

¿ES VIABLE LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS USADAS EN COLOMBIA? REVISIÓN DE UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Is it feasible to commercialize second- hand motorcycles in Colombia?

IVÁN DARÍO GARCÍA FRANCO¹
THOMAS WOODCOCK DELGADO²
DANIEL PALACIO OCHOA³

Resumen

El presente trabajo muestra los resultados del estudio de factibilidad de la comercialización de motocicletas usadas de menor cilindrada (100 a 200 cm³) en las principales ciudades de Colombia. El estudio se realizó desde diferentes perspectivas: sectorial, de mercado y financiera, para analizar en qué medida es viable la implementación de una unidad estratégica de negocio (UEN) que explore la comercialización de estos vehículos en las principales ciudades del país.

Palabras clave: Motocicletas, comercialización, motocicletas usadas, unidades estratégicas de negocios (UEN).

1 Economista. Universidad de Cartagena. Especialista en mercadeo gerencial, Universidad de Medellín y MBA de la Universidad EAFIT. Trabaja en el campo de mercadeo, administración y CRM. e-mail: ivangarciafranco@gmail.com

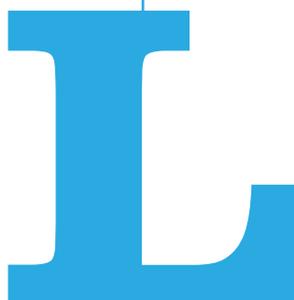
2 Ingeniero mecánico y MBA de la Universidad EAFIT. Trabaja en los campos comercial y administrativo.

3 Ingeniero mecánico y MBA de la Universidad EAFIT. Trabaja en los campos de servicios posventa y comercial.

Abstract

This paper shows the results of the feasibility study of marketing used smaller displacement motorcycles (100 to 200 cm³) in the main cities of Colombia. The study was conducted from different perspectives: sectorial, and financial market, to analyze the extent feasible the implementation of a Strategic Business Unit (UEN) to explore the commercialization of these vehicles in major cities.

Key words: Motorcycles, Marketing, Used motorcycles, Strategic Business Units (SBU).



Introducción

La motocicleta en Colombia se ha convertido en una opción de transporte en continuo crecimiento en los últimos cinco años. De acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincomercio] (2011), las ventas de estos vehículos han mostrado una clara tendencia al alza, con incrementos

superiores al 676% entre los años 2001 y 2010.

Se observa, entonces, una gran oportunidad de negocio en el mercado de las motocicletas usadas. De manera preliminar, y de acuerdo con cifras de Mincomercio (2011), es sencillo analizar que, en promedio, se están comercializando alrededor de 400.000 unidades nuevas por año, una cifra muy alta que se reparte principalmente entre cinco marcas: Auteco (Bajaj, Kawasaki y Kymco), Yamaha, Honda, Suzuki y AKT, y algunas adicionales provenientes de China e India. Por ejemplo, si se toman estas 400.000 unidades por año y se define una relación de comercialización de motocicletas de segunda sobre nuevas del 50%, se puede intuir, grosso modo, un mercado estimado potencial de 200.000 unidades⁴, lo que generaría gran expectativa para las compañías pertenecientes a esta industria.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente artículo aborda la exploración de una posible nueva unidad de negocio para una compañía del sector, a partir de la determinación de la viabilidad de la comercialización de motocicletas usadas de 100 a 200 cm³ en el mercado nacional. Se utilizan diferentes técnicas para alcanzar los objetivos planteados, tales como revisión de fuentes secundarias, entrevistas en profundidad con líderes del sector, encuestas telefónicas y 2.000 encuestas presenciales en seis ciudades del país, que

mostraron ser eficaces en el cumplimiento de su cometido.

El artículo está construido básicamente en tres apartados. En primera lugar, la perspectiva sectorial, en la que se realiza una descripción de algunas de las variables del entorno sectorial y del impacto que podría tener en la economía nacional. A continuación se plantea la perspectiva de mercado para mostrar sus principales características y determinantes. En el siguiente apartado se plantea la perspectiva financiera, en la que se propone un modelo sencillo para determinar la rentabilidad de un almacén de comercialización de motocicletas usadas y, finalmente, se plantean las principales conclusiones del estudio.

Perspectiva sectorial

De acuerdo con cifras del DANE, en el tercer trimestre de 2010 las ventas de vehículos automotores nacionales e importados ascendieron a \$3.495.605 millones, cifra que en términos reales correspondió a un aumento de 42,8% respecto al mismo período del año anterior.

De acuerdo con la ANDI (2010), el sector automotor es reconocido en el mundo como sector que es “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial.

Si bien no existen estudios formales que permitan abordar un cálculo para la comercialización de motocicletas usadas, una clara aproximación se puede efectuar con el valor total de la comercialización de motocicletas nuevas. Tal como se mencionó anteriormente con base en Mincomercio (2011), mientras en el año 2001 se comercializaban en el país 52.161 de estos vehículos, el año 2010 terminó con una comercialización final de aproximadamente 405.000 unidades, lo que representó un crecimiento muy importante en estos años.

Si se estima, además, que el valor promedio ponderado de una motocicleta en el país es de \$3.200.000, según cálculo de los autores basado en Publímotos (2010), esto generaría, grosso modo, una cifra de valor total de mercado cercana

4 Mediante la realización de una estimación sugerida a priori, de acuerdo con estudios de UNDP (2003) en países como Tailandia, que tiene un mercado de motocicletas muy similar al de Colombia.

a los 1,3 billones de pesos. Haciendo la analogía frente al mercado de motocicletas usadas, se puede estimar una cifra muy similar para esta categoría, obviamente si se incluye solo valor agregado.

No obstante, y de acuerdo con Office of Fair Trading (2010) y Akerlof (1970), el mercado de usados, en su mayor proporción, está definido bajo la modalidad informal o con negociación directa, en la que el consumidor realiza la transacción de compra y venta sin condiciones contractuales. De esta forma, este negocio ha sufrido una evolución sorprendente debido al propio crecimiento de la industria de mode-

los nuevos, los cuales, a su vez, han repuntado gracias a la mayor dinámica económica y al ingreso nuevas de marcas competidoras que dinamizaron el mercado.

La figura 1 muestra un resumen de la perspectiva sectorial del mercado de motocicletas en Colombia, según el paradigma de las cinco fuerzas de Porter(1996) elaborado por los autores. Allí se pueden observar las principales variables que determinan el ingreso de nuevos competidores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos, el poder de los proveedores y la rivalidad entre competidores; las dos últimas son las de mayor impacto sobre la industria.

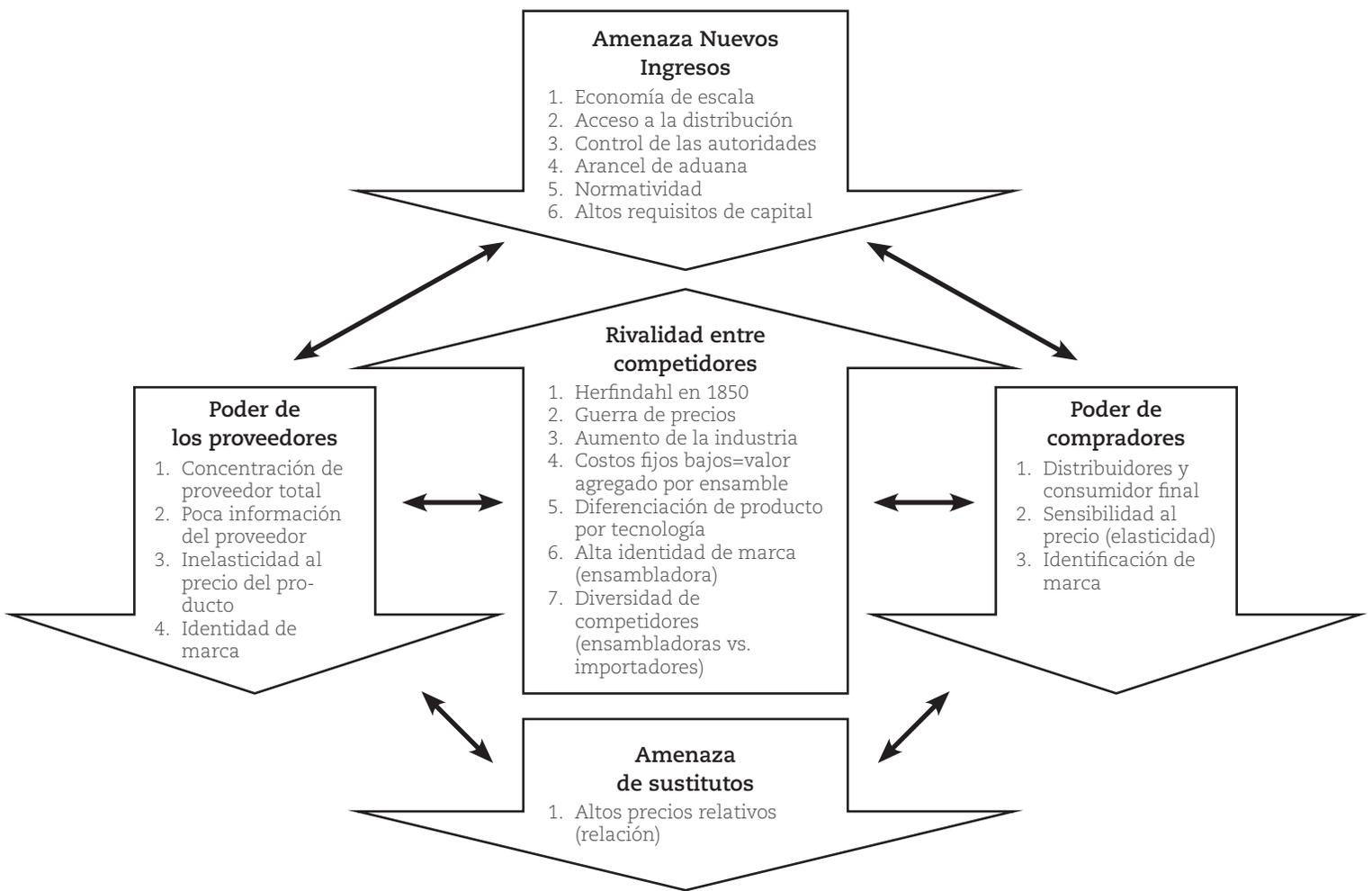


Figura1. Diamante de Porter para la industria de la motocicleta en Colombia

Fuente: elaboración propia.

Nota: el sentido de las flechas señala el mayor o menor grado de impacto.

Efectos de la comercialización de motocicletas usadas sobre el sector

Estructuras

El mercado de motocicletas nuevas, de acuerdo con las cifras Mincomercio (2011), tiene una estructura de tipo oligopolística⁵, en la que las cinco principales marcas proveen más del 94% del mercado nacional. No obstante, para el mercado de motocicletas usadas no existen cifras que ayuden a contrastar un modelo de estructura de mercados. En este sentido, se esperaría que el mercado de motocicletas usadas en el país tenga una eventual correspondencia con el número actual de estos vehículos que se encuentran en circulación. Una aproximación puede ser el resultado del cálculo de la sumatoria de motocicletas producidas para el mercado nacional. Así las cosas, se podría estimar un mercado en el que la marca Suzuki tendría el 32% del mercado de motos usadas, seguido por Yamaha con el 25%. En tercer lugar estarían Honda, con el 17%, Auteco, con el 16%, y, finalmente, AKT con el 6%.⁶

De esta forma, el mercado de motocicletas usadas en Colombia estaría conformado por cinco marcas, con aproximadamente el 96% del total del mercado. Sin embargo, en términos de compañías que proveen este producto (segundas), según datos de la Superintendencia de Sociedades (2010), sólo se encuentran conformadas formalmente 84 empresas, aunque existen otras pequeñas compañías locales que ofrecen el servicio en dos modalidades: 1) retoma, que consiste en que el concesionario recibe una motocicleta usada como parte de pago para la compra de una motocicleta nueva de su almacén, y 2) consignación, que es una modalidad en la que el cliente deja la motocicleta en el concesionario y se define un precio mínimo de comercialización. El concesionario realiza la venta y cobra una comisión por el servicio prestado. Este tema en particular se ampliará en el apartado sobre la perspectiva de mercado.

5 De acuerdo con la definición de Friedman, J. (1983)

6 Una aproximación al análisis del tamaño y las participaciones en el parque de motocicletas en el país surge de la sumatoria de la producción de motocicletas desde 1977 (año desde cuando existen cifras oficiales de Mincomercio) hasta el año 2009. Estos datos permiten evidenciar la participación de cada marca en el parque de motocicletas en circulación; se constata que es diferente a la participación en las ventas del año, que se calcula a partir de las colocaciones de vehículos nuevos en el mercado nacional en un año específico. Las marcas Suzuki (32%), Yamaha (25%), Honda (17%) y Auteco (16%) reportan las mayores participaciones en el total del parque, mientras que AKT solo aparece desde 2004, por lo que su participación, en este análisis, es únicamente del 6%.

Estrategias

En términos generales, la comercialización de motocicletas usadas en el país tiene efectos muy importantes sobre la estrategia de las compañías que proveen el mercado de motocicletas nuevas, dado que la evolución y el alcance de esta modalidad informal de negocios genera un crecimiento en la demanda de motocicletas nuevas vía descuentos, bonos, etc.

Se espera, entonces, que las estrategias de las compañías, sobre todo en el mercado de motocicletas nuevas, varíen más con políticas de tipo acomodaticio que con las que impliquen algo más de innovación.

Vínculos con el resto de la economía

La implementación de una unidad de negocio de comercialización de motocicletas usadas podrá tener efectos directos sobre variables estratégicas como el empleo y el comercio; se considera que este último es el más importante. Otro aspecto que hay que tener en cuenta es el de reducir y aglutinar una porción importante de un mercado que, en la actualidad, actúa bajo un marco de informalidad, lo que implicaría efectos importantes en materia tributaria para el fisco nacional, al reportar un IVA presuntivo.⁷

Perspectiva de mercado

El análisis de viabilidad de mercado se fundamenta en dos grandes aspectos: la oferta de motocicletas usadas (visión del vendedor) y la demanda de motocicletas usadas (visión del comprador).

En relación con la oferta de motocicletas usadas en las principales ciudades de Colombia, se evidenció que, en su mayoría, se encuentra inmersa en un mercado informal. La utilización de almacenes de marcas reconocidas es escasamente considerada para ofrecer estos vehículos, dándose solo en el 35% de los casos (García, I., Woodcock, T. & Palacio, D. (2010)).

Dado lo anterior, dos elementos caracterizan la oferta de estos vehículos en el país: 1) el periódico (diarios de circulación nacional y regional) como el medio de comunicación preferido para ofrecer las motos de segunda en Colombia, y 2) la exigencia de un contrato de compra-venta como principal elemento de “seguridad” para comercializar este tipo de motos.

7 Significa que, mediante algún mecanismo, funcionarios de la Dian fiscalizarían cada pequeño negocio y, de acuerdo con lo que vieran, presumirán cuánto serán las ventas y sobre eso liquidarán el impuesto.

Desde la óptica de la demanda, se puede resumir el perfil de los compradores de estos vehículos de la siguiente forma:

- Hombres, en edades entre 18 y 33 años, casados, en estratos 2 y 3, con ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos, usuarios antiguos de la categoría (es decir: no es primera moto), con tiempos de recambio cortos, que desean abandonar su moto por la adquisición de una nueva.

Este perfil es el público objetivo (*target*) hacia el que debería enfocarse la estrategia de comercialización de motocicletas usadas en Colombia.

En relación con los ciclos de ventas por temporada, la figura 2 muestra que la demanda de motocicletas usadas en las principales ciudades de Colombia presenta fuertes picos, específicamente en los meses de enero, junio y diciembre, es decir, final y medio año (época en la que se acumula más del 33% de la demanda total). Lo anterior sugiere que, tal como sucede con otro tipo de productos, la demanda de motos usadas está fuertemente ligada a los ciclos de flujo de efectivo de los trabajadores del país; en los meses de junio y diciembre, con la llegada de las primas, hay más recursos disponibles y las expectativas para la compra de bienes durables se incrementan durante esos períodos. Estas serían épocas interesantes para explorar al momento de comercializar este tipo de vehículos.

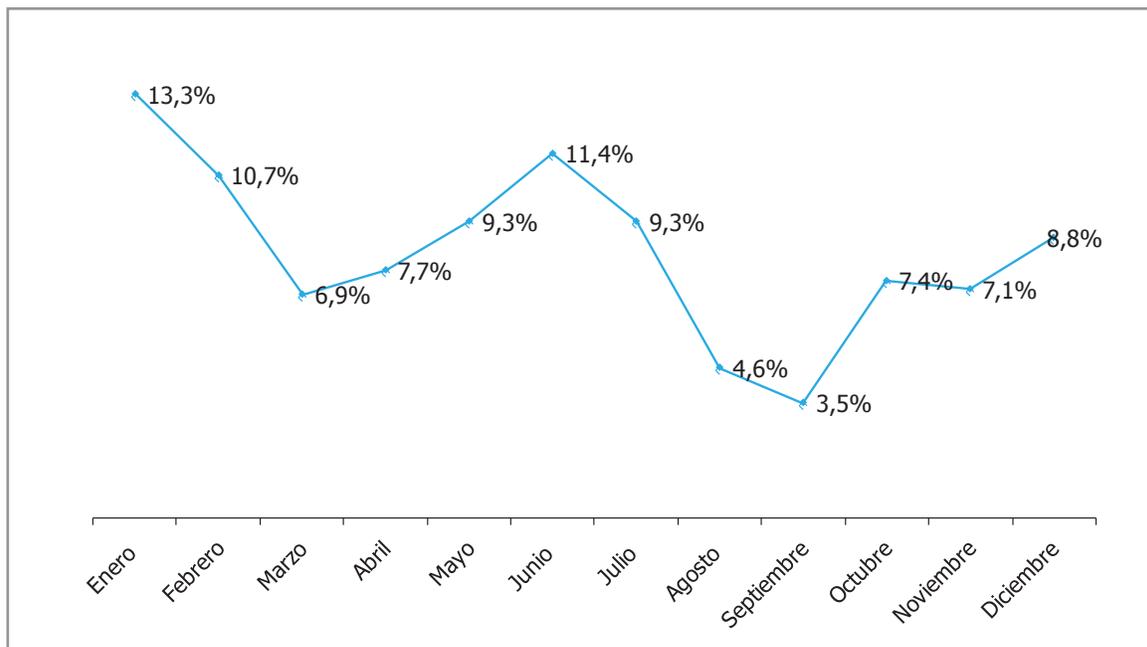


Figura 2. Percepción de estacionalidad de la demanda de motocicletas usadas en las principales ciudades de Colombia para el año 2009.

Fuente: encuesta de los autores a 2.000 propietarios de motocicletas en seis ciudades del país en 2010.

Adicionalmente a lo anterior, hay que tener en cuenta los niveles de depreciación de este tipo de motocicletas en el tiempo. En promedio, de acuerdo con los resultados obtenidos y que se observan en la tabla 1, el grado de depreciación de motocicletas usadas en Colombia está alrededor del 2,4% anual.

En la misma tabla se evidencia que, por marcas, AKT es aquella para la que más se deprecian las motos usadas, con un 6,7% anual, seguida por Bajaj, con el 3,9%. La marca de motocicleta con menor pérdida de valor al año es Yamaha, con apenas un 1,7% de depreciación anual.

Tabla 1. Depreciación de motocicletas usadas en las principales ciudades de Colombia por marcas.

MARCA	DEPRECIACIÓN ANUAL
AKT	6,7%
Bajaj	3,9%
Suzuki	3,0%
Honda	2,3%
Yamaha	1,7%
General	2,4%

Fuente: encuesta de los autores a 2.000 propietarios de motocicletas en seis ciudades del país en 2010.

Al observar el nivel de depreciación por ciudad, se verifica que en Barranquilla la pérdida de valor anual de las motocicletas tiene el valor más alto, que llega al 5,3% anual, mientras que en Medellín, por ejemplo, la pérdida de valor anual es inferior al 1,2%. Lo anterior se podría explicar por dos motivos fundamentales: 1) uso intensivo del vehículo, en actividades de transporte de personas (mototaxismo), y 2) condiciones medioambientales muy poco favorables para la motocicleta.

Tabla 2. Depreciación de las motocicletas de segunda por ciudades

CIUDAD	DEPRECIACIÓN ANUAL
Barranquilla	5,3%
Bogotá	4,3%
Bucaramanga	2,2%
Neiva	1,7%
Cali	1,4%
Medellín	1,2%

Fuente: encuesta de los autores a 2.000 propietarios de motocicletas en seis ciudades del país en 2010.

Los anteriores resultados sugieren que, en una eventual implementación de un negocio de motocicletas de segunda, marcas como Yamaha, Honda y Suzuki perderán menor valor que marcas chinas como AKT, esto en términos de gestión de inventarios. Y, para el caso del análisis por ciudades, Medellín sería una opción interesante para su implementación en una fase inicial.

Ahora bien, al analizar la participación de las marcas entre los propietarios de motocicletas usadas en las principales

ciudades de Colombia, se observa que la marca con mayor demanda de motocicletas usadas es Bajaj (24% del mercado), seguida de cerca por Suzuki (21%), Yamaha (19%) y Honda (15%). Estas cifras son muy coherentes con la participación de mercados de estas marcas en el mercado de motocicletas de primera, de acuerdo con los datos de Mincomercio (2011). Lo anterior se puede observar en la figura 3.

Finalmente, en la figura 4 se muestran los resultados para el modelo de precios, según la metodología de Van Westendorp (Xue, J., 2005). Allí se observa claramente que, en promedio, el precio de la comercialización de motocicletas de segunda en las principales ciudades de Colombia para el año 2009 estaba alrededor de los \$2.050.000, con precios techos de \$2.350.000 y precios base de \$2.000.000.

Una propuesta de valor referente a la comercialización de motocicletas usadas en Colombia debe considerar precios que oscilen alrededor de los valores mencionados, dado, que en el punto recomendado, el porcentaje de encuestados que rechazan el producto por ser demasiado caro es igual al de los que lo hacen por resultarles demasiado barato. Este punto representaría el precio “ideal”, ya que minimiza el porcentaje de personas que lo rechazan por resultar demasiado caro o demasiado barato y, por tanto, reduciría en gran medida la resistencia a la compra.

A priori, por tratarse de un mercado de segundas y al analizar los factores de decisión para la compra de estos vehículos en las principales ciudades del país, y, tal como sucede para el caso de los automóviles (Car Internet Research Program II and Capgemini (2007), se puede establecer que el precio y la marca se convierten en las variables más importante a la hora de adquirir este tipo de producto. Esta afirmación se puede corroborar en la figura 5, en la que se observa que el 42% de los propietarios de estos vehículos mencionan la marca como la variable más importante para comprar motos de segunda, seguida por el precio, con el 21%. De igual forma, el año del modelo, la recomendación o una promoción son importantes y relevantes a la hora de comprar estos vehículos.

De esta forma, es claro que una propuesta de valor para un proyecto de comercialización de motocicletas usadas en el país, considerando las variables más significativas del mercado así como las referentes a modelos específicos, y de acuerdo con estos resultados, debe tener los siguientes elementos:

- a. Buen precio
- b. Marcas reconocidas.
- c. Año del modelo reciente (año de producción de la motocicleta)

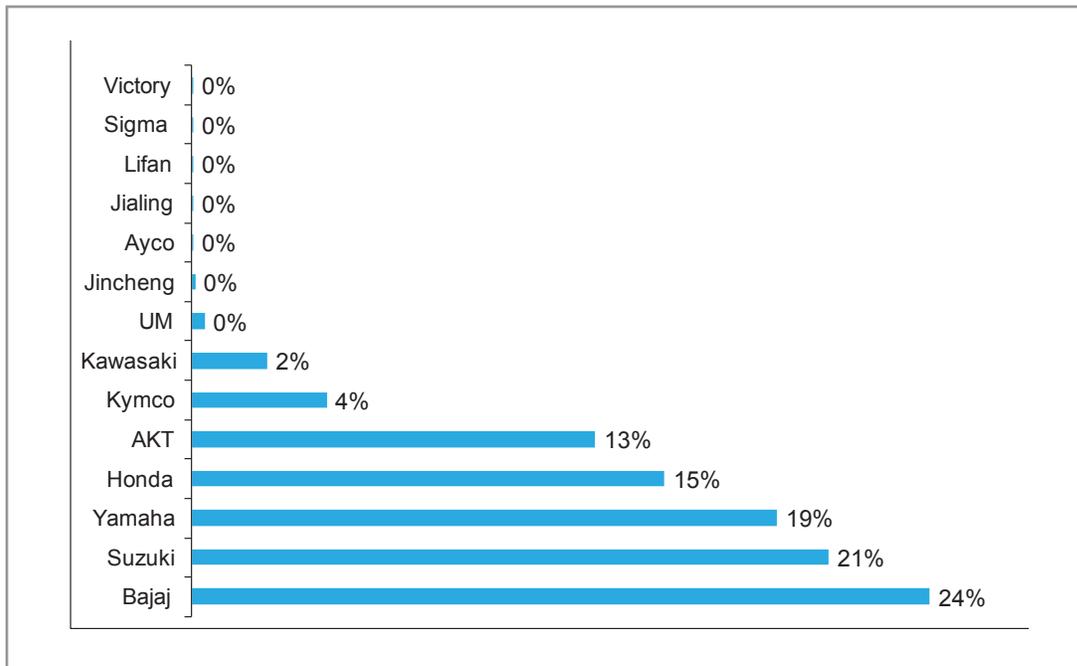


Figura 3. Demanda de marcas de motocicletas usadas en las principales ciudades de Colombia.

Fuente: encuesta de los autores a 2.000 propietarios de motocicletas en seis ciudades del país en 2010.

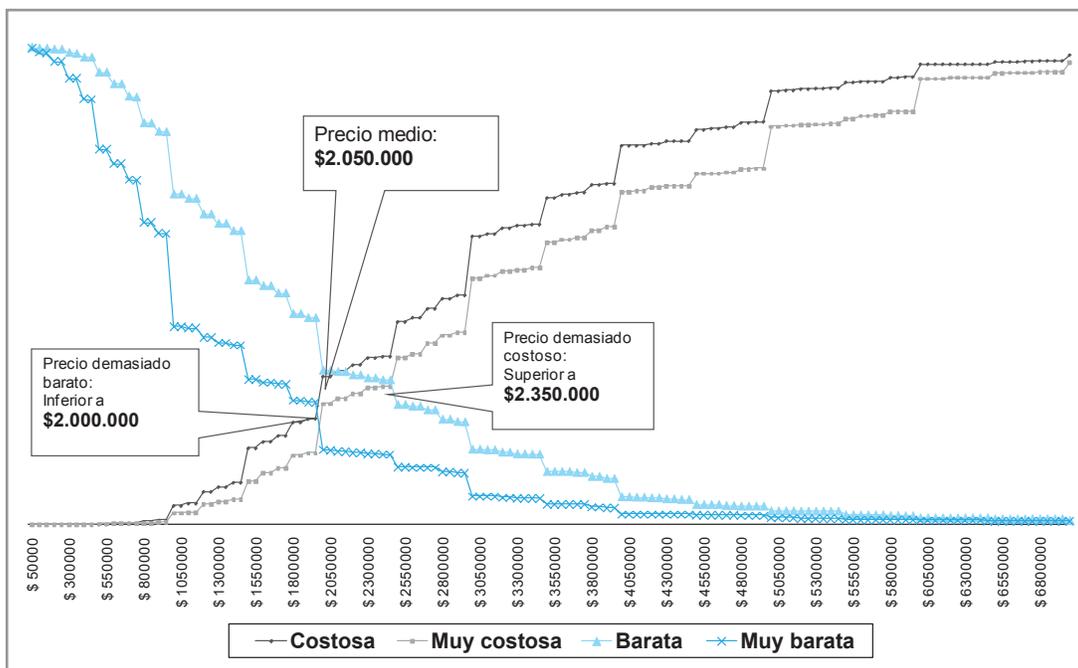


Figura 4. Análisis de precios a partir del modelo de Van Westendorp en el mercado de motocicletas de segunda en las principales ciudades de Colombia

Fuente: elaboración propia con base en encuesta de los autores a 2.000 propietarios de motocicletas en seis ciudades del país en 2010

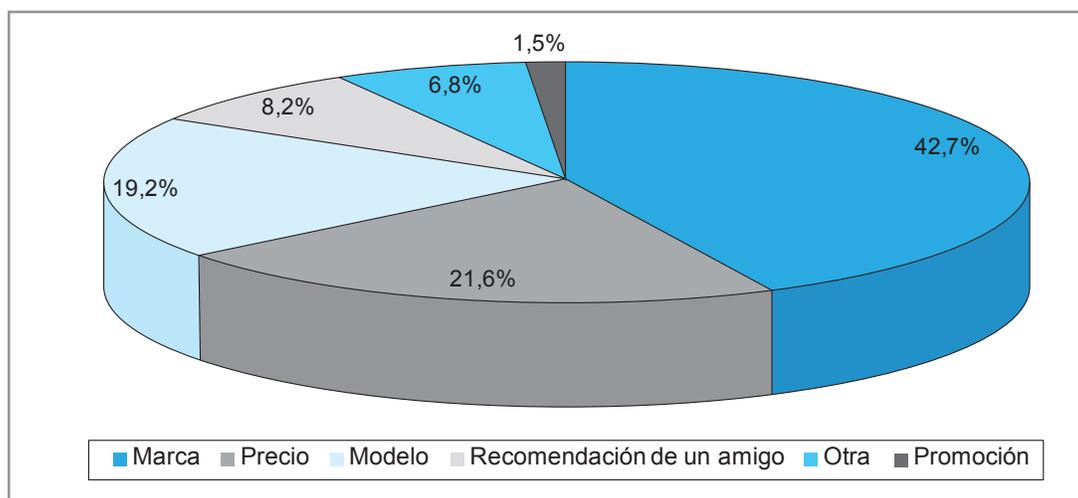


Figura 5. Factores de decisión por un modelo específico de una motocicleta de segunda en las principales ciudades de Colombia

Fuente: encuesta de los autores a 2.000 propietarios de motocicletas en seis ciudades del país en 2010

En síntesis, los principales hallazgos encontrados desde la perspectiva de mercado son:

- El mercado de motocicletas de segunda, en el segmento de 100 a 200 cm³, es de alrededor de un tercio del mercado de motocicletas nuevas en Colombia. En términos nominales, es un mercado que se mueve, en las condiciones actuales, entre las 157 mil y las 205 mil unidades.
- Es un mercado altamente informal, en el que la probabilidad de que propietarios ofrezcan sus motocicletas de segunda a través de una red de concesionarios de marcas reconocidas es muy baja.
- Una propuesta para la comercialización de motos usadas debe considerar marcas como Yamaha, Suzuki, Honda y Bajaj, que son las que mayor tienen la mayor demanda tienen en Colombia.
- Se deberían comercializar las motos usadas, en su mayor parte, haciendo un impulso de comunicación en medios impresos (periódicos), que es la fuente primordial de consulta de la demanda.
- Finalmente, es importante mencionar que existen claras oportunidades de negocios en este mercado de motos de segunda en las principales ciudades de Colombia, sobre todo en ciudades como Medellín y Bogotá, en las que la tasa de depreciación es menor. Sin embargo, ingresar este mercado a la formalidad implicaría grandes riesgos asociados a:

- a. Poca credibilidad de las marcas reconocidas para ofrecer motos de segunda en su red de distribución (lo que se evidencia en la consideración de ofrecer su moto a través de un almacén de una marca reconocida).
- b. Un mercado que se reduce debido a la necesidad del usuario de ingresar al mercado de motocicletas nuevas.
- c. Una estacionalidad que depende de los flujos de caja de los usuarios en épocas de mitad y fin de año.
- d. Un mercado enfocado netamente en precio bajo, lo que reduce márgenes y manejo de inventario por causa de la depreciación.

Perspectiva financiera

De acuerdo con lo mencionado en el apartado anterior, en el que se advierte con nitidez que el mercado de motos de segunda es un mercado enmarcado en la informalidad y que resultaría muy complejo mantener una unidad de negocio exclusiva y única para este tipo de productos, la perspectiva financiera se basa específicamente en el análisis del aporte que generaría incluir la unidad de comercialización de motocicletas usadas dentro de un esquema actual de concesionario de motocicletas nuevas, ya sea mediante retoma como parte de pago para una nueva motocicleta, bien sea en con-

signación para la venta que genera una comisión.

Con base en toda la información recolectada y analizada, y tal como lo sugiere Sapag, N. (2007), se procede con el diseño y construcción de un simulador financiero que permite simular escenarios para los concesionarios actuales, de forma que se posibilite sugerir contextos sobre de rentabilidad esperada en este negocio.

Para el caso del presente artículo, se realizó una simulación financiera con datos aproximados de un concesionario de la ciudad de Medellín. Con él se buscó identificar, principalmente, la variación en el comportamiento financiero del concesionario al incluir o no las líneas de retomas y consignación de motos usadas.

Para poder garantizar que el análisis arrojara datos comparables y, especialmente, para lograr obtener la información relevante relacionada con respecto a la línea de motos usadas dentro del negocio total, se tienen las siguientes variables exógenas dentro del modelo:⁸

Gastos operacionales

Tabla 3. Gastos operacionales

GASTOS OPERACIONALES DEL NEGOCIO (MENSUALES)	
Arriendo del sitio	\$ 2,000,000
Servicios telefónicos (fijos y celulares)	\$ 150,000
Servicio de internet	\$ 100,000
Servicios de agua y energía	\$ 120,000
Salarios (incluye prestaciones y salarios-del personal)	\$ 4,000,000
Papelería	\$ 100,000
Publicidad	\$ 150,000
Otros	\$ 100,000

Fuente: elaboración de los autores.

- Venta de motocicletas nuevas
 - 20 unidades por mes.
 - Los mismos modelos y, por lo tanto, la misma utilidad cada período.

Tabla 4. Unidad de negocio - Motocicletas nuevas

UNIDAD DE NEGOCIO DE MOTOCICLETAS NUEVAS	
MODELOS	ENERO
MOTOCICLETA BAJAJ BOXER 100 CT	4
MOTOCICLETA BAJAJ DISCOVER 135 SPORT	2
MOTOCICLETA BAJAJ DISCOVER 135 SUPREME	4
MOTOCICLETA BAJAJ PLATINO 100	2
MOTOCICLETA BAJAJ PULSAR 180	3
MOTOCICLETA BAJAJ PULSAR 200 OIL COOLED	1
MOTOCICLETA BAJAJ XCD 125	1
MOTOCICLETA KAWASAKI ZX 130	0
MOTOCICLETA KYMCO ACTIV 110	0
MOTOCICLETA KYMCO AGILITY 125	3
MOTOCICLETA KYMCO AGILITY CITY 150	0
MOTOCICLETA KYMCO BET&WIN 250	0
MOTOCICLETA NINJA 250	0
TOTAL	20

Fuente: elaboración de los autores.

- Venta de repuestos
 - \$ 3.000.000 de venta de repuestos cada mes.
 - Igual porcentaje de utilidad cada período.

Tabla 5. Unidad de negocio - Repuestos y accesorios

UNIDAD DE NEGOCIO DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	
CANTIDAD DE VENTAS POR REPUESTOS (\$/mes)	ENERO
TOTAL	\$ 3,000,000

Fuente: elaboración de los autores.

- Trabajos de taller y servicio posventa
 - \$ 3.000.000 en trabajos de taller y servicio posventa por mes
 - Igual porcentaje de utilidad en cada período

⁸ Por motivos prácticos, se decidió no incluir el modelo financiero completo, dadas su extensión y su complejidad.

Tabla 6. Unidad de negocio - Servicio posventa

UNIDAD DE NEGOCIO DE SERVICIO TÉCNICO	
CANTIDAD DE VENTAS POR SERVICIO (\$/mes)	ENERO
Cupones de revisiones	\$ 1,000,000
Mano de obra interna	\$ 1,000,000
Mano de obra externa	\$ 1,000,000
TOTAL	\$ 3,000,000

Fuente: elaboración de los autores.

La depreciación de los activos fijos se calculó con el método de línea recta, debido a lo cual los meses de análisis incluyen la misma cantidad de depreciación para cada período sin alterar la comparación de los datos.

Una vez realizada la simulación, los resultados del ejercicio fueron los siguientes:

- En el primer mes de simulación no se incluyó ninguna negociación de motos de segunda, pues se toma como el mes de referencia (base cero).
- En el segundo mes de simulación se incluyeron la retoma de motos y venta de motos en consignación, lo que genera un incremento de las utilidades netas del 28%, al pasar de \$4.629.767 a \$5.930.417.
- En el tercer mes de simulación sólo se incluyó la venta de motos retomadas, sin tener en cuenta las motos en consignación. Puesto que solamente se venden motos retomadas, las utilidades netas del negocio se incrementaron de \$4.629.767 a \$5.830.367, que corresponde a un 2% menos que si se hubiesen tenido ambos sistemas de negociación de motos usadas.
- Para el cuarto mes de simulación se incluyeron ventas de motos en consignación y se eliminaron las ventas de motos retomadas. El escenario siguió siendo importante, ya que generó un 6% adicional con respecto al mes inicial, en el que no se tenía en negocio de motos usadas; se pasó en utilidades netas de \$4.629.767 a \$4.903.237.
- En el resto de los meses hubo mezcla de escenarios, mediante los cuales también se demostró la importancia de incluir la línea de negocio de motocicletas usadas, ya que aumenta la rentabilidad del negocio.

Conclusiones

Los análisis y hallazgos encontrados permitieron tener un acercamiento muy importante a las variables más relevantes para la consideración de una nueva unidad estratégica de negocios, en términos de motocicletas usadas.

Inicialmente, es importante mencionar que tanto la metodología aplicada como los instrumentos de recolección de información y las fuentes secundarias resultaron ser óptimas para la obtención de resultados de estudio. Cada una de las perspectivas analizadas aportó elementos fundamentales para la obtención de hallazgos y conclusiones que pueden permitir a empresas del sector generar una discusión constructiva hacia la toma de decisiones frente al panorama de este negocio y de su rol en las compañías pertenecientes a esta industria.

De esta forma, y de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente artículo, se puede concluir lo siguiente:

- Se logró determinar la viabilidad del negocio de motocicletas usadas, de 100 cm³ a 200 cm³ en las principales ciudades de Colombia, a partir del cumplimiento de varias premisas básicas y en el entendido del cubrimiento de algunas variables claves para su desarrollo.
- Dentro de las variables clave mínimas por cubrir se encontraron: 1) los contratos de compra-venta como mecanismos de seguridad en los trámites, 2) los traspasos de matrícula de forma inmediata, que generan costos relativos importantes, en relación con el valor del vehículo, y 3) la escasa relevancia de los almacenes de marcas reconocidas para ofrecer motocicletas usadas, dada la percepción de altos costos por parte de los usuarios. Además, en términos comerciales es necesario tener en cuenta las expectativas de los consumidores, quienes serán demandantes si se les ofrece lo siguiente: 1) buen precio, 2) marcas reconocidas, 3) buena apariencia, y 4) seguridad de conocer la historia de la moto.
- Se evidenció la existencia de un mercado de motocicletas de segunda en Colombia, cuyo tamaño, en términos nominales y bajo de las condiciones actuales, se estima entre las 157 mil y las 205 mil unidades por año.
- De las cifras arrojadas en la encuesta aplicada entre propietarios de motocicletas usadas en las principales ciudades del país, las marcas con mayor demanda de motocicletas usadas son Bajaj (24% del mercado), seguida de cerca por Suzuki (21%), Yamaha (19%) y Honda (15%).

En cuanto a los aspectos económico y financiero, existe evidencia muy fuerte para destacar la viabilidad del negocio de motocicletas usadas en Colombia y, específicamente, para que lo hagan concesionarios actuales de este tipo de vehículos. El modelo de negocio, dadas las condiciones actuales de informalidad y de características propias del mercado, se orienta hacia la coexistencia de la comercialización de motocicletas nuevas con usadas.

En este orden de ideas, una unidad estratégica de negocios para este mercado debe considerar los siguientes elementos:

1) Un modelo de negocio que corresponda a un concesionario de ventas de motocicletas nuevas, con triángulo completo de servicio, a saber: ventas de motocicletas nuevas y usadas en retoma y consignación, comercialización de repuestos y prestación de servicio técnico posventa.

2) Un modelo financiero que tenga, como mínimo para cada mes, 20 unidades de motocicletas nuevas y alrededor de 2 unidades de motocicletas usadas en retoma y en consignación, tres millones de pesos en ventas de repuestos y tres millones de pesos en servicios, para garantizar una rentabilidad del orden del 6%.

De conformidad con estas recomendaciones, se obtendrían resultados positivos que agregarían valor como unidad estratégica para una compañía del sector. Se hizo evidente,

además, que la ausencia de cumplimiento de los supuestos mencionados conduciría a que esta unidad estratégica de negocios, simulada para un concesionario, no generara utilidades y, por el contrario, generara pérdidas en la operación. En síntesis, esto significa que la supervivencia y el desarrollo de este negocio está planteado según un esquema completo de comercialización, que incluye motos nuevas, motos usadas, repuestos y servicios y no solo motocicletas usadas.

Por último, es importante mencionar que, en caso de que una compañía del sector deseara instaurar una unidad estratégica de negocios de comercialización de motocicletas usadas como parte de su estrategia de crecimiento, además de las variables y preceptos antes mencionados que deben considerarse, debería poder dimensionar que, dadas las condiciones actuales del mercado, va a ser muy difícil consolidar una red de distribución de este tipo de productos, pues su alto nivel de informalidad, así como el escaso control promovido desde el punto de vista de la legislación, hacen incierta la aventura empresarial en este sentido.

No obstante lo anterior, las oportunidades mencionadas en este artículo están allí, pero se permean dentro de las capacidades de la compañía frente a circunstancias inesperadas de mercado, que podrían socavar las expectativas de rentabilidades, en el corto plazo, para esta UEN, en caso de ser ejecutada.

Fuentes de consulta

- Akerlof, G. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84, 3, 488-500.
- Asociación Nacional de Industriales, ANDI (2010). *Caracterización industria automotriz, sector automotor – vehículos en Colombia*. Recuperado el 12 de noviembre de 2011, de :<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>
- Car Internet Research Program II and Capegemini (2007). *The Anatomy and Physiology of the Used Car Business: A Global Analysis with Particular Reference to Four Key Markets: US, Canada, France, Germany*. Recuperado el 5 de mayo de 2010, de: http://www.ru.capgemini.com/m/ru/tl/The_Anatomy_and_Physiology_of_the_Used_Car_Business.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2010). *Comercio de vehículos automotores nuevos*. Boletín de prensa III trimestre de 2010. Recuperado el 20 de enero, 2011, de: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=55
- Friedman, J. (1983). *Teoría del oligopolio*. Madrid: Alianza.
- García, I., Woodcock, T. & Palacio, D. (2010). *Viabilidad de la comercialización de motocicletas usadas, de 100 a 200 cc, en Colombia por parte de Auteco s.a.: un estudio de factibilidad que permita gestionar una unidad estratégica de negocios (UEN) en la compañía Auteco s.a.* Tesis de maestría no publicada, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Mincomercio, Dirección de Comercio Exterior (2011). *Porcentaje de Integración Nacional PIN*. Bogotá. Recuperado el 20 de enero de 2011, desde la base de datos en CD ROM: Producción y venta de motocicletas en Colombia – Régimen de ensamble, enero de 2011.
- Office of Fair Trading (2010). *The Second-hand Car Market. An OFT Market Study*. Recuperado el 5 de mayo de 2010, de: http://www.oft.gov.uk/shared_oftr/reports/676408/oft1217.pdf
- Porter, Michael (1996). *Ser competitivo*. Bilbao: Novena.
- Publimotos (2010). *Precio de motocicletas nuevas*. Recuperado el 22 de enero de 2010 de: <http://www.publimotos.com/revista/precios-de-motos-nuevas-en-colombia/>
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. México: Prentice-Hall.
- Superintendencia de Sociedades (2010). SIREM. Recuperado el 12 de septiembre de 2010, de: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>
- Trench, Michael T., Gumus, Gulcin & Homer, Jenny F. (2009). *Public Policies and Motorcycle Safety*. [Versión electrónica]. *Journal of Health Economics*. 28, 4, 831-838.
- Xue, J. (2005). *Market Research Handbook: Measurement, Approach and Practice*. United States of America: iUniverse.