000	3	\$ 2.400.000
PAPELERIA	\$ 500.000	6	\$ 3.000.000
ASEO	\$ 400.000	12	\$ 4.800.000
DERECHOS DE SEMAFORARIZACIÓN	\$ 156.000	1	\$ 156.000
Total			\$ 395.957.558

Estipulación de gastos en los que la empresa debe incurrir anualmente, y la frecuencia en la que se debe pagar (elaboración propia, 2018).

Los valores de la nómina se establecieron a partir de salarios ofrecidos para los diferentes cargos, en una bolsa de empleo que se tomó como referencia, y se asignaron a partir de las labores y cargos que se establecieron en el capítulo de equipo de trabajo. Es decir, que se tomaron diferentes cargos con sus salarios básicos y a estos se les asignó sus respectivas prestaciones sociales, como lo dice la ley 63 de 1943 (ver anexo 1). En cuanto a los gastos de publicidad, se tomó una cotización realizada por “*lavalentinadesign*”, la cual se dedica al mercadeo digital y por redes sociales (ver anexo 2). Así vayan a haber dos personas encargadas de la publicidad, se debe contratar a una empresa experta en la publicidad a través de redes sociales. Asimismo, se establecieron los valores correspondientes a impuestos que se deben pagar anualmente, como el impuesto de ICA correspondiente a,14/ 1000 de los ingresos totales anuales (resolución 079, 2013), igualmente el de avisos y tableros que corresponde al 15% del valor del ICA

(Congreso de la república, Ley 14, 1983) y de la publicidad exterior el cual se hace un pago de 5 salarios mínimos vigentes por cada valla, en este caso se estipuló que se utilizarían un promedio de 3 vallas al año (Congreso de la república, ley 140, de 1994).

En cuanto a los gastos de servicio público fueron establecidos a partir de un informe de la Secretaría de Planeación de Bogotá realizado en el 2007 sobre el costo promedio de los gastos públicos en la ciudad (secretaría de planeación, 2007). Asimismo, puesto que es una plataforma virtual, se debe contar con un servicio de internet muy rápido y bueno, por lo cual se tomó el mejor paquete que se encontró en la página web de claro (claro.com.co, s.f) Al igual que el gasto por arrendamientos, a través de la página fincaraiz.com.co, se establece que se necesitaría una oficina que estuviera ubicada en una zona de estrato entre 3 y 4 con más o menos 100 metros cuadrados. El valor aproximado del arriendo de una oficina bajo estas condiciones es de \$1.800.000 COP (fincaraiz.com.co, s.f).

En cuanto al CAPEX, que sería asimismo la inversión inicial, se puede apreciar que no es muy alta, dado que es una empresa que funciona principalmente a través de internet, la planta física es muy pequeña y no tiene gran representación (ver tabla 10). Sin embargo, sí se debe hacer una inversión inicial principalmente en tecnología. En los sistemas de Keyless, que serán la tecnología que le permitirá a los usuarios abrir las puertas de los vehículos una vez hayan hecho la reserva del coche, este sistema ya lo hacen muchas empresas, y del único que se logró encontrar el precio fue en ebay (ebay.com, s.f) Asimismo, se deberá tener un buen equipo de cómputo para que los encargados de la ingeniería de la plataforma puedan trabajar de manera adecuada, por esta razón se compraran unos equipos para profesionales de DELL (Dell.com, s.f). Por otro lado, se hizo un estimado de cuánto podría ser la inversión en muebles y encerados (ver tabla 15) la cual se estipula con base a la página de ofitienda (ofitienda.com.co, s.f). Igualmente, se le asignó a cada uno de los activos fijos unos años de depreciación y así hallar el valor de depreciación total para el estado de resultados (ver anexo 3).

Tabla 15

Inversión en activos fijos

CAPEX	71.253.000
Sistema tecnologico	11.250.000
Motos	15.120.000
MUEBLES Y ENSERES	25.000.000
EQUIPO DE COMPUTO	18.683.000
OTROS	1.200.000

Aproximación del CAPEX del proyecto (Elaboración Propia, 2018).

De esta manera, con todos los datos anteriores, se realizó una proyección de 6 años del estado de resultados que nos indica las utilidades o pérdidas que generaría el negocio. Como se puede ver en la tabla 16. En esta se puede ver que los primeros dos años de funcionamiento, se prevé que la empresa va a generar pérdidas por un total de \$52'914.622 COP, sin embargo, para el tercer año, ya se esperaría unas utilidades que representan el 3,8% de los ingresos totales y para el sexto año se pretende llegar a unas utilidades de \$108'221.731 COP, que representan un 22,8% de los ingresos totales.

Tabla 16

Proyección del estado de resultados

Proyección Estado de Resultados						
	1	2	3	4	5	6
Ingreso	\$ 2.665.497.354	\$ 2.992.500.302	\$ 3.359.619.940	\$ 3.771.777.778	\$ 4.234.499.099	\$ 4.753.987.025
costo de ventas	\$ 2.293.931.959	\$ 2.575.351.302	\$ 2.891.295.142	\$ 3.245.998.941	\$ 3.644.217.766	\$ 4.091.290.038
Utilidad Bruta	\$ 371.565.395	\$ 417.149.000	\$ 468.324.798	\$ 525.778.838	\$ 590.281.333	\$ 662.696.988
Gastos Operacionales	395.957.558	414.290.392	433.472.038	453.541.793	474.540.778	496.512.016
Depreciación	11.846.600	10.646.600	10.646.600	10.646.600	10.646.600	4.660.000
Utilidad Operacional	- 36.238.763	- 7.787.992	24.206.161	61.590.445	105.093.955	161.524.972
Gastos Financieros	\$ 4.821.783	\$ 4.066.084	\$ 3.162.556	\$ 2.082.281	\$ 790.686	
Utilidades antes de impuestos	-\$ 41.060.546	-\$ 11.854.076	\$ 21.043.605	\$ 59.508.163	\$ 104.303.269	\$ 161.524.972
Impuestos	0	0	7988032,977	20324846,72	34681005,08	53303240,64
Utilidades netas	- 41.060.546	- 11.854.076	13.055.572	39.183.317	69.622.264	108.221.731

Proyección de estados de resultados a partir de los datos mencionados anteriormente Fuente: elaboración propia, 2018.

A partir de este se realizó el flujo de caja de esos seis años (ver tabla 17), para poder establecer un VPN y una TIR para el proyecto. En el cual se ve reflejado la entrada y salida de dinero durante cada año, teniendo en cuenta que se proyecta pedir un préstamo a 5 años, un KTNO siempre positivo, dado que no hay rotación de inventarios, y

muy baja rotación de proveedores. Y por último la inversión del proyecto es muy baja, lo que ayuda a tener una rápida recuperación de la inversión.

Tabla 17

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA							
	0	1	2	3	4	5	6
EBITDA	-	24.392.163	2.858.608	34.852.761	72.237.045	115.740.555	166.184.972
TAX		0	0	0	7988032,977	20324846,72	34681005,08
CAPEX	71.253.000						
OPEX							
KTNO		\$ 16.378.275	\$ 2.009.285	\$ 2.255.784	\$ 2.532.523	\$ 2.843.213	\$ 3.192.018
Cuota		\$ 8.684.917,85	\$ 8.684.917,85	\$ 8.684.917,85	\$ 8.684.917,85	\$ 8.684.917,85	
Prestamo		28.501.200					
FLUJO DE CAJA	- 71.253.000	11.802.394	- 3.817.025	28.423.627	58.096.617	89.574.003	134.695.985

Flujo de caja anual teniendo en cuenta la inversión, pérdidas y ganancias de cada año. Fuente: elaboración propia, 2018.

Teniendo en cuenta un WACC (ver tabla 18) que se halló en primer lugar a partir de un costo de deuda (kd) estipulado por la Superfinanciera, donde se tomó el promedio de tasa de interés que ofrecen los diferentes bancos. Segundo, para establecer el Ke se tomó la tasa más alta del CDT del mercado, del informe que elabora la Superfinanciera, más tres puntos, debido a que el proyecto es de mayor riesgo que un CDT, por consiguiente, la tasa debe ser más alta (Superfinanciera, 2018). Asimismo, se estipulo que el financiamiento de terceros iba a ser de un 40% y el propio de un 60%, de esta manera se obtuvo un WACC del 11,75%.

Tabla 18

Tasa WACC del proyecto

WACC	Pasivo/activo*kd*(1-tax)+patrimonio/activo*ke
PASIVO	40%
PATRIMONIO	60%
Activo	100%
KD	19,90%
KE	11%
Wacc	11,75%

Identificación del WACC, para lograr hallar una TIR y un VPN del plan de negocios (elaboración propia, 2018).

A partir del flujo de caja y la tasa del WACC, se pudo establecer un valor presente neto después de 6 años de, \$114.407.000 COP a partir de una inversión de \$71.253.000 COP. Y una tasa interna de retorno del 37,79%. Por lo cual, se puede establecer que la idea de negocio es rentable financieramente, aunque la utilidad operativa no sea alta, puesto que el margen de contribución es muy bajo. Sin embargo, la inversión inicial también es baja, por lo cual asegura una recuperación rápida de 4.1 años. Igualmente, si el crecimiento del mercado es del 7,5% constantemente, y el aumento de los precios es menor, la utilidad siempre va a ser mayor.

6. Conclusiones

A partir del estudio realizado, se puede concluir que el negocio es viable tanto financiera como culturalmente debido a que la mayor parte del mercado objetivo está dispuesto a utilizar el servicio que se quiere ofrecer, lo que genera que el mercado sea lo suficientemente grande para cubrir los costos fijos en los que la empresa podría incurrir mensualmente, dado que el margen de contribución de cada hora de alquiler de auto no es muy alto por los factores ya mencionado, por lo cual, la empresa tiene que trabajar con economías de escala. En consecuencia, el principal objetivo de la empresa debe ser aumentar el mercado constantemente para poder ser rentable.

Por otra parte, la empresa debe tener en cuenta que uno de los mayores costos en que el servicio va a incurrir será el de parqueadero y gasolina, por lo cual debe tener unas alianzas fuertes con los proveedores para que estos no afecten en la rentabilidad de esta. En consecuencia, se puede pensar en alternativas de estacionamientos. Hoy en día existe una empresa de economía colaborativa para parqueaderos en Bogotá, esta se llama *Nidoo*, en la cual se pueden alquilar estacionamientos privados mensualmente. Sin embargo, estos no podrían ser utilizados por la empresa, dado que el pago de se hace por un monto fijo mensual, lo cual aumentaría los costos variables del servicio, pero si la modalidad del servicio cambia, podría ser una manera para que la empresa disminuya los costos variables, y aumentar la cobertura de parqueaderos en la ciudad.

Por último, se debe recalcar la importancia de la creación de la comunidad, para

que, a los bienes, no se les dé un uso inadecuado, es necesario que el sistema de calificaciones funcione como forma de regulación de los usuarios y que todos estos cumplan con un reglamento establecido anteriormente para que todos los miembros de la comunidad tengan los mismos derechos y deberes. Esta comunidad es el mayor activo de la empresa, por lo cual debe procurar generar beneficios y facilidades para que los miembros siempre estén contentos con el servicio.

Referencias

- A. Durán, J. Álvarez, M. Río-Rama, & C. Maldonado. (2016). Economía colaborativa: Análisis de la producción científica en revistas académicas. *GeSec*, 7(3), 1-20.
doi:10.7769/gesec. v7i3.61
- Alcaldía mayor de Bogotá (2017). metodología para establecer las tarifas para el estacionamiento fuera de vía [Decreto 217]. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=69045>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (3 de mayo 2017). Decreto 217. Recuperado de <http://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Decreto%20217%20de%202017.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Guía práctica de estacionamiento* (1st ed.) Oxford University Press. Recuperado de <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191739484.001.001/b-es-en-00009-0002764>
- Banco interamericano de desarrollo. (2016). Economías Colaborativas en América Latina. [PDF]. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7806/La-economia-colaborativa-en-America-Latina.pdf?sequence=1>
- Banco Interamericano de desarrollo. (2017). Retos y posibilidades de la economía colaborativa en américa latina y el caribe.[PDF]
- Barambio Martinez, M (2016). Estudio previo para la implantación de la empresa Beroomers S.L. en países asiáticos. [PDF]
- BLAU, P. (1964). Exchange and power in social Ufe, Wiley, New York, 1964.
— "Interaction: social exchange", en D. L. SILLS (ed.): International Encyclopa-

dia of the Social Sciences,

Bonciu, f. (2016). *Impact of the sharing economy on the labour market.*

Bosch. (2017) *Perfectly Keyless*
<https://www.bosch-mobility-solutions.com/en/products-and-services/mobility-services/perfectly-keyless/>

Cañigual. A. (2014). Consumo Colaborativo, el futuro nunca estuvo tan presente.
[PDF] Recuperado de
<http://www.leanersmagazine.com/docs/publicaciones/05-sharing-value/consumo-colaborativo.pdf>

Car-b.co (s.f.) *Tarifas.* Recuperado de <https://www.car-b.co/tarifas>

Castro Lizarbe, R. (2009). Desarrollo urbano y movilidad en América latina. *Peru Economico,*

Castro Lizarbe, R. (2009). Desarrollo urbano y movilidad en América latina. *Peru Economico,* 32(9), 26.

Claro. (s.f) Planes y precios internet. Claro.com.co. Recuperado de
<https://www.claro.com.co/personas/servicios/servicios-hogar/internet/planes/>

Comisión de regulación de comunicación. (16 de diciembre de 2011). Condiciones regulatorias relativas a la neutralidad en internet. (resolución 3502). recuperado de <https://www.crcm.gov.co/resoluciones/00003502.pdf>

Congreso de Colombia. (1994). Por el cual se reglamenta la Publicidad exterior Visual en el territorio nacional [Ley 140]. Diario oficial No. 41.406

Congreso de Colombia. [1983]. Por la cual se fortalecen los fiscos de las entidades territoriales y dictan otras disposiciones [Ley 14]. Diario Oficial No. 36.288

Congreso de la república. (16 de junio de 2011). Plan Nacional de desarrollo. (1450) recuperado de
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html

Dane. (2005). *Estimaciones y proyecciones de la población.* [Excel]

David, F. (2003). Conceptos de la administración estratégica. Pearson educación, México.

Dell.com. (s.f.) Business Laptops. Recuperado de <https://www.dell.com/en-us/work/shop/dell-laptops-and-notebooks/sc/laptops>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). DNP advierte que se avecina colapso de movilidad en las principales capitales. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/DNP%20advierte%20que%20se%20avecina%20colapso%20de%20movilidad%20en%20las%20principales%20capitales.aspx>

Dinero. (2018). Estos son los precios de los combustibles que rigen a partir de enero. Dinero.com. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/precio-de-la-gasolina-en-colombia-enero-2018/253747>

Dirección de infraestructura y transporte. (2005). *El transporte público colectivo, individual y masivo de pasajeros, el transporte intermunicipal y las terminales satélites en Bogotá.* Recuperado de <http://www.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/informes/Sectoriales/Direcci%C3%B3n%20Sector%20Movilidad/-%20El%20Transporte%20P%C3%BAblico%20Colectivo,%20Individual%20y%20Masivo%20de%20Pasajeros,%20el%20Transporte%20Intermunicipal%20y%20las%20terminales%20Satelites%20en%20Bogota.pdf>

Domínguez. J. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40182727>

DriveNow. (s.f). How it work's. Recuperado de: HYPERLINK "https://de.drive-now.com/en/#!/howto" <https://de.drive-now.com/en/#!/howto>

Ebay. (s.f.) Acceso sin llave de coche encendido iniciar botón de parada Smart key. Ebay.com. Recuperado de https://www.ebay.com/itm/Acceso-sin-llave-de-coche-encendido-iniciar-boton-de-parada-Smart-Key-Remote-Start-Stop-Motor-/271994434515?_ul=CO

- El Congreso de Colombia. (24 de diciembre 1943). Ley 63. Recuperado de https://www.ugpp.gov.co/doc_view/246-ley-63-de-1943
- El Diario. (2017). Una regulación para la economía colaborativa eficiente y cuidadosa. Eldiario.com. Recuperado de https://www.eldiario.es/cv/arguments/regulacion-economia-colaborativa-eficiente-cuidadosa_6_629297068.html
- El Espectador. (2011). El número de vehículos en Bogotá creció un 91% y la malla vial un 2.7%. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/numero-de-vehiculos-bogota-crecio-un-91-y-malla-vial-27-articulo-312471>
- El Mundo. (2017). La economía colaborativa representa un 1,4% del PIB español. El mundo.es. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/2017/06/23/594c1071268e3e472e8b45ef.html>
- Emobi.com (s.f.) Carsharing Bogotá. Recuperado de <https://emobi.com.co>
- Esser, K., W. Hillenbrand & J. Meyer-Stamer. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política, Revista de la CEPAL
- Garay, L. J. Parte II. (s.f) MESOECONOMÍA | banrepcultural.org. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatitina/024.htm>
- García, R.C. (2014). *Metodología de investigación ciencias sociales*. México: Editorial Trillas. Universidad de la Salle. (s.f.). Fuentes de información [PDF]. Recuperado de http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf
- González María Alejandra. (2016). La cuarta revolución industrial: La economía compartida. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-cuarta-revolucion-industrial-la-economia-compartida-por-maria-alejandra-gonzalez-perez/224153>
- Gutiérrez, M., Peñas, B. (2016). La competencia desleal en el supuesto de

- AIRBNB. (Trabajo de grado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Hardin. G. (1968) The tragedy of the commons recuperado de http://www.garretthardinsociety.org/articles/art_tragedy_of_the_commons.html
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación 4ta edición*;
- Hernández, W. J. (2017, febrero 28,). Avanza la movilidad sostenible en colombia. Recuperado de <https://www.wheels.social/web/avanza-la-movilidad/>
- Herrán Carolina. (2016, 7 de enero). Las claves que no conocías para usar el car2go. recuperado de <https://www.autocasion.com/actualidad/reportajes/conoces-todo-sobre-car2go>
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich. Recuperado de <https://www.wheels.social/web/avanza-la-movilidad>
- IDU. (2013). Estado de la malla vial a 31 de diciembre de 2013. Recuperado de <https://www.idu.gov.co/atencion-al-ciudadano/conservacion/inventario-malla-vial>
- Instituto para la diversificación y ahorro de energía, & Buchanan Consultors. (2008). *Estudio sobre los beneficios energéticos y medioambientales del "carsharing"*
- José F. Morales Domínguez. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Reis*, 4(4), 129-146. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40182727>
- La comisión de regulación de comunicaciones. (2011). Por la cual se establecen las condiciones regulatorias relativas a la neutralidad en Internet [resolución 3502]. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=45061>
- La comisión de regulación de comunicaciones. (16 de diciembre 2011). Resolución 3502. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45061>

- La Vanguardia. (2016). Luces y sombras del nuevo fenómeno de la economía colaborativa. LaVanguardia.com Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/economia/20160414/401105946569/economia-colaborativa-futuro-presente-espana.html>
- López, J. D. M. (2016, agosto 29,). Wheels, ganador en los premios Latinoamérica verde. Recuperado de <https://www.wheels.social/web/premio-latam-verde/>
- Martínez Carballo, M., Rodríguez López, N., & Vázquez Abad, J. (2003). O comercio electrónico e a asimetría da información: unha aproximación desde os custos de transacción. Revista galega de economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais, 12(1), 167-192. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=755428>
- Menárguez, A. T. (2015). Así se monta un negocio colaborativo como blablacar. Recuperado de https://elpais.com/economia/2015/05/25/actualidad/1432574215_230946.html
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Planes de negocios*. Recuperado de http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=3997&name=Manual_para_realizar_planes_de_negocios.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Planes de negocios* recuperado de http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=3997&name=Manual_para_realizar_planes_de_negocios.pdf
- Monterroza, J. (s.f). Wheels - movilidad sostenible. Recuperado de HYPERLINK "https://www.wheels.social/web/" <https://www.wheels.social/web/>
- Munger, M. C. (2016). Tomorrow 3.0: The Sharing Economy. Independent Review, 20(3), 391-395. Recuperado de: <http://www.independent.org/publications/tir/>
- Ossa. C. (2016). Economías colaborativas regulación y competencia. [PDF] recuperado de: https://works.bepress.com/camilo_ossa/10/download/
- OuiShare (s.f.) *the think and be-tank for a collaborative society*. Recuperado de <http://ouishare.net/es>

Panamerican Rentacar. (s.f.) Elija el automóvil que desea alquilar.
Panamericanrentacar.com.

<http://www.panamericanrentacar.com.co/automoviles-autos-vehiculos-carros/>

Pesquera, M. A. (2015,). La movilidad compartida, sistema emergente derivado de la economía colaborativa y digital. Recuperado de <https://medium.com/@mapesquera/la-movilidad-compartida-sistema-emergente-derivado-de-la-econom%C3%ADa-colaborativa-y-digital-7f9965ba8b5f>

Portafolio. (2017). ¿Por qué no se puede bloquear Uber en Colombia? Portafolio.co, Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/uber-no-se-puede-bloquear-en-colombia-por-que-502789>

Porter. M. (1985). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior. Piramide, España.

Secretaría de planeación. (2008). *Vivienda, hogares y personas por estrato*. [Excel]

Secretaria distrital de hacienda. (2013). Administración del impuesto de industria y comercio [Resolución 079]. PDF

Secretario distrital de hacienda. (2013). Resolución 079 de 2013. Recuperado de http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/files/impuestos/RES-SDH-000079-2013_CLASIFICACION_ACTIVIDADES_CIIU.pdf

Semana. (2015). ¿Cómo hizo México para regular a Uber? Recuperado de <http://www.semana.com/tecnologia/articulo/como-hizo-mexico-para-regular-uber/437532-3>

Semana. (2015). ¿Cómo hizo México para regular a Uber? Semana.com. Recuperado de <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/como-hizo-mexico-para-regular-uber/437532-3>

Staton. W; Etael. M; Walker. B. (1992) "Fundamentos de marketing". México: Mc. Graw-hill/ Interamericana de México.

Superfinanciera. (2018). Tasas de interés activas. Superfinanciera.gov.co. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>

Superfinanciera. (2018). Tasas de interés pasivas. Superfinanciera.gov.co. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/passiveInterestRates.seam>

Thibaut, N.; Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York Wiley

Unión internacional del transporte público. (2014). Transporte público el motor de Europa para el periodo. Recuperado de http://www.uitp.org/sites/default/files/cck-focus-papers-files/UIITP_ES_Driving%20Europe%20Forward%20in%202014-2019.pdf

van Welsum, D.(2016). *Sharing is Caring? Not Quite: Some Observations about 'The Sharing Economy'*. World Bank. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10986/23648>

Vayacar.com. (s.f) Vaya Car, renta por horas. Recuperado de <https://www.vayacar.com/WordPressVC/websharing/>

Anexos

Puesto	# empleados	# salarios mini	Salario Básico	Subsidio de transporte	Devengado	IBC
Gerente General	1	5	\$ 3.906.210	\$ -	\$ 3.906.210	\$ 3.906.210
Jefe mercadeo y ventas	1	2,7	\$ 2.109.353	\$ -	\$ 2.109.353	\$ 2.109.353
Mercadeo y ventas	1	1,7	\$ 1.328.111	\$ 88.211	\$ 1.416.322	\$ 1.328.111
Servicio posventa	3	1,2	\$ 937.490	\$ 88.211	\$ 3.077.104	\$ 2.812.471
Equipo sistemas	2	2,7	\$ 2.109.353	\$ -	\$ 4.218.707	\$ 4.218.707
Jefe de operaciones	1	1,2	\$ 937.490	\$ 88.211	\$ 1.025.701	\$ 937.490
Equipo de operaciones	2	1	\$ 781.242	\$ 88.211	\$ 1.738.906	\$ 1.562.484
Totales	11	\$ 16	\$ 12.109.251	\$ 352.844	\$ 17.492.304	\$ 16.874.827

EPS (8,50%)	AFP (12%)	ARL (0,52%)	CCF (4%)	CESANTIAS (8,22%)	PRIMA (8,33%)	VACACIONES (4,17%)	INT/ CESANTIAS (1%)
\$ 332.028	\$ 468.745	\$ 20.390	\$ 156.248	\$ 325.387	\$ 325.387	\$ 162.889	\$ 39.062
\$ 179.295	\$ 253.122	\$ 11.011	\$ 84.374	\$ 175.709	\$ 175.709	\$ 87.960	\$ 21.094
\$ 112.889	\$ 159.373	\$ 6.933	\$ 53.124	\$ 117.980	\$ 117.980	\$ 59.061	\$ 14.163
\$ 239.060	\$ 337.497	\$ 14.681	\$ 112.499	\$ 256.323	\$ 256.323	\$ 128.315	\$ 30.771
\$ 358.590	\$ 506.245	\$ 22.022	\$ 168.748	\$ 351.418	\$ 351.418	\$ 175.920	\$ 42.187
\$ 79.687	\$ 112.499	\$ 4.894	\$ 37.500	\$ 85.441	\$ 85.441	\$ 42.772	\$ 10.257
\$ 132.811	\$ 187.498	\$ 8.156	\$ 62.499	\$ 144.851	\$ 144.851	\$ 72.512	\$ 17.389
\$ 1.434.360	\$ 2.024.979	\$ 88.087	\$ 674.993	\$ 1.457.109	\$ 1.457.109	\$ 729.429	\$ 174.923

Prestaciones Sociales	Total gasto nómina
\$ 1.830.138	\$ 5.736.348
\$ 988.274	\$ 3.097.628
\$ 641.503	\$ 2.057.826
\$ 1.375.468	\$ 4.452.573
\$ 1.976.549	\$ 6.195.255
\$ 458.489	\$ 1.484.191
\$ 770.568	\$ 2.509.474
\$ 8.040.989	\$ 25.533.293

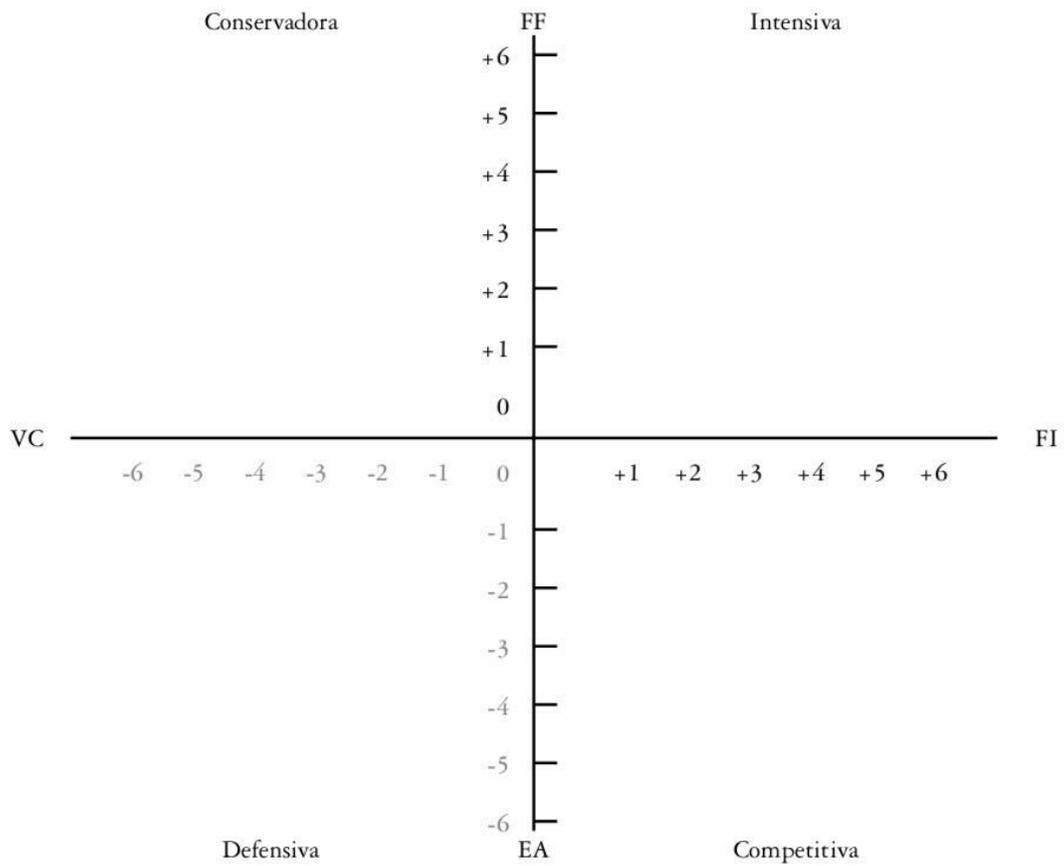
Anexo 1. Tabla de desglose y total de gasto en nómina, teniendo en cuenta el salario devengado, subsidio de transporte y las prestaciones sociales (elaboración propia, 2018).

COTIZACIÓN							
FECHA DE ENVÍO				7-may			
FECHA DE APROBACIÓN							
PRODUCTO	DETALLE	PRECIO/U	CANTIDAD	PRECIO/T	Precio descuento	ENTREGABLES	OBSERVACIONES
MANEJO DE REDES MENSUAL (DESDE EL PRIMER MES HASTA EL SEXTO MES A PARTIR LA FIRMA DEL CONTRATO)	Creación de publicaciones (precio x post)	COP55.556	18	COP 1.000.000	COP 850.000	18 publicaciones mensuales (4 a la semana)	El número de publicaciones PUEDE VARIAR según picos de intensidad.
	Manejo de la comunidad (community management)	COP 450.000	1	COP 450.000	COP 382.500	Se entregara un reporte trimestral.	
OBSERVACIONES	ESTOS PRECIOS SE HACEN CON BASE EN UN CONTRATO MÍNIMO DE 6 MESES. Estos trabajos se deberán pagar mensualmente cada mes vencido ESTA COTIZACIÓN ES VALIDA POR 30 DÍAS A PARTIR DE LA FECHA DE ENVÍO.						
	ESTOS PRECIOS APLICAN EXCLUSIVAMENTE PARA						Onama
	SUB TOTAL	COP1.450.000					
	DESCUENTO	COP217.500					
	Sub total con descuento	COP1.232.500					
IVA	COP234.175						
PRECIO TOTAL	COP1.466.675						

Anexo 2. Cotización de manejo de redes realizado por *lavalentinadesign*.

DEPRECIACIÓN							
CAPEX	Años	1	2	3	4	5	6
Sistema tecnologico	5	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	-
Motos	7	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000
MUEBLES Y ENSERES	10	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
EQUIPO DE COMPUTO	5	3.736.600	3.736.600	3.736.600	3.736.600	3.736.600	-
OTROS	1	1.200.000	-	-	-	-	-
Total depreciación		11.846.600	10.646.600	10.646.600	10.646.600	10.646.600	4.660.000

Anexo 3. Tabla de depreciación de activos fijos, teniendo en cuenta los años de pérdida de valor (elaboración propia, 2018)



Anexo 4. Formato base de la matriz PEEA, tomada del libro de “Conceptos de la administración estratégica” de Fred David (2003).