



Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia Estratégica

Diseño e implementación del modelo de negocio renting en Toyota Colombia

Presentado por:

Santiago Alejandro Sepulveda Zipa

Directora:

Maria Cristina Gonzalez Saravia

Universidad de la Sabana

Chía - Cundinamarca

2024

Tabla de contenido

Lista de figuras	4
Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
1. Justificación del problema de investigación.....	9
2. Planteamiento del problema de investigación	11
2.1. Generalidades del mercado de renting de vehículos	16
2.2. Generalidades del mercado de venta de vehículos.....	17
2.3. Tendencias	20
3. Pregunta de investigación	24
4. Objetivos: general y específicos.....	24
4.1. Objetivo general.....	24
4.2. Objetivos Específicos	24
5. Marco contextual	25
6. Marco conceptual	27
6.1. Renting y Carsharing	27
6.2. Experiencia del cliente (Customer Experience)	31
6.3. Fidelización	32
6.4. El producto como servicio (Product as a service)	33
6.5. Intraemprendimiento	35
6.6. Modelo de negocio metodología Canvas	38
6.6.1. Modelo renting Toyota global	41
6.6.2. Modelo renting Toyota Latinoamérica.....	43
7. Metodología de investigación.....	46
7.1. Tipo de investigación	47
7.2. Instrumentos.....	47
7.3. Resultados y análisis de datos	49
8. Diagnostico.....	54
8.1. Diagnóstico DOFA	55
8.2. Análisis del macroentorno del mercado (PESTEL)	56
8.3. Benchmarking	57
8.3.1. Segmentos	59

8.3.2.	Ubicación	59
8.3.3.	Características del servicio	59
8.3.4.	Ventaja competitiva o diferenciadores	60
8.3.5.	Precios	60
8.3.6.	Canales de venta.....	61
8.3.7.	Promoción	61
8.3.8.	Actividades clave	61
8.3.9.	Capacidades estratégicas	62
8.3.10.	Aliados y proveedores	62
8.3.11.	Fuentes de ingresos.....	62
9.	Diseño metodológico	62
10.	Gestión de la experiencia renting	63
10.1.	Etapa de precompra o etapa de atracción y engagement.....	64
10.1.1.	Segmentación del mercado.....	66
10.1.2.	Ubicación	70
10.1.3.	Ventaja competitiva o propuesta de valor.....	70
10.1.4.	Estrategia de Precios	71
10.1.5.	Canales de venta.....	74
10.1.6.	Estrategia de promoción y posicionamiento.....	75
10.1.7.	Recursos clave o capacidades.....	80
10.1.8.	Aliados y proveedores	80
10.1.9.	Actividades clave y fuentes de ingresos	80
10.2.	Etapa de encuentro con el servicio o etapa de experiencia de renting.	81
10.3.	Post encuentro o fidelización.	87
11.	Métricas y KPIS.....	89
	Socialización.....	90
	Conclusiones	91
	Recomendaciones.....	93

Lista de figuras

Figura 1. Beneficios para clientes renting Toyota. Elaboración propia.	11
Figura 2. Ciudades más congestionadas a nivel mundial.....	13
Figura 3. Proyección industria automotriz 2024. Elaboración propia.	18
Figura 4. Top 20 marcas acumulado 2023.	20
Figura 5. Car sharing market development for Europe (2006-2020).....	23
Figura 6. Productos y Servicios Toyota	26
Figura 7. Misión global de Toyota.....	27
Figura 8. Clasificación de Car sharing entre los conceptos de movilidad existentes.....	31
Figura 9. Jerarquía de la terminología en el emprendimiento corporativo. Sharma y Chrisman (1999)...	38
Figura 10. Modelo Canvas. Osterwalder y Pigneur (2011).	39
Figura 11. Modelo Canvas. Osterwalder y Pigneur (2011).	39
Figura 12. Modelo Canvas. Osterwalder y Pigneur (2011).	40
Figura 13. Los 4 pilares de la estrategia. Elaboración propia.....	41
Figura 14. Total world population prospects 2100.PEW Research center.	44
Figura 15. KINTO a nivel mundial.....	45
Figura 16. Instrumento de medición aplicado a la encuesta.....	47
Figura 17. Categorización encuestas.....	49
Figura 18. Genero de las personas entrevistadas.....	51
Figura 19. Edad de las personas entrevistadas.....	51
Figura 20. Ciudad de las personas entrevistadas.....	52
Figura 21. Interés en alquilar vehículo Toyota con app KINTO.....	53
Figura 22. Medio de atracción al programa.....	53
Figura 23. Intención de compra	54
Figura 24. DOFA	55
Figura 25. PESTEL	57
Figura 26. Benchmarking	57
Figura 27. Modelo Canvas competencia Renting. Elaboración propia.	58
Figura 28. Modelo Canvas renting Toyota. Elaboración propia.....	66
Figura 29. La jerarquía de las necesidades.	67
Figura 30. Buyer persona. Elaboración propia.....	68
Figura 31. Preferencias cliente objetivo.	69
Figura 32. Ventajas del servicio.	70
Figura 33. Comparativo de precios competencia.	71
Figura 34. Factores que se toman en cuenta al fijar precios. Kotler & Armstrong (2012).	72
Figura 35. Fijación de precios con análisis de mercado. Elaboración propia.	73
Figura 36. Efecto señuelo. Elaboración propia.	74
Figura 37. Exhibición en concesionarios.	75
Figura 38. Página web KINTO Colombia.....	76
Figura 39. Redes sociales KINTO Colombia.....	77
Figura 40. Aplicación KINTO Share Latam.....	78
Figura 41. Lanzamiento a prensa KINTO Colombia Agosto 2023.....	79
Figura 42. Presencia KINTO Colombia en salón del automóvil 2023.....	79

Figura 43. Publicidad en concesionarios.....	80
Figura 44. Simulación compra de vehículo nuevo vs alquiler por 1 año. Elaboración propia.	81
Figura 45. Customer Journey map. Elaboración propia.....	84
Figura 46. Blueprint limitaciones del servicio. Elaboración propia.....	85
Figura 47. Modelo renting para Toyota Colombia. Elaboración propia.	89
Figura 48. KPIS renting Toyota.....	90
Figura 50. Convención internacional KINTO Brasil	91

Resumen

El sector de renting ha experimentado un crecimiento exponencial en Colombia en los últimos años, emergiendo como una solución integral que satisface las demandas financieras, ambientales y de movilidad tanto de individuos como de empresas, en consonancia con las tendencias globales de consumo. Esta práctica consiste en el pago por el uso de bienes y servicios sin la necesidad de adquirir la propiedad de los mismos, lo que presenta una oportunidad significativa en un país donde la propiedad tradicionalmente ha sido un símbolo de estatus y estabilidad financiera. Además, el renting se presenta como una estrategia clave para abordar los desafíos de movilidad urbana, ofreciendo opciones de transporte más sostenibles y accesibles para una población cada vez más consciente de la importancia de la calidad del aire y la congestión vial.

En este contexto, el presente trabajo de maestría se propone analizar en profundidad el estado actual del sector de renting en Colombia, investigar las percepciones y actitudes de los consumidores hacia esta práctica, y proponer recomendaciones prácticas para su desarrollo y expansión en el mercado local. A través de un enfoque multidisciplinario que combina elementos de marketing, economía y sostenibilidad ambiental, se espera contribuir al avance del conocimiento en este campo y ofrecer insights valiosos para los actores interesados en aprovechar las oportunidades que ofrece el renting en el contexto colombiano.

Palabras claves:

Renting, experiencia del cliente, propuesta de valor, modelo de negocio, Intraemprendimiento.

Abstract

The Renting sector has experienced exponential growth in Colombia in recent years, emerging as a comprehensive solution that meets the financial, environmental and mobility demands of both individuals and companies, in line with global consumption trends. This practice consists of paying for the use of goods and services without the need to acquire ownership of them, which presents a significant opportunity in a country where ownership has traditionally been a symbol of status and financial stability. In addition, renting presents itself as a key strategy to address urban mobility challenges, offering more sustainable and accessible transportation options for a population increasingly aware of the importance of air quality and road congestion.

In this context, this master's thesis aims to analyze in depth the current state of the renting sector in Colombia, investigate the perceptions and attitudes of consumers towards this practice, and propose practical recommendations for its development and expansion in the local market.

Through a multidisciplinary approach that combines elements of marketing, economics and environmental sustainability, it is expected to contribute to the advancement of knowledge in this field and offer valuable insights for stakeholders interested in taking advantage of the opportunities offered by renting in the Colombian context.

Keywords:

Renting, customer experience, value chain, Business model, Intrapreneurship.

Introducción

La movilidad futura es un tema omnipresente, un desarrollo que aún se encuentra en su etapa incipiente y que aún no ha alcanzado su punto máximo ni mucho menos. Las megatendencias, la innovación basada en la tecnología y las condiciones regulatorias están cambiando la naturaleza de la movilidad y trayendo oportunidades estratégicas y operativas, así como desafíos para los distintos actores del sector automotor. La economía colaborativa se acerca, mientras que las tecnologías disruptivas inspiran el surgimiento de nuevos modelos de negocio y marcan el rumbo para una nueva era de movilidad. (Schiller, Pottenbaum and Scheidl, 2017).

Las personas están cambiando sus hábitos de consumo hacia un uso compartido y racional de los vehículos. Entre ellos, buscan otro tipo de opciones de movilidad, como el alquiler por un tiempo limitado, el carsharing o la combinación de múltiples formas de moverse. La movilidad sustentable es una clara tendencia y, siguiendo ese faro, las automotrices desarrollan vehículos eléctricos y amigables con el medioambiente. Pero además son varios los fabricantes de automóviles que lanzan servicios de alquiler o se unen a nuevas empresas que ofrecen autos en carácter temporal. Es que, justamente, compartir el uso de vehículos será de gran ayuda para bajar la contaminación y favorecer la movilidad en las grandes ciudades. (Perazo, 2020)

Toyota Motor Corporation (TMC) reconoce el cambio social de la propiedad convencional de automóviles a ‘usufructo’ con consumidores buscando movilidad como un servicio. En respuesta a esta tendencia, Toyota tiene como objetivo la transformación de su enfoque empresarial, pasando de ser una compañía centrada en la producción de vehículos a convertirse en una empresa de movilidad integral “Mobility as a service”. (Toyota Motor Corporation, 2019).

1. Justificación del problema de investigación

Con ciudades más congestionadas, la relación entre personas y vehículos está cambiando de ser propietario a ser usuario. Sin duda alguna estamos en una época en la que la forma de adquirir productos y servicios está cambiando radicalmente y a paso acelerado, dejando atrás las costumbres y mentalidad de antaño. Claro ejemplo de ellos son plataformas digitales como *Netflix* o *Spotify*, donde pagas una módica cantidad al mes y disfrutas de “un servicio temporal todo incluido”. Ya nadie va al videoclub, compra un BluRay, tiene DVD o un CD de su grupo de música favorito.

En su discurso de diciembre de 2019, Akio Toyoda afirmó, “El crecimiento de Toyota hasta la fecha se encuentra dentro del modelo de negocio establecido de la industria automotriz. En vista de las innovaciones tecnológicas en ‘CASE’ (Conectado, Autónomo, Compartido y Eléctrico), el concepto mismo del automóvil está al borde de un cambio importante. Dada esta situación, debemos transformar nuestro modelo de negocio a uno que esté en línea con la era CASE”. (Toyota Motor Corporation, 2019).

El servicio de renting responde a la preferencia que tienen aquellas personas por disfrutar del uso de un vehículo y dejar todas las obligaciones del carro a cargo de manos expertas, a través de empresas que se encargan de administrar el carro que conduce el cliente, para que siempre esté apunto. En Colombia hay más de 50.000 vehículos para renta, entre vehículos livianos, utilitarios y pesados. Es decir, una proporción del 0,5 % de total de la flota automotriz en el país. Sin embargo, se estima que para este año 2023 a comparación del año 2022, se va a presentar un crecimiento del 10 % del negocio de renting 10 % calculado en unidades arrendadas. En Colombia, el 7 por ciento de los 250.272 carros nuevos que se vendieron el año

pasado ingresaron al negocio de alquiler y para este año se espera que la participación aumente al 12 por ciento. (El nuevo siglo, 2023).

El renting o alquiler está revolucionando el comportamiento habitual del mundo profesional, tanto en empresas de gran tamaño como en las medianas y pequeñas incluso autónomos y particulares, generando el perfecto dilema entre compra o alquiler. (Nacarino Piña, J. A., & Valles Garcia, J. K. 2018).

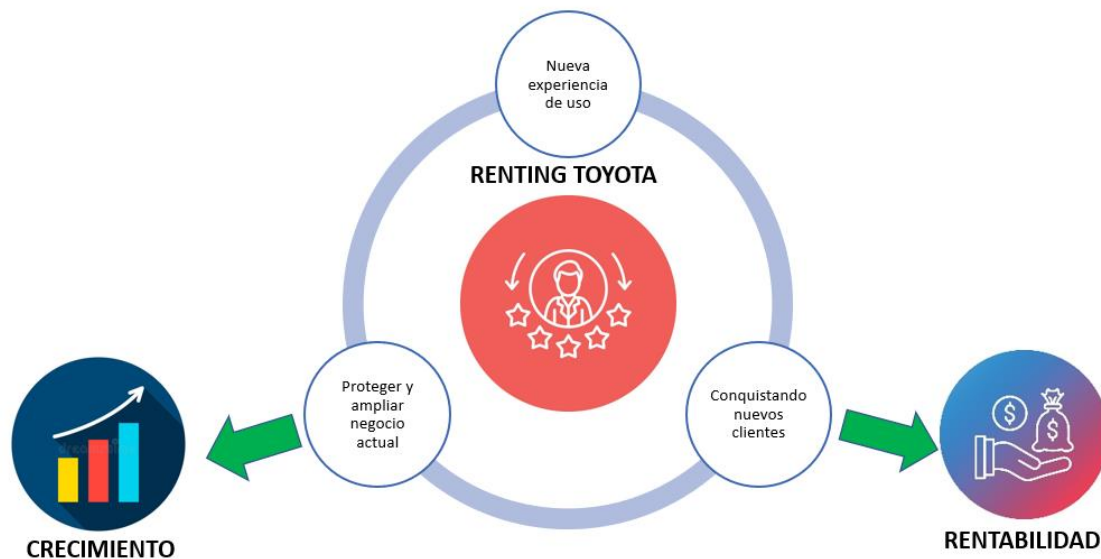
De acuerdo con la directora ejecutiva de Asorenting, “A largo plazo, puede llegar a ser más rentable alquilar un vehículo porque permite adquirir un automóvil de alta gama por un valor fijo mensual, renovándose cada tanto, sin hacer inversiones periódicas grandes, que es un aspecto inherente al comprar un vehículo. Adicionalmente, con la renta de vehículos se genera un ahorro en el mantenimiento del mismo teniendo en cuenta que esa tarifa está incluida en el valor de la cuota fija mensual. La carga administrativa y económica que implica mantener al día los trámites de un vehículo como SOAT, póliza, repuestos, mantenimiento y demás; a largo plazo significa un sobre costo. Son situaciones que demuestran que la manera más eficiente para una compañía de optimizar sus mecanismos de transporte como referente de rentabilidad, es a través del renting”. (El nuevo siglo, 2023).

“La riqueza consiste mucho más en el disfrute que en la posesión”, (Aristóteles, 384 a.c.-322 a.c.) frase célebre de años A.C., que en el presente siglo puede ser incluso más apropiada dada la aplicación que a través del renting podemos hacer de las nuevas tecnologías y equipamiento industrial tan necesario en el mundo empresarial, la obsolescencia de estos recursos y la cantidad de servicios alternos necesarios para su aplicación y utilización. (Nacarino Piña, J. A., & Valles Garcia, J. K. 2018).

Este nuevo modelo de negocio contribuye ampliamente, dentro de la estrategia de movilidad que Toyota se ha trazado, mejorando la retención de los clientes, protegiendo y ampliando el modelo de negocio actual y conquistando nuevos clientes.

Para Toyota son demasiadas las ventajas de mejorar la experiencia de los clientes fomentando una relación a largo plazo con los clientes. Tanto directa como indirectamente termina impactando positivamente a la empresa y los concesionarios en varios aspectos que finalmente generaran crecimiento y rentabilidad. Por ejemplo, McKinsey afirma que los líderes en experiencia del cliente obtienen información rápida para fidelizar a los clientes, hacer que los empleados estén más felices, aumentar los ingresos entre el 5% y el 10%, reducir los costos entre el 15% y el 25% y aumentar los márgenes brutos de hasta el 26% en dos o tres años (McKinsey Quarterly, 2016).

Figura 1. Beneficios para clientes renting Toyota. Elaboración propia.



2. Planteamiento del problema de investigación

Actualmente los habitantes de las grandes capitales del mundo pierden entre 156 y 94 horas de su vida en tráfico pesado eso quiere decir que si el promedio de vida de una persona es

de 81 años para el final de esta habrá pasado más de 1 año y 3 meses de su vida atrapado en el tráfico, es por eso que hacer de la movilidad una experiencia realmente sostenible se vuelve un desafío tan importante. Bogotá, la capital colombiana, fue la ciudad más congestionada del mundo el año pasado, y los conductores pasaron un promedio de 132 horas en el tráfico en las horas pico como se muestra en la figura 2, según datos del Índice de Tráfico de TomTom.

Las horas atrapadas en el tráfico significan que los trabajadores no pueden contribuir plenamente a la economía. Ralf-Peter Schäfer, vicepresidente de tráfico de TomTom, el fabricante holandés de navegación por satélite dijo que el problema fundamental era que "demasiada gente quiere conducir al mismo tiempo en la red de carreteras". Sugirió que las ciudades promuevan el uso de modos de transporte alternativos, como la bicicleta, y mejoren la infraestructura. "Si no se hace una inversión masiva en transporte, las consecuencias serán una mayor congestión". (Haslett et al., 2023).

Figura 2. Ciudades más congestionadas a nivel mundial.

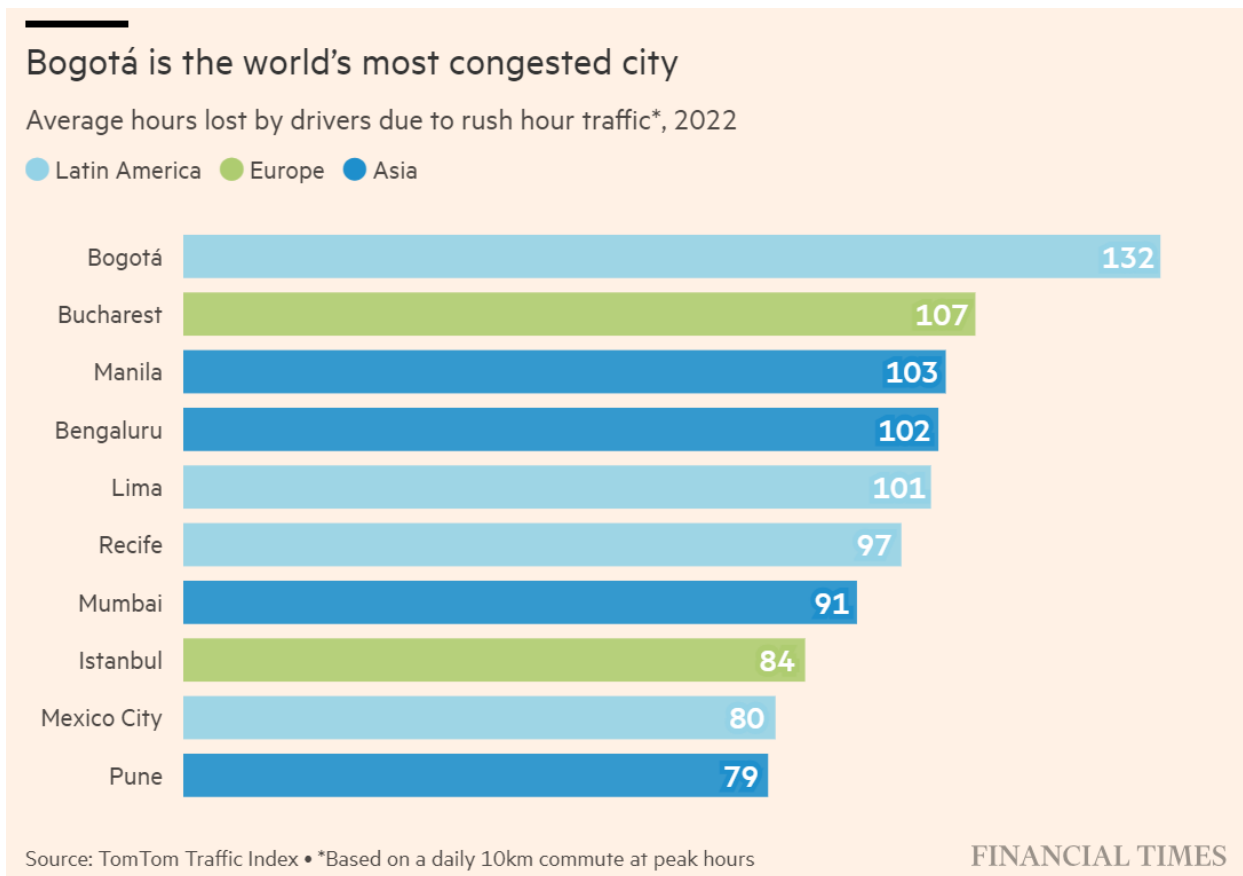


Figura 2. Ciudades más congestionadas a nivel mundial.

Hay dos variables que pueden afectar que tan pesado puede ser el tráfico, el primero es que tan amplia son las calles por las que nos desplazamos y el segundo que tantos vehículos hay mientras nos movilizamos, es decir entre más vehículos halla y menor sea el espacio, mayor será la congestión y el tiempo en tráfico. Tal vez la solución obvia sea proponer ampliar los espacios de tránsito, pero, aunque es una acción que deba ponerse en marcha los costos de estas obras suelen ser muy altos y además generan más congestión mientras se llevan a cabo. Una solución más apropiada puede ser el servicio de car sharing el cual apuesta no solo por una reducción significativa de las emisiones si no que pone a disposición de los clientes vehículos para viajes cortos en áreas metropolitanas los cuales una vez terminado el servicio pueden ser usados por

otra persona, esto se traduce no solo en menos vehículos si no en más espacios en las carreteras del mundo.

Uno de los desafíos ambientales y sociales más difíciles de nuestro tiempo es la gestión de la movilidad de las personas y los bienes. En 2030, el tráfico de pasajeros superará los 80.000 millones de pasajeros-kilómetros, un aumento de 50 %, y el volumen de carga crecerá en 70 % a nivel mundial. En lugares de rápido crecimiento, como India, China, África al sur del Sahara y Asia sudoriental, miles de millones de personas tendrán expectativas de estilo de vida más altas y nuevas aspiraciones en materia de movilidad. A nivel mundial, se espera que el número de vehículos en las carreteras se duplique en 2050. (Mohieldin, M., & Vandycke, N. 2017.)

El transporte proporciona un entorno crítico que permite apoyar el desarrollo económico y social necesario para alcanzar los ODS. Por ejemplo, el transporte es un consumidor primario de energía de combustibles fósiles, de modo que es crucial el logro del ODS 7 (i) sobre energía. Asimismo, el transporte es indispensable para conseguir el ODS 9 (construir infraestructuras resilientes) (i) y el ODS 11 (lograr que las ciudades y las comunidades sean sostenibles, mediante mejoras en la seguridad vial [i] y la ampliación del transporte público). (i) Además, el acceso a los caminos rurales está muy relacionado con la incidencia de la pobreza y existe una fuerte relación entre la actividad del transporte y el desarrollo económico.

Los avances en el análisis, la automatización y el “internet de las cosas” ya están mostrando grandes promesas en la reducción del consumo, incluido el consumo de energía. Los servicios de movilidad adicionales que se ofrecen a los usuarios de los teléfonos inteligentes ya han comenzado a acercarse al uso compartido de vehículos en muchas megaciudades, en la medida que se vuelven más comunes servicios basados en la tecnología, como el car-

sharing (compartir un vehículo), el ride-hailing (transporte privado mediante una red de contactos directos entre particulares) y carpooling (uso compartido de vehículos). La tecnología de vehículos conectados y autónomos podría ayudar a optimizar la utilización de las carreteras, ahorrando potencialmente miles de millones de dólares en expansión de infraestructura futura.

El carsharing ayuda a reducir la congestión del tráfico, la contaminación y la falta de aparcamiento; los principales inconvenientes de conducir por zonas urbanas. Cada coche compartido sustituye entre 8 y 20 coches privados en la ciudad, liberando un valioso espacio vital. Un coche compartido se utiliza hasta seis veces más que un coche privado, lo que significa que los coches pasan más tiempo donde deben estar, en la carretera, en lugar de estar aparcados obstruyendo las calles de nuestra ciudad.

Además, los coches más antiguos y contaminantes están siendo sustituidos por nuevos coches eléctricos y de bajas emisiones. En Alemania, por ejemplo, las flotas de carsharing ya tienen unas emisiones de CO2 significativamente inferiores a las del coche medio en circulación. Y gracias al creciente número de coches eléctricos, las flotas compartidas reducen aún más la contaminación del aire y el ruido en las ciudades. El uso de coches eléctricos en el carsharing libre es la extensión lógica del concepto sostenible del carsharing.

Es así como para formular el problema debemos realizar el análisis del mercado de renting en Colombia y las tendencias globales de consumo, abordando las generalidades de dicho mercado a corto y largo plazo, y de la venta de vehículos en el país. Este análisis requiere la comparación de empresas prestadoras de servicio de renting y tendencias del sector automotriz en Colombia.

2.1. Generalidades del mercado de renting de vehículos

El servicio de renting de vehículos se ha prestado en Colombia por más de veinte años, enfocado al segmento de grandes empresas; según Ruiz (2019) ha crecido en un 23% en 2019 y las ventas han logrado más de USD 300 millones en Colombia, siendo la empresa Renting Colombia la pionera y con más participación de mercado. Renting Colombia hace parte del Grupo Bancolombia, quien tiene la mayor participación en el mercado con el 75% estimado (más de 28.000 vehículos en renta en este momento), seguida de empresas como Equirent (pertenece al grupo Seissa) con el 20% estimado y un 5% de participación por otras empresas como ALD Automotive, que pertenece al grupo financiero francés Société Générale, primera empresa de renting en Europa y tercera en el mundo. Recientemente, la empresa internacional AVIS, reconocida por ofrecer el alquiler de vehículos a corto plazo, incursionó en el mercado de renting (largo plazo) en Colombia. El informe de ALD Automotive (“¿El renting, una tendencia de moda en Colombia?”, 2019) indica que las nuevas formas de movilidad, el vehículo compartido, los vehículos eléctricos y la mayor valoración del uso y la utilización sobre la posesión, son dinámicas que toman más fuerza en las ciudades y modifican los hábitos de compra en el mundo entero.

Las áreas de enfoque de muchas empresas en el mercado de fabricación de alquiler y arrendamiento de equipos automotrices se han desplazado hacia fusiones y adquisiciones cada vez mayores en los últimos cinco años. Los grandes contratistas principales están formando empresas conjuntas o comprando empresas pequeñas o medianas para adquirir nuevas capacidades o acceder a nuevos mercados. Por ejemplo, en noviembre de 2021, Volkswagen anunció su plan para adquirir Europcar, en un acuerdo de 3.300 millones de euros (3.630 millones de dólares) para ampliar la base de clientes y las capacidades de la empresa. Se espera

que la adquisición desarrolle las capacidades de Volkswagen para brindar servicios de transporte más amplios. (The Business Research Company, 2023).

2.2. Generalidades del mercado de venta de vehículos

En el Boletín de vehículos nuevos publicado por la ANDI (“Diciembre”, 2023) se especifica que, durante el año 2023 en Colombia, las ventas de vehículos nuevos fueron de 186.222 unidades, cifra que representa un decrecimiento del -29% respecto al 2022. El informe resalta un notable crecimiento en las ventas de vehículos híbridos y eléctricos en el país. Este segmento alcanzó 27.813 unidades vendidas y entregadas, para un crecimiento del 13,3% en comparación al 2022, lo que afianza el desarrollo del mercado de vehículos alternativos en el país frente a la región.

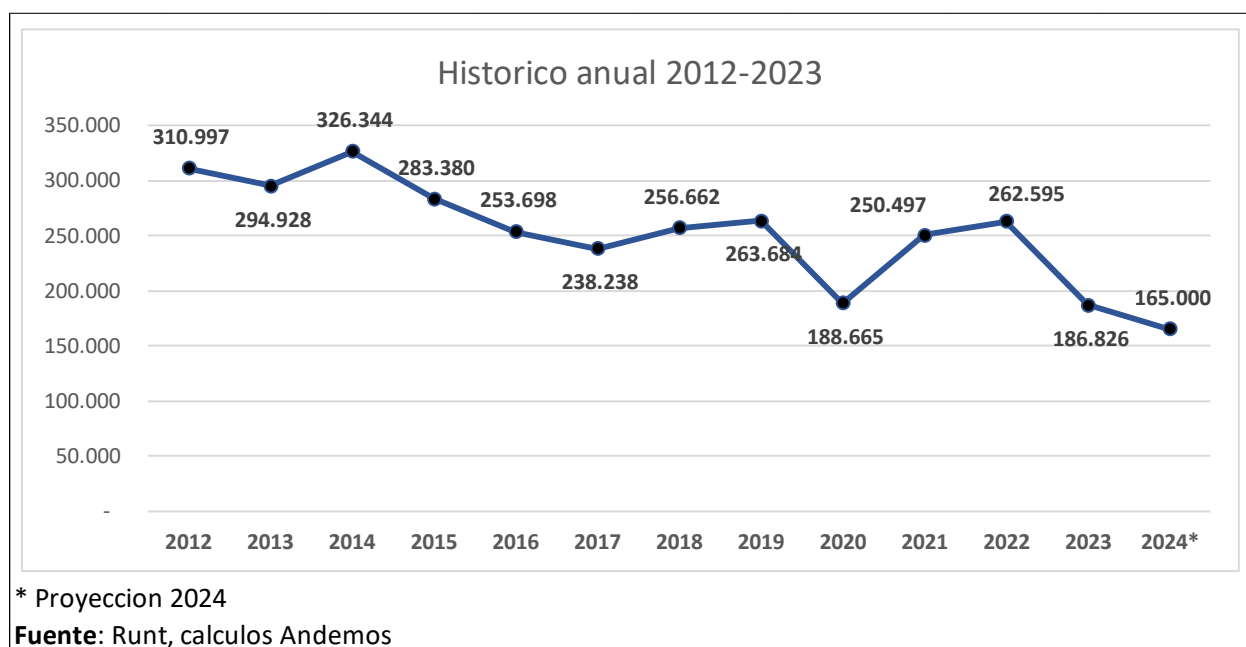
Además, destaca que las ciudades que más participación tuvieron en cuanto a matriculas fueron Bogotá D.C, Medellín y Funza con 35.475, 31.942 y 19.400 vehículos matriculados respectivamente. En cuanto a marcas RENAULT, TOYOTA, CHEVROLET, MAZDA Y KIA fueron el top 5 con participaciones de mercado en el orden de 14,2%, 13,9%, 12,8%, 9,4% y 8,4% representando el 59% del total de vehículos matriculados en el año 2023.

Es importante tener presente las marcas y líneas preferidas por el mercado colombiano para ofrecerlas en el servicio de renting, las marcas de alta gama, aunque valoradas, no son tan comunes debido a su elevado costo. Sin embargo, tienen un significativo potencial en el ámbito del renting, ya que ofrecen a individuos y empresas la oportunidad de acceder a vehículos de excelentes características de manera más accesible.

Para el 2024 debido a las constantes alzas en las tasas crediticias, la inflación y la volatilidad del dólar, la adquisición de vehículos nuevos en Colombia ha disminuido y se espera que se contraiga la demanda entre un -10% y -15% con proyecciones de mercado de 165.000

unidades (Ver figura 3). Sin embargo, marcas como Toyota crecen a pesar de la contracción del mercado sustentados en tendencias hacia un aumento en la demanda de vehículos más eficientes y sostenibles en tecnologías como híbridos y eléctricos debido a la preocupación por el medio ambiente, así como una mayor atención a la experiencia del cliente y la personalización. Estos cambios indican un mercado más orientado al consumidor y con una mayor competencia entre los participantes de la cadena de valor.

Figura 3. Proyección industria automotriz 2024. Elaboración propia.



Uno de los principales desafíos para las marcas de automóviles es la competencia. El mercado automotriz en Colombia es altamente competitivo, con la presencia de marcas nacionales e internacionales y un sin número de unidades disponibles en vehículos de segunda mano, caracterizado por la presencia de numerosos actores, marcas y concesionarios como General Motors, Sofasa, Toyota, Mazda, Nissan, Suzuki, Kia entre otros donde ninguno llega al 15% de la participación de mercado como se verá más adelante (Figura 4), lo cual lo convierte en

un sector aún más competitivo, donde cada participante tiene la necesidad de realizar sus actividades de manera diferente para sobresalir frente a sus competidores.

Es un mercado que actualmente está siendo uno de los más afectados con decrecimientos anuales en ventas muy altos por temas como la crisis económica que se está presentando actualmente a nivel mundial como lo vimos en la (Figura 3), pero también es un factor que impulsa a las personas a buscar nuevas formas de obtener el carro de sus sueños por medio de servicios complementarios como el renting. Se prevé que, en 2024, el aumento de la demanda de vehículos eléctricos y con bajas emisiones en Colombia impulse a las personas a buscar nuevas formas de moverse. Este cambio se debe al creciente enfoque de personas y empresas en la protección del ambiente, así como a la implementación de regulaciones más estrictas en cuanto a las emisiones de los vehículos.

Top 20 Marcas Acumulado 2023

Posición	MARCAS	Ene-dic 2023	Ene-dic 2022	Participación 2023	Variación % Año
1	RENAULT	26.382	49.370	14,2%	-46,6%
2	TOYOTA	25.926	25.634	13,9%	1,1%
3	CHEVROLET	23.753	41.033	12,8%	-42,1%
4	MAZDA	17.577	17.852	9,4%	-1,5%
5	KIA	15.721	19.045	8,4%	-17,5%
6	SUZUKI	10.389	21.579	5,6%	-51,9%
7	NISSAN	9.696	10.368	5,2%	-6,5%
8	VOLKSWAGEN	6.719	15.146	3,6%	-55,6%
9	FORD	6.440	6.187	3,5%	4,1%
10	HYUNDAI	5.148	6.783	2,8%	-24,1%
11	FOTON	5.005	5.804	2,7%	-13,8%
12	MERCEDES BENZ	2.629	3.934	1,4%	-33,2%
13	BMW	2.560	2.635	1,4%	-2,8%
14	JAC	2.331	3.757	1,3%	-38,0%
15	CITROEN	1.900	1.974	1,0%	-3,7%
16	HONDA	1.476	2.804	0,8%	-47,4%
17	SUBARU	1.471	1.013	0,8%	45,2%
18	BYD	1.434	2.072	0,8%	-30,8%
19	AUDI	1.412	1.421	0,8%	-0,6%
20	PEUGEOT	1.399	1.696	0,8%	-17,5%
	OTRAS MARCAS	16.854	22.231	9,1%	-24,2%
Total Matrículas		186.222	262.338	100%	-29,0%

Figura 4. Top 20 marcas acumulado 2023.

2.3.Tendencias

Según un informe del Reino Unido sobre estacionamiento publicado por la Fundación RAC, se revela que los automóviles pasan la mayor parte de su tiempo estacionados. Con aproximadamente 25 mil millones de viajes en automóvil al año y alrededor de 27 millones de automóviles en circulación, esto sugiere que cada automóvil realiza un promedio de menos de 18 viajes por semana, con una duración media de unos 20 minutos por viaje. Esto significa que un automóvil típico está en movimiento solo durante aproximadamente 6 horas a la semana, dejando el resto del tiempo, es decir, el 96.5%, estacionado.

Este hallazgo es incluso más sorprendente al compararlo con las estimaciones de otros países. Por ejemplo, el trabajo de Donald Shoup en Estados Unidos, citado en su influyente libro

"El alto costo del estacionamiento gratuito", sugiere que los automóviles estadounidenses pasan aproximadamente el 95% del tiempo estacionados, basándose en datos de la Encuesta Nacional de Transporte Personal de 1995. Al expandir este análisis a nivel mundial utilizando la base de datos de ciudades del milenio de la UITP de 1995, se encuentra un promedio del 95.8% de tiempo de estacionamiento para las 84 ciudades estudiadas, con una media de 1.02 horas de movimiento al día.

La ansiedad de esperar hasta los 18 años para obtener la licencia de conducir y ser libres para manejar un auto por cualquier lugar de la ciudad hace tiempo pasó de moda. Hoy, los jóvenes no tienen esa prioridad, y lejos de pensar en llegar a comprar su primer vehículo invierten sus ahorros en viajes u otras experiencias placenteras.

La tendencia, que hace tiempo ya se viene manifestando en el mundo y observando claramente en los concesionarios, se acentúa cada día. Por ejemplo, en tiempos de pandemia, en los que se fortaleció el uso de medios digitales, ya popularizados entre las nuevas generaciones, tampoco se percibe un cambio de actitud ni hubo mayor acercamiento.

Los expertos coinciden en que el uso compartido de vehículos seguirá creciendo rápidamente en los próximos años. Los avances tecnológicos, como la conducción autónoma y la creciente interconexión de diferentes soluciones de movilidad, así como los modos de transporte alternativos, darán forma a la movilidad del futuro.

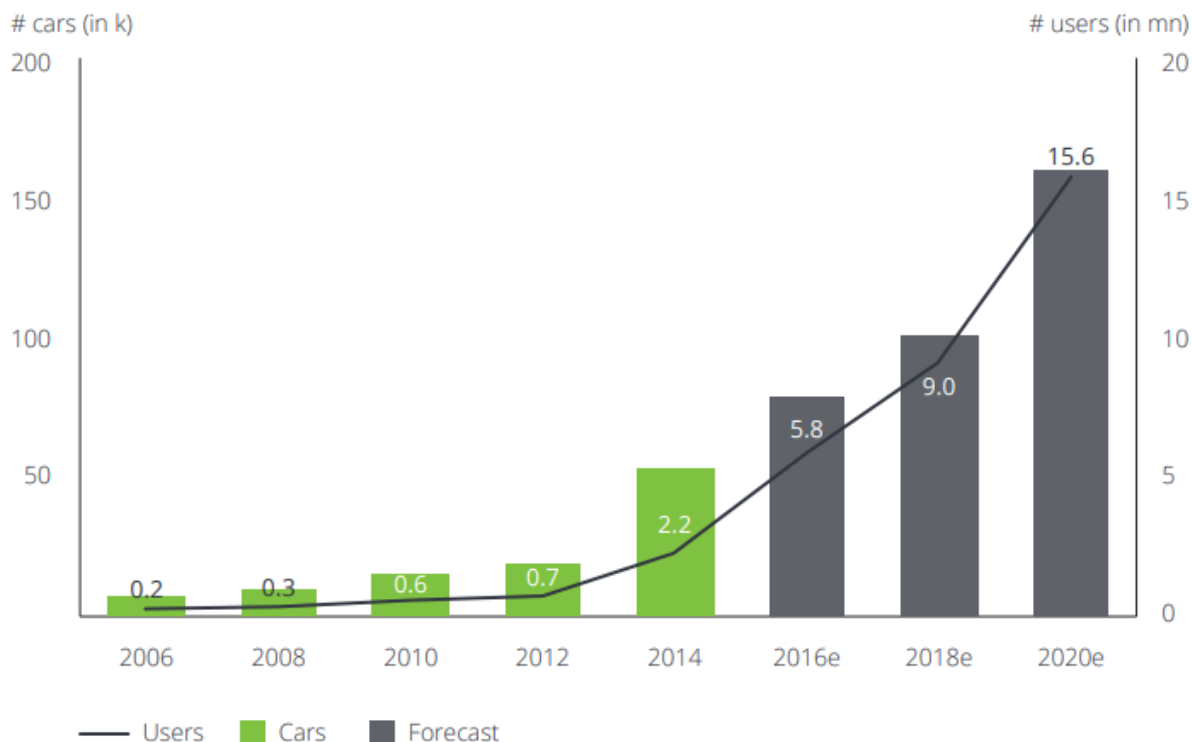
A largo plazo, las flotas autónomas de uso compartido reducirán considerablemente la necesidad de tener un coche en propiedad en las ciudades. En un futuro no muy lejano, los coches autónomos de carsharing llegarán solos a sus clientes. Una vez finalizado el viaje, el coche puede redirigirse al lugar de mayor demanda, basándose en algoritmos inteligentes.

El vehículo se utilizará prácticamente todo el tiempo, lo que mejorará su eficiencia. Por tanto, la demanda actual de desplazamientos en coche se podrá satisfacer con muchos menos coches, ya que se utilizarán mejor. Se necesitarán menos coches para proporcionar movilidad a todos. Este es el sueño, y nos estamos acercando cada vez más.

Además, el transporte público, los servicios compartidos y otros servicios de movilidad estarán aún más interconectados en el futuro, facilitando a los urbanitas la adaptación a la movilidad compartida y online. Al final será una combinación de soluciones de movilidad con fiabilidad, comodidad, disponibilidad e interconexión la que convenga a los usuarios de los centros urbanos a abandonar definitivamente el coche privado y optar por otras opciones.

Los residentes urbanos ya viven en un ecosistema conectado y sostenible cada vez más fluido que combina el uso compartido del coche, el aparcamiento, la carga y el carácter multifuncional de una sola fuente. El objetivo común es una solución de movilidad unificada, completa y digital para una vida mejor en un mundo conectado.

Aunque en Colombia todavía es un servicio incipiente, en Europa el carsharing o carro compartido es una popular tendencia que cada día conquista más adeptos, especialmente en estos tiempos en que los ciudadanos se preocupan por la movilidad sostenible. En el Viejo Continente cuenta con alrededor del 50% del mercado global de carsharing y ya suman 15,4 millones los usuarios de este servicio, que nació en Suiza en 1987 y que poco a poco se ha ido replicando en otros países.



*Countries in Europe: Germany, UK, France, Italy, Switzerland, Austria, Netherlands, Sweden, Spain, Belgium, Norway, Denmark, Sweden
 Sources: Monitor Deloitte analysis, based on Bundesverband CarSharing, Carsharing Association (CSA), The European Automobile Manufacturers' Association (ACEA), CU Berkeley, Frost & Sullivan

Figura 5. Car sharing market development for Europe (2006-2020).

El mecanismo con el que funciona es muy sencillo: se trata de una aplicación que facilita el alquiler de los vehículos durante cortos periodos: desde minutos hasta 24 horas. “El objetivo principal es compartir el auto o que varias personas lo puedan rentar al día, lo cual contribuye a bajar los niveles de emisiones de gases contaminantes en las zonas urbanas, especialmente porque se trata de automotores eléctricos. Esto, sin duda, incentiva el uso eficiente de los vehículos si se tiene en cuenta que la mayoría de los carros en los días hábiles pasan el 97 por ciento del tiempo parqueados”, advierte Sebastián Hurtado, presidente de la junta directiva de Asorenting.

En los últimos años surgieron en el país diferentes compañías que ofrecían carsharing, sin embargo, la pandemia afectó el modelo de negocio y la gran mayoría se vio obligada a cerrar sus puertas. No obstante, hoy en el mercado sobresale Equirent, que cuenta con un total de 30 vehículos ciento por ciento eléctricos de la marca BYD en Bogotá, a los cuales se puede acceder en 30 estacionamientos ubicados en diferentes sitios de la ciudad. “También ofrecemos el modelo de manera corporativa en diferentes partes del país”, precisa Mauricio Guzmán, asistente nacional de movilidad de la compañía.

3. Pregunta de investigación

¿Cómo Toyota en Colombia podría diseñar e implementar un modelo de negocio renting con una propuesta de valor diferencial para los usuarios en Colombia?

4. Objetivos: general y específicos

4.1. Objetivo general

- Analizar, diseñar, planear e implementar un modelo de negocio renting con una propuesta de valor diferencial para Toyota en Colombia.

4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el mercado de renting en Colombia y las tendencias de consumo en el mundo.
- Investigar insights de potenciales usuarios y oportunidades de mercado para el modelo Renting en Colombia.
- Diseñar un modelo de negocio renting sostenible para Toyota Colombia.
- Definir el portafolio de oferta (Servicios y sus valores para el cliente) de Renting en Toyota Colombia.
- Investigar y diseñar la experiencia del cliente.

- Iniciar proceso de Marketing de Renting Toyota en Colombia.
- Medir resultados (Métricas a corto, mediano plazo).

5. Marco contextual

Toyota llega a Colombia en 1957, en plena dictadura militar. Se tenía el plan de construir una planta de ensamblaje, pero en el panorama político del país en ese entonces, no lo permitió. Sin embargo, la marca japonesa siguió buscando su entrada al país, y en 1959, un grupo de empresarios crearon Distribuidores Toyota de Colombia Ltda. Esta empresa quebró, quedando en manos del Banco de Comercio como uno de los principales acreedores, quien logra saldar la deuda, dando paso en 1970 a la empresa Distribuidora Toyota LTDA (en adelante Distoyota).

La década de los 80's marcaron un reto para Toyota, ya que en Colombia se había adoptado la medida de proteccionismo y la prohibición de las importaciones. Con el cambio de gobierno en 1984, el ambiente se fue flexibilizando, permitiendo que comercializadoras e importadores tuvieran una competencia un poco más ecuánime. Con la apertura económica en 1991, se formó una alianza entre SOFASA y Toyota Motor Corporation (TMC) para la producción de vehículos 4X4 – Land Cruiser Serie 70 & 100 y Hilux – como la venta en las salas de SOFASA. Es entonces como para el mercado colombiano, se contaba con dos distribuidores de la marca Toyota.

En 2008 Toyota Motor Corporation (TMC) y Mitsui decidieron dar por terminada la relación con Sofasa y se dió paso a un nuevo distribuidor llamado Toyota de Colombia. Con eso en el país Toyota de Colombia y Distoyota quedaron como los dos distribuidores de la marca Toyota, con una competencia constante entre ambos.

En 2014 las dos distribuidoras deciden unirse y crear Automotores Toyota Colombia S.A.S, empresa que pasa a ser la distribuidora exclusiva de la marca en el país, la cual ya lleva 9

años en el mercado colombiano, siendo una empresa comprometida con la filosofía de la marca Toyota de respeto por las personas y mejora continua.

Actualmente ATC, tiene una estructura societaria compuesta por acciones simplificadas, distribuidora oficial y exclusiva de la marca Toyota en el territorio colombiano. El objeto social de ATC consta principalmente en la comercialización de vehículos automotores nuevos de la marca Toyota, además del comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos Toyota. Los productos/ servicios que ofrece la organización durante el año 2023, incluyen:

Figura 6. Productos y Servicios Toyota



Figura 6. Productos y Servicios Toyota

Según palabras del presidente para Toyota en Colombia Dino Tanaka “La visión y estrategia global de nuestra marca en convertirse en una empresa de movilidad integral, aprovechando la conectividad para brindar soluciones innovadoras y sostenibles según las necesidades de cada cliente. Esto traerá varios beneficios, tanto para los usuarios como para el medio ambiente y el desarrollo del país. Por ejemplo, ofrecer una alternativa de movilidad flexible, accesible y personalizada, adaptable a las necesidades y preferencias, promover el uso de vehículos híbridos, que reducen el consumo de combustible y las emisiones de gases

contaminantes, contribuyendo a la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático y generar oportunidades de empleo, inversión y crecimiento para el sector automotriz”. Advertorial (2023).

Figura 7. Misión global de Toyota.



6. Marco conceptual

6.1. Renting y Carsharing

La denominación de renting es el verbo anglosajón que traduce “alquilar” y consiste en el arrendamiento de bienes muebles por necesidades ocasionales o temporales que tiene como finalidad el uso del bien durante el periodo de duración del contrato y no la persecución de la propiedad del bien a cambio del pago de una cuota periódica, y siendo de cuenta del arrendador el mantenimiento del bien cedido. (Ochoa Mejía, 2010).

En palabras de Martínez Canellas (2010) El renting es “un contrato atípico de arrendamiento empresarial, en el que la pretensión del arrendatario es la de usar temporalmente el bien mueble, sin asunción de mantenimiento ni riesgo alguno anejo a su propiedad”.

El renting según Fedeleasing (2014) es un contrato por medio del cual el arrendador entrega un bien en alquiler al arrendatario, en el renting, normalmente se entregan servicios adicionales como el mantenimiento, operarios, posibilidad de reemplazos de los equipos, etc.

Y según Juan M. Farina (2005), el renting es el contrato mediante el cual, “El fabricante de un bien lo retira de su propio stock y lo da en locación al usuario, en vez de venderlo, con el fin de mantener un monopolio en su fabricación, disponibilidad y comercialización cuando se trata de máquinas o equipos sujetos a patente de invención o licencia. En el renting la propiedad del bien la mantiene el locador, quien percibe un precio por su uso y goce, como así mismo mantiene una serie de derechos sobre éste”.

Según Ochoa Mejía (2010) el renting nace en Estados Unidos a principios del siglo XX, cuando la compañía Bell Telephone System comenzó a tener dificultades para comercializar sus teléfonos y decidió comenzar a arrendarlos. Posteriormente en 1945 la compañía Unites States Shoes Machinery arrendó sus maquinarias para la fabricación de calzado y así otras compañías enseguida copiaron la idea como el International Business Machines (IBM) que además de alquilar los equipos daba la oportunidad de sustituir los bienes tecnológicamente obsoletos por otros más vanguardistas.

Y fue así como la revolución del renting tuvo lugar en la década de 1960, en particular en Estados Unidos, cuando la fórmula de alquiler a largo plazo comenzó a extenderse para tener acceso al uso de equipos de transporte de un coste elevado (Auto Renting, 2016).

Luego en Colombia a principios de la década de los 70s aparece el leasing (época en la cual el arrendamiento financiero era ya una actividad de financiamiento, siendo los Estados Unidos, Alemania, el Reino Unido y Japón los países que reportaban el mayor desarrollo del negocio) y en la década de los 90s se hace un primer intento de reglamentación de algunos

aspectos de dicho contrato. Es con la evolución del contrato de leasing que las empresas comienzan a preguntarse si con esta misma figura podrían alquilar un bien pero que su financiación no comportara al final del contrato una opción de compra, característica sine qua non subsistiría el leasing, pues hace parte de su naturaleza jurídica y al estar condicionado con este elemento, dicha operación o negocio, aunque podría ser viable recaería en otro tipo de contrato: el renting.

Institución que comenzó como tal a ser aplicada en 1997, con la creación de las empresas Renting Colombia (anteriormente Surenting S.A.) y la compañía Equirent del grupo Finandina y en la actualidad cogió más fuerza con la compañía Renting Bancolombia no solo operando con vehículos, sino además con maquinaria pesada de construcción, agrícola, minera (Ortega Niño & Russo, 2011).

Características	Leasing Financiero	Leasing Operativo	Renting
Rol del Locador	Intermediario	Fabricante del bien	No es fabricante del bien
Opción de compra	Existe opción de compra	Existe opción de compra	No tiene opción de compra. Solo sustitución o renovación del bien.
Contenido del Canon	Amortización del precio de adquisición, interés del capital invertido para adquirir el bien y costos o rendimientos ordinarios.	Importe de la cuota de arrendamiento y mantenimiento y reparación del bien.	Solo incluye importe de la cuota de arrendamiento, seguros, capacitación para el uso de equipos y mantenimiento y reparación del bien.

Responsabilidad de Mantenimiento	No incluye mantenimiento.	Incluye reparación, riesgos técnicos y de obsolescencia.	Incluye mantenimiento, seguro y sustitución en caso de averías o siniestro.
----------------------------------	---------------------------	--	---

El CarSharing se divide en tres modelos de negocio diferentes. Se pueden distinguir por los grados de flexibilidad. Los tres modelos son peer-to-peer car sharing, stationary car sharing y free-floating car sharing (Schiller, Pottenbaum and Scheidl, 2017). En el modelo Peer-to-Peer CarSharing, los particulares pueden ofrecer sus vehículos a otros miembros por medio de una plataforma. Los usuarios deben pagar una tarifa diaria y pueden utilizar el vehículo. Este concepto es muy similar al concepto tradicional del car rental de las empresas. Esto representa un pequeño porcentaje de proveedores (6%) y solo está disponible en 19 ciudades (No Name, 2019b). Los fabricantes de equipos originales OEMs no tienen representación en este segmento de negocio. Un gran proveedor de este tipo de vehículos compartidos es la empresa estadounidense Turo. Stationary Carsharing es el servicio más extendido en Alemania en términos de superficie. En esta variante, existen plazas de aparcamiento fijas donde se entregan los vehículos y hay que recogerlos. Al finalizar el alquiler, También deberán devolverse allí. Esta diseñado principalmente para periodos de alquiler más largos y el coche se puede reservar con días de antelación. Los fabricantes de vehículos tampoco están representados en este ámbito.

El modelo con mayor flexibilidad se llama free floating Carsharing. En este modelo el cliente puede recoger y entregar el vehículo donde quiera en una zona comercial concreta. A menudo también es posible entregar el vehículo fuera de la zona comercial pagando una tarifa de servicio. Este Servicio se utiliza principalmente para Viajes espontaneos y relativamente cortos,

ya que un periodo de alquiler más largo no es rentable dadas las tarifas comparativamente altas. Esta área de negocio está cubierta por los fabricantes de vehículos en Alemania. (Groos, 2021).

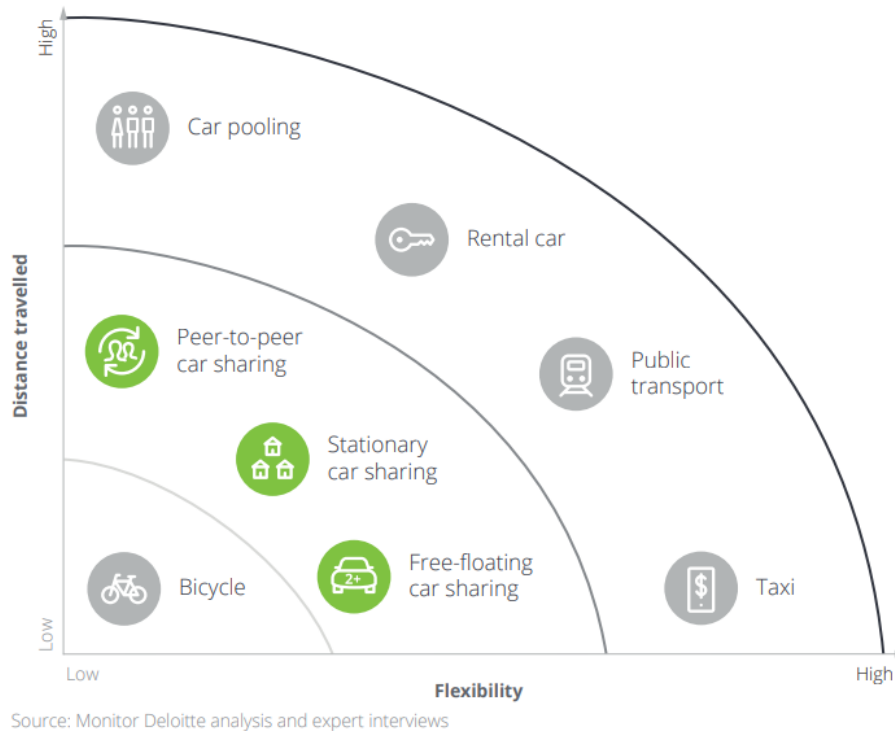


Figura 8. Clasificación de Car sharing entre los conceptos de movilidad existentes.

6.2.Experiencia del cliente (Customer Experience)

Palmer (2010) señala que la experiencia del cliente es una mezcla compleja de emociones, percepciones y actitudes que resultan de la interacción con un producto, servicio, ambiente o empleado. Esencialmente, la experiencia del cliente es la impresión general que un cliente tiene de una marca. Según Donnelly (2009) la experiencia del cliente es definida como la fusión de atributos tangibles (sensoriales) e intangibles (simbólicos) producidos por el consumidor y la empresa para crear un evento placentero, significativo y memorable.

Para Rawson, Duncan y Jones (2013), la experiencia del cliente es la suma de todas las interacciones que un cliente tiene con una empresa a lo largo de la duración de su relación. Esto

incluye la navegación en un sitio web, las interacciones con el servicio al cliente, el uso de un producto o servicio y el proceso de compra o devolución.

Homburg, Jozić y Kuehnl (2017) subrayan que la experiencia del cliente puede ser conceptualizada en términos de los puntos de contacto individuales que un cliente tiene con una empresa. Sugieren que el objetivo debería ser maximizar la positividad de cada punto de contacto para crear una experiencia globalmente positiva.

Por otro lado, Pine y Gilmore (1998) argumentan que las experiencias auténticas y memorables son la nueva base de la competencia económica, y las empresas deben esforzarse por diseñar y ofrecer tales experiencias a sus clientes.

Finalmente, Teixeira, Patrício, Nunes, Nóbrega, Fisk, and Constantine (2012) proponen que la experiencia del cliente debe ser diseñada de manera consciente y estratégica. Argumentan que las empresas deben utilizar el diseño de servicios para crear experiencias memorables y valiosas que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y que sean coherentes con la identidad y estrategia de la marca.

6.3.Fidelización

La fidelización de los clientes no solamente consiste en el manejo de la publicidad, ofertas o promociones que se les ofrece a los clientes, consiste además, en la calidad del servicio, el de mayor impacto, y en las acciones dirigidas a conseguir que las relaciones entre clientes y empresas sean estables creando un sentimiento positivo para que el cliente siga comprando, aumente el volumen de compra, confianza para aportar sugerencias, mejoras al negocio y atraiga nuevos clientes recomendando los productos y servicios recibidos. (Gonzalez, 2018).

De acuerdo con Dick y Basu (1994), la lealtad del cliente se puede dividir en dos dimensiones: actitudinal y conductual. La lealtad actitudinal se refiere a la actitud o sentimientos

positivos del cliente hacia la marca, mientras que la lealtad conductual se refiere a las acciones repetidas de compra del cliente.

Reichheld y Sasser (1990) argumentan que aumentar las tasas de retención de clientes puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Sugieren que los clientes leales tienden a comprar más, requieren menos servicio al cliente y son más propensos a referir a otros clientes. Esto resulta en costos de adquisición de clientes más bajos y mayores ingresos a lo largo del tiempo.

Según Oliver (1999), la fidelización del cliente proporciona múltiples beneficios a la empresa. Su permanencia no solo brinda estabilidad, sino que a largo plazo resulta en la reducción de costos operativos, ya que el riesgo y el monto de la inversión para atraer nuevos clientes siempre será incierto y mayor. Además, un cliente satisfecho es el mejor agente publicitario en su entorno directo. Como indica Peppers y Rogers (2016), "la necesidad de fidelizar clientes se debe a que es muy costoso conquistar un nuevo público en un mercado muy competitivo, las marcas prefieren mantener relaciones duraderas con los clientes de siempre".

6.4.El producto como servicio (Product as a service)

El producto como servicio (PaaS), también conocido como sistema producto-servicio, es una combinación de productos que se acompañan de servicios. Al producto se le suman más funciones o contratos de servicio para repararlo o reemplazarlo. Con PaaS, los productos se ofrecen en modelos de suscripción que se ofrecen con servicios adjuntos.

Los clientes se suscriben al producto y pagan tarifas recurrentes. Las empresas de PaaS tienen un compromiso más continuo con un soporte al cliente más cercano. Como la propiedad no se transfiere, existe un gran potencial de economía circular, ya que la empresa ahora es responsable de producir un mejor producto.

La transición de un producto a un servicio integral garantiza que el ciclo de vida del cliente se alargue y esté garantizado por los servicios asociados. Los productos físicos se combinan con servicios y software para supervisar el proceso del cliente.

En lugar de pagar una tarifa única, los clientes se suscriben a los productos y pagan una tarifa semanal, mensual o anual, y el producto se entrega como una experiencia o un servicio adicional. La mayoría de los productos que utilizamos a diario vienen en una especie de formato de producto como servicio. (What Is Product-as-a-Service (PaaS)? Firmhouse, s. f.)

Según Tukker (2004), "Producto como servicio se refiere a un modelo de negocio donde las empresas ofrecen sus productos a los consumidores como servicios, manteniendo la propiedad del producto y cargando por su uso" (p. 246).

Reim, Parida, y Örtqvist (2015) revisan la literatura sobre modelos de negocio y tácticas de PaaS, destacando cómo las empresas pueden utilizar estos sistemas para crear valor añadido, fidelizar a los clientes y generar ingresos recurrentes. Argumentan que la clave del éxito en PaaS radica en entender y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes (Reim, Parida, & Örtqvist, 2015).

Baines et al. (2007) exploran cómo PaaS permite la sostenibilidad y la eficiencia operativa al alinear los intereses del proveedor y el consumidor hacia la prolongación de la vida útil del producto y la reducción de desechos. Señalan que el modelo PaaS puede abarcar diferentes formas, desde servicios basados en productos hasta sistemas integrados de productos y servicios (Baines et al., 2007)

6.5. Intraemprendimiento

El intraemprendimiento se concibe como la actividad emprendedora llevado a cabo dentro de organizaciones ya existentes. Antoncic y Hisrich (2000) mencionan que “el intraemprendimiento puede ser definido como el proceso por el cual los individuos al interior de las organizaciones persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan” (Stevenson y Jarillo, 1990, citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p. 2), “y hacen cosas nuevas desviándose de lo habitual hacia la búsqueda de oportunidades” (Vesper, 1990, citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p. 2).

Al tiempo, se sustenta que el intraemprendimiento puede conceptuarse en términos de su contenido y dimensiones subyacentes, basadas en el concepto schumpeteriano de innovación. En este sentido, se consideran actividades relacionadas con el desarrollo o el mejoramiento de lo existente y de nuevos productos y servicios, mercados, técnicas administrativas y tecnologías para las funciones organizacionales. Lo anterior implica que cambios desde el punto de vista estratégico, así como en la asignación de recursos, la estructura organizacional y los métodos de negociación con competidores, pueden ser vistos como innovaciones en el amplio sentido del término (Antoncic y Hisrich, 2000).

Otros autores, a pesar de reconocer la existencia del intraemprendimiento, lo conciben como un tipo de actividad emprendedora de categoría más baja que la desarrollada por aquel quien posee los recursos para crear una organización. Casson y Godley (2005) sostienen que el empresario es aquel individuo que para tomar decisiones bajo incertidumbre hace uso del juicio, apoyándose en la memoria y la experiencia. Sin embargo, señalan que el intraemprendedor, como empresario en el interior de la organización, aunque puede especializarse en la toma de decisiones en nombre de otras personas –por ejemplo, en nombre de los propietarios–, tiene baja

capacidad de juicio y tiene acceso limitado a los recursos de la organización (Casson y Godley, 2005). Así, los autores argumentan que la distinción entre intraemprendimiento y el empresariado convencional se sustenta por la intensidad del juicio utilizada y, en parte, por el control que realizan de los recursos.

Sharma y Chrisman (1999) definen emprendimiento corporativo como el proceso a través del cual un individuo o un grupo de individuos en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o instigan la renovación o innovación al interior de la organización. (Seshadri y Tripathy, 2006, p. 18).

Desde esta definición, el intraemprendimiento resultaría tan sólo un componente del emprendimiento corporativo, como un todo. La creación de nuevas empresas, la innovación resultante de procesos de consultoría e, incluso, los emprendimientos corporativos con carácter social resultan en emprendimientos corporativos de diversa índole (Seshadri y Tripathy, 2006).

El intraemprendimiento es un componente del emprendimiento corporativo, desarrollado en la organización, que puede tener un impacto externo, causado por el desarrollo de nuevos productos o servicios, o un impacto interno, debido a la innovación en los procesos desarrollados por la organización, lo cual la rejuvenece y renueva. Estos planteamientos se ilustran en el Gráfico 1.

Otros autores argumentan que el emprendimiento corporativo sólo tiene lugar en el interior de la organización: “Stopford y BadenFuller (1990) describen el emprendimiento corporativo como el ‘rejuvenecimiento’ de una organización existente” (Seshadri y Tripathy, 2006, p. 18), llevado a cabo sólo por actores de la organización. Así, el emprendimiento corporativo puede ser utilizado como un sinónimo de intraemprendimiento.

Åmo y Kolvereid (2005) presentan una distinción entre emprendimiento corporativo e intraemprendimiento. Estos autores sostienen que aunque ambos términos están relacionados y representan “procesos incrementales de renovación en las organizaciones a través de iniciativas de innovación llevada[s] a cabo por los empleados” (2005, p. 8), dichos términos representan ligeramente diferentes fenómenos de renovación organizacional. Para ellos, el emprendimiento corporativo está relacionado con los procesos utilizados por la organización para fomentar actividades de innovación, a través de la iniciativa de los empleados; de igual manera, el impacto que sobre el éxito de la firma pueda tener el comportamiento del individuo.

Desde el punto de vista estratégico, el emprendimiento corporativo puede ser definido como la transformación de las organizaciones a través de la renovación, considerada una estrategia para implementar nuevas ideas (Åmo y Kolvereid, 2005). Así, puede entenderse que la organización, a través del emprendimiento corporativo, puede buscar el mejor encaje estratégico de las necesidades presentes con las visiones futuras.

Según estos autores, la diferencia fundamental con el intraemprendimiento radica en que “la literatura en intraemprendimiento está más focalizada en las iniciativas independientes de los empleados a diferencia de la literatura en emprendimiento corporativo” (Åmo y Kolvereid, 2005, p. 10). Desde esta perspectiva, el comportamiento del intraemprendedor es autónomo, en ocasiones no valorado en primera instancia por la alta dirección, y en el cual su surgimiento no es fruto de políticas organizacionales que incentiven la creatividad de los empleados y la innovación en la empresa. En este sentido, se abre un debate respecto a si los intraemprendedores surgen de manera innata o pueden ser creados de acuerdo con las necesidades de la organización.

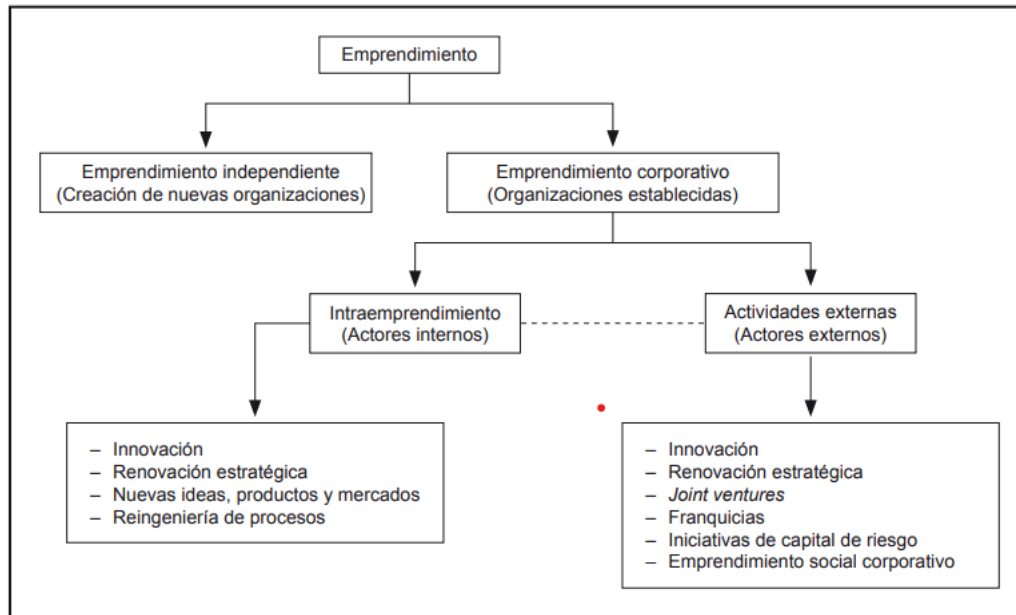


Figura 9. Jerarquía de la terminología en el emprendimiento corporativo. Sharma y Chrisman (1999).

6.6. Modelo de negocio metodología Canvas

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la metodología Canvas se define como la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor. El Business Model Canvas, o lienzo de modelo de negocio, es una herramienta ágil para la gestión estratégica que, mediante un sencillo esquema, permite observar y analizar de manera visual y organizada los componentes del negocio. El modelo está compuesto por nueve módulos que responden a cuatro líneas estratégicas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Las líneas estratégicas y módulos están relacionadas de la siguiente manera:

- Clientes: segmentos de mercado, canales y relaciones.
- Oferta: propuesta de valor.
- Infraestructura: actividades clave, recursos clave y socios clave.
- Viabilidad económica: estructura de costes y flujo de ingreso.



Figura 10. Modelo Canvas. Osterwalder y Pigneur (2011).

Para mayor entendimiento, la estructura del modelo está compuesta por cuatro secciones principales, que agrupan los nueve bloques, caracterizadas en: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién? y ¿cuánto?, que expone la interacción entre ellos, especificada en la figura 10.



Figura 11. Modelo Canvas. Osterwalder y Pigneur (2011).

En la figura 10 se puede evidenciar el lienzo final con los diferentes componentes que plantea el modelo:

Figura 12. Modelo Canvas. Osterwalder y Pigneur (2011).

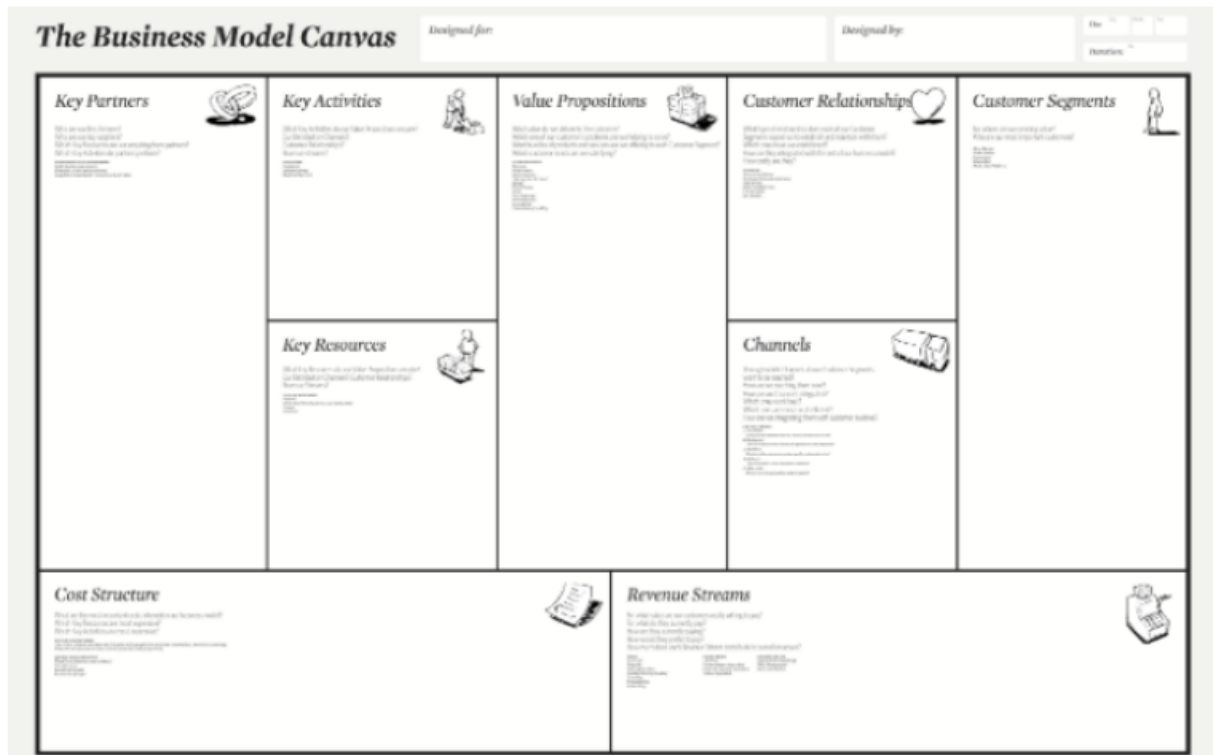


Figura 12. Modelo Canvas. Osterwalder y Pigneur (2011).

Los autores Osterwalder y Pigneur (2011) plantean cinco patrones de modelo de negocio, que le permiten a las empresas analizar antes de trabajar el lienzo, los cuales son:

- Modelos unbundling: separar los principales tipos de negocio (orientados al consumidor, innovación de productos, y orientados a la infraestructura).
- Long tail: ofertar productos de baja demanda.
- Multiplataforma: interesar a diferentes tipos de clientes independientes para que la demanda de unos atraiga el gasto de otros.
- El tan de moda: ofrecer un servicio gratuito con una opción de pago que amplíe las características de la oferta.

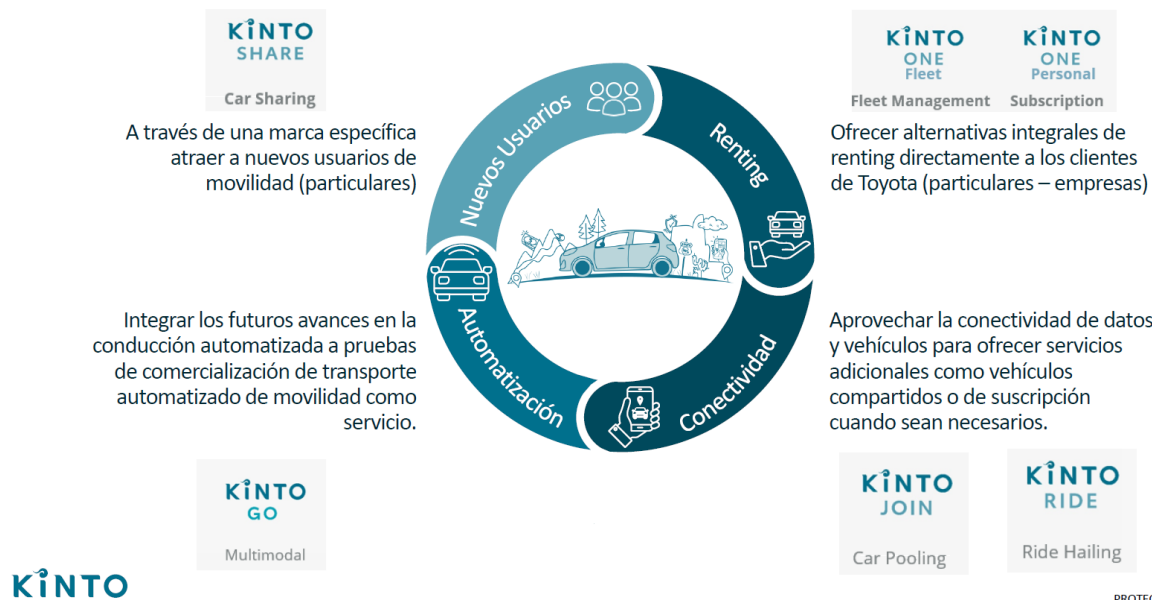
- Modelos de negocio abierto: se basan en la colaboración de terceros para crear valor.

Adicionalmente, estos mismos autores (2011) proponen diferentes técnicas de diseño para la creación del modelo Canvas, como son: insights de los consumidores, ideación, pensamiento visual, prototipado, storytelling y escenarios.

6.6.1. Modelo renting Toyota global

Muestra del compromiso medioambiental de Toyota en su búsqueda de mejoramiento continuo es KINTO, una marca completamente nueva dedicada a prestar servicios de movilidad a usuarios en todo el mundo, la iniciativa forma parte de la visión global de Toyota de evolucionar hacia una compañía de movilidad prestando todo tipo de servicios relacionados con el transporte de personas en todo el mundo, con esta nueva marca se pretende ampliar la oferta de servicios de movilidad además de las ventas tradicionales de vehículos a particulares y clientes de flotas. La estrategia de Toyota se sustenta en cuatro pilares: crear una marca diferenciada específica para atraer a nuevos usuarios de movilidad, aumentar su cuota en el mercado de alquiler, aprovechar la conectividad de datos y vehículos para lanzar servicios de autos compartidos o por suscripción y estar preparados para integrar los futuros avances en la conducción automatizada.

Figura 13. Los 4 pilares de la estrategia. Elaboración propia



PROTECTED 関係者外秘

El origen de KINTO se remonta a la palabra Kinto-un –en japonés, ‘nube voladora’–, un servicio que aparece rápidamente y que, independientemente de dónde estés o la hora que sea, te lleva a donde quieras ir. Es más, Kinto fue la inspiración de Akira Toriyama, creador de la famosa serie de comics Dragon Ball y que presenta uno de sus personajes en forma de nube mágica o voladora conocida como Kinto-un. Kinto tiene su sede en Nagoya, Japón y su función es apoyar a las sedes regionales de Toyota y a los distribuidores con orientación estratégica sobre el desarrollo del modelo de negocio y establecer estándares para la experiencia del usuario. Los estándares de experiencia del usuario abordan tanto la marca para KINTO como la experiencia esperada del cliente en las plataformas digitales.

En el futuro, los diferentes medios de transporte ya no estarán desconectados ni inconexos. KINTO ofrecerá una solución perfecta e inclusiva en la que todos podrán confiar. Una experiencia conjunta de transporte y pago multimodal, desde uso compartido de automóviles hasta suscripciones de automóviles flexibles, para todas las necesidades, todas las

capacidades y todos los grupos demográficos, en todo tipo de viajes. Es por esto que cada uno de los pilares responde a una modalidad de KINTO como se describe a continuación:

KINTO SHARE: Es una solución de movilidad a corto plazo para que los clientes puedan alquilar un vehículo por horas, días o hasta 30 días a través de una app.

KINTO ONE: Es un arrendamiento de servicio completo incluye no solo el arrendamiento del vehículo sino también el mantenimiento, soporte las 24 horas, registro del vehículo, seguro, arreglos para vehículos sustitutos y más. Todos estos servicios están disponibles por una tarifa fija mensual.

KINTO JOIN: Es un Corporate Carpooling, que conecta a los empleados que desean compartir su viaje diario al trabajo, beneficiando tanto a los empleados como a las empresas que pueden reducir su huella de CO2.

KINTO RIDE: La solución de transporte compartido proporciona viajes compartidos seguros con recogida y devolución puerta a puerta. Ofrece una experiencia de reserva totalmente digital e incluye seguimiento por GPS.

KINTO GO: Agregador multimodal, que coordina servicios como planificación de viajes, transporte público, venta de entradas para eventos, taxi y aparcamiento.

6.6.2. Modelo renting Toyota Latinoamérica.

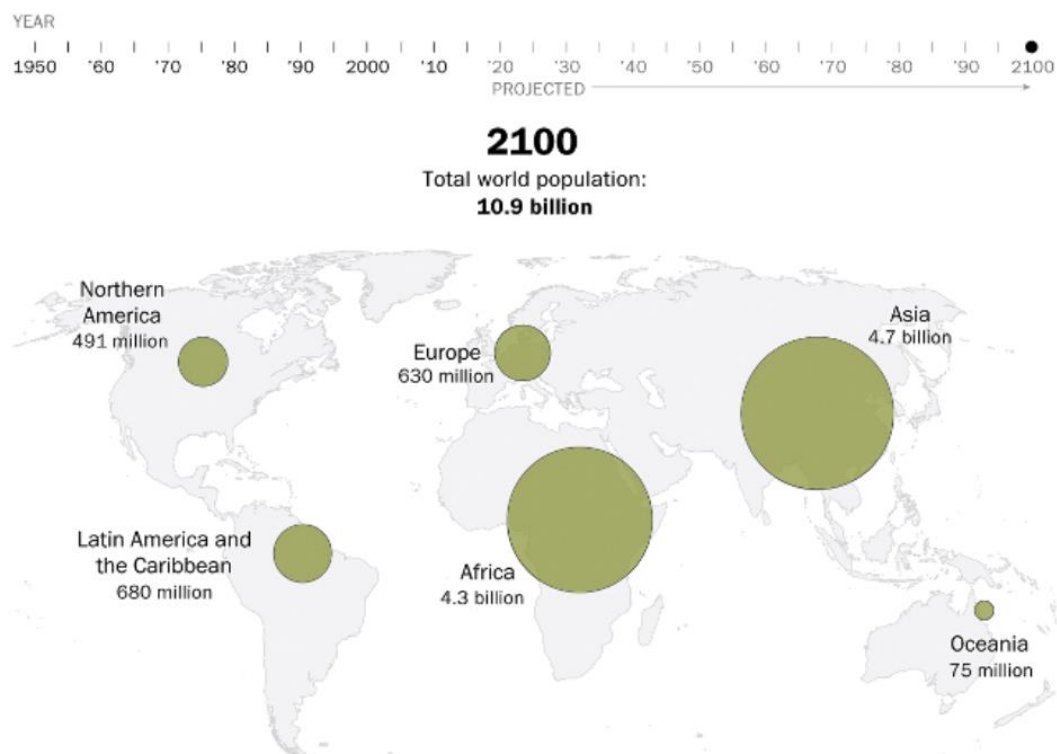
América Latina desempeña un papel fundamental en el panorama global de las ventas de la empresa, pues representa alrededor del 5% de los 9 millones en ventas totales. A primera vista, este porcentaje podría parecer modesto, pero al situarlo en contexto, su relevancia se magnifica. Si dejamos de lado potencias económicas como Estados Unidos o China, el volumen de ventas en América Latina está en la misma línea que regiones como Europa, Asia o Medio Oriente.

Nuestra región es muy importante y el potencial futuro es mucho mayor que el de otras. En lugares como Europa, pese a que el mercado es vasto, muchos de sus países enfrentan estancamientos demográficos, donde la población no está creciendo. En contraposición, América Latina no solo ve un crecimiento poblacional, sino también tiene un amplio margen para mejorar su PBI per cápita.

Figura 14. Total world population prospects 2100. PEW Research center.

By 2100, Africa's population is projected to be second only to Asia's

Population by region



Note: Regions follow United Nations definitions and may differ from other Pew Research Center reports.
Source: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, "World Population Prospects 2019."

PEW RESEARCH CENTER

A nivel local, recientemente Toyota anunció el desembarco de Kinto, su marca de soluciones de movilidad. Este servicio no es nuevo: la firma japonesa tenía la plataforma Toyota Mobility Services, lanzada en nuestro mercado en Argentina en noviembre de 2018, pero ahora no sólo le cambia su nombre, sino que suman nuevos servicios.

Al respecto, Masahiro Inoue, CEO de Toyota para América Latina, explicó: *«KINTO es parte de nuestra estrategia para hacer crecer a Toyota en Latinoamérica. Incorporar nuevos servicios de movilidad a nuestro modelo tradicional de negocios nos va a permitir responder a las nuevas necesidades de los clientes en una sociedad que está experimentando profundas transformaciones».*

La dinámica regional evidencia una transformación generacional y una reconfiguración en las prioridades de consumo. Históricamente, la compra de un automóvil ha sido un objetivo significativo para diversas generaciones. Sin embargo, las nuevas generaciones presentan una perspectiva distinta. Para ellos, la idea de poseer un automóvil ha perdido atracción. En su lugar, priorizan dispositivos tecnológicos, como los celulares, y muestran una creciente preferencia por esquemas flexibles de alquiler o leasing en lugar de la adquisición directa. Esta tendencia a incurrir en pagos mensuales moderados, en lugar de realizar grandes inversiones iniciales, marca un cambio profundo en el paradigma de consumo. Esta transición, analizada en un contexto más amplio, promueve la neutralidad de carbono al favorecer un uso más eficiente del automóvil y, potencialmente, reducir la producción a largo plazo, lo que resulta en beneficios ambientales significativos.

KINTO está presente en más de 40 países a nivel mundial y en Latinoamérica está presente en 10 países como se muestra en la (figura 15) creando el más grande servicio de movilidad en el mundo y llegó a Colombia en 2023.

Figura 15. KINTO a nivel mundial.

KINTO está operando en +40 países, ofreciendo soluciones de movilidad para diferentes necesidades y perfiles de cliente.



TLAC KINTO



7. Metodología de investigación

La metodología de investigación es mixta cualitativa de naturaleza exploratoria centrada en los procesos de decisión asociados a la adquisición de servicios de renting y cuantitativa respecto a las encuestas. Aunque existen estudios de mercado sobre el alquiler de bienes, fue necesario realizar un análisis profundo de las necesidades, expectativas, percepciones e intención de compra de los potenciales clientes del servicio de renting en Colombia. Es importante destacar que la percepción y las expectativas con respecto al servicio de alquiler pueden variar significativamente según las características específicas de los distintos segmentos de la población o culturas. Con este fin, se diseñó y aplicó un modelo de entrevista temática, una herramienta de investigación diseñada para explorar y caracterizar las necesidades y motivaciones de los usuarios en relación con el servicio de renting de vehículos a corto y largo plazo.

7.1. Tipo de investigación

Es descriptivo, porque trata de evaluar o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se describen, tal como lo manifiesta Hernández, Fernandez y Batista (2010, pp. 80).

7.2. Instrumentos

De acuerdo con lo expuesto por Tamayo y Tamayo (2007), el instrumento se define como una ayuda o una serie de elementos que el investigador construye con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos. De acuerdo con este concepto la metodología que se ha decidido utilizar para el diagnóstico y medición es la encuesta por medio de llamadas con un cuestionario de preguntas abiertas, con la cual se abordaran las diferentes dimensiones, que impactan el modelo de negocio propuesto.

Para el propósito de esta tesis, se busca evidenciar las emociones que influyen en los clientes al buscar, considerar y alquilar un vehículo de la marca Toyota, indagar sobre sus preocupaciones, expectativas y los factores que influyen en su decisión. Se analizará el impacto de diversas variables en esta elección, identificando las más relevantes y los servicios adicionales que valoran en el alquiler. Esto permitirá desarrollar estrategias efectivas para mejorar la propuesta de valor. A continuación, se presenta una tabla detallando las dimensiones y elementos del instrumento de investigación, incluyendo las preguntas formuladas y su justificación.

Figura 16. Instrumento de medición aplicado a la encuesta.

Dimensión	Significado	Fuente	Pregunta
Intencion de compra	Segun Kotler y Armstrong (2018) La intención de compra se puede definir como la disposición o inclinación de un individuo hacia la adquisición de un producto o servicio en un futuro cercano. Esta disposición puede basarse en diversos factores como la necesidad percibida, la satisfacción con productos similares, la influencia de la publicidad o recomendaciones, entre otros.	Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing. Pearson Education.	¿Estaría interesado en alquilar un vehículo Toyota por medio de la aplicación KINTO Share?
Funcionalidad	Para Norman (2013) la "funcionalidad" se refiere a la capacidad de un producto o servicio para cumplir con las necesidades específicas o deseos del usuario de manera eficiente y efectiva.	Norman, D. A. (2013). The design of everyday things. Basic Books	
Comportamiento posterior a la compra	Kotler y Armstrong (2018) consideran que la tarea del mercadólogo no termina cuando se compra el producto. Después de adquirirlo, el consumidor quedara satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior a la compra, el cual es de interés.	Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing. Pearson Education.	¿Volvería a alquilar con KINTO Share?
Cobertura y Disponibilidad	Kotler y Armstrong (2018) define la "cobertura" se refiere al alcance o extensión de un producto, servicio o actividad, que puede comprender aspectos geográficos, demográficos u otros criterios específicos.	Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing. Pearson Education.	¿En que ciudad se encuentra?
Brand Awareness	El "brand awareness", o reconocimiento de marca, es definido por Aaker (1996) como "la capacidad de un consumidor para reconocer y recordar una marca específica en diferentes situaciones de compra".	Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. California management review, 38(3).	¿Cómo se enteró del programa KINTO Share, el alquiler oficial de Toyota?

Constructos de medición

Las entrevistas se realizaron en su totalidad, de manera virtual, los resultados de cada una de las encuestas quedaron registrados en la nube, donde las mismas quedaron almacenadas y pueden ser descargadas para su respectivo análisis y procesamiento. Estas encuestas tuvieron un tiempo aproximado de desarrollo entre 10 a 15 minutos. El tipo de encuesta fue de forma desestructurada, en donde los entrevistados cuentan con libertad para dar sus respuestas y están orientados hacia los estudios exploratorios, en los cuales se desea profundizar.

Según Cárdenas (2013) los constructos se definen a partir de una serie de comportamientos manifiestos, es decir, se piensa que al constructo corresponde una determinada conducta, y se afirma que después de determinar una serie de items con respecto a esa conducta, el constructo esta formulado y/o se corresponde con la realidad observada.

7.3.Resultados y análisis de datos

Para la investigación cualitativa en noviembre de 2023, se lanzó la aplicación para consulta y reservas con el objetivo de poner a prueba su funcionalidad y recopilar comentarios sobre la experiencia del usuario al interactuar con ella. Utilizando los datos de los usuarios que se registraron en la aplicación, se llevó a cabo un proceso de contacto directo por medio de llamadas y mensajes de WhatsApp a **254** clientes obteniendo los siguientes resultados frente a una única pregunta de respuesta abierta sobre el interés de alquilar un vehículo Toyota a través de la aplicación diseñada.

Se realizó un análisis de la información de la investigación cualitativa por medio de la manipulación de datos, que incluyeron actividades como categorización, abstracción. Se utilizaron diferentes esquemas o modelos para estas actividades, como se reflejan a continuación:

1. **Transcripción verbatim:** Se realizó la transcripción de las respuestas y comentarios de cada persona con relación a cada pregunta de la entrevista.
2. **Categorización:** Se clasificaron las respuestas en las siguientes 4 categorías: satisfacción del servicio, funcionalidad de la aplicación, cobertura y disponibilidad, intención de adquisición de renting. Se evidencia el ejercicio en la siguiente figura:

Figura 17. Categorización encuestas

Categorización de la encuesta				
Categorización	1. Intencion de adquisicion del renting	2. Satisfaccion del servicio.	3. Funcionalidad de la aplicacion.	4. Cobertura y disponibilidad.
Pensamientos y sentimientos del cliente (comentarios de encuesta realizada)	<p>"Precios elevados, termino rentando en otra empresa".</p> <p>"Tarifas muy costosas a una comparación de otras empresas que se dedican a lo mismo".</p> <p>"Deseo alquilar en Marzo un Corolla sedan".</p> <p>"No me interesa, acabo de comprar vehículo nuevo"</p> <p>"Me gustaria alquilar en Bogota del 8 al 10 de Junio"</p>	<p>"Quede satisfecho con el vehículo que alquile y ahora deseo comprar un Toyota"</p> <p>"No me interesa, la use en Perú y regular el servicio"</p> <p>"Me gustaría tener el servicio de llevar y recoger por parte de la estación el vehículo alquilado."</p>	<p>"El registro quedo incompleto tuve inconvenientes para registrarme, no pude culminar la inscripción".</p> <p>"No es amigable la aplicacion, no he podido cargar la licencia de conduccion"</p> <p>"Aplicativo le sale licencia rechazada ya la renovo no le permite avanzar "</p> <p>"El proceso de registro es muy demorado"</p> <p>"No entiendo bien la aplicacion"</p>	<p>"Vivo fuera del area de cubrimiento".</p> <p>"Estaba interesado en alquilar Fortuner mes de enero ya que la familia es numerosa y no estaba disponible el vehiculo"</p> <p>"Estoy interesado en alquilar una Hilux"</p> <p>"Cuando lo iba a alquilar no estaban disponibles las fechas que necesitaba"</p> <p>"No hay posibilidad de entregarlo después de las 5PM, se debe tener en cuenta a las personas que están fuera de ciudad y deben retornar para entregar el vehículo en la hora estimada"</p>

Adicionalmente, se categorizaron las respuestas en positivas, negativas, racionales y emocionales, de las cuales se destacan las siguientes:

- Positivas:** “Deseo alquilar en marzo un Corolla sedan”. “Quede satisfecho con el vehículo que alquile y ahora deseo comprar un Toyota”. “Alquilaría en un futuro”. “Excelente servicio”.
- Negativas:** “No me interesa, acabo de comprar vehículo nuevo. “No me interesa, la use en Perú y regular el servicio”. “Cuando la iba a usar no estaban disponibles las fechas que necesitaba por lo cual ya no me interesa”, “Descargue la app solo por conocerla en la feria del automóvil”. “Ya no me interesa, muy demorado el proceso, realice el alquiler en otra empresa”. “De pronto en un futuro”. “Tuve problemas al registrar mi tarjeta de crédito”.
- Racionales:** “Vivo fuera del área de cobertura”. “El valor está un poco elevado”. “Fue un gran vehículo, muy económico”. “La aplicación debería ser más ágil y al momento de seleccionar el vehículo y la fecha de reserva muestre en que estaciones (concesionarios) está disponible”.

- **Emocionales:** “disfrute la experiencia de manejar viajar en un Toyota”, “el carro es útil y cómodo”. “sugiero que se realice el alquiler de vehículos más grandes”. No hay posibilidad de entregarlo después de las 5PM, se debe tener en cuenta a las personas que están fuera de ciudad y deben retornar para entregar el vehículo en la hora estimada”. “Me gustaría tener el servicio de llevar y recoger por parte de la estación el vehículo alquilado”. “Me interesa alquilar una Fortuner porque mi familia es numerosa”.
- **Perfilamiento:** Con los datos abstraídos se definieron las razones de uso, personalidad, intereses, habilidades y conocimientos tecnológicos para cada persona entrevistada. Se especifica la información en la siguiente figura.

Figura 18. Genero de las personas entrevistadas

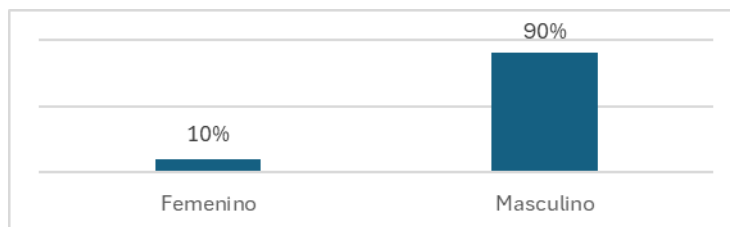


Figura 19. Edad de las personas entrevistadas

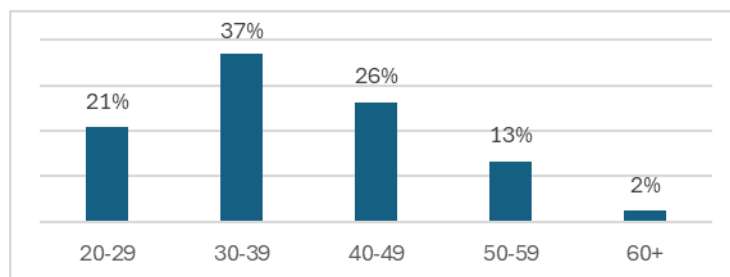
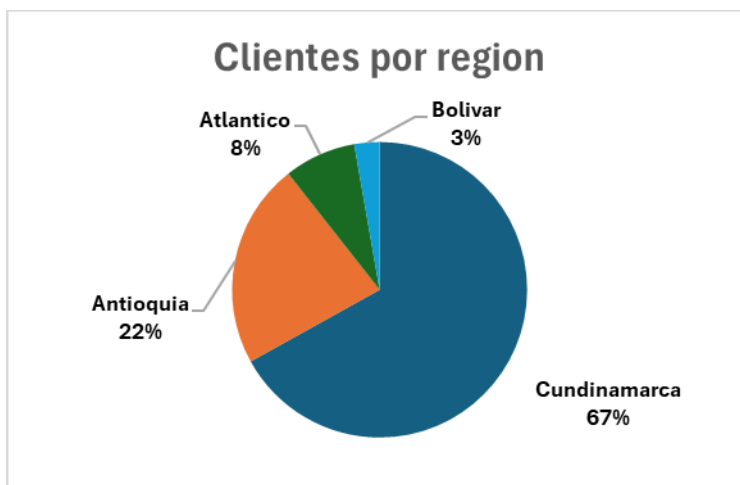


Figura 20. Ciudad de las personas entrevistadas

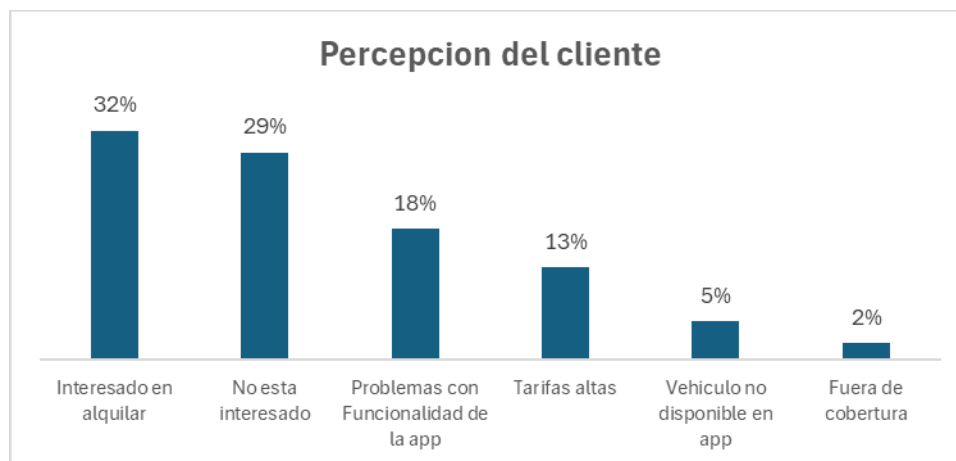


A continuación, se presentan y analizan las diferentes preguntas realizadas en las entrevistas (especificadas en el cuestionario del Anexo 1), que apoyan la construcción del modelo de negocio.

- ¿Estaría interesado en alquilar un vehículo Toyota por medio de la aplicación KINTO Share?

En general, la mayoría de las personas manifestaron que estarían interesados en alquilar (32%), no están interesados (29%), tuvieron problemas en la funcionalidad de la app para registrarse (18%), consideran que las tarifas son altas (13%), no encontraron el vehículo que deseaban alquilar disponible (5%), y se encuentran fuera de cobertura (2%).

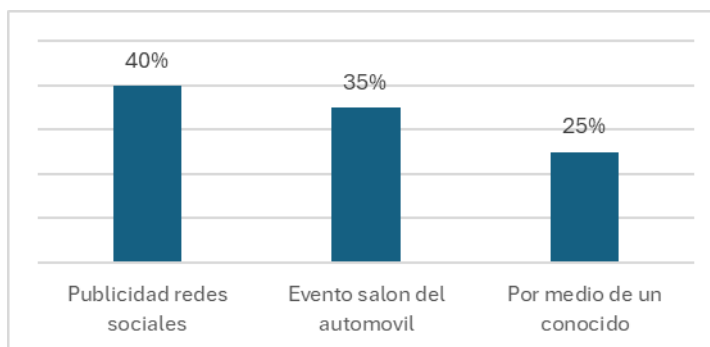
Figura 21. Interés en alquilar vehículo Toyota con app KINTO



- ¿Cómo se enteró del programa KINTO Share, el alquiler oficial de Toyota?

En general, la mayoría de las personas manifestaron que se enteraron del programa por medio de publicidad en redes sociales (40%), en el evento salón del automóvil (35%), y por medio de un conocido (25%).

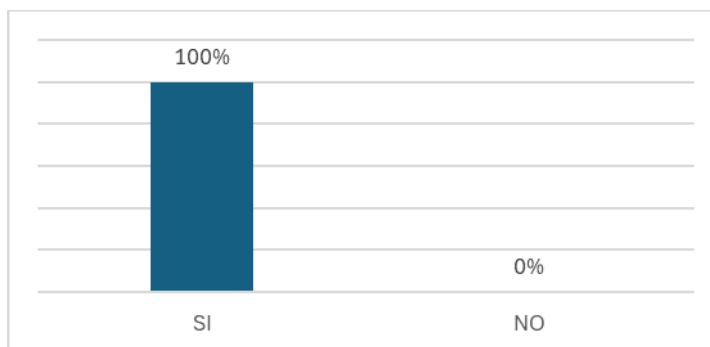
Figura 22. Medio de atracción al programa.



- ¿Volvería a alquilar con KINTO Share?

Todos los clientes que han utilizado el servicio lo volverían a utilizar (100%).

Figura 23. Intención de compra



Esta encuesta da el primer acercamiento al perfil de nuestro cliente notando que es un cliente en mayor proporción hombre de la generación millennial que esta entre los 30 y 39 años y que se encuentra altamente interesado en alquilar vehículos solo que ha encontrado problemas en la funcionalidad de la aplicación KINTO Share Latam, el cliente percibió que las tarifas del alquiler son altas respecto a sus competidores, que no se cuenta con disponibilidad de vehículos y que se tiene poca presencia a nivel nacional. El medio de captación de estos clientes en su mayoría ha sido por medio de publicidad en redes sociales y eventos masivos.

Con esta información y primer acercamiento a nuestros clientes potenciales a continuación presentaremos el diagnóstico y estrategias para mejorar la experiencia del cliente respecto a estos dolores que manifiesta. También haremos un zoom al perfil de cliente que identificamos soportado en otros estudios del cambio de hábitos de consumo de las nuevas generaciones. Para finalmente construir un modelo de negocio canvas con una propuesta de valor única basado en el entendimiento y recomposición del journey map del cliente actual de renting.

8. Diagnostico

El diagnóstico se medirá con diferentes instrumentos del macroentorno del mercado como análisis DOFA, análisis PESTEL y Benchmark del mercado de alquiler en Colombia.

8.1.Diagnóstico DOFA

En el dinámico mercado colombiano de servicios de renting de vehículos, la presencia de Toyota como una marca automotriz de renombre mundial agrega una dimensión significativa a la competencia y la estrategia en este sector. En este contexto altamente competitivo, el análisis DOFA se convierte en una herramienta esencial para evaluar de manera integral las Dinámicas Internas (Debilidades y Fortalezas) y Externas (Oportunidades y Amenazas) que afectan al modelo de negocio de renting de Toyota en Colombia. Este análisis crítico nos permitirá comprender las áreas en las que Toyota puede destacar y las que requieren mejoras, así como identificar las oportunidades clave en el mercado y las amenazas que podrían impactar su posición y rentabilidad en la industria colombiana del renting de vehículos.

Figura 24. DOFA

DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> (+) Respaldo y reconocimiento de la marca Toyota. (+) Servicio completo integrado (mantenimiento correctivo y preventivo). (+) Calidad del producto. (+) Infraestructura concesionarios. (+) Experiencia en administración de productos financieros a largo plazo. (+) Solo una App integrada para Latinoamérica. (+) Precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> (+) Posicionamiento de marca. (+) Impulso a la cadena de valor. (+) Impulso a productos de la región. (+) Impulso negocio de flotas. (+) Desarrollo IT global para administración producto KINTO. (+) Introducción de vehículos híbridos en el mercado renting en busca de opciones sostenibles.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> (-) Sistema de administración de flota tercerizado. (-) Calculo del <u>pricing</u> manual (Excel). (-) Tiempos de entrega de vehículos de flota. (-) Marca desconocida en Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> (-) Competencia con experiencia en el mercado (-) Fraude. (-) Incertidumbre económica.

8.2. Análisis del macroentorno del mercado (PESTEL)

En el contexto de un mercado automotriz colombiano en constante evolución, la operación exitosa del modelo de negocio de renting de Toyota se encuentra estrechamente vinculada a la comprensión profunda de una serie de factores que moldean su entorno empresarial. Los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales desempeñan un papel crucial en la estrategia y el desarrollo de este negocio. Por lo tanto, el análisis PESTEL es una herramienta estratégica esencial que nos permite explorar minuciosamente el impacto de estas variables en la marca Toyota y su modelo de renting en Colombia. Esta evaluación abrirá la puerta a una visión integral de las oportunidades estratégicas y los desafíos regulatorios que deben abordarse para prosperar en un mercado en constante cambio y para adaptarse con éxito a las dinámicas cambiantes de la industria automotriz en Colombia.

Figura 25. PESTEL

PESTEL

Factores Políticos	Factores Socioculturales	Factores Legales
(-) El cambio de Gobierno e implementación de políticas ambientales y tributarias que reduzcan la importación de vehículos o aumenten los precios al consumidor. (+) Políticas sociales que estimulen el uso del transporte público o alternativo y desestime el uso del vehículo particular (restricciones a la movilidad). (+) Las exenciones tributarias a vehículos con tecnologías híbridas. (-) La recuperación del sector enfrenta importantes retos, debido a la coyuntura externa y a los cuellos de botella en su cadena productiva.	(+) Tendencia adquisición de vehículos híbridos. (+) Estilo de vida (status) en los clientes. (-) Precio alto de los vehículos (Inflación). (-) Tasa de desempleo (capacidad adquisitiva). (-) Nivel de inseguridad (robo de vehículos). (-) Mercado negro para la distribución de partes.	(+) Excepción pico y placa vehículos híbridos. (+) Reducción de impuestos vehículos híbridos. (-) Arancel 35% vehículos Japón. Argentina y Brasil 16%. (-) cuota de importación para vehículos híbridos.
Factores Tecnológicos	Factores Económicos	Factores Ecológicos
(+) Uso de energías limpias (vehículos híbridos, tecnologías renovables, uso de nuevos combustibles) (+) Innovación en nuevas tecnologías (sensores, radares, entre otros). (+) Transformación digital en concesionarios (Experiencia de compra virtual en canales de venta y canales digitales). (-) Poca infraestructura para vehículos eléctricos e híbridos enchufables. (-) Escasez de varios de los insumos en la fabricación de vehículos (chips semiconductores). (-) Movilidad urbana sostenible.	(+) Demanda: sobredemanda por poder adquisitivo (+) Incremento del 87,2% en vehículos híbridos. (-) Indicadores: inflación anual acumulada en 2023 es del 7,4%. (-) Altas tasas de interés para compra de vehículo: 13,25% anual. (-) Tasa de desempleo: Desempleo en Colombia en mayo de 2022 cedió y se ubicó en 10,6 %. (+)Renting: Se rentaron más de 41 mil vehículos (datos 2021-republica). (-) Tasa de cambio: Entre los 3.900 y los 4.150 variación en el 2023. (-) Precio de los vehículos incremento entre 15% y 20% en 2022.	(+) Marca más "verde": tecnología híbrida. (+) Centro dedicado en exclusiva a la investigación de nuevas técnicas de reciclado: Basándose en las 3R (Reducir, Reutilizar y Reciclar) (+) Ahorro de energía: Bajas emisiones de CO2. (+) Plantar árboles (-) Chatarrización. (+) Mayor preocupación del medioambiente por parte de los consumidores y el mercado. (+) Mayor preocupación sobre la responsabilidad del medio ambiente y sus efectos en la sociedad por parte de las corporaciones.

8.3. Benchmarking

El mercado con el mayor número de vehículos alquilados es Brasil. En Colombia, tenemos una proporción de 0,5% del total de la flota automotriz, con más de 60.000 vehículos; después podrían seguir Perú y Ecuador.

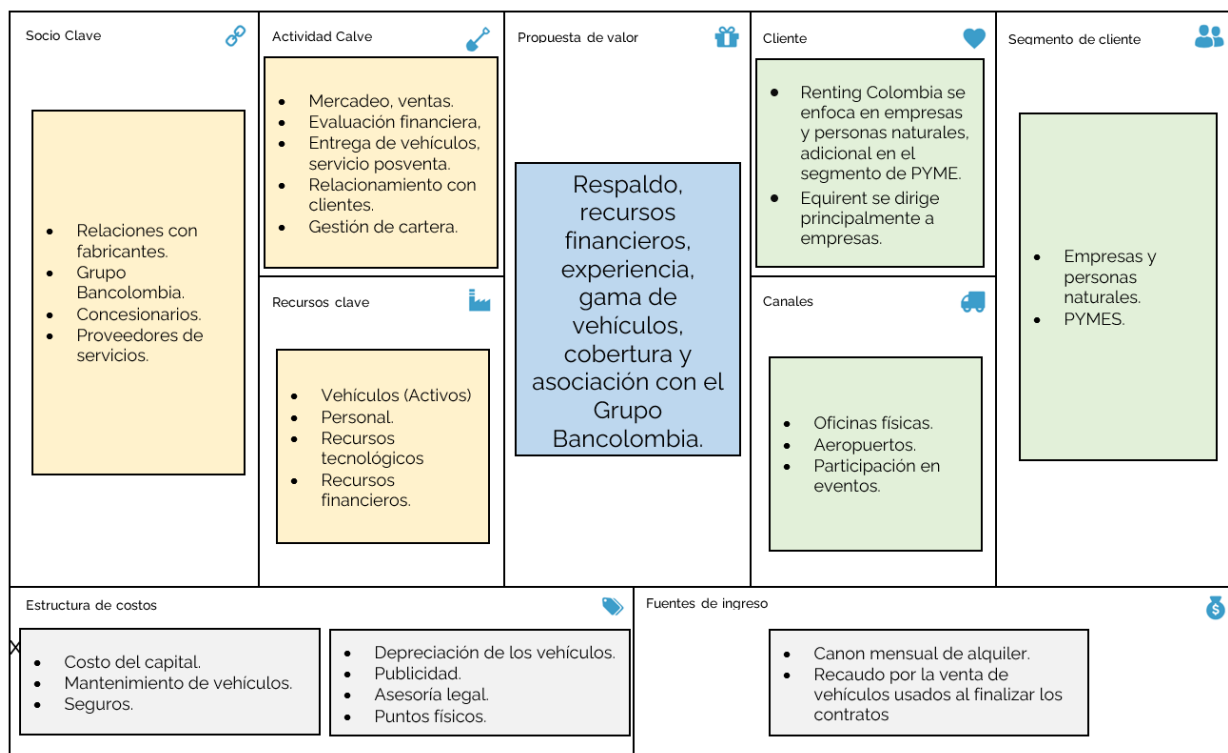
Figura 26. Benchmarking

			Others
Vehicles	50.000	8.000	2.000
market share	83%	13%	3%
Financial group	Bancolombia Group	Casa Toro Organization/ Itochu Corporation	N/A
Brands	Localiza rent a car, Autos Éxito, Transportempo	Hertz	N/A

En cuanto a lo cualitativo realizaremos un análisis de los productos ofrecidos por la competencia para finalmente reconocer en que ítems podemos generar una propuesta de valor diferencial.

A continuación, se presenta el estudio de mercado, que incluye el análisis de los segmentos, ubicación, características del servicio, beneficios, ventaja competitiva o diferenciadores del servicio, precios, canales de venta, promoción, actividades clave, recursos clave, aliados y proveedores y fuentes de ingresos de las empresas más representativas de servicios de renting en Colombia, que son unas de las diferentes opciones que tienen los clientes potenciales para usar o adquirir vehículo. Las empresas de renting analizadas son Renting Colombia y Equirent. Esta información fue la base para la solución a uno de los objetivos de investigación ya que con esta base se construyó la propuesta de valor de renting Colombia que se evidencia más adelante en el diseño de la experiencia (Figura 27).

Figura 27. Modelo Canvas competencia Renting. Elaboración propia.



8.3.1. Segmentos

Todas las empresas analizadas ofrecen sus servicios a los segmentos de empresas y personas naturales. Renting Colombia hace diferenciación en los segmentos de empresa y pyme, ya que tienen características y necesidades distintas complementadas con la empresa Localiza que ofrece alquileres a corto plazo. Cada tipo de segmento posee características diferentes entre las empresas.

8.3.2. Ubicación

Renting Colombia cuenta con oficinas en las principales ciudades, como Medellín (principal), Bogotá, Cali y Barranquilla. Equirent, empresa competidora de Renting, tiene oficinas solo en Bogotá.

8.3.3. Características del servicio

En el renting, el usuario utiliza un vehículo nuevo que no posee, abona un pago mensual por el alquiler y se libera de los costos asociados al mantenimiento del vehículo. Tanto Renting Colombia como Equirent ofrecen servicios con características muy similares, aunque Equirent ofrece períodos de alquiler de hasta 5 años, Renting Colombia limita el período a 3 años para personas naturales. Equirent permite un límite de 12.000 kilómetros recorridos al año, mientras que Renting Colombia permite hasta 15.000 kilómetros anuales o 45.000 durante tres años para personas naturales. Por otro lado, la empresa Mareauto AVIS, ofrece renting de vehículos seminuevos o usados de manera más directa en el mercado, con tasas más favorables. Tanto Renting Colombia como Mareauto AVIS ofrecen el servicio de rent back, dirigido a empresas, donde venden el vehículo usado a la empresa de renting para luego arrendarlo bajo la modalidad de renting. Las ventajas ofrecidas por las empresas de renting incluyen la liberación de capital, la generación de liquidez, la reducción de gastos, la simplificación de trámites, la ausencia de pagos

iniciales requeridos, la posibilidad de cambiar de vehículo con mayor frecuencia, beneficios fiscales y la optimización de la operación empresarial. (Robledo Perdomo, E. 2020).

8.3.4. Ventaja competitiva o diferenciadores

Renting Colombia destaca sobre Equirent por su sólido respaldo, amplios recursos financieros, extensa experiencia, amplia gama de vehículos, excelente servicio y posicionamiento destacado. Además, su asociación con el Grupo Bancolombia inspira confianza en el mercado y garantiza estabilidad financiera. En comparación con otros servicios financieros, el renting ofrece ventajas únicas, especialmente para el segmento de personas naturales, y posee un considerable potencial de mercado, alineándose con la tendencia global de preferir el pago por uso de bienes. Sin embargo, su naturaleza innovadora demanda una intensa labor de promoción y educación del mercado, similar a la estrategia empleada durante años por los servicios financieros tradicionales para captar una parte significativa del mercado actual. La arraigada cultura de la propiedad de bienes representa una ventaja para las empresas de créditos vehiculares, así como el posicionamiento, la cuota de mercado y la experiencia adquirida en relación con las empresas de renting.

8.3.5. Precios

Las estrategias de precios de las empresas son diferentes entre las empresas y tipos de servicio. Renting Colombia y Equirent estipulan los precios según el margen de contribución, teniendo en cuenta el valor de los vehículos (activos) y los gastos asociados al vehículo que asumen. Para cada vehículo el valor del canon mensual de alquiler es diferente. Las empresas de renting también ofrecen descuentos para impulsar las ventas y mover inventario, aprovechando los descuentos por volumen obtenidos por las compras que realizan a las marcas de vehículos. Los precios que ofrece Renting Colombia, por lo general, son más altos que los de Equirent.

8.3.6. Canales de venta

Renting Colombia y equirent cuentan con oficinas físicas en puntos estratégicos como aeropuertos, Ambas empresas ofrecen información detallada sobre sus servicios, tarifas, términos y condiciones a través de sus plataformas en línea y participan en eventos del sector automotriz o financiero donde puedan exhibir sus productos y establecer contactos comerciales.

8.3.7. Promoción

En general, las empresas analizadas cuentan con una página web donde promocionan los servicios, ofrecen la posibilidad de simulaciones financieras, contacto por correo electrónico, llamada telefónica, formulario de contacto y chat. Las estrategias de promoción digital son cada vez más importantes, especialmente para el segmento de persona natural; igual pasa con la publicidad en redes sociales, SEO, SEM y displays. La promoción en las ferias y concesionarios de vehículos son fundamentales. Renting Colombia, que se ha enfocado más que todo en el segmento de empresas y que es nuevo en el segmento de persona natural, está empezando a tener participación en los medios online y offline, apoyándose bastante en la estrategia de CRM para capturar prospectos y gestionarlos, como también en un plan de referidos, con un avance muy positivo en los últimos meses. (Robledo Perdomo, E. 2020).

8.3.8. Actividades clave

Las actividades más importantes de las empresas de renting para la creación y generación de la propuesta de valor son: mercadeo, ventas, evaluación financiera de los clientes, procesos administrativos, entrega de vehículos, servicio posventa o de operación, relacionamiento con clientes, gestión de cartera y procesos tecnológicos. Para las empresas de renting las actividades como compra y negociación de los vehículos (activos), compra y negociación de los servicios

(matrícula, seguros, mantenimiento, impuestos, entre otros), entrega, operación y gestión del inventario de los activos, son actividades adicionales o exclusivas del sector.

8.3.9. Capacidades estratégicas

Las empresas de renting consideran clave los recursos como vehículos (activos), personal, recursos tecnológicos y recursos financieros.

8.3.10. Aliados y proveedores

La relación con las marcas fabricantes de vehículos, concesionarios y proveedores son fundamentales para la operación de la mayoría de las empresas analizadas. Para Renting Colombia, adicionalmente, la relación con el Grupo Bancolombia, los proveedores de servicios relacionados con los vehículos (mantenimiento, seguro, matrícula, impuestos, etc.) y los canales comerciales tercerizados como distribuidores, freelance y contact center, son clave para la operación y su propuesta de valor.

8.3.11. Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos del servicio de renting son: el canon mensual de alquiler que pagan los usuarios y el recaudo por la venta del vehículo usado al finalizar los contratos de renting.

9. Diseño metodológico

El diseño metodológico de esta investigación se basa en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos basado en estudios de caso para proporcionar una visión completa de la experiencia del cliente que permitió explorar y entender a profundidad las preferencias que inciden en el proceso de alquiler de un vehículo Toyota.

Para la elaboración de una estrategia, teniendo en cuenta los objetivos específicos trazados, se definió el mercado objetivo por medio de un enfoque cualitativo, a partir de la recolección de datos de clientes activos en la aplicación de alquiler de vehículos y el análisis a clientes potenciales interesados en adquirir el servicio.

Luego se realizó el benchmarking el cual permitió reconocer cual es nuestra posición frente a la competencia y cuál es la estrategia de precios decisiva para incrementar la participación en el mercado de alquiler de vehículos. Se utilizaron bases de datos internas de la compañía y será posible segmentar el mercado en conjunto con el objetivo anterior. Una vez definido lo anterior se define la gestión de la experiencia renting para atender de forma efectiva las necesidades del cliente con una propuesta de valor diferencial.

10. Gestión de la experiencia renting

Con los resultados obtenidos de la investigación se implementaron múltiples estrategias de gestión e implementación, lo primero fue definir cuál será el modelo de gestión para la experiencia del cliente que diseñaremos para renting Toyota y con ello tratar de llegar a la excelencia en todas las actividades que se realicen, para cumplir así con los objetivos estratégicos que tiene la organización. La idea de definir el modelo es tener una noción clara de lo que se pondrá en cada fase del mismo, para que pueda ser entendible y fácilmente replicable en la organización.

Se eligió el modelo de tres etapas de consumo de servicios de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, el cual argumenta que los consumidores pasan por tres etapas principales cuando consumen servicios: la etapa previa a la compra, la etapa de encuentro con el servicio y la etapa posterior al encuentro (Lovelock, C, 2009). Este enfoque es útil porque ayuda a los gerentes a

establecer objetivos y moldear el comportamiento del consumidor de manera específica y, por lo tanto, facilita la asignación eficiente de recursos.

10.1. Etapa de precompra o etapa de atracción y engagement

En la etapa previa a la compra, el surgimiento de una necesidad hace que los consumidores comiencen a buscar información y evaluar alternativas antes de tomar una decisión de compra. Hay varias fuentes que podrían desencadenar necesidades: la mente inconsciente (por ejemplo, compra impulsiva), condiciones internas (por ejemplo, el hambre) o fuentes externas (por ejemplo, la mezcla de marketing), por nombrar unos pocos. Los consumidores pueden participar en compras impulsivas o en “comportamientos no planificados”. Sin embargo, las compras impulsivas ocurren con menos frecuencia en servicios que en bienes debido al mayor riesgo percibido y la variabilidad asociada con los servicios (Murray y Schlacter, 1990; Sharma, Sivakumaran y Marshall, 2009).

ETAPA DE PRE-COMPRA	
<p>COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de Necesidades • Búsqueda de Información • Evaluación de Alternativas • Toma de Decisión de Compra de Servicio 	<p>CONCEPTOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despertar de necesidades • Fuentes de información, riesgo percibido • Modelo Multiatributo y Búsqueda, Atributos de Experiencia y Credibilidad

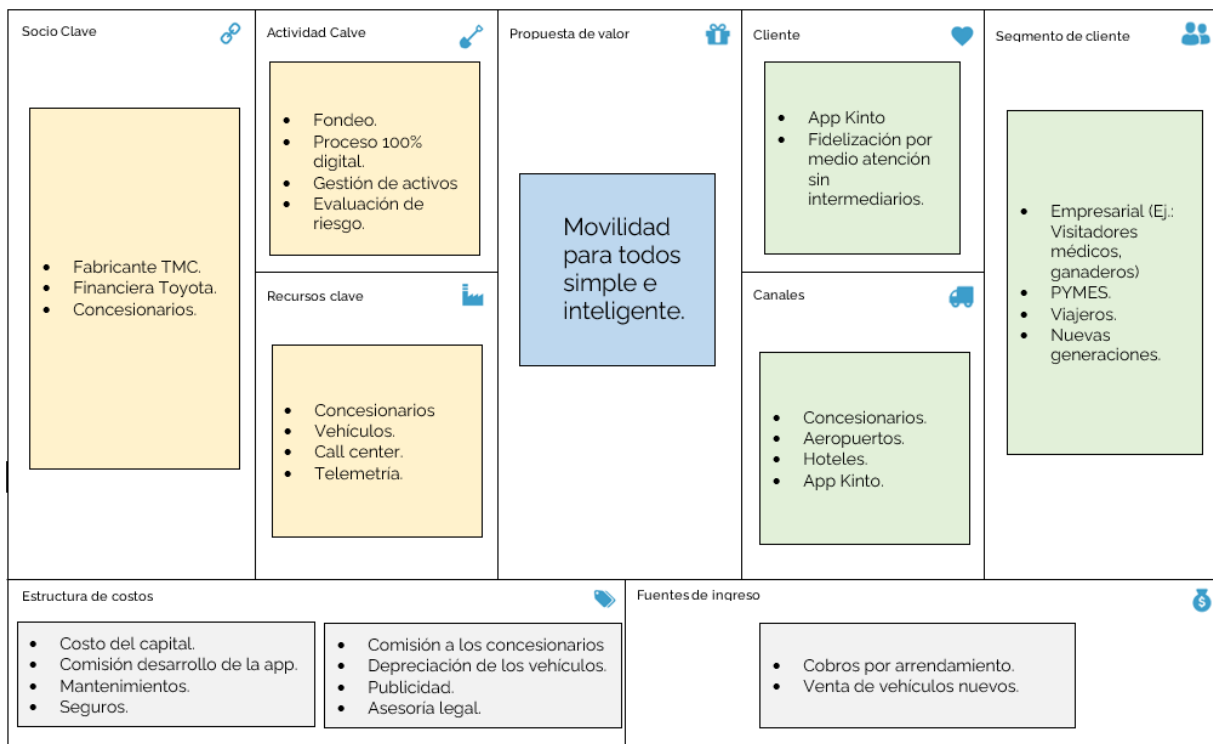
Esto nos lleva a considerar que, según Grönroos (2009), una propuesta de valor puede ser percibida de manera diferente por cada cliente, lo que significa que se pueden crear expectativas que varían de persona a persona e incluso de situación a situación. Los clientes no siempre tienen un claro entendimiento de qué es lo que quieren del proveedor de producto o servicio al que recurren, ellos muchas veces sienten que algo puede ser deficiente o que algo puede estar mal

con lo recibido por parte del proveedor, pero no saben qué es exactamente y esto se puede deber a que tienen expectativas implícitas entre las explícitas; y claro, esperan que estas también se cumplan, buscan una mejora ante una situación específica, pero no conocen qué tipo de mejora debe ser esa. Adicionalmente, pueden existir expectativas borrosas de los clientes, que solo se transforman en expectativas explícitas cuando el cliente experimenta el servicio o producto; otras expectativas pueden ser también no realistas y, si estas no se cumplen, los clientes se sentirán decepcionados (Ojasalo, 2001, pp. 202-203).

Por estas razones, en esta etapa de precompra realizamos un modelo Canvas (Figura 45), ya que permite a las empresas visualizar y estructurar de manera integral todos los aspectos relacionados con su propuesta de valor y su relación con los clientes. El modelo Canvas ayuda a identificar y ajustar las expectativas de los clientes, asegurando que se aborden tanto las necesidades explícitas como las implícitas, y permitiendo una mejor gestión de las percepciones y experiencias del cliente. De esta manera, las empresas pueden crear y ofrecer propuestas de valor más alineadas con las expectativas y deseos de los consumidores, reduciendo la probabilidad de insatisfacción y mejorando la fidelización.

Figura 28. Modelo Canvas renting Toyota. Elaboración propia.

Modelo Canvas



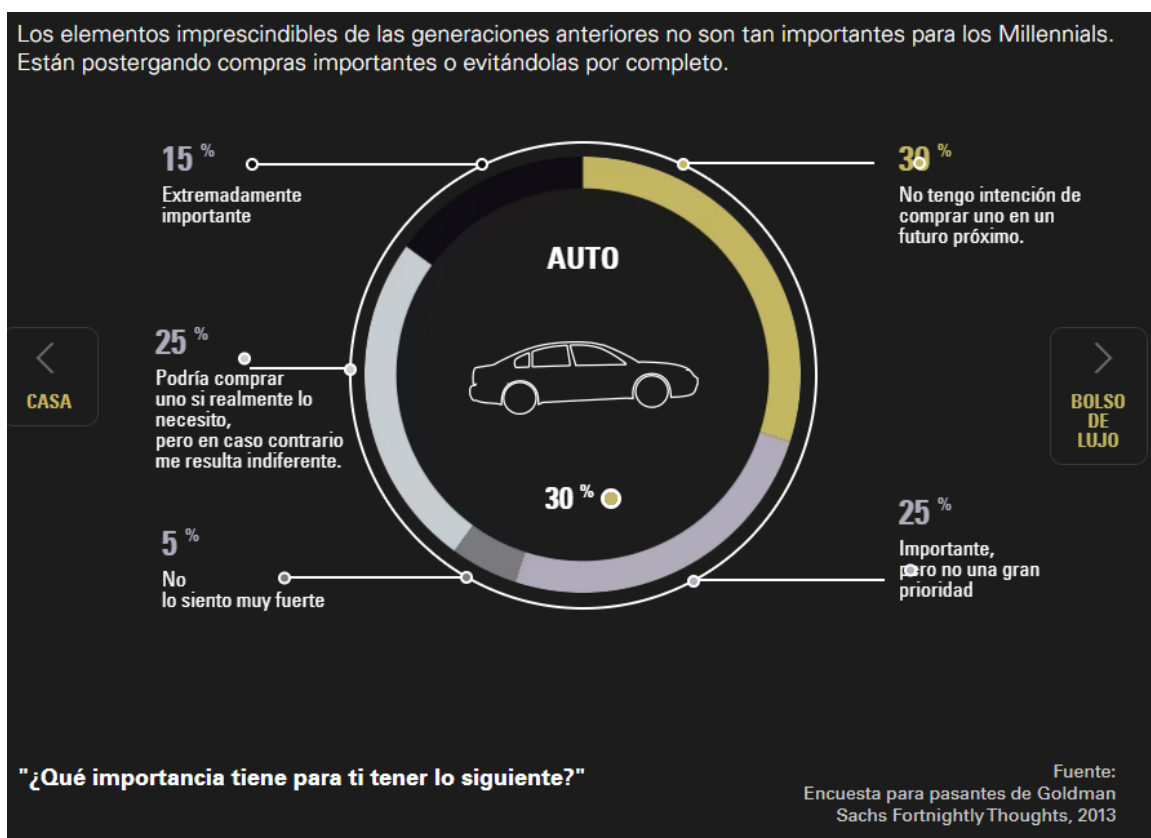
10.1.1. Segmentación del mercado

La industria automotriz está experimentando un cambio significativo en su paradigma de negocio debido a la evolución de las preferencias del consumidor, especialmente entre la generación millennial. Esta generación, nacida entre las décadas de los '80 y '90, está desafiando las convenciones tradicionales de posesión y uso de vehículos, optando cada vez más por soluciones de movilidad flexibles y sostenibles.

Los millennials se han mostrado reacios a comprar artículos como automóviles, música y artículos de lujo. En cambio, están recurriendo a un nuevo conjunto de servicios que brindan acceso a productos sin las cargas de la propiedad, dando lugar a lo que se llama una "economía colaborativa".

Reflejo de esto es la encuesta para pasantes de Goldman Sachs Fortnightly Thoughts, 2013 (Figura 27), realizada por un grupo de analistas de Goldman Sachs, Hugo Scott-Gall y Sumana Manohar, en donde encuestaron a pasantes de verano de Londres en Goldman y elaboraron seis gráficos sobre sus hábitos, entre los cuales se preguntó por la importancia de tener un vehículo siendo el porcentaje más alto no tener intención alguna de compra en un futuro próximo con el 30% y un 55% respuestas relacionadas a la falta de interés de comprar un vehículo. (Millennials Infographic, s. f.).

Figura 29. La jerarquía de las necesidades.

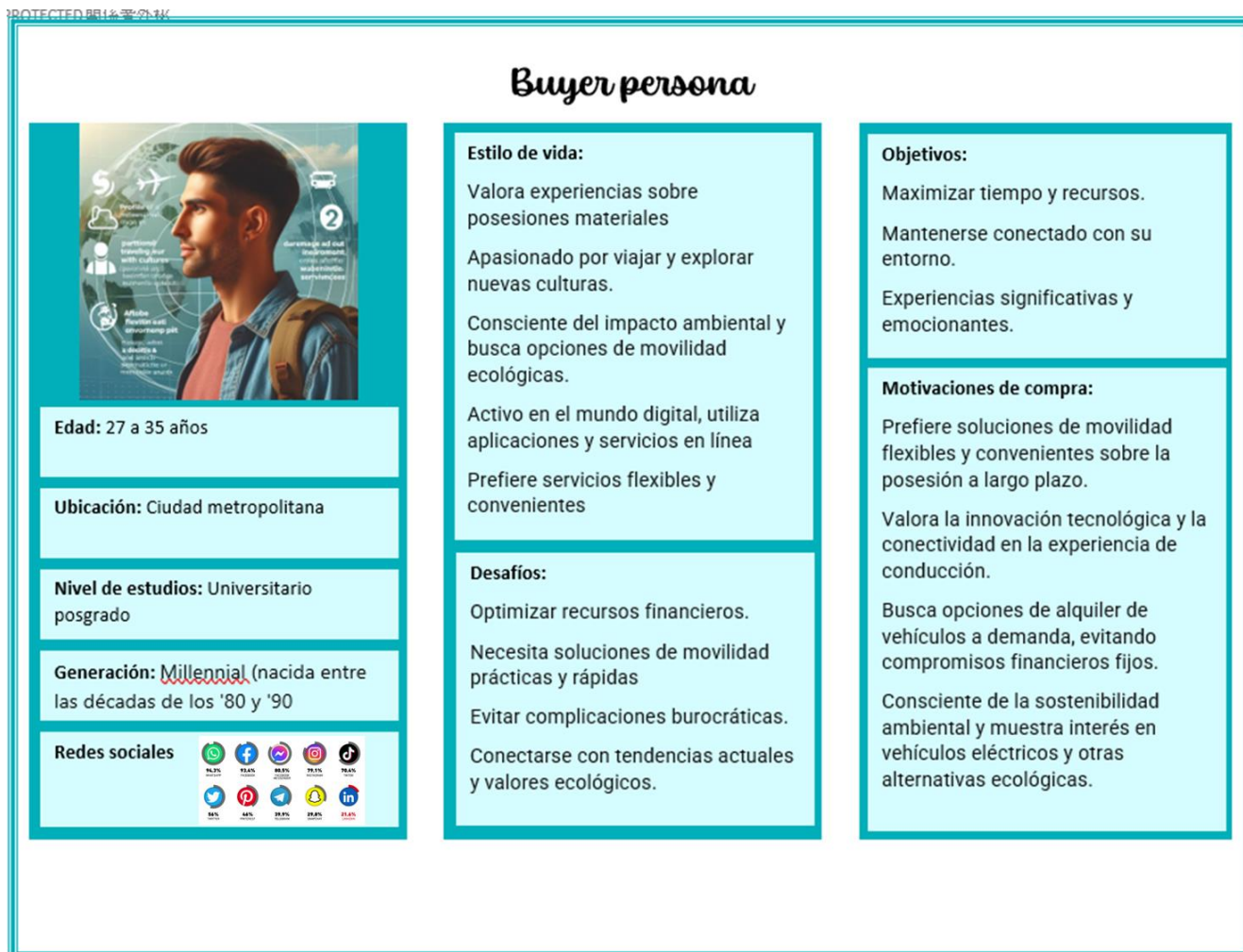


Dentro de esta tendencia, se destacan individuos como nuestro cliente, quien valora experiencias sobre posesiones materiales y busca soluciones de movilidad flexibles y convenientes en lugar de compromisos financieros fijos. Con una mentalidad centrada en la optimización de recursos y la sostenibilidad ambiental, este cliente millennial muestra un interés

particular en las opciones de movilidad ecológicas, como los vehículos eléctricos, mientras se mantiene activo en el mundo digital, aprovechando aplicaciones y servicios en línea para mantener su estilo de vida dinámico y conectado con su entorno.

En este contexto de cambio hacia la economía colaborativa, nuestro cliente encuentra en las soluciones de alquiler de vehículos a demanda una forma práctica y rápida de satisfacer sus necesidades de movilidad, evitando las complicaciones burocráticas y maximizando su tiempo y recursos para vivir experiencias emocionantes y significativas.

Figura 30. Buyer persona. Elaboración propia.

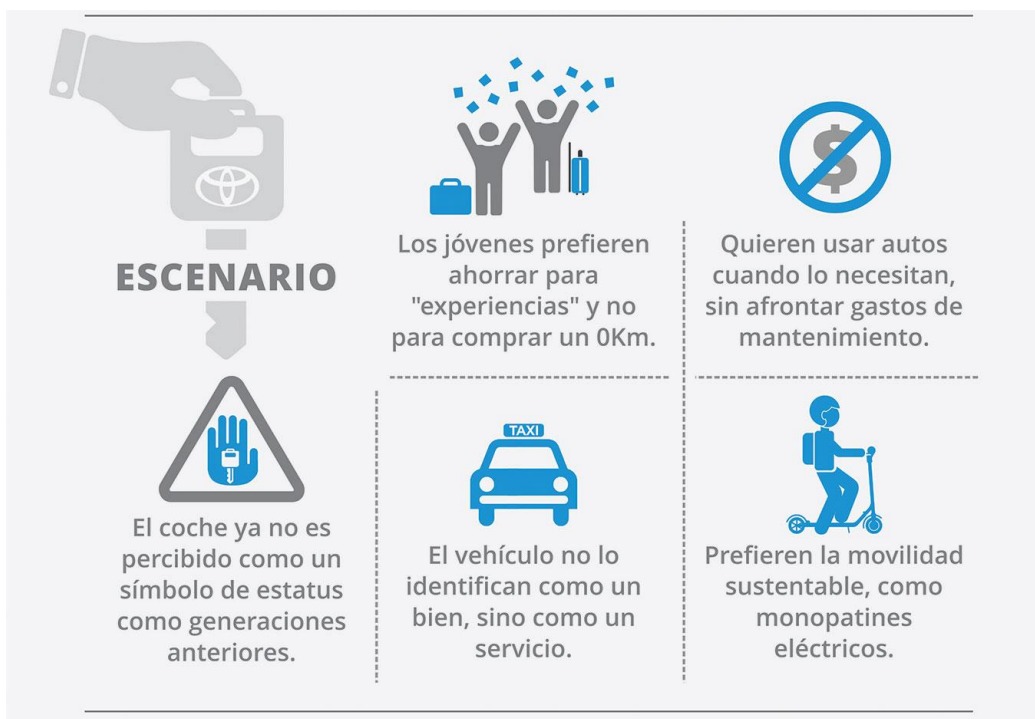


Además, la falta de empleo, la vida online, el cambio en el estilo de vida, la forma en que las personas se transportan en las ciudades y el cambio en la percepción del auto como símbolo

de estatus impactan fuertemente para que los «millennials» posean menos interés que sus padres en manejar o incluso adquirir un vehículo. Los millennials no quieren tener un auto ya que prefieren consumir otras cosas como: experiencias». Estas experiencias, especialmente los viajes, son más importantes para los jóvenes que ahorrar parte de sus sueldos y destinar esos fondos a la compra de su primer vehículo. (EconoSus, 2020).

La generación millennial ha impulsado un cambio significativo en el consumo, prefieren modelos de suscripción o servicios compartidos que les permiten acceder a productos y experiencias sin la necesidad de poseerlos. Esto no solo es más flexible y económico, sino que también se alinea con su conciencia ambiental y su deseo de menos complicaciones y más libertad. La economía colaborativa ha crecido gracias a plataformas que permiten compartir desde automóviles hasta alojamiento, lo que refleja un cambio hacia un consumo más sostenible y comunitario. (EconoSus, 2020).

Figura 31. Preferencias cliente objetivo.



10.1.2. Ubicación

Iniciamos operación en 4 ciudades principales, como Bogotá, Medellín, Cartagena y Barranquilla. Durante el 2024 se espera una expansión a zonas como el eje cafetero, Cali y Santanderes.

10.1.3. Ventaja competitiva o propuesta de valor.

Renting Toyota se destaca en los siguientes 6 items, siendo la sostenibilidad con una flota 100% de vehículos híbridos y a la mano con una aplicación conectada a todo Latinoamérica uno de los mas importantes cubriendo las problemáticas anteriormente expuestas.

Figura 32. Ventajas del servicio.






10.1.4. Estrategia de Precios

El precio es una variable del Marketing Mix difícil de definir por la gran variedad de acepciones de dicho término, la dificultad de su determinación y la gran cantidad de variables externas e internas que la condicionan. Una primera aproximación al concepto de precio vendría dada como el valor en términos monetarios de un producto o servicio por el que un consumidor estaría dispuesto a comprarlo. (Pérez, D., & Pérez, I. 2006).

Si bien cualquier estrategia de fijación de precios tiene elementos de incertidumbre es fundamental minimizar esta incertidumbre considerando y evaluando todos los factores que pueden influenciarla, al final es el consumidor quien determinará si el precio es el correcto, pero sólo con el desarrollo e implementación de una mezcla de mercadeo armonizada, que involucre el análisis de factores internos y externos, minimizaremos esta incertidumbre y aseguraremos el éxito de nuestro plan de mercadeo. Partamos del comentario que nos hace Kotler & Armstrong (2012) “Fijar el precio correcto es una de las tareas más difíciles del mercadólogo, en la que intervienen un gran conjunto de factores. No obstante, encontrar y aplicar la estrategia de fijación de precios correcta es fundamental para el éxito” (p. 291).

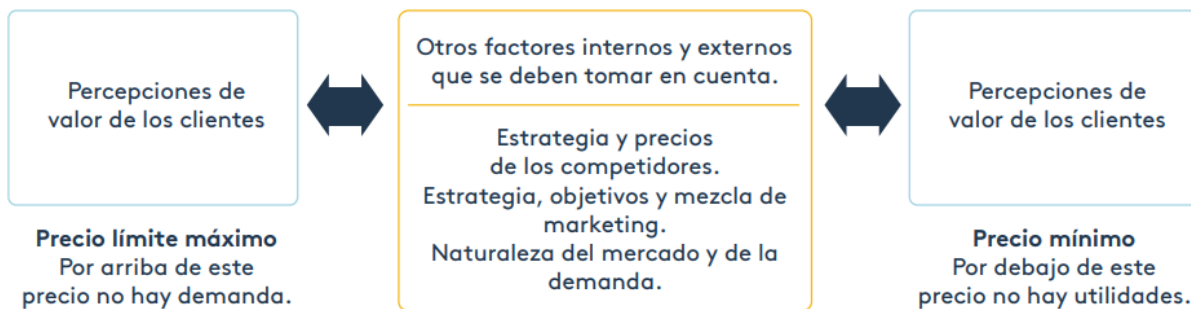
Primero realizaremos un comparativo de precios de la competencia segmentando los productos por categorías como Passenger Mid, SUV, pick ups etc. Y por empresas en donde se pueden conseguir este tipo de vehículos como lo son Alamo, Localiza, Enterprise, etc.

Figura 33. Comparativo de precios competencia.

COMPARATIVO DE TARIFA DE ALQUILER POR DIA							Promedio mercado	KINTO Feb 24 - Min (-10%)
Passenger Mid								
	Mazda 3	Nissan Versa	Volkswagen Voyage	Hyundai Accent	COROLLA 1.8 XE HEV	KIA Cerato	Corolla HV AT Premium	COROLLA 1.8 SEG HEV - CSH
Alamo		\$ 260.418						
Enterprise		\$ 281.275						
Executive rent a car	\$ 258.600	\$ 258.600	\$ 246.700					
Localiza			\$ 225.135	\$ 231.111	\$ 321.511			
Royal Rent a Car	\$ 270.000					\$ 250.000		
Tuyorent					\$ 265.000			
Kinto Share Brasil							\$ 358.032	
Promedio	\$ 264.300	\$ 266.764	\$ 235.918	\$ 231.111	\$ 293.256	\$ 250.000	\$ 358.032	

Luego de conocer los precios de la competencia, cómo lo plantea Kotler & Armstrong (2012), El precio que se asigna a un producto se establece entre dos parámetros: el precio del límite máximo y el precio mínimo. El precio del límite máximo es aquel punto en el cual, si se fija por encima, no habría demanda, es decir, nadie estaría dispuesto a pagar ese precio. Por otro lado, el precio mínimo es aquel punto en el cual el precio no generaría ganancias. Este concepto se ilustra de manera más clara en el siguiente cuadro.

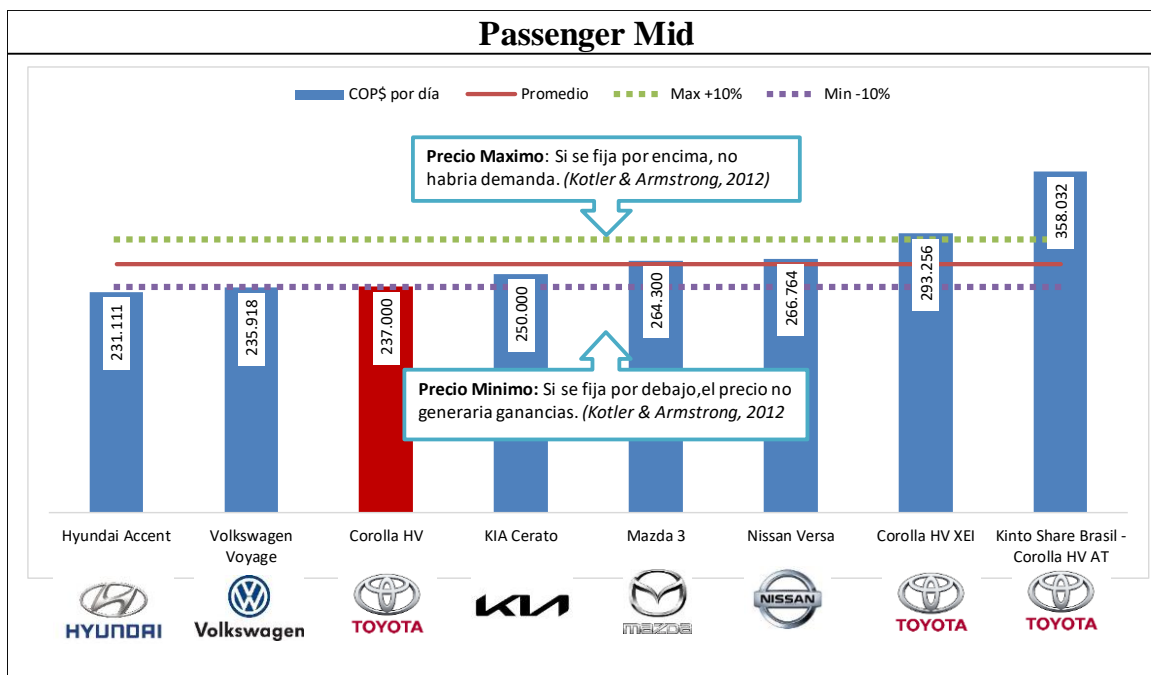
Figura 34. Factores que se toman en cuenta al fijar precios. Kotler & Armstrong (2012).



Factores que se toman en cuenta al fijar precios

Dicho lo anterior la estrategia de precios para introducir el programa renting Toyota en el mercado colombiano de alquiler de vehículos se fundamenta con la visión de Kotler situando las tarifas de alquiler un 10% por debajo del promedio del mercado siendo este el precio mínimo o punto de equilibrio del negocio garantizando una tasa de ocupación de la flota, con esta estrategia se busca estimular la demanda, dar a conocer el producto y establecer una ventaja competitiva al atraer a un mayor volumen de clientes en comparación con la competencia.

Figura 35. Fijación de precios con análisis de mercado. Elaboración propia.



Adicional se implementó el efecto señuelo con una estrategia de descuento por crecimiento donde se prima el crecimiento porcentual en periodos determinados de consumo del producto. El objetivo es afianzar y aumentar la penetración y cuotas con los consumidores potencialmente más fuertes. En estos casos hay que valorar y examinar detenidamente los crecimientos naturales del sector para no estar incentivando consumos que el propio mercado genera. (Pérez, D., & Pérez, I. 2006).

Sólo interesará cuando la empresa vendedora quite cuota de mercado a la competencia con descuentos en la tarifa de acuerdo con el tiempo de alquiler, dicho esto la tarifa por hora será 4 veces más costosa que la tarifa del día, la tarifa de la semana tendrá descuento del 17% y la tarifa del mes tendrá descuento del 35%. Esta estrategia busca influir en el comportamiento del consumidor, incentivándolos a optar por periodos de alquiler más extensos mediante tarifas más atractivas, al tiempo que se mantiene competitividad en el mercado.

Figura 36. Efecto señuelo. Elaboración propia.

KINTO SHARE

Vehículo	COP\$ por hora (día = 4 hr)	COP\$ por día	17%	35%
			Semana: 7 días 17% descuento COP\$ por semana	Mes: 30 días 35% descuento COP\$ por mes
YARIS XS HB CVT - YXA	45.000	185.000	1.074.000	3.607.000
COROLLA 1.8 SEG HEV - CSH	57.000	237.000	1.376.000	4.621.000
YARIS CROSS XLS HEV - YHH	75.000	309.000	1.795.000	6.025.000
COROLLA CROSS SEG HEV - XHS	89.000	367.000	2.132.000	7.156.000
RAV4 PHEV	97.000	400.000	2.324.000	7.800.000
HILUX 4X4 DIESEL 2.8 AT - TN	102.000	420.000	2.440.000	8.190.000
FORTUNER SRV 4X4 DIESEL 2.8 - FS	109.000	450.000	2.614.000	8.775.000

Esta combinación de estrategias de precios busca no solo establecer una presencia sólida en el mercado existente de alquiler de vehículos, sino también atraer y retener a una base diversa de clientes mediante tarifas competitivas y estratégicas.

10.1.5. Canales de venta

El canal de venta principal es la aplicación Kinto Share Latam por la cual el cliente realiza todo el proceso de alquiler y pago apoyado por el canal de los concesionarios autorizados de Toyota a nivel nacional.

Figura 37. Exhibición en concesionarios.



10.1.6. Estrategia de promoción y posicionamiento.

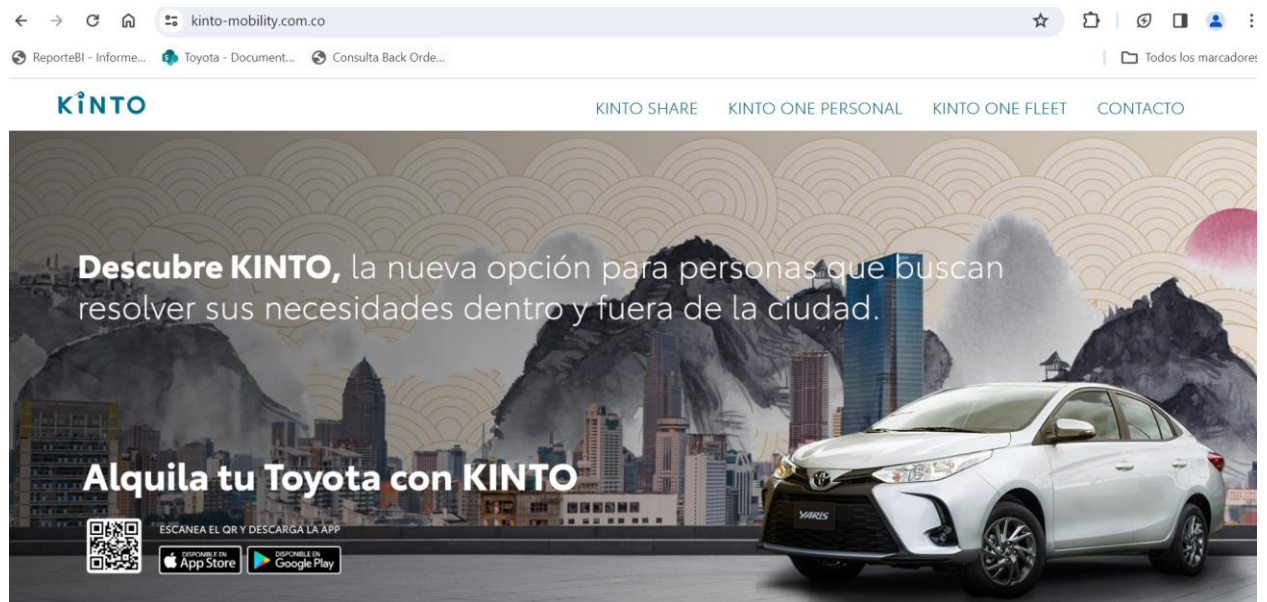
El auge de las nuevas tecnologías de la información ha dado paso al desarrollo de nuevos canales de venta y distribución, en el marco de un mercado global sin fronteras. La venta online de productos, o e-commerce, es uno de ellos y ha dado pie a una revolución del comercio tradicional tal y como lo conocíamos hasta entonces. En los últimos años, el e-commerce ha permitido que muchas empresas pudieran establecer su presencia en el mercado nacional, así como, expandirse a nuevos mercados internacionales. (Monserrat, 2016).

La estrategia de posicionamiento y venta se realiza en mayor proporción digital por medio de la app KINTO Share Latam en la cual el cliente deberá registrarse con cedula, licencia y tarjeta de crédito.

Social media: La estrategia de comunicación es por medio de social media habilitando página web oficial, Instagram, Facebook, LinkedIn, pero la aplicación es la única que permite pasarela de pagos para el alquiler de los vehículos.

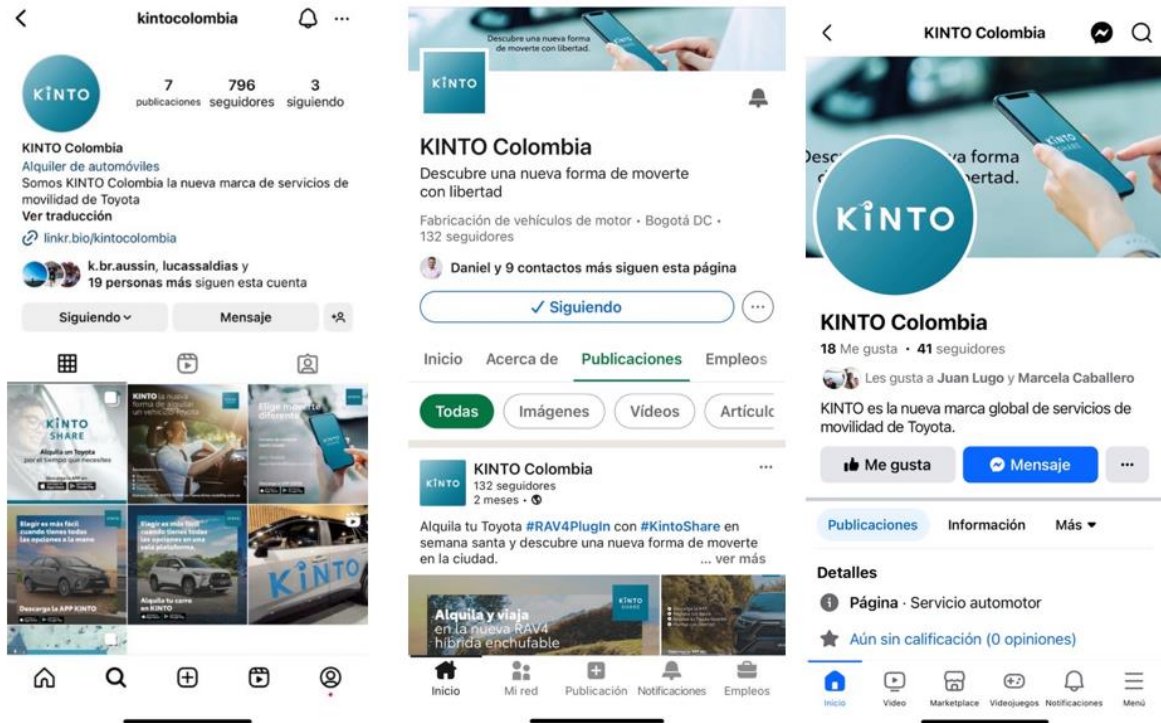
1. **Página web:** <https://www.kinto-mobility.com.co/> donde el cliente tendrá información detallada de los programas habilitados para Colombia, simulador de precios, estaciones disponibles a nivel nacional.

Figura 38. Página web KINTO Colombia.



2. **Instagram, Facebook y LinkedIn:** [@Kintocolombia](#) donde el cliente podrá tener información actualizada y podrá interactuar.

Figura 39. Redes sociales KINTO Colombia.



3. **Aplicación:** [Kinto Share Latam](#) el cliente podrá hacer las reservas de vehículos únicamente por medio de la aplicación disponible para IOS y Android.

Figura 40. Aplicación KINTO Share Latam.

PROTECTED 関係者外秘

Descarga y registro app KINTO Share Latam

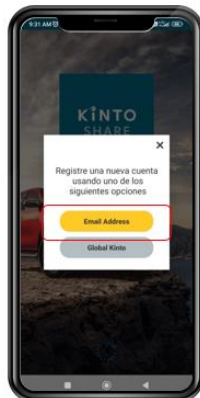
KINTO



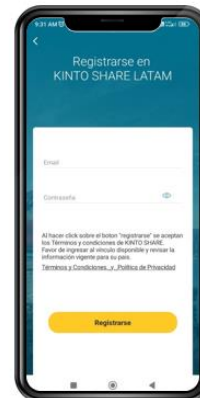
Descarga la app KINTO Share Latam en IOS o Android



Seleccionar registrarse



Regístrate con tu cuenta de correo



Tener en cuenta que la contraseña debe cumplir los siguientes parámetros:

- 8 caracteres
- 2 números
- 1 letra mayúscula

KINTO

Eventos de lanzamiento: Se han realizado 2 eventos que nos han permitido testear el interés de los clientes en el programa. Lanzamiento a prensa en Agosto y presencia en Salón del automóvil Noviembre 2023.

Figura 41. Lanzamiento a prensa KINTO Colombia Agosto 2023.

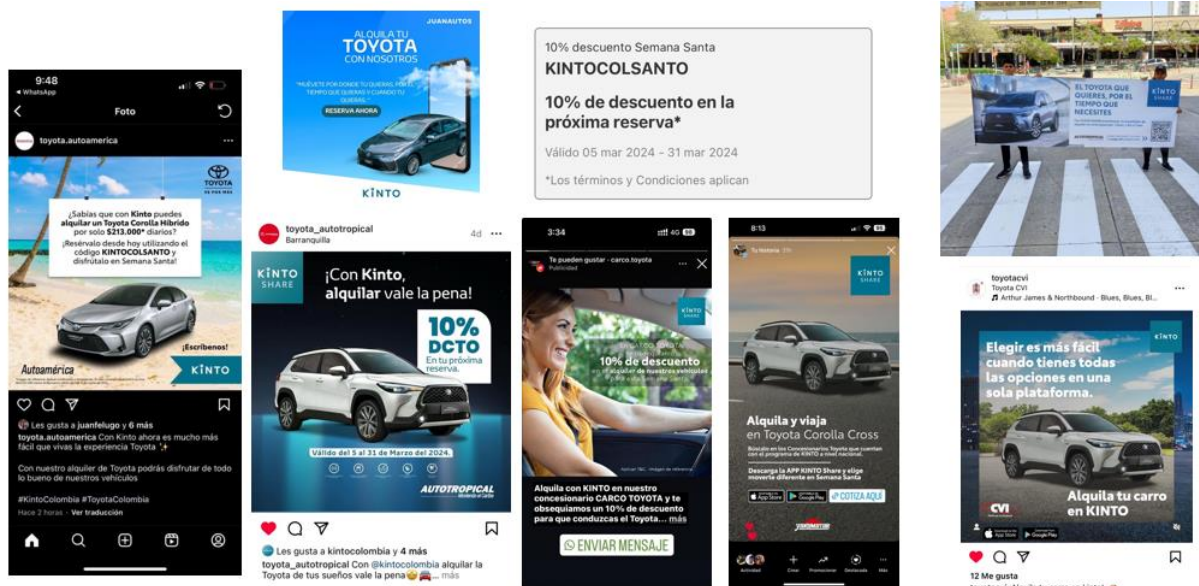


Figura 42. Presencia KINTO Colombia en salón del automóvil 2023.



Publicidad en concesionarios: Material POP en concesionarios y publicidad orgánica o paga en sus redes sociales.

Figura 43. Publicidad en concesionarios.



10.1.7. Recursos clave o capacidades

Los recursos clave para que sea factible el negocio son los vehículos (activos), instalaciones de los concesionarios, GPS (telemetría).

10.1.8. Aliados y proveedores

Los aliados clave son los concesionarios, la financiera de la marca y el soporte desde la regional Argentina.

10.1.9. Actividades clave y fuentes de ingresos

Para las empresas de renting las actividades como compra y negociación de los vehículos (activos), compra y negociación de los servicios (matrícula, seguros, mantenimiento, impuestos, entre otros), entrega, operación y gestión del inventario de los activos, son actividades adicionales o exclusivas del sector. Las principales fuentes de ingresos del servicio de renting

son: el canon mensual de alquiler que pagan los usuarios y valor residual por la venta del vehículo usado al finalizar el contrato.

Entendiendo que la compra o alquiler de un vehículo es considerada como un gasto y que en su mayoría de casos genera una perdida al pasar de los años, en la (figura 44) quiero representar una simulación financiera de comprar un vehículo vs alquilar un vehículo por un periodo de 1 año dando como resultado que una persona natural tendría una perdida menor en caso de optar por el alquiler del vehículo listando todas las actividades clave mencionadas anteriormente, en este caso simulamos un Corolla sedan hibrido 2024.

Figura 44. Simulación compra de vehículo nuevo vs alquiler por 1 año. Elaboración propia.

P&L Compra de vehículo		Corolla Sedan CSH (SEG Híbrido)	
Precio compra del vehículo		\$ 128.500.000	
Costo total (-)		\$ 141.272.351	
Valor inicial (10%)		\$ 12.850.000	
Valor del credito (90%)		\$ 115.650.000	
*Intereses credito		\$ 11.800.891	
Seguro de vida credito		\$ 971.460	
OPEX (-)		\$ 9.398.673	
Seguro todo riesgo		\$ 4.000.000	
SOAT		\$ 501.700	
Matricula		\$ 500.000	
Impuestos		\$ 3.469.500	
Mantenimiento (15.000 KM)		\$ 927.473	
Quota renting (año)		\$ 0	
Total costos y gastos (-)		\$ 150.671.024	
Valor residual venta del vehículo (+)		\$ 122.075.000	
Perdida o ganancia		-\$ 28.596.024	

P&L Alquiler vehículo		Corolla Sedan CSH (SEG Híbrido)	
Precio compra del vehículo		\$ 0	
Costo total (-)		\$ 0	
Valor inicial (10%)		\$ 0	
Valor del credito (90%)		\$ 0	
Intereses credito		\$ 0	
Seguro de vida credito		\$ 0	
OPEX (-)		\$ 25.200.000	
Seguro todo riesgo		\$ 0	
SOAT		\$ 0	
Matricula		\$ 0	
Impuestos		\$ 0	
Mantenimiento (15.000 KM)		\$ 0	
Quota renting (año)		\$ 25.200.000	
Total costos y gastos (-)		\$ 25.200.000	
Valor residual venta del vehículo (+)		\$ 0	
Perdida o ganancia		-\$ 25.200.000	

Diferencia (+)
3.396.024

*Prestamo 12 meses Tasa Efectiva Anual (E.A.) 19,95%

10.2. Etapa de encuentro con el servicio o etapa de experiencia de renting.

En esta etapa, los consumidores cocrean experiencias y valor, y coproducen un servicio mientras evalúan la experiencia del servicio. Hoy en día, los clientes están capacitados y comprometidos con el proceso de prestación de servicios. El compromiso del consumidor se ha considerado el vínculo emocional que une al consumidor con el proveedor de servicios (Goldsmith 2011) y puede usarse como indicador de la fortaleza de las relaciones con el

consumidor de una empresa basadas en vínculos tanto emocionales como racionales que los consumidores han desarrollado con una marca (McEwen, 2004).

Bowden (2009) apoya la opinión de que el compromiso es una construcción particularmente aplicable a los servicios porque los servicios generalmente implican un cierto grado de interactividad, como el que se observa entre los consumidores y el personal de primera línea, y por lo tanto implica una relación recíproca. El compromiso puede incluir sentimientos de confianza, integridad, orgullo y pasión por una empresa/marca (McEwen 2004). Además de estos elementos afectivos, el compromiso del consumidor con las marcas de servicios se ha considerado una manifestación de comportamiento hacia una marca o empresa que va más allá de una compra e incluye el boca a boca positivo, recomendaciones, ayuda a otros consumidores, blogs, redacción de reseñas e incluso participación en asuntos legales. acción (van Doorn et al. 2010). Por lo tanto, los encuentros de servicio podrían proporcionar el contexto en el que los clientes pueden crear, expresar y mejorar su compromiso (positivo o negativo) con una empresa de servicios.

ETAPA DE ENCUENTRO CON EL SERVICIO	
<p>COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar Servicio del Proveedor Elegido o Iniciación del Autoservicio • Interacciones de Entrega del Servicio 	<p>CONCEPTOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un Modelo Integrador de Encuentros de Servicio, Escenarios de Servicios, Guiones de Servicio • Encuentros de Servicio de Bajo Contacto (Voz a Voz y Encuentros de Autoservicio)

Actualmente, las empresas optan por establecer una gestión centrada en sus clientes; esto significa que, antes de cualquier decisión de implementación, de mejora o de cambio, deberán escuchar la voz del cliente para identificar su necesidad. Esta práctica no solo aplica para la acción final de venta, sino en todas las interacciones que el cliente realiza directa o

indirectamente con la compañía. En ese sentido, para identificar los puntos en donde se genera voz del cliente, es vital contar con un mapa como herramienta que ayude a identificar los puntos de interacción entre clientes y empresa (Hammond, 2022). Lo que se lograría con el análisis de la voz del cliente es comprender con éxito las necesidades, los deseos, las percepciones y las preferencias de los clientes. Hammond (2022) hace mención también a que el mapa del viaje del cliente, o Customer Journey Map, es la representación del flujo de interacciones o contactos que realiza el cliente con la marca de la compañía y esta posee ciertas características, como que un buen mapeo del viaje del cliente no inicia necesariamente con una intención de compra del cliente sino desde que conoce la marca comercial, y que el mapeo del viaje del cliente no es único, es decir, cada cliente realiza distintos flujos según sea su necesidad. Por ello, es necesario conocer la mayor cantidad de flujos posibles, así se podrá lograr satisfacer las distintas necesidades. El Customer Journey Mapping debe ser realizado a partir de la escucha de la voz o de las retroalimentaciones de los clientes tras hacer uso del servicio o producto, y no a partir de los representantes del negocio.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se construyó el journey map resultado de la investigación donde los clientes manifestaron dolores y gratificaciones en cada uno de los pasos en la experiencia actual, para luego ampliar esta información por medio de un blueprint que nos pueda mostrar las actividades que ocurren por debajo con los responsables para identificar que se puede mejorar. Tal cual lo señalan Shiratori et al. (2021), quienes realizaron un experimento realizando dos viajes del cliente, uno a partir de lo mencionado por los clientes y, el otro, a partir de lo que el empresario cree que es. Dicho estudio resultó en determinar que es importante ver esas dos grandes diferencias (vista interna y externa, desde los clientes) para conocer la realidad de las acciones y optimizar los esfuerzos hacia la satisfacción de los mismos.

Figura 45. Customer Journey map. Elaboración propia.











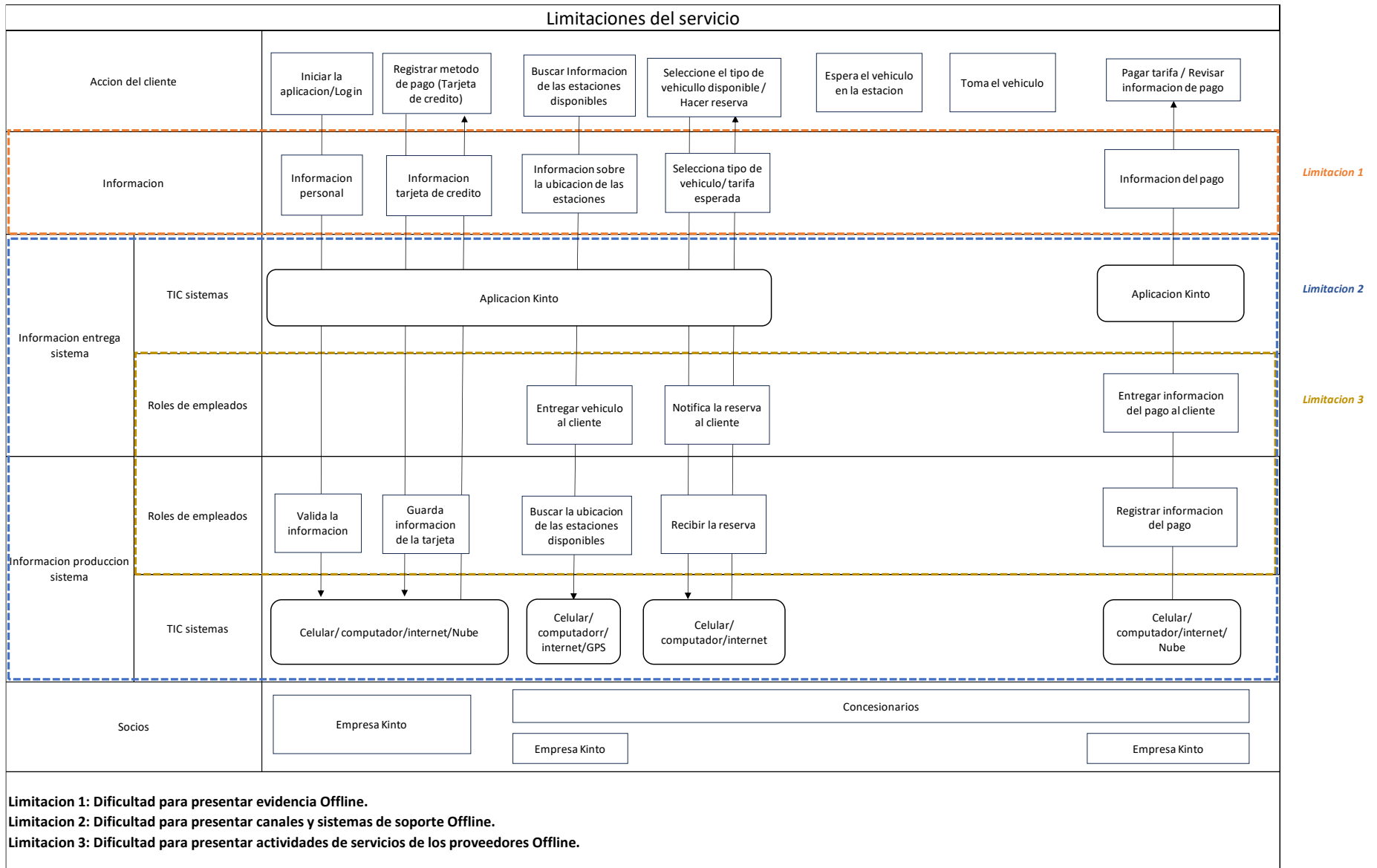
Journey map - Experiencia del cliente en el alquiler de vehículos Toyota					
Fase	 1. Descubrimiento	 2. Descargar app y registrarse	 3. Compra	 4. Uso del vehículo	 5. Fin del servicio y Fidelización
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de alquilar vehículo 2. Consulta en redes sociales y buscadores. 3. Comparativo de precios de las diferentes opciones del mercado. 4. Validación de disponibilidad de vehículos y estaciones cercanas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descargar la app. 2. Registrar cedula de ciudadanía. 3. Registrar licencia de conducción. 4. Inscribir tarjeta de credito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir fechas de reserva 2. Elegir vehículo de preferencia 3. aceptar precios 4. Confirmar compra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigirse al concesionario de alquiler 2. Escanear cedula y rostro para validación de riesgos. 3. Firmar inventario de recepción del vehículo. 4. Uso del vehículo y tanqueo de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega del vehículo en concesionario 2. Firma inventario de entrega sin novedades. 3. Finalizar el servicio en la app. 4. Volver a alquilar vehículo
Pensamientos y sentimientos del cliente (comentarios de encuesta realizada)	 <p>"Tarifas muy costosas a una comparación de otras empresas que se dedican a lo mismo".</p> <p>"Precios elevados, termino rentando en otra empresa".</p> <p>"Vivo fuera del area de cubrimiento".</p>	 <p>"El registro quedo incompleto tuve inconvenientes para registrarme, no pude culminar la inscripción".</p> <p>"No es amigable la aplicacion, no he podido cargar la licencia de conduccion"</p>	 <p>"Estaba interesado en alquilar Fortuner mes de enero ya que la familia es numerosa y no estaba disponible el vehículo"</p> <p>"Pregunta si habran otras referencias para alquiler a futuro"</p>	 <p>"Quede satisfecho con el vehículo y ahora deseo comprar un vehículo híbrido Toyota"</p>	
Descripción	Los clientes en la etapa de descubrimiento descartan el programa por ser costoso y no tener cobertura nacional.	La aplicación no es amigable ni intuitiva al momento de registrarse el cliente. Rechaza documentos y metodo de pago sin explicacion.	Al inicio del programa se cuentan con pocos vehículos en el programa para alquilar,	Los clientes que han alquilado vehículo han quedado satisfechos con su experiencia	Los clientes que han alquilado vehículo han quedado satisfechos con su experiencia
Oportunidades de mejora	Estrategia de posicionamiento y comunicacion por medio de pagina web e instagram y facebook con informacion actualizada	Generar un instructivo web y videos interactivos que faciliten a que el registro del cliente sea sencillo e intuitivo.	Estrategia de precios con estudio de mercado y ampliacion de cobertura y flota de vehículos.	Continuar con estrategia de atencion en punto que permita al cliente experiencia flexible y practica	Promover codigos promocionales por usos repetidos del servicio.

Figura 46. Blueprint limitaciones del servicio. Elaboración propia.



Como se observa en la figura 45, tres de los cinco momentos que experimenta el cliente en el proceso de compra son negativos por lo que se han implementado mejoras como mejor comunicación en la página web con información de contacto, precios, estaciones activas, que significa cada programa de KINTO. Así mismo se han creado videos e instructivos para mejorar la fricción que manifestaba el cliente en el momento de registrarse y alquilar en la app.



La aplicación Kinto optimiza el proceso de alquiler de vehículos al integrar diversas funciones y actores en una plataforma unificada. Esto no solo mejora la experiencia del usuario al ofrecer un proceso simplificado y directo, sino que también permite a la empresa y concesionarios gestionar de manera efectiva la entrega y recepción de vehículos, así como la información de pago. Las limitaciones identificadas, principalmente relacionadas con la gestión de pagos, subrayan áreas clave para mejoras futuras, asegurando así una operación más robusta y confiable.

10.3. Post encuentro o fidelización.

La última etapa del consumo de servicios es la etapa posterior al encuentro e involucra las respuestas conductuales y actitudinales de los consumidores ante la experiencia del servicio. La satisfacción del consumidor y la calidad percibida del servicio han dominado la agenda de investigación en esta etapa del proceso de consumo de servicios debido a su asociación con el desempeño empresarial (Brady y Robertson 2001). Sin embargo, los consumidores que están satisfechos y tienen una alta percepción de la calidad del servicio no necesariamente regresan al mismo proveedor de servicios ni compran sus servicios nuevamente (cf. Keiningham y Vavra 2001). Como resultado, recientemente ha habido un cambio en la agenda de investigación del consumidor hacia otros resultados importantes posteriores a la compra, como el valor percibido del servicio, el deleite del consumidor, las reacciones del consumidor ante fallas en el servicio (por ejemplo, quejas y comportamiento de cambio) y las respuestas del consumidor al servicio. recuperación.

ETAPA POST-ENCUENTRO	
<p>COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del Desempeño del Servicio • Intenciones Futuras 	<p>CONCEPTOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del Cliente con los Servicios, el Paradigma de Expectativa-Des confirmación, el Enfoque Basado en Atributos • Un Modelo Integrador de Satisfacción del Servicio e Intenciones Comportamentales

Para crear comunidad y fidelización el modelo renting para Toyota Colombia se divide en dos canales siendo el primeo Kinto share alquiler a corto plazo (Desde 1 hora y hasta 30 días) para atender a todos los clientes potenciales de carsharing por medio de una aplicación que se conecta con Latinoamérica para que nuestro perfil de cliente viajero tenga la libertad de usar un vehículo Toyota en cualquier pais de Latinoamérica, y Kinto One alquiler a largo plazo (Desde 24 meses hasta 48 meses) para atender a los clientes empresariales flotilleros y PYMES por medio de contratos.

Figura 47. Modelo renting para Toyota Colombia. Elaboración propia.



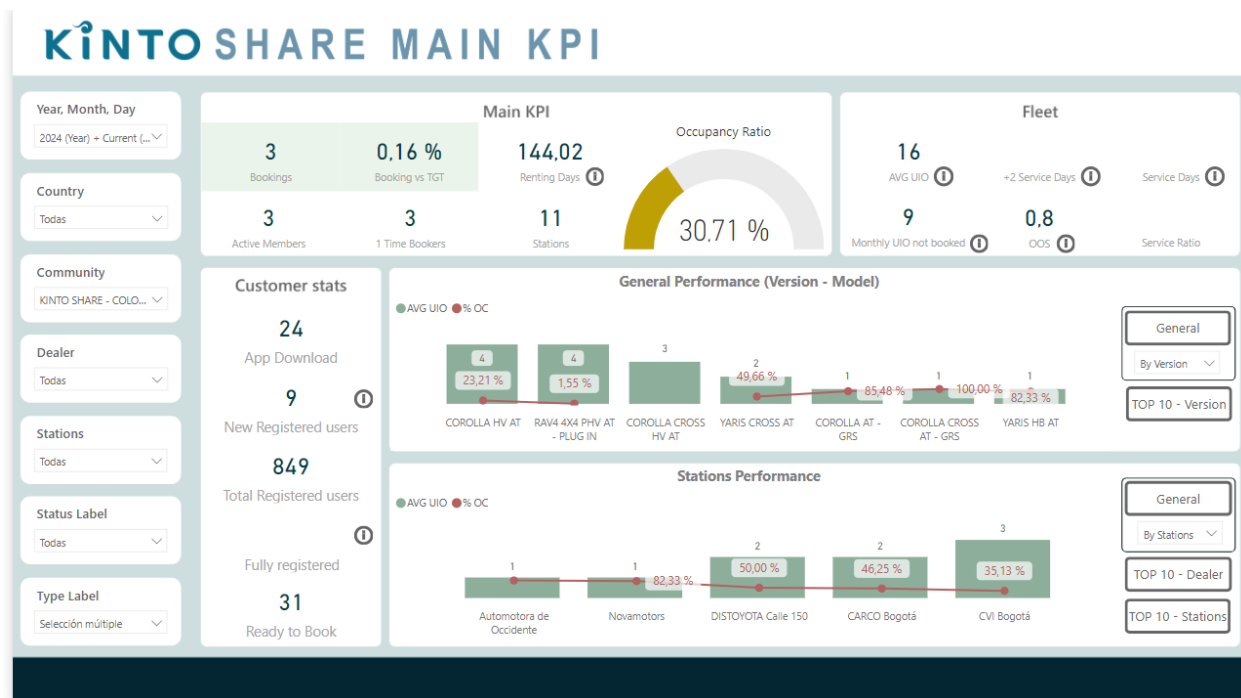
11. Métricas y KPIS

La tasa de ocupación es el KPI más importante ya que es el porcentaje de tiempo que la flota está llena con un cliente. Si los automóviles permanecen inactivos durante demasiado tiempo, se considera reducir el periodo mínimo de alquiler o aumentar el precio para adaptarse a alquileres más cortos.

Tasa de rotación de automóviles: Es el número de vehículos alquilados dividido por el número total de vehículos de su flota. Es una medida de que tan ocupado esta su negocio y un indicador de que tan rápido se alquilan y devuelven sus vehículos.

etapa se definen las actividades del cliente, los canales, y las actividades de Toyota y como se medirán los resultados.

Figura 48. KPIS renting Toyota.



Socialización

Durante la segunda convención internacional de KINTO que tuvo lugar en la planta de Sorocaba, Brasil, tuve la oportunidad de exponer ante la región las buenas prácticas y retos afrontados por Colombia en la incorporación del programa y la adaptación al mercado Colombiano. Dando como recomendaciones la revisión de sistemas de seguridad como reconocimientos de identidad para mitigar el riesgo. También fue expuesta la estrategia de precios planteada junto con la estrategia de expansión a grandes empresas y clientes Toyota.

Figura 49. Convención internacional KINTO Brasil



Conclusiones

Después de evaluar los objetivos planteados y los resultados obtenidos, se confirma la viabilidad de implementar el modelo de negocio de renting por parte de Toyota en el mercado colombiano. Esta viabilidad se fundamenta en la amplia oportunidad de mercado tanto en Colombia como a nivel global, con un crecimiento significativo en los últimos años y perspectivas al alza. Aunque tradicionalmente el sector se ha enfocado en grandes empresas, se ha observado una incursión en segmentos como las pymes y personas naturales, lo que indica un mercado aún por explorar y capturar. El trabajo de maestría sobre el diseño e implementación del modelo de negocio de renting en Toyota Colombia concluye con varios hallazgos significativos que abarcan aspectos económicos, ambientales y estratégicos del mercado de renting en el país.

El estudio demuestra que el renting de vehículos ha experimentado un crecimiento significativo en Colombia, siendo una alternativa viable frente a la propiedad tradicional. Este modelo no solo permite a los usuarios acceder a vehículos modernos sin incurrir en los costos y

responsabilidades asociados con la propiedad, sino que también se alinea con una tendencia global hacia un consumo más racional y sostenible. Además, el renting puede ser una solución eficaz para los desafíos de movilidad urbana en ciudades congestionadas como Bogotá, contribuyendo a reducir la congestión vial y las emisiones de carbono, mejorando así la calidad del aire y la calidad de vida en las áreas urbanas.

La investigación revela un interés creciente en el renting, especialmente entre los segmentos más jóvenes y tecnológicamente inclinados de la población. Sin embargo, también se identifican barreras significativas, como la falta de conocimiento y ciertas percepciones culturales sobre la propiedad de vehículos, que deben ser abordadas para facilitar una adopción más amplia del renting.

El benchmarking y el análisis PESTEL destacan la importancia de adaptar el modelo de negocio de renting a las condiciones locales del mercado colombiano, considerando factores económicos, legales y tecnológicos, así como las preferencias específicas de los consumidores. Toyota, mediante estrategias de marketing y operativas adecuadas, puede posicionarse como líder en el mercado de renting en Colombia.

Finalmente, el estudio subraya la necesidad de un enfoque centrado en el cliente para el éxito del modelo de renting. La mejora continua de la experiencia de usuario a través de la aplicación KINTO y otros puntos de contacto con el cliente es crucial para atraer a nuevos usuarios y construir relaciones duraderas que fomenten la lealtad y el crecimiento sostenible del negocio de renting.

Recomendaciones

Es esencial continuar profundizando en la experiencia del cliente, hacer entrevistas a profundidad, focus group, observación, desarrollar programas de fidelización efectivos y establecer alianzas estratégicas que permitan expandir y fortalecer el modelo de negocio.

En primer lugar, Toyota Colombia debe desarrollar estrategias efectivas de educación y concienciación del consumidor sobre los beneficios del renting. Es crucial invertir en campañas educativas que utilicen tanto medios digitales como tradicionales para informar a los consumidores sobre las ventajas económicas, ambientales y de conveniencia del renting en comparación con la propiedad de vehículos. Estas campañas deben abordar las percepciones culturales que asocian la propiedad de vehículos con estatus y estabilidad, presentando el renting como una opción moderna y práctica.

La optimización de la experiencia del cliente es esencial para asegurar la adopción y la fidelización de los usuarios. Toyota debe centrarse en mejorar continuamente todas las etapas del proceso de renting, desde la atracción y el compromiso inicial hasta la experiencia central del renting y el servicio postventa. Utilizar herramientas como mapas de experiencia del cliente y Blueprints de servicios puede ayudar a identificar y resolver puntos de fricción, asegurando que los clientes tengan una experiencia fluida y satisfactoria.

Toyota debe invertir en mejorar su aplicación KINTO y otras plataformas digitales para facilitar la reserva, gestión y seguimiento de los vehículos por parte de los usuarios. Integrar sistemas de feedback en tiempo real permitirá a la empresa ajustar rápidamente su oferta y servicio según las necesidades y preferencias de los clientes, mejorando así la satisfacción y la fidelización.

En cuanto a estrategias de marketing, es recomendable diseñar campañas específicas que destaquen las ventajas competitivas del renting y utilicen los canales adecuados para llegar al público objetivo, especialmente los segmentos más jóvenes y tecnológicamente inclinados. Establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones que promuevan la movilidad sostenible puede ampliar la base de clientes y enriquecer la oferta de servicios, incluyendo programas de puntos por uso y convenios corporativos.

BIBLIOGRAFIA

- Advertorial, F. (2023, 5 octubre). La apuesta de Toyota por ser el aliado sostenible en la vía. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2023/10/05/semana-de-la-sostenibilidad-2023/la-apuesta-de-toyota-por-ser-el-aliado-sostenible-en-la-via>*
- Agrifoglio, R., Lamboglia, R., Mancini, D. y Ricciardi, F. (eds.) (2020). Digital business transformation: Organizing, managing and controlling in the information age. Springer.*
- Alba, J.W. and J.W. Hutchinson (2000), 'Knowledge calibration: What consumers know and what they think they know', Journal of Consumer Research, 27 (2), 123–156.*
- Aljoscha Groos, Zuzana Stoličná (2021). Is CarSharing a profitable business model for automotive OEMs?*
- Auer, S., Nagler, S., Mazumdar, S., & Mukkamala, R. R. (2022). Towards blockchain-IoT based shared mobility: Car-sharing and leasing as a case study. Journal of Network and Computer Applications, 200, 103316.*
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., ... & Wilson, H. (2007). State-of-the-art in product-service systems. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 221(10), 1543-1552.
<https://doi.org/10.1243/09544054JEM858>*
- Bowden, J.L.H. (2009), 'The process of customer engagement: A conceptual framework', Journal of Marketing Theory and Practice, 17 (1), 63–74*
- Brady, M.K. and C.J. Robertson (2001), 'Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: An exploratory cross-national study', Journal of Business Research, 51 (1), 53 -60.*

- Cárdenas, S. F. S. (2013). *Los constructos en las investigaciones pedagógicas: cuantificación y tratamiento estadístico*. Atenas, 3(23), 84-101.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A. y Riesenberger, J. R. (2020). *International business: The new realities* (5.^a ed.). *Customer experience modeling: from customer experience to service design*. *Journal of Service management*, 23(3), 362-376.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). *Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework*. *Journal of the academy of marketing science*.
- Donnelly, R. (2009). *The knowledge economy and the restructuring of employment: the case*
- EconoSus. (2020, 24 julio). *Los jóvenes no compran autos y Toyota lo sabe: qué es Kinto y los 3 servicios que ofrece*. *Economía Sustentable*. <https://economiasustentable.com/noticias/los-jovenes-no-comprar-autos-y-toyota-lo-sabe-que-es-kinto-y-los-3-servicios-que-ofrece>
- El nuevo siglo. (2023). *En Bogotá ¿Qué puede ser mejor, comprar o alquilar vehículos?*
- Goldsmith, Ronald E. (2011), 'Brand engagement and brand loyalty', in A. Kapoor and C. Kulshrestha (eds), *Branding and Sustainable Competitive Advantage: Building Virtual Presence*, Hershey, PA: IGI Global, pp.122–135.
- Gonzalez, Y. V. (2018). *Estudio de herramientas para la fidelización de clientes en el sector de mantenimiento y servicio automotriz*. Bucaramanga: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Haslett, B., Borrett, A., Rininsland, Æ., Irwin-Hunt, A., & Learner, S. (2023, 9 julio). *Most white Americans do not think their ethnicity affects their success*. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/293de8ad-6470-4800-9fd5-30c4cd343a84>.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <http://bit.ly/2ixrIqX>

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). *Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377-401.

<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/04-11-2023-en-bogota-que-puede-ser-mejor-comprar-o-alquilar-vehiculos>.

Inrix. (2020, 9 marzo). *Thank you Scorecards - INRIX*. Inrix. <https://inrix.com/thank-you-scorecards/>

Keiningham, T.L. and T.G. Vavra (eds) (2001), *The Customer Delight Principle: Exceeding Customers' Expectations for Bottom-Line Success*, New York: McGraw-Hill.

Konus, U., P.C. Verhoef and S.A. Neslin (2008), 'Multichannel shopper segments and their covariates', *Journal of Retailing*, 84 (4), 398–413.

Ling, L. Fortunati, G. Goggin, S. S. Lim y Y. Li (eds.), *The Oxford handbook of mobile communication and society* (pp. 158-174). Oxford University Press.

Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*.

McEwen, W. (2004), 'Why satisfaction isn't satisfying', *Gallup Management Journal Online*, November (1–4). Available at: <http://businessjournal.gallup.com/content/14023/why-satisfaction-isnt-satisfying.aspx> (accessed 28 November 2014).

McEwen, W. (2004), 'Why satisfaction isn't satisfying', *Gallup Management Journal Online*, November (1–4). Available at: <http://businessjournal.gallup.com/content/14023/why-satisfaction-isnt-satisfying.aspx> (accessed 28 November 2014).

McKinsey Quarterly. (2016). *The Ceo Guide to Customer Experience*. McKinsey, (August). Retrieved from <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience>.

Millennials infographic. (s. f.). Goldman

Sachs. <https://www.goldmansachs.com/intelligence/archive/millennials/#:~:text=coming%20of%20age,business%20for%20decades%20to%20come.>

Mohieldin, M., & Vandycke, N. (2017). Movilidad sostenible para el siglo XXI. Banco Mundial, 10, 1373-1387.

Monserrat, E. (2016). estrategias de marketing digital a nivel internacional aplicadas a una empresa textil. Obtenido de <https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/28160/Monserratelisenda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Murray, K.B. and J.L. Schlacter (1990), 'The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and risk variability', Journal of the Academy of Marketing Science, 18 (1), 51–65.

Nacarino Piña, J. A., & Valles Garcia, J. K. (2018). El Renting.

No Name, 2019b. Carsharing Market & Growth Analysis 2019. Movmi. Available online at <https://movmi.net/carsharing-market-growth-2019/>, checked on 1/21/2021.

of consultants. Work, employment and society, 23(2), 323-341.

Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. Managing service quality: An international Journal, 11(3), 200-212.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Grupo Planeta.

Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. Journal of Services marketing.

Peralta, J., Salazar, L. y Rivas, R. (s. f.). Digitalización. Universidad de Concepción.

<http://www2.udec.cl/~lsalazarv/digitalizacion.html>

- Perasso, V. (2016, 12 de octubre). *Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)*. BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Perazo, C. (2020, 8 agosto). *Movilidad sustentable: apps para alquilar vehículos*. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/autos/movilidad-sustentable-apps-alquilar-vehiculos-nid2414147>.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación*. *EOI Marketing*, 4, 53.
- Perkin, N. y Abraham, P. (2017). *Building the agile business through digital transformation*.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy* (Vol. 76, No. 4, pp. 97-105). Harvard Business Review Press.
- Radici, F. (2022, 11 mayo). *Masahiro Inoue, CEO de Toyota para Latam, cuenta C mo es la estrategia argentina y global de la empresa*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/negocios/masahiro-inoue-ceo-toyota-latam-cuenta-como-estrategia-argentina-global-empresa-n15876>.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). *The truth about customer experience*. Harvard business review.
- Reim, W., Parida, V., & Örtqvist, D. (2015). *Product–Service Systems (PSS) business models and tactics—a systematic literature review*. *Journal of Cleaner Production*, 97, 61-75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.003>
- Robledo Perdomo, E. (2020). *Modelo de negocio para la distribución del servicio de renting de vehículos en Medellín* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- SCHILLER, T.; T. POTTENBAUM; J. SCHEIDL, 2017. *Car Sharing in Europe: Business Models, National Variations and Upcoming Disruptions*. Deloitte. Available online at

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrialproducts/CIP-Automotive-Car-Sharing-in-Europe.pdf>, checked on 1/21/2021.

Semana. (2023, 21 abril). *Así funciona el negocio de renting en Colombia, ahora le apuestan a rentar carros usados*. *Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*. <https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/asi-funciona-el-negocio-de-renting-en-colombia-ahora-le-apuestan-a-rentar-carros-usados/202313>.

Sharma, P., B. Sivakumaran, and R. Marshall (2009), 'Exploring impulse buying in services vs. products – Towards a common conceptual framework', Advances in Consumer Research – Asia-Pacific Conference Proceedings, 8, 195–196.

Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012).

The Business Research Company. 2023. Global Automotive Equipment Leasing Market Briefing 2023.

Toyota Motor Corporation. (2019). Reforming Our Company to Become a "Mobility Company". Toyota global.

Tukker, A. (2004). Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. Business Strategy and the Environment, 13(4), 246-260.
<https://doi.org/10.1002/bse.414>

Van Doorn, J., K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pimer and P.C. Verhoef (2010), 'Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions', Journal of Service Research, 13 (3), 253–266.

What is Product-as-a-Service (PaaS)? | Firmhouse. (s. f.). <https://www.firmhouse.com/blog/what-is-product-as-a-service-paas>

