

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIOS COMPARTES SAS

LUIS FERNANDO ALMARIO NARVAEZ

ARNULFO AMAYA RODRIGUEZ

WILLIAM ALFONSO MELO GORDILLO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM

ESPECIALIZACION EN GERENCIA LOGISTICA

CHÍA

2014

PLAN DE NEGOCIOS COMPARTES SAS

LUIS FERNANDO ALMARIO NARVAEZ

ARNULFO AMAYA RODRIGUEZ

WILLIAM ALFONSO MELO

Plan De Negocio Presentado Como Requisito Para Optar Por El Título De Especialista En

Gerencia Logística

Asesor Del Plan De Negocio

JULIO ZERDA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM

ESPECIALIZACION EN GERENCIA LOGISTICA

CHÍA

2014

Agradecimientos

A DIOS por permitirnos culminar con éxito esta etapa de estudios, A nuestras Familias, por su paciencia y comprensión, quienes de una u otra forma han contribuido y participado para alcanzar nuestras metas propuestas, Agradecer a todas aquellas personas que participaron e hicieron posible este trabajo, Agradecimientos sinceros a la institución que nos aportó los conocimientos adquiridos, en especial a Jairo Ernesto Guzmán y Julio Rodríguez Zerda, quienes nos aportaron de manera incondicional con sus experiencias e ideas para la culminación de este proyecto.

CONTENIDO

	Pagina
1. INTRODUCCIÓN	12
2. ENTORNO	14
2.1 TRANSPORTE PESADO	14
2.1.1 Movilización de la Mercancía	15
2.1.2 Comportamiento De Los Costos Operativos	18
2.1.3 Seguridad En El Desempeño De La Actividad	21
2.1.4 Comportamiento Del Parque Automotor	23
2.1.5 Desarrollo De La Infraestructura Física, Vial Y Logística	24
2.1.6 Regulación	25
2.1.7 CONCLUSIONES DEL ENTORNO	28
3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	29
3.1 Kenworth de la Montaña	30
3.2 Navitrans	30
3.3 Americana de Tractomulas	31
3.4 Cummis de los Andes	31
3.5 CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE LA COMPETENCIA	32
4. ESTUDIO DE MERCADO	33
4.1 ENCUESTA	35
4.2 SEGMENTO DE MERCADO	42
4.2.1 Demográfica	42

4.2.2 Geográfica	43
4.2.3 Mercado Meta	43
4.3 OBJETIVO DE VENTAS	44
4.4 ESTRATEGIA DE MERCADEO	44
4.4.1 Estrategia Del Producto	44
4.4.1.1 Descripción Del Producto	44
4.4.1.2 Producto Especial (Banda Para Frenos)	48
4.4.2 Estrategias de Servicio	51
4.4.2.1 Garantías	51
4.4.2.2 Marca	52
4.4.2.3 Empaques Y Embalajes	52
4.4.2.4 Tiempos De Entrega Y Distribución	53
4.4.3. Estrategias de Precio	53
4.4.3.1 Formas De Pago	54
4.4.3.2 Descuentos	54
4.4.3.3 Política De Cobro	55
4.4.4 Estrategias de Comunicación	55
4.4.5 Actividades de Comunicación	56
4.4.6 Estrategias de Distribución	57
4.4.7 Estrategia de Fidelización	57
4.4.8 Funcionamiento Y Estructura Del Área De Ventas	58
4.4.8.1 Ventas	58
4.4.8.2 Mercadeo	58

5. ESTRATEGIA OPERATIVA	59
5.1. LOGISTICA DE COMPRAS E IMPORTACION	59
5.2.LOGISTICA DE ALMACENAMIENTO	62
5.2.1 Principios Básicos De Almacenamiento	66
5.3 DESCRIPCION DE PROCESOS	68
5.3.1 Para el Remachado De Banda De Frenos	68
5.3.2 Inspección de Bandas Y Zunchos	69
5.3.3 Reemplazo De Bandas	71
5.3.4 Revisión De La Instalación De Las Bandas	72
5.3.5 Reemplazo Y Zunchos Bandas Nuevas	73
5.3.5.1 Condiciones De Operación	74
6. ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	76
6.1 MARCO ESTRATÉGICO	76
6.1.1 Objetivo General	76
6.1.2 Objetivos Específicos	76
6.1.3 Misión	76
6.1.4 Visión	77
6.1.5 Valores	77
6.1.6 Filosofía	77
6.1.7 Políticas	78
6.1.7.1 Política de calidad	78
6.1.7.2 Política ambiental	78
6.1.7.3 Política de seguridad industrial y salud ocupacional	78

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	80
6.2.1 Organigrama	80
6.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE FUNCIONES	80
6.4 ASPECTO LEGAL	83
6.4.1 Minuta Para Una Sociedad S.A.S	83
6.4.1.1 Documento de constitución	85
7. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	90
7.1. PREMISAS	90
7.2. PROYECCIÓN EN VENTAS	91
7.3. COSTOS Y GASTOS	92
7.4. INVERSIÓN DE ACTIVOS Y CAPITAL INICIAL	95
7.5. FLUJO DE EFECTIVO	97
7.6. ESTADO DE RESULTADOS	98
7.7. BALANCE GENERAL	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de costos operativos vehículos articulados (CS).

Tabla 2. Variación de costos x grupos

Tabla 3. Parque automotor de transporte pesado

Tabla 4. Estadística de vías afectadas

Tabla 5. Resultado de encuesta. Marca de tracto camiones

Tabla 6. Resultado de encuesta. Motores de tracto camiones

Tabla 7. Resultado de encuesta. Numero de marcas más usadas en repuestos de suspensión

Tabla 8. Resultado de encuesta. Rotación de inventario para respuestas de suspensión.

Tabla 9. Resultado de encuesta. Rotación de inventario para respuestas de motor.

Tabla 10. Resultado de encuesta. Calificación de marcas de repuestos para frenos

Tabla 11. Resultado de encuesta. Rotación de inventario de otros repuestos.

Tabla 12. Proyección de ventas

Tabla 13. Descripción del personal de COMPARTES SAS

Tabla 14. Tabla macroeconómica proyectada

Tabla 15. Proyección de ventas

Tabla 16. Costos del personal

Tabla 17. Gastos pre operativos

Tabla 18. Inversión inicial

Tabla 19. Detalle de gastos iniciales

Tabla 20. Flujo de efectivo

Tabla 21. Estado de resultado

Tabla 22. Balance general

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Movilización de carga en toneladas

Figura 2 Movilización de carga Facturación en Billones de Pesos

Figura 3. Comportamiento índice de costos al transporte de carga

Figura 4. Hurto piratería terrestre a nivel nacional. Enero - septiembre 2012/2013

Figura 5. Participación por departamento en el total de casos de piratería. Enero – septiembre 2013

Figura 6. Marcas y tracto camiones matriculados

Figura 7. Bandas para Frenos

Figura 8. Diagrama de Flujo del proceso de compra y nacionalización de la mercancía

Figura 9. Diagrama de Flujo de Almacenamiento

Figura 10. Remachadora

Figura 11. Proceso de remache 1

Figura 12. Proceso de remache 2

Figura 13. Proceso de remache 3

Figura 14. Proceso de remache 4

Figura 15 Organigrama

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta

ANEXO 2. Variación de costos x grupos

ANEXO 3. Resultado de encuesta. Rotación de inventario para respuestas de suspensión

ANEXO 4. Resultado de encuesta. Rotación de inventario para respuestas de motor

ANEXO 5. Resultado de encuesta. Rotación de inventario de otros repuestos

1 INTRODUCCIÓN

Las razones por las cuales se llevó a cabo esta tesis está basada en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en los proveedores del sector autopartes (tracto camiones) los cuales suministran los repuestos en la ciudad de Bogotá, observada en las dos últimas décadas por el departamento de compras de una de la principal empresa de transporte de carga pesada como lo es Transportes y servicios Transer S.A.

De esta experiencia se ha podido concluir que con el crecimiento de las importaciones en nuestro país y los nuevos tratados comerciales obtenidos por los dos últimos gobiernos el país se viene preparando en la adquisición constante de vehículos nuevos por los grandes propietarios de flota.

Sumado a lo anterior se encontró que los ingenieros y administradores de flotas están enfocando su servicio a garantizar una mayor durabilidad de los componentes instalados, utilizando repuestos de marcas originales que garanticen el montaje a través de sus distribuidores, obteniendo un costo kilométrico favorable para las organizaciones.

Por las anteriores razones es indispensable que el sector transporte cuente con elementos necesarios para asumir este reto en la reducción de costos operativos eficientes.

Al tener en cuenta de la participación del Ministerio de Transporte como ente rector, este ha venido trabajando en dotar el sector con la información necesaria para poder evaluar el papel que viene desempeñando dentro del aparato productivo nacional, para la planeación hacia el futuro y

la formulación de políticas de desarrollo, buscando el mejoramiento del servicio en términos de calidad y eficiencia obteniendo una mayor competitividad en cuanto a costos operativos se refiere.

De esta manera contribuiremos con una de las principales variables que afectan y tienen especial incidencia en las cifras inmersas en el transporte terrestre automotor de carga a nivel nacional.

2 ENTORNO

Para darnos un vistazo claro y resumido en el sector donde nos movemos para el desarrollo de esta tesis, es necesario conocer y entender el entorno donde nos ubicamos, por tal motivo desarrollamos este capítulo que está basado en información suministrada de diferentes fuentes informativas como Proexport, Colfecar y Ministerio de transporte entre otros entes relacionados con el medio, respecto al sector de autopartes y la carga pesada en Colombia.

2.1 TRANSPORTE PESADO

Este capítulo toma las generalidades más importantes a tener en cuenta basada en información fidedigna de diferentes fuentes del sector de carga pesada.

El transporte de carga en Colombia es un pilar fundamental de la dinámica de la economía del país, ya que se constituye en la herramienta básica para colocar los productos al alcance del consumidor en el territorio nacional o en el extranjero. Por esta razón, es indispensable que el sector transporte cuente con los elementos necesarios para asumir el gran compromiso que tiene el desarrollo económico.

El Ministerio de Transporte como ente regulador, ha venido trabajando en dotar el sector con la información necesaria para poder evaluar el papel que viene desempeñando dentro del aparato productivo nacional, para la planeación hacia el futuro y la formulación de políticas de desarrollo, buscando el mejoramiento del servicio en términos de calidad y eficiencia, y en

consecuencia obtener una mayor competitividad de los productos Colombianos tanto en el ámbito interno como externo. (MINISTERIO DE TRANSPORTE)

Podemos afirmar que las principales variables que afectan y tienen especial incidencia en las cifras inmersas en el transporte terrestre automotor de carga colombiano a nivel nacional e internacional son:

- Movilización de la mercancía
- Comportamiento de los costos operativos
- Seguridad en el desempeño de la actividad
- Comportamiento del parque automotor
- Desarrollo de la infraestructura física, vial y logística
- Regulación

De las variables anteriormente mencionadas, podemos enunciar lo siguiente:

2.1.1 Movilización de la mercancía

Según el periódico portafolio del 26 de junio 2013, el transporte en los puertos del país ha crecido en un 5,7% en la última década, siendo como Cartagena y Santa Marta los de mayor movimiento. Según el ministro de comercio Sergio Díaz Granados, durante los tres primeros meses del 2013, Colombia movió a través de los puertos marítimos un volumen de 31,4 millones entre exportaciones e importaciones. El ministro calificó como positivo el aumento en el movimiento de bienes en los puertos de Barranquilla (20.7%), Tumaco (11,7%) y San Andrés (5,3%), en el primer trimestre del 2013, frente al mismo periodo del 2012. Cartagena y Santa

Marta movieron 20,2 millones de toneladas, concentrando el 64,1% de la carga nacional por puerto marítimo. (PORTAFOLIO)

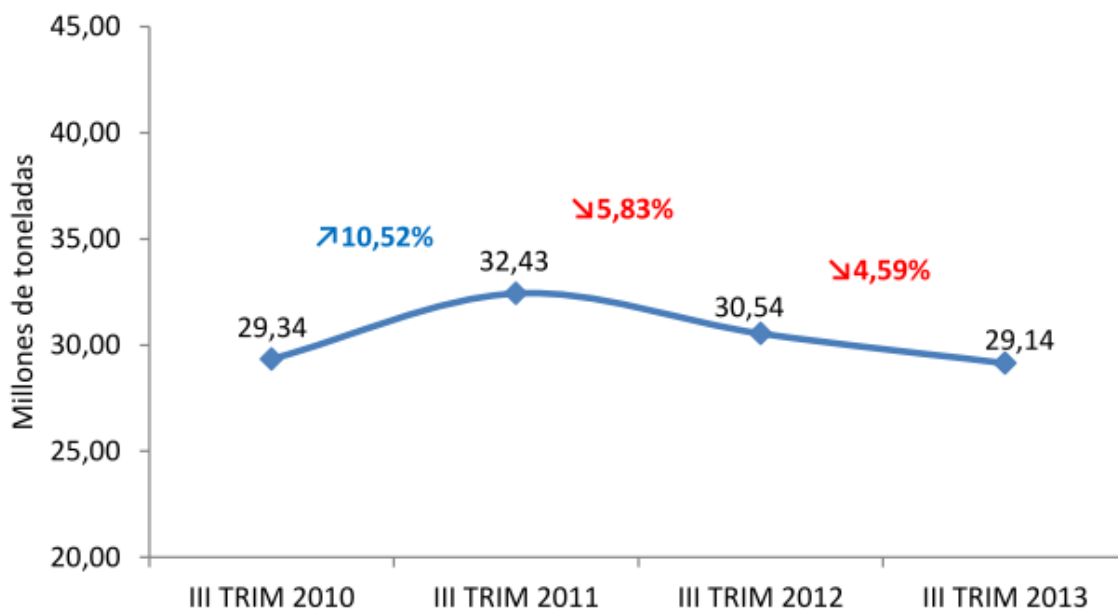
El principal puerto exportador, en el primer trimestre fue el de Cartagena, el cual concentro cerca del 44% de la carga y le siguió el puerto de Santa Marta con el 24,9% y el de la guajira con 22,8%.

El mayor volumen de importaciones se movió a través de la terminal de Buenaventura que recibió el 32.6% de carga en el primer trimestre del 2013. Los puertos de Santa marta movieron un 23,5% cada uno.

Las anteriores cifras de importaciones como de exportaciones tienen una relación directa con la carga movilizada a nivel nacional.

Según información obtenida de COLFECAR la carga movida en el transporte de carga pesada en el último trimestre y durante el año ha tenido una pequeña disminución, pero sigue siendo un sector muy importante y representativo.

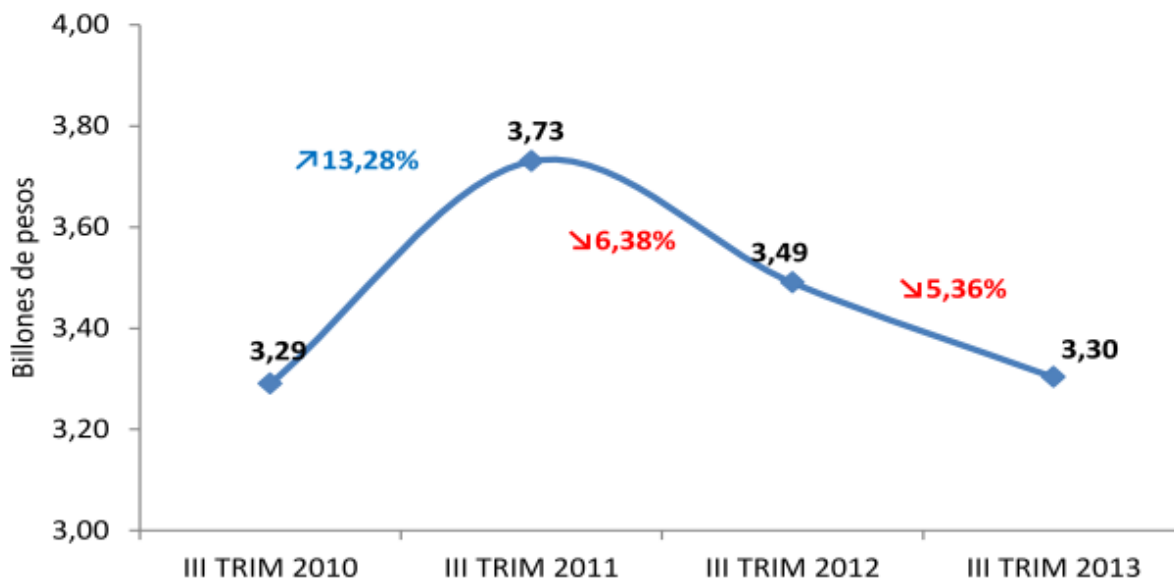
Figura1. Movilización de carga en Toneladas



Fuente: EOE COLFECAR.

Fuente: COLFECAR

Figura 2 Movilización de carga Facturación en Billones de Pesos



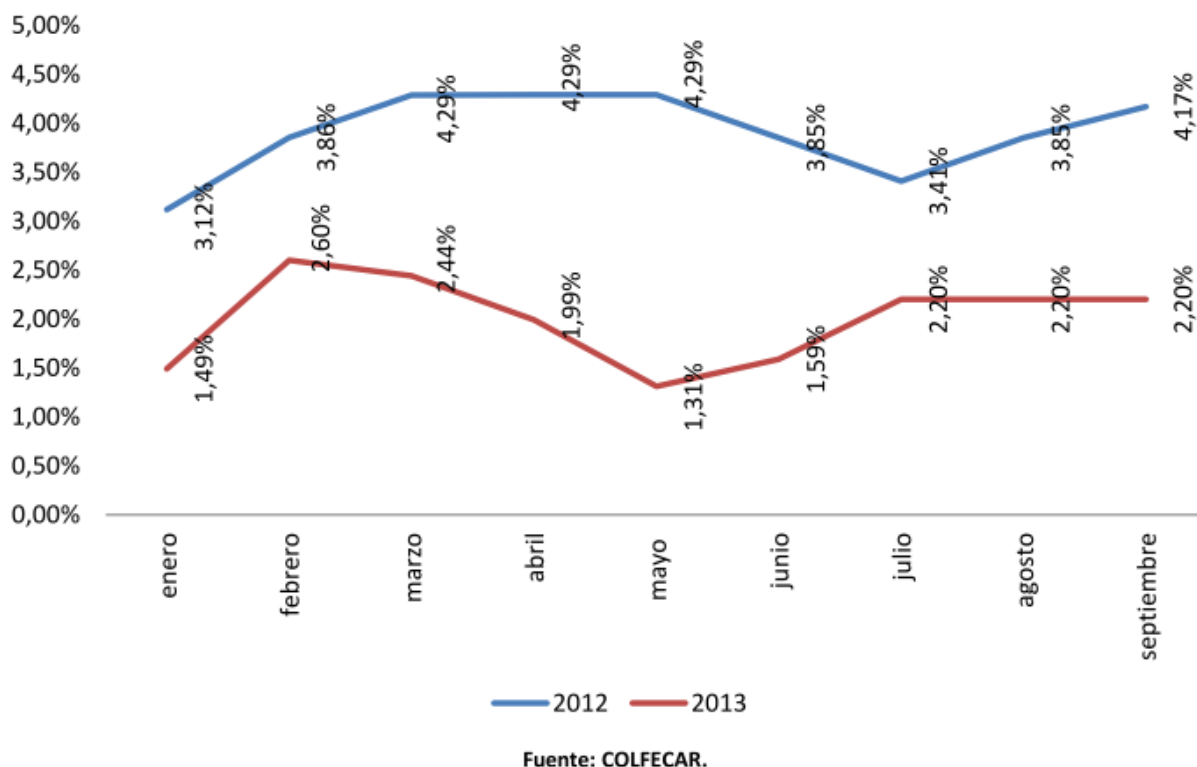
Fuente: EOE COLFECAR.

Fuente: COLFECAR

Según COLFECAR el periodo Enero-Septiembre del 2012 Vs las toneladas movilizadas en el mismo periodo del 2013, se observa una disminución de 5,18%, pasando de 96,20 millones de toneladas a 91,22 millones de toneladas. Así mismo, en la facturación de las operaciones se evidenció una caída del 6,43%, pasando de 11,00 billones de pesos en el periodo Enero - Septiembre del año 2012 a 10,29 billones de pesos en idéntico periodo.

2.1.2 Comportamiento De Los Costos Operativos. Según COLFECAR Para el periodo Enero – Septiembre del 2013 el índice de Costos al Transporte de Carga fue 2,20% con respecto a los costos operativos, lo que evidenció una disminución de 1,97 puntos porcentuales comparado con el crecimiento experimentado durante el mismo periodo del 2012, el cual fue de 4,17%. Se menciona que esto es debido al insumo de combustible, el cual sigue siendo los más representativos en costos.

Figura 3 Comportamiento índice de costos al transporte de carga



Fuente: Autores con base en COLFECAR

Tabla 1 Estructura de costos operativos vehículos articulados (CS).

Concepto	Incremento %	Incidencia %	Participación %
Salarios, prestaciones y comisiones	4,02	0,48	12 , 12
Combustibles	1,35	0,45	33 , 39
Llantas y neumáticos	8,15	0,81	10 , 51
Costo de capital	-8,94	-0,58	5 , 81
Filtros y lubricantes	3,00	0,09	3 , 14
Mantenimiento y reparación	2,91	0,33	11 , 31
Peajes	2,37	0,25	10 , 63
Impuestos al vehículo	3,52	0,02	0 , 44

Seguros	2,70	0,19	6 , 98
Garajes y lavado	4,02	0,08	2 , 07
Otros	2,44	0,09	3 , 61

Fuente: COLFECAR

Siendo la gasolina el insumo más clave según muestra la tabla COLFECAR, en sus informes nos muestra que el combustible por su parte, representa el ítem de mayor participación en la estructura de costos con el 33,39% del total de la canasta de costos.

Durante el periodo Enero-Septiembre del 2013 presentó un aumento del 1,35%, aportando 0,45 puntos porcentuales a la variación total de los costos operativos.

Para el ítem de mantenimiento y reparación, compuesto por mano de obra y valores de los repuestos necesarios para la labor de reparación, presenta una variación del 2,91% y participa con el 11,31% en la estructura de costos

Tabla 2. Variación de costos por grupos¹

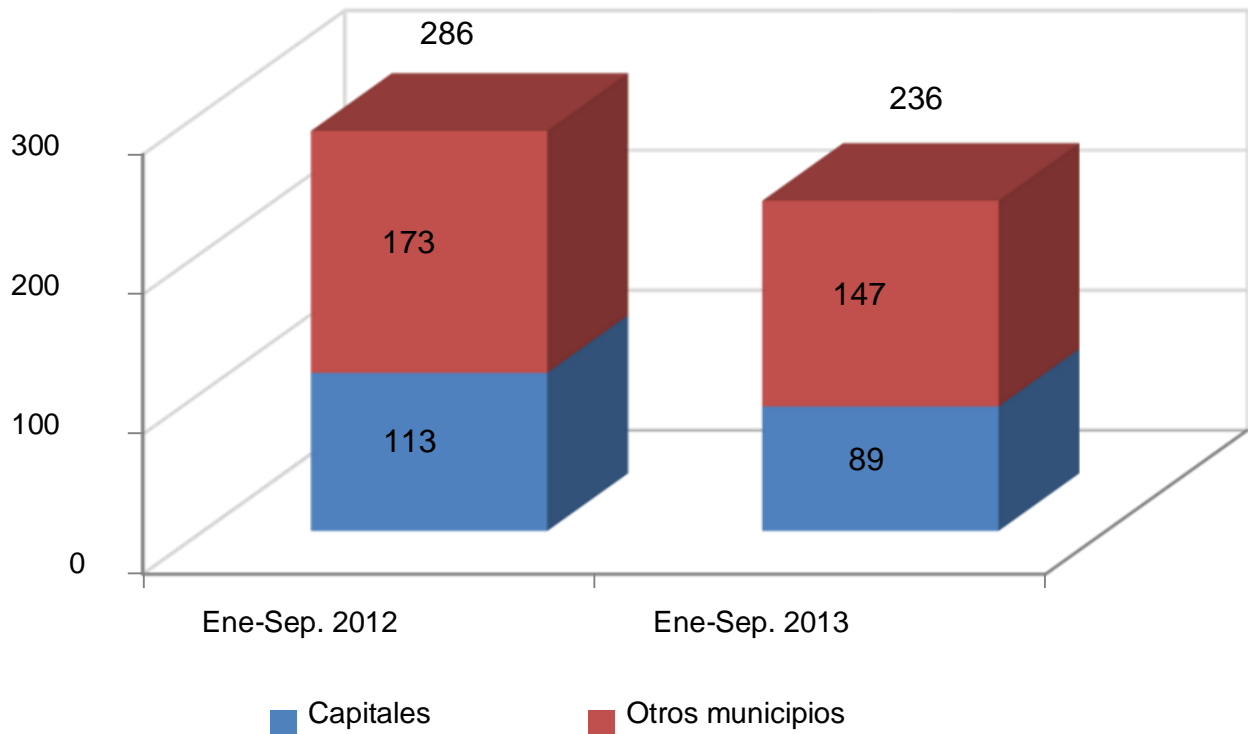
Grupos y subgrupos	Variación %				Contribución (puntos porcentuales)			
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Año corrido	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Año corrido
Combustibles	1,92	-2,33	1,74	1,28	0,66	-0,81	0,59	0 , 44
Insumos	1,22	0,19	-0,13	1,28	0,11	0,02	-0,01	0 , 11
Servicios de estación, lubricantes, filtros y parqueadero	0,57	0,38	-0,41	0,53	0,02	0,02	-0,02	0 , 02
Llantas	1,81	0,03	0,12	1,95	0,09	0	0,01	0 , 09
Factores	0,31	-1,62	-1,18	-2,48	0,16	-0,81	-0,58	-1 , 24
Impuestos, seguros y mano de obra directa	1,59	-0,5	-0,35	0,73	0,32	-0,1	-0,07	0 , 15
Costo de capital	-1,48	-3,24	-2,42	-6,99	-0,33	-0,7	-0,51	-1 , 55
Peajes	2,18	0	0	2,18	0,17	0	0	0 , 17
Partes, piezas, servicios de mantenimiento y reparación	0,22	0,01	0,19	0,42	0,01	0	0,01	0 , 03
Partes y piezas utilizadas en el motor, caja de velocidades, embrague y dirección	0,07	-0,16	0,03	-0,06	0	0	0	0 , 00
Partes y piezas utilizadas en el diferencial, rodamientos y retenedores	0,39	0,11	0,3	0,81	0	0	0	0 , 01
Partes y piezas utilizadas en los frenos	0,07	-0,18	0,22	0,1	0	0	0	0 , 00
Partes y piezas utilizadas en el sistema eléctrico e inyección	-1,14	0,21	-0,11	-1,05	-0,01	0	0	-0 , 01
Partes y piezas utilizadas en la suspensión y tráiler	0,92	-0,42	0,57	1,07	0,01	-0,01	0,01	0 , 01
Servicios de mantenimiento y reparación	1,1	0,51	0,14	1,75	0,01	0,01	0	0 , 02
Total	0,94	-1,6	0,01	-0,66	0,94	-1,6	0,01	-0,66

¹ Ver Anexos

Fuente: COLFECAR

2.1.3 Seguridad En El Desempeño De La Actividad. En lo correspondiente al comportamiento de la piratería terrestre durante el periodo Enero-Septiembre del 2013 COLFECAR, afirma que se observa una disminución en el número de casos reportados equivalente al 17,48% respecto al mismo periodo del año anterior. Los casos reportados en el periodo Enero - Septiembre de 2012 fueron 286 casos mientras que durante Enero y Septiembre de 2013 los hurtos disminuyeron a 236 casos.

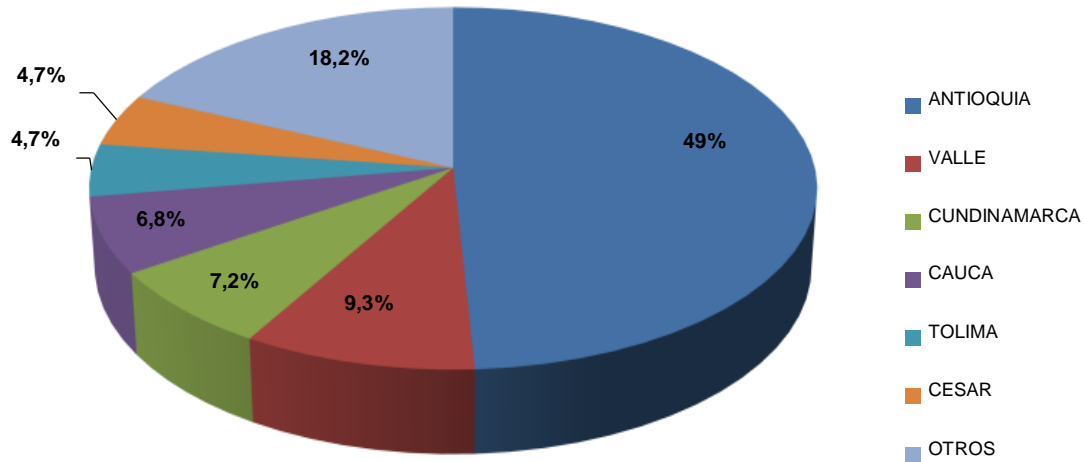
Figura 4. Hurtos piratería terrestre a nivel nacional. Enero - septiembre 2012/2013



Fuente: COLFECAR

Discriminando los hurtos por ubicación geográfica, los departamentos con mayores casos reportados continúa siendo ampliamente liderado por Antioquia con el 49,2%, es decir, 116 casos de hurtos reportados en los primeros nueve meses del año. Sigue el departamento del Valle con el 9,3% (22 casos de piratería). Luego se encuentra Cundinamarca con el 7,2% seguido de Cauca con una participación del 6,8%. Los departamentos de Tolima y Cesar con una participación de 4,7% cada uno continúan la lista. En el resto de los departamentos se reportaron el 18,2% de los casos de hurto al transporte terrestre de carga.

Figura 5. Participación por departamento en el total de casos de piratería. Enero – septiembre 2013



Fuente: COLFECAR

2.1.4 Comportamiento Del Parque Automotor. Esta sección es una de las más claves para determinar cuál es el mercado realmente potencial de tracto camiones en Colombia.

Según COLFECAR, El parque automotor colombiano de carga para el primer semestre del 2013 está constituido por aproximadamente 371.371 vehículos, de los cuales los vehículos rígidos (C2, C3, C4) representan el 86,96%, es decir, 322.961 vehículos; mientras que los vehículos articulados (C2S, C3S) representan el 13,04% con 48.410 vehículos.

Tabla 3. Parque automotor de transporte pesado

Configuración	Vehículos	%
C2	297.876	80,21%
C3	24.721	6,66%
C4	364	0,10%
C2S	6.078	1,64%
C3S	42.333	11,40%
Total	371.371	100%

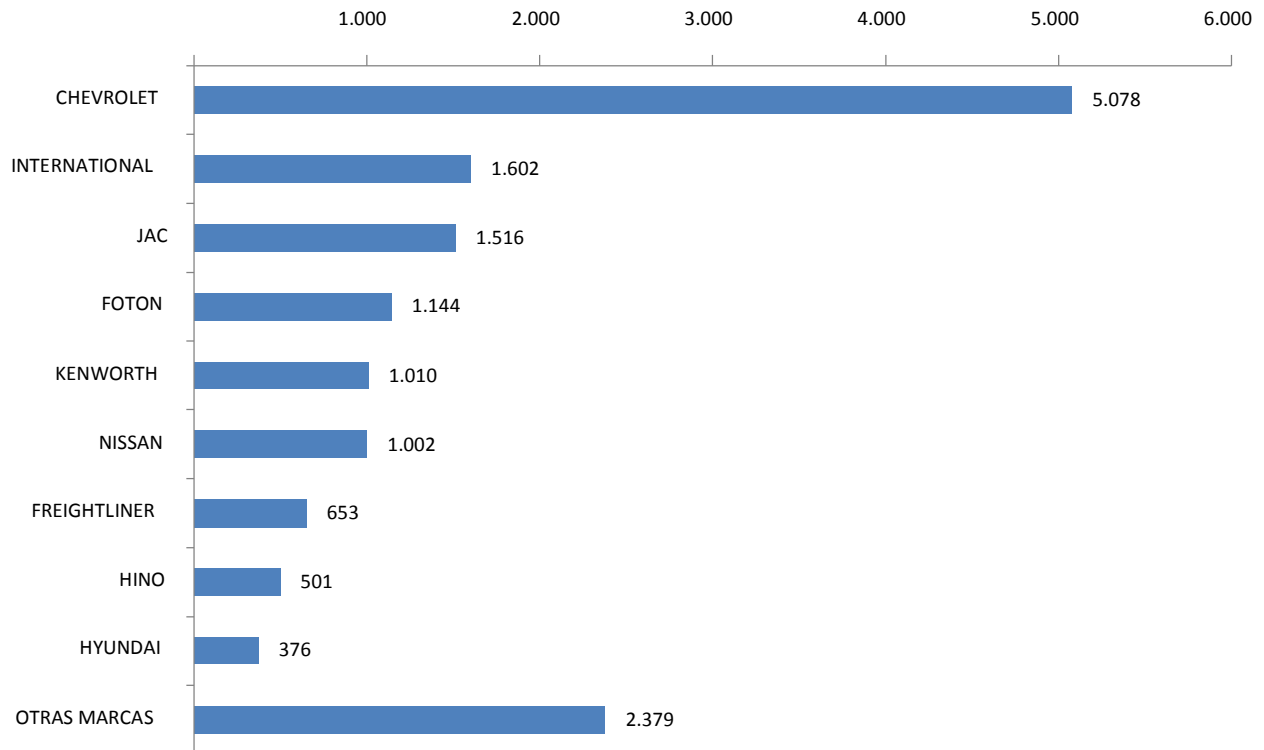
Fuente: Autor con base MINISTERIO DE TRANSPORTE

Según COLFECAR, de este parque automotor 98,074 hace referencia a servicio particular y 273.297 hacen referencia a servicio público.

Es importante destacar que según COLFECAR, en Septiembre de 2103, con el 17,23% del parque automotor, es decir, los vehículos articulados, se ofrecen el 45,88% de la capacidad del parque equivalente a 1,40 millones de toneladas; mientras, los vehículos rígidos con 82,77% del parque automotor, ofrecen el 54,12% de la capacidad, es decir 1,65 millones de toneladas.

Referente a marcas y tracto camiones matriculados en el mes de septiembre es importante destacar que Chevrolet, International, Jac y Kenwork muestran una estadistas interesantes.

Figura 6. Marcas y tracto camiones matriculados



Fuente: COLFECAR

2.1.5 Desarrollo De La Infraestructura Física, Vial Y Logística. En la actualidad, aún son considerables los costos acarreados por los transportadores por culpa del deterioro vial. El adelanto de obras de infraestructura vial es necesario junto con la eficiencia en labores de reconstrucción de carreteras.

Según COLFECAR para el periodo Enero – Septiembre del 2013 respecto el mismo periodo del 2012, el panorama de la red vial evidencia una recuperación con una reducción promedio del 30% en el número de vías afectadas.

Tabla 4. Estadística de vías afectadas

		Vías afectadas por Cierres Totales	Vías afectadas por Pasos restringidos	Total de Vías Afectadas	Promedio cierres totales por día	Promedio pasos restringidos por día
Enero	2012	38	123	161	19	253
	2013	10	83	93	8	101
Febrero	2012	24	113	137	17	202
	2013	11	73	84	6	90
Marzo	2012	40	120	160	18	191
	2013	11	70	81	4	88
Abril	2012	53	120	173	20	179
	2013	9	72	81	6	89
Mayo	2012	42	130	172	17	218
	2013	15	77	92	4	96
Junio	2012	31	119	150	15	174
	2013	9	73	82	5	94
Julio	2012	26	96	122	10	129
	2013	14	84	98	8	118
Agosto	2012	25	97	122	9	129
	2013	63	90	153	30	137
Septiembre	2012	24	84	108	9	121
	2013	41	103	144	21	140
Promedio Enero - Septiembre	2012	34	111	145	15	177
	2013	20	81	101	10	106
	% Var 2012 - 2013	-40%	-28%	-30%	-31%	-40%

Fuente: COLFECAR

En sección es importante mostrar información respecto a datos asociados a las modernización del parque automotor y de los tracto camiones registrados actualmente.

2.1.6 Regulación. En Colombia el ente rector es quien ajusta o pone en regla el funcionamiento del sistema determinando unas normas, reglas o leyes dentro del ámbito del sector de carga,

teniendo como objetivo principal mantener el orden, llevando un control y garantizando los derechos de todos los integrantes del sector.

El transporte de carga está regulado por el estado para garantizar el cumplimiento de la normatividad, al respeto por los recorridos (Tabla de Fletes), el descanso de los conductores, la normatividad aplicada en términos generales en el sector de carga. Si este no fuera regulado por el estado se correría el riesgo de que las empresas actúen únicamente en defensa de sus propios intereses.

Según afirmaciones del presidente de la república existe un compromiso como gobierno, desde el primer día, y ha sido el de contribuir a la transformación del transporte de carga hacia un sector de clase mundial” al igual que se está avanzando en “la gran revolución de la infraestructura en Colombia, vamos a poner a Colombia en obra para su progreso” (SANTOS CALDERON, 2013), puntualizó el jefe de estado.

De otro lado, la ministra de transporte CECILIA ÁLVAREZ CORREA, resalto la decisión del gobierno de impulsar la estabilización del precio del ACPM, indico que en el país se consume 5.4 millones de galones al día de este combustible de los cuales el 65% corre por cuenta del transporte de carga, agrego que para ser un servicio de clase mundial se debe trabajar en cuatro fuentes como son; la renovación del parque automotor de carga pesada, en el acompañamiento de una política de libertad vigilada, el desarrollo de una logística para el transporte de carga y una estrategia de formalización empresarial y laboral. Dijo que desde el 2005 se ha logrado chatarrizar cerca de 14 mil vehículos y dado incentivos por 350 mil millones de pesos. El

propósito es duplicar dicha cifra al primer trimestre del 2015. La funcionaria agrego que el gobierno triplico en los últimos tres años la inversión de infraestructura de transporte al pasar de 2.3 billones de pesos año a 7.3 billones de pesos en el último año. (ÁLVAREZ CORREA, 2013)

Como se puede observar el gobierno nacional está siendo participe del crecimiento del sector transporte brindando unas garantías al gremio de los transportadores en Colombia con el fin de una debida profesionalización del conductor y del sector para así ser más competitivos tanto a nivel nacional como internacional.

2.1.7 CONCLUSIONES DEL ENTORNO

A continuación presentamos las conclusiones después de haber realizado el entorno de mercado:

- En conclusión, podemos decir que el sector de transporte pesado como pilar fundamental de la economía del país, se ha visto favorecido debido a las políticas del país que buscan volver el sector de carga competitivo a nacional y mundial, lo anterior sumado al aumento de las importaciones y exportaciones de la última década, el crecimiento portuario y el desarrollo de la estructura vial del país y, a las políticas de internacionalización de la economía que generaran mayor movilización de mercancía.
- Teniendo en cuenta que el panorama anterior, el cual es alentador, existen unas variables que ponen en jaque al sector como son, los bajos fletes por la sobrepoblación de vehículos que ha llegado al país y la falta de control o de regulación en la tabla de fletes por parte del ministerio de transporte.

3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En el sector de autopartes podemos encontrar los diferentes tipos de repuestos, para cada parte del vehículo, de diferentes orígenes, calidades, precios y presentaciones, así como se destaca que esta variedad de productos en su gran mayoría sean importados los cuales obtienen una mayor receptibilidad entre los consumidores. Debemos tener en cuenta que Colombia tiene muchas zonas montañosas las cuales exigen que el sistema de frenos sea de alta calidad, que en las zonas urbanas, en estas partes de la geografía Colombiana los vehículos no sufren demasiado, lo que implica que el consumidor desee adquirir productos de alta calidad y confiabilidad.

El sector de los autopartes es un mercado muy receptivo a productos que tengan una alta calidad y respaldo, por lo que cada consumidor está trabajando en buscar un precio menor, dependiendo del producto tiene que tener ciertos estándares de calidad y de presentación atractiva, especialmente en las piezas para los vehículos.

Nuestra competencia directa son las siguientes compañías, ya que son aquellas que abastecen al público en general de gran parte del país:

- Kenworth de la montana
- Navitrans
- Americana de Tractomulas
- Cummins de los Andes

3.1 Kenworth de la montaña. La historia de Kenworth en Colombia se remonta a 1983, cuando



la empresa paisa Kenworth Parts decide entrar al negocio de la importación y venta de repuestos de la marca estadounidense.

Ocho años después la firma norteamericana PACCAR International, propietaria de la marca Kenworth, le otorga la representación de sus productos y servicios, naciendo así KENWORTH DE LA MONTANA en Colombia. Son 22 años ya de servicio a sus clientes, tiempo en el que la compañía se ha mantenido en el mercado como la número uno en atención y venta de vehículos de la clase 8, es decir tractomulas y doble troques. KENWORTH DE LA MONTANA tiene clara la filosofía de la casa matriz, que siempre ha sido trabajar duro para fabricar, innovando constantemente, productos de calidad y duraderos para sus clientes. El valor agregado de KENWORTH DE LA MONTANA es que los clientes pueden armar el vehículo de acuerdo a las exigencias de su campo de trabajo, acoplarlo a su presupuesto y estar tranquilos de contar con el respaldo de una compañía, que como su eslogan lo dice, siempre es su aliado en el transporte. Además de los camiones, se puede acceder a una amplia oferta de repuestos y servicios de óptima calidad.

3.2 Navitrans. Es una organización colombiana, comprometida con el progreso del país, dedicada a satisfacer las necesidades del sector del transporte y construcción en el



ámbito nacional, somos representantes y distribuidores de importantes marcas en las líneas de vehículos de carga pesada, maquinaria, motores y servicio de postventa. Somos el concesionario de vehículos pesados y maquinaria más grande del país, con 20 puntos de atención integral, 4

almacenes de repuestos, 1 planta de ensamble y un centro de distribución que cuenta con el más completo stock de repuestos para cada una de nuestras líneas

3.3 Americana de tracto mulas. Fundada en el año 2005, durante estos 08 años de existencia,

AMERICANA DE TRACTOMULAS LTDA.

ha tratado de brindar a todos nuestros clientes un permanente servicio sobre estos productos. La sociedad AMERICANA DE TRACTOMULAS LTDA, es una empresa de importación de repuestos para el transporte pesado, y actualmente se encuentra en proceso de certificación de la norma ISO 9001:2000, implementando el sistema de gestión de calidad. La empresa se constituyó cumpliendo todos los requisitos de ley, y sus actos comerciales se realizan bajo el cumplimiento de las formalidades que imponen las distintas Entidades del Estado Colombiano que regulan el comercio en general.

3.4 Cummins de los andes. Cuentan con servicio Quickserve o Servicio Rápido, atiende reparaciones menores en un tiempo máximo



de 12 horas, con personal altamente capacitado en el diagnóstico de fallas mecánicas y electrónicas, software de diagnóstico y herramienta especializada. Diagnóstico, mantenimiento preventivo y correctivo para motores. Enfocado en la optimización de la operación. Asesoría especializada con personal calificado.

3.5 CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE LA COMPETENCIA

- Basados en el análisis de oportunidades y debilidades se encuentra que la competencia del sector, en cuanto a tecnología, certificaciones, experiencia, posicionamiento y volúmenes de importación es fuerte. Este aspecto debe ser considerado exhaustivamente al momento de plantear las estrategias.
- Así lo que hace fuerte al proyecto frente a este tipo de empresas, son los costos operativos bajos que se buscan, por lo que el tamaño de la infraestructura, debe ser lo menos costosa posible garantizando servicio y suministro de alta calidad, así mismo, comercializando los repuestos a un costo favorable y económico frente a nuestros competidores.
- Las empresas anteriormente mencionadas, importan y comercializan un gran universo de repuestos para cada sistema de vehículos de carga pesada, sin embargo, la empresa COMPARTES S.A.S., estará concentrada en aquellos repuestos de mayor rotación, los cuáles serán comercializados por el proyecto.
- Al ser estas empresas importadoras directas de vehículos y repuestos, los clientes se ven obligados a llevar sus vehículos durante el periodo de garantía, lo cual representa altos costos en cuanto al valor de los repuestos instalados.

4 ESTUDIO DE MERCADO

Una de las prioridades que se tuvo en cuenta, al momento de iniciar la empresa es la de importar directamente los repuestos a comercializar para poder ofrecer un buen nivel de precios en los productos originales, supervisando permanentemente el mercado para ofrecer el mejor portafolio de repuestos originales a nuestros clientes, y de esta manera garantizando a nuestro equipo de trabajo progresar en sus competencias y mejorar su calidad de vida.

Nuestra compañía se caracterizará por ofrecer repuesto originales de reconocidas Fabricas que surten directamente a las ensambladoras, garantizando así que los repuestos suministrados son de una excelente calidad y durabilidad, adicionalmente que contarán con el debido soporte de ingeniería puesto a disposición de cada uno de nuestros clientes con su respectivo seguimiento y control de cada uno de los repuestos ofrecidos.

Al ser una compañía nueva en el mercado, una de las principales ventajas de nuestra organización es que se cuenta con unos costos operativos bajos en comparación con otras empresas del sector que por su tamaño los precios ofrecidos son más altos por la infraestructura de dichas organizaciones.

El mercado objetivo, es un mercado en crecimiento debido al incremento de las importaciones de los vehículos de carga pesada, por lo que implementar una empresa que se diferencie en servicios, precios y requerimiento de la duración de los repuestos, es una buena oportunidad de negocios. Aunque las barreras de entrada, como lo son: el posicionamiento de empresas en el

mercado, el contrabando, podrían generar un bloqueo inicial a la puesta en marcha del negocio, se tiene un componente de optimismo y sobre todo de conocimiento de que la actividad no se satisface a nivel técnico, pues los clientes en algunas ocasiones no tienen la seguridad de la durabilidad de los componentes comprados e instalados en los vehículos de las diferentes flotillas.

En algunas ocasiones y como factor común se ha detectado que las empresas grandes por su tiempo de permanencia en el mercado han desatendido a los clientes de las flotillas de transporte dedicándose más a los precios altos y no a la atención personalizada que nuestra compañía quiere implementar.

El cliente de hoy en día, busca una mejor atención en el servicio post-venta de los repuestos adquiridos por parte de los proveedores y un valor agregado al servicio como factor diferenciador, el cual las grandes compañías en este momento no lo tienen.

Con la globalización de los mercados y los nuevos tratados comerciales al igual que las nuevas tecnologías han sido fundamentales para nuestro proyecto debido a que podemos entrar en la competencia de los repuestos para tracto Camión de una manera sencilla, rápida y eficaz el cual será replicado a cada uno de nuestros clientes oportunamente.

Se puede observar que es un mercado en auge, en donde, por la situación de riesgo de crecimiento las compañías de transporte de carga masiva, buscan opciones de reducción de costos en el mantenimiento de sus vehículos utilizando repuestos que le garanticen su excelente

funcionamiento en el largo tiempo evitando así, posibles entradas a sus talleres de mantenimiento por recambios constantes por la mala calidad de los repuestos.

Al implementar una compañía enfocándonos en este tipo de servicio podremos observar como esta puede llegar a ser perdurable y rentable en el tiempo para ambas partes.

Los objetivos primordiales de este estudio de mercado se enumeran a continuación:

- Definir el mercado objetivo en el cual la empresa COMPARTES S.A.S., se estará desempeñando.
- Analizar las características del sector y el comportamiento del consumidor, en cuanto a preferencias y referencias de consumo de los repuestos.
- Cuantificar el tamaño del mercado y sus tendencias.
- Encontrar las oportunidades que existen en el mercado.
- Conocer la demanda de los repuestos que comercializaremos
- Obtener información referente a las preferencias de algunos clientes respecto a la competencia.

4.1 ENCUESTA

Con el fin de apalancar nuestro estudio de mercado y conocer de fuentes fidedignas las necesidades de nuestros potenciales clientes y del mercado en general se desarrolló una encuesta sobre un conjunto de empresas significativas en el país con un número de camiones considerables.

Las empresas evaluadas fueron:

- Edinsa Bogotá
- Tcc Bogotá
- Transer S.A.
- Transportes Iceberg
- Transportes Cemex
- Transportes Tev
- Coca-Cola
- Transportadora Del Meta
- Transportes Planet
- Alpina

Como resultado importante del análisis realizado sobre dichas compañías se obtuvieron los siguientes datos:

De los datos obtenidos se observa que el 63% de tracto-camiones corresponde a la marca KENWORTH y el 28% a la marca INTERNATIONAL, siendo estas las marcas más representativas en nuestro estudio. Nuestra compañía estará muy enfocada en repuestos asociadas a estas marcas.

Tabla 5. Resultado de encuesta. Marca de tracto camiones

a) KENWORTH	63%
b) INTERNATIONAL	29%
c) FREIGHTLINER COLUMBIA	2%

d) MACK	1%
e) FORD	1%
f) CHEVROLET	3%
g) M.B	0%

Fuente: Autores 2014

Para las empresas encuestadas tenemos un total de 1605 mulas de diferentes marcas y 1774 tráiler, siendo esto un mercado interesante, desde ambos puntos de vista. (Tráiler y tracto-camiones)

Nuestra empresa Ancla (Transer) cuenta con un parque automotor de 249 mulas y 271 tráiler.

La marca de motores que más se encuentran en uso para las diferentes empresas encuestadas hace referencia a CUMMINS ISX con un 81%, de un total de 1605 tracto-camiones.

Tabla 6. Resultado de encuesta. Motores de tracto camiones

a) DETROIT S60.	7%
b) CUMMINS ISX	82%
c) CUMMINS N14	1%
d) CUMMINS ISM	2%
e) MAC E7-TECH	4%
f) CUMMINS L10	2%
g) DT466E	0%
h) DT530E	0%

i) CATERPILLAR	0%
j) M.B.	0%
k) BIGCAM NT350	1%
l) BIGCAM NT400	1%

Fuente: Autores 2014

El 100% de las empresas encuestadas usan repuestos originales para la reparación de sus motores, donde DETROIT y CUMMINS son las marcas más usadas.

De las empresas encuestadas y el total de tracto camiones de 1605, el 76% usan suspensión neumática y el 24% usan suspensión de muelle.

De las empresas encuestadas y el total de tráiler de 1774, el 59% usan suspensión neumática y el 41% usan suspensión de muelle.

Respecto a las marcas más usadas en elementos para reparación de suspensión, existe una diversidad de marcas y la tendencia muestra que no hay una preferencia o inclinación por una en especial. Todas las marcas evaluadas tienen un puntaje alto.

Tabla 7. Resultado de encuesta. Numero de marcas más usadas en repuestos de suspensión

a) HIMAL	7
b) HERCULES	9
c) HUETH	9
d) HENDRICKSON	9

e) AUTOMAN	8
f) TENNECO.	8
g) CONTINENTAL	9
h) FIRESTONE	10
i) GOOD YEAR	10
j) GABRIEL	10
k) CONTINTECH	10
l) MONROE	10

Fuente: Autores 2014

Respecto a los repuestos asociados a suspensión, los de mayor rotación hacen referencia a amortiguador delantero (85070), bombonas aire suspensión hembra (c81-1005) y corbatín barra tensora ((836940) (839310))

Tabla 8. Resultado de encuesta. Rotación de inventario para respuestas de suspensión.

SISTEMA	NOMBRE	PARTE NUMERO	EDINSA BOGOTA	TCC BOGOTA	TRANSER S.A	TRANSPORTES AISBERG	TRANSPORTES CEMEX	TRANSPORTES TEV	COCA-COLA	TRANSPORTADORA DEL META	TRANSPORTES PLANET	ALPINA	TOTAL	PROMEDIO
Suspension	Amortiguador delantero	85924	2	1	12	5	9	9	0	5	1	0	44	5
Suspension	Amortiguador delantero	85070	5	16	16	38	9	11	13	10	11	23	152	16
Suspension	Amortiguador trasero	83121	2	1	16	6	12	12	0	6	1	0	56	6
Suspension	Amortiguador trasero	85937	3	8	8	19	5	6	7	5	6	12	79	8
Suspension	Amortiguadore trasero	85902	3	8	8	19	5	6	7	5	6	12	79	8
Suspension	Amortiguador trasero	89423	2	4	4	10	3	3	4	3	3	6	42	5
Suspension	Amortiguador delantero	65107	1	1	6	3	5	5	0	3	1	0	25	3
Suspension	Bombonas aire suspension hembra	C81 -1005*	3	10	10	24	6	7	8	6	7	15	96	10
Suspension	Bombonas aire suspension hembra	W01-358-9541	2	4	4	10	3	3	4	3	3	6	42	5
Suspension	Bombonas aire suspension	W01-358-9373	1	1	6	3	5		0	3	1	0	20	2
Suspension	Bombona aire	C-25873	4	2	12	6	8	10	10	14	4	4	74	8
Suspension	Bombona aire suspension macho	W01-358-9675	2	6	6	14	4	5	5	4	4	9	59	6
Suspension	Bombona aire suspension macho	1R11-221	2	4	4	10	3	3	4	3	3	6	42	5
Suspension	Bombona	W01-358-9122	2	2	4	6	3	3	2	4	2	2	30	3
Suspension	Bombona	9122C	2	2	4	6	3	3	2	4	2	2	30	3
Suspension	Corbatín barra tensora	(836940)(839310)	9	29	30	70	16	21	23	18	20	43	279	28
Suspension	Corbatín barra tensora	(47691-000L)	2	1	15	6	11	11	0	6	1	0	53	6
Suspension	Amortiguador intrax	B-23316	4	2	8	3	5	4	4	6	3	4	43	5
Suspension	Amortiguador intrax	?	4	2	8	3	5	4	4	6	3	4	43	5
Suspension	Hoja suspensión las (z)	56946-000	1	1	4	2	3	3	0	2	1	0	17	2

Fuente: Autores 2014

Respecto a los repuestos asociados a motor, los de mayor rotación hacen referencia a bobina solenoide (4024808) y actuador de dosificación (408998rx). Cabe destacar que estos repuestos son CUMMINS.

Tabla 9. Resultado de encuesta. Rotación de inventario para repuestas de motor.

SISTEMA	NOMBRE	PARTE NUMERO	EDNSA BOGOTA	TCC BOGOTA	TRANSER S.A	TRANSPORTES AISBERG	TRANSPORTES CEMEX	TRANSPORTES TEV	COCA-COLA	ANSPORTADORA DEL ME	TRANSPORTES PLANET	ALPINA	TOTAL	PROMEDIO
Combustible	Actuador de tiempo	4089981RX	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Combustible	Actuador de dosificación	408998RX	2	2	6	9	4	5	2	2	3	5	40	4
Combustible	Bombas combustible	4089431RX	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Combustible	Bomba transferencia o levante	4935094	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Combustible	Bobina solenoide	4024808	3	3	10	15	7	8	3	3	4	8	64	7
Sistema eléctrico	Bobina freno motor isx	4026538	1	2	4	6	3	4	2	2	2	3	29	3
Sistema eléctrico	Sensor presión temperatura admisión	4921473	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11	2
Sistema eléctrico	Sensor presión aceite motor isx	49221475	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Admisión	Turbo	4089754 - RX (4036892)	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Admisión	Turbo	171701	0	2	1	2	1	0	0	0	1	0	7	1
Admisión	Turbo	266713-50015	0	2	1	2	1	0	0	0	1	0	7	1
Admisión	Turbo	714788-50015	0	2	1	2	1	0	0	0	1	0	7	1

Fuente: Autores 2014

Respecto a los repuestos para frenos en el mercado, notamos que los abanderados son meritor e incolbesto.

Tabla10. Resultado de encuesta. Calificación de marcas de repuestos para frenos

MERITOR	3
INCOLBESTOS	4
PAGID	2
FRAZLE	1

Fuente: Autores 2014

Otros repuestos con una rotación interesante son retenedor pacha (ss-46841), retenedor ruedas traseras (n370003a) y esparrago rin de disco estría gruesa (3074).

Tabla 11. Resultado de encuesta. Rotación de inventario de otros repuestos.

SISTEMA	NOMBRE	PARTE NUMERO	EDINSA BOGOTA	TCC BOGOTA	TRANSER S.A	TRANSPORTES AISBERG	TRANSPORTES CEMEX	TRANSPORTES TEY	COCA-COLA	TRANSPORTADORA DEL META	TRANSPORTES PLANET	ALPINA	TOTAL	PROMEDIO
Quinta rueda	Juego mordazas quinta rueda	RC351-07296	2	3	6	10	4	5	3	3	3	5	44	5
Puntas ojos	Set rodillo y cama 580/572	401	4	9	19	30	13	14	7	9	7	15	127	13
Puntas ojos	Set rodillo y cama 594/592	403	4	9	20	31	13	15	7	9	7	16	131	14
Puntas ojos	Set rodillo y cama	84	2	5	9	14	6	7	4	5	4	7	63	7
Puntas ojos	Set rodillo y cama	413	1	2	3	5	2	3	2	2	2	3	25	3
Puntas ojos	Retenedor pacha	SS-46841	9	19	41	64	27	30	14	19	15	32	270	27
Puntas ojos	Retenedor ruedas delanteras	N370001A	4	9	19	30	13	14	7	9	7	15	127	13
Puntas ojos	Retenedor ruedas traseras	N370003A	9	19	42	65	28	31	15	19	15	32	275	28
Cardanes y juntas	Cruceca manta delantera	5-510X	2	1	16	6	12	12	0	6	1	0	56	6
Cardanes y juntas	Cruceca manta trasera	5-515X	2	1	11	5	8	8	0	4	1	0	40	4
Cardanes y juntas	Cruceca manta trasera	5-280X	2	4	8	10	5	6	3	4	3	6	51	6
Cardanes y juntas	Cruceca manta delantera	5-281X	1	3	5	7	4	4	2	3	2	4	35	4
Cardanes y juntas	Cruceca cardan delantero	SPL-250-3X	1	3	3	7	2	3	3	2	2	5	31	4
Cardanes y juntas	Cruceca cardan trasero	SPL-170-4X	1	3	3	7	2	3	3	2	2	5	31	4
Tornillos esparragos y tuercas	Esparrago rin de disco estria gruesa	3074	99	225	500	770	324	362	169	225	173	380	3227	323
Tornillos esparragos y tuercas	Tuerca de seguridad rin de disco	?	99	225	500	770	324	362	169	225	173	380	3227	323
Sistema embrague	Volante motor	23514177	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11	2
Sistema embrague	Presna clutch	108935-82MOX	1	1	2	4	2	2	1	1	1	2	17	2
Sistema electrico	Motor de arranque 39int 12v	8200308	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11	2
Sistema electrico	Bateria	GLCOM31DNC	7	16	34	53	22	25	12	16	12	26	223	23
Sistema electrico	Bateria	GLN31650SNC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aire	Camara de seguridad tipo 30-30 embolo largo	30-30	3	6	12	19	8	9	5	6	5	10	83	9

Fuente: Autores 2014

El 90% de las empresas encuestadas no miden la vida útil de sus repuestos, ni les hacen seguimiento.

El 100% de las empresas encuestadas nos muestran estar dispuestas a pagar un 10% más en el costo de un repuesto original, a cambio del servicio y de la compra de repuestos originales.

Las encuestas realizadas muestran que las principales empresas en las cuales realizan la compra de repuestos son:

- CUMINS DE LOS ANDES
- INDUSTRIAS IVOR
- NAVITRANS
- KENWORK DE LA MONTAÑA
- AMERICANA DE TRACTOMULAS

- Otros almacenes pequeños

Algunas de estas compañías para algunos repuestos son consideradas como regulares y en otros casos se consideran buenas.

Como resultado general de las encuestas encontramos que existe un mercado potencial al cual podemos atender, adicional al cliente ancla TRANSER S.A, en el que los tipos de repuestos para los diferentes sistemas como suspensión, frenos, motores, tienen una rotación muy similar al resto de los encuestados, esto será de vital importancia para realizar una proyección de ventas.

Los resultados de la calificación de nuestro competidores muestran que tienen un servicio postventa regular, lo cual evidencia que será un punto a abordar en nuestras estrategias de mercado.

En cuanto al uso de marcas originales, las empresas encuestadas muestran una tendencia alta de consumo por estas marcas, lo cual nos indica claramente la importancia de estas marcas en nuestra estrategia de mercado.

4.2. SEGMENTO DE MERCADO

4.2.1 Demográfica. En el corto plazo el segmento del mercado elegido estará compuesto por el aliado estratégico TRANSER S.A., cuya demanda de repuestos de las diferentes marcas oscila en 4000 referencias de repuestos, de las cuales participaremos en un 15% de las referencias totales.

A mediano y largo plazo el segmento del mercado se especializara en las diferentes empresas de tracto camiones con capacidad aprox. de 35 toneladas.

4.2.2 Geográfica. El segmento del mercado de COMPARTES SAS, estará situado inicialmente en la ciudad de Bogotá, por ser la ubicación estratégica de nuestro cliente estratégico y posibles clientes potenciales en un futuro a mediano plazo.

4.2.3 Mercado Meta. En el corto plazo nuestro principal cliente será el aliado estratégico TRANSER S.A., cuya demanda de repuestos de las diferentes marcas oscila en 4000 referencias de repuestos, de las cuales participaremos en un 15% de las referencias totales.

A mediano plazo, nuestros principales clientes serán aquellas empresas del sector de tracto camiones con capacidad aprox. de 30 toneladas y un parque automotor aproximado de 50 vehículos con sede principal la ciudad de Bogotá.

En términos generales nuestros clientes tienen las siguientes características:

- Actividad: Transporte de carga pesada
- Tamaño: Empresas que cuenten con más de 50 tracto camiones.
- Marcas: Empresas que manejen marcas de Mulas tales como KENWORTH e INTERNATIONAL.

4.3 OBJETIVO DE VENTAS

Tabla 12. Proyección de ventas

Resumen Proyección de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Total	\$ 1.135.886.392,44	\$ 2.957.383.019,72	\$ 5.275.697.413,83
Ventas A 30 días	\$ 681.531.835,46	\$ 1.774.429.811,83	\$ 3.165.418.448,30
Ventas A 60 Días	\$ 454.354.556,98	\$ 1.182.953.207,89	\$ 2.110.278.965,53
Cuentas por Cobrar al final del año	\$ 189.314.398,74	\$ 552.044.830,35	\$ 984.796.850,58

Fuente: Autores 2014

Para el primer año se estima vender solo a la empresa ancla Transer S.A, que corresponde aproximadamente un 11% del mercado total encuestado.

Para el segundo año se estima vender un 30% del potencial encuestado y en el tercer año, se estima llegar a un 55% del potencial del mercado encuestado.

4.4. ESTRATEGIA DE MERCADEO

4.4.1. Estrategia Del Producto

4.4.1.1 Descripción Del Producto. Los productos a comercializar consisten en repuestos originales producidos por reconocidas industrias del sector automotriz de autopartes para vehículos de transporte de carga pesada (Tracto- Camiones), fabricados a nivel mundial (China, Estados Unidos, México, Brasil, Europa), para tracto camiones Kenworth, Internacional, M.B., Volvo, Mack, Superbrigadier, Ford y Freghtliner .

Estos repuestos podrán ser utilizados en las anteriores marcas mencionadas teniendo en cuenta el manual de operación de los vehículos como equipo original.

Existen en el mercado diferentes tipos de marcas de repuestos y procedencias de diferentes países del mundo, los cuales se diferencian principalmente por su calidad y precio.

Entre los productos disponibles en el mercado se encuentran diferentes marcas como:

- Spicer.
- Bendix.
- TRW
- Mahle
- Federal Mogul.
- FP Diesel.
- Wabco.
- Knorr Bremse.
- Delco Remy.
- Arvin Meritor.
- Timken
- Cummins
- Detroit Diesel.
- International
- Fleetguard.
- Fram.
- Eaton Fuller.
- Donaldson

- Dayco
- Fag.
- Skf
- Precisión
- National
- Victor
- Parker
- Kass.
- Goodyear.
- Gates.
- Mobil.
- Fras-le
- Master.
- Incolbestos.
- Hollan.
- Jost.
- Suspensys.
- Euclid.
- Tokico.
- Monroe.
- Gabriel
- Hendrickson.
- Pirelli

- Michelin
- Bridgestone
- Fuller

En esta tesis se plantea la importancia de la utilización de marcas originales para los vehículos de transporte de carga pesada en cuanto a repuestos se refiere con el fin de obtener una mayor durabilidad en cada uno de los componentes del vehículo; por otra parte se pretende fidelizar el consumo de repuestos originales con el consumidor final (flotillas de vehículos).

Los repuestos a importar inicialmente serán aquellos de alta prioridad para nuestro cliente ancla, el cual nos suministró una base de datos con dicha información.

Entre los repuestos de más rotación y prioridad para nuestro cliente ancla están:

- Bandas de freno (MERITOR)
- Zunchos y kits de resortes mayores y menores en freno (MERITOR).
- Inyectores (CUMMINS)
- Cruceterias para Cardanes y juntas (SPICER)
- Rodamientos y sets (TIMKEN)
- Turbos (GARRET, HOLSET)
- Quinta rueda (HOLLAND)
- Bujes de vigas, suspensión y puntas (HENDRICKSON, TENNECO)
- Actuadores de Tiempo y dosificación (CUMMINS)

4.4.1.2 Producto Especial (Banda Para Frenos). Los repuestos a importar por nuestra compañía son repuestos originales suministrados directamente por fábricas que surten las ensambladoras de tracto camiones a nivel mundial.

Parte de la importación de estos repuestos corresponde a unos juegos de bandas y zunchos para freno libre de asbesto marca ARVIN MERITOR los cuales son importados en dos presentaciones para ser distribuidas a las diferentes flotillas que las requieran de acuerdo a su necesidad.

- Bandas sin perforar.
- Bandas perforadas.

Figura 7. Bandas para frenos



Estas bandas tienen una aplicación tanto como para Camiones, Tracto Camiones, tráileres entre otros.

Con la ventaja que son componentes amigables con el medio ambiente pues sus compuestos libres de asbesto.

Los estudios han demostrado que la exposición a cantidades excesiva de polvo de material de fricción de los frenos (ya sea asbesto o un material diferente del asbesto, fibra de vidrio, lana mineral, aramida, cerámica o carbón), pueden producir cáncer.

Por el anterior motivo se ofrece este producto libre de asbesto con el fin de contribuir con un desarrollo sostenible de nuestro medio ambiente.

Asbesto: Es el nombre que se le da un grupo de minerales de origen natural que es utilizado en productos como las bandas de frenos o en materiales de construcción, su característica principal es que son materiales resistentes a la calor y a la corrosión.

El asbesto incluye el cristilo, la amosita, la crocidolita, el asbesto de tremolita, el asbesto de antofilito, el asbesto de actinolita así como cualquiera de estos materiales que hayan sido tratados o modificados químicamente.

Existen normas de OSHA que cubren a los trabajadores expuestos al asbesto la que rige a aquellas personas que están expuestas a los asbestos como en la industria general, como exposición durante la revisión de frenos y embragues, el trabajo de mantenimiento y la fabricación de productos que contienen asbestos es la CFR1910.1101.

Las directrices de administración del programa de seguridad y salud de OSHA (Registro Federal 54:3904-391626 de enero de 1989) presentan información detallada esencial para el desarrollo de un buen sistema de administración de seguridad y salud. Esta información y otros datos se encuentran disponibles en el Website de OSHA.

Para pedir publicaciones de OSHA en línea en www.osha.gov, diríjase a publicaciones y siga las instrucciones para realizar su pedido.

4.4.2 Estrategias De Servicio. Los clientes al adquirir nuestros productos siempre recibirán una excelente atención, recibiendo productos de alta calidad, asesoría y servicio a nuestros clientes, así mismo, recibirán las garantías necesarias a los clientes por cualquier defecto de fabricación, incluyendo la devolución del producto.

Por otro lado, nuestros clientes podrán recibir la asesoría necesaria o inquietud generada por la compra de nuestros productos, vía telefónica o por internet, con el fin de que obtengan un mayor conocimiento sobre los productos que se ofrecen y tengan la plena seguridad de que el producto que van a comprar es de calidad.

4.4.2.1 Garantías: La garantía de cada uno de los repuestos se maneja de la siguiente forma:

- En caso de que un cliente tenga algún inconveniente con un repuesto suministrado por COMPARTES SAS, este deberá reportar directamente en nuestro almacén.
- El ingeniero mecánico evaluará y diagnosticará la falla determinando si se otorga la garantía o no de acuerdo a las políticas indicadas por cada fabricante.
- El Almacén se encargará de realizar la respectiva reclamación directa con el distribuidor autorizado.
- La garantía que dará COMPARTES SAS, será exactamente la misma y en iguales condiciones que las de los fabricantes.

4.4.2.2 Marca: Como estrategia de posicionamiento de nuestra marca “COMPARTES SAS”, se han identificados los siguientes aspectos claves:

- La compañía COMPARTES SAS, realizara la comercialización de repuestos o materiales originales provenientes de fabricantes reconocidos en el mercado a nivel mundial, garantizado calidad y durabilidad de los productos. La marca en todos los elementos publicitarios se vinculara a las marcas importadas y a los niveles de calidad en servicio y suministro.
- El desarrollo del nombre de COMPARTES SAS, se estructuro de manera tal que tuviera una estrecha relación con el objeto de la empresa, siendo un nombre fácil de pronunciar, reconocer y recordar.
- El valor agregado más importante y diferenciador de COMPARTES SAS, será el servicio pos venta y seguimiento a los productos puestos en el mercado.
- El Diseño de un buen logo para nuestra empresa, será de vital importancia para el desarrollo de nuestra marca.
- El desarrollo adecuado de cualquier estrategia de comunicación, deberá ser ejecutada de manera clara para así dejar presente el buen nombre de COMPARTES SAS.

4.4.2.3 Empaques y Embalajes:

- Lo productos ofrecidos (repuestos) se entregaran debidamente empacados en sus cajas originales y embalados con el fin de garantizar su procedencia de fábrica, y a la gran comercialización que se presenta de repuestos no originales en el sector automotriz.

- En cada entrega de nuestros productos a nuestros clientes, los empaques se identificarán con un sticker que contiene el logo de la empresa y mencione que estos son distribuidos y comercializado por COMPARTES SAS.
- El sticker estará debidamente adherido al empaque original evitando su desprendimiento y confusión con algún otro producto.

4.4.2.4 Tiempos de Entrega Y Distribución: Para la compañía COMPARTES SAS, los tiempos de entrega serán fundamentales y marcaran una gran diferencia frente a nuestra competencia, es por ello que hemos determinado tener los siguientes tiempos de entrega o lead time, dependiendo de la disponibilidad del material.

- Si el repuesto necesitado se encuentra en nuestro almacén, el tiempo de entrega no será mayor a 6 horas en Bogotá.
- Para entregas de repuestos fuera de Bogotá, en el territorio nacional, nuestro tiempo de entrega será no máximo de 2 días en las ciudades principales.
- En caso de no tener el repuesto en el inventario, se tendrá una base de proveedores certificados con los mismos estándares de calidad de COMPARTES SAS, para poder suplir la necesidad de nuestros clientes.
- Los costos en que incurre COMPARTES SAS, por entregas de mercancía fuera de Bogotá serán asumidos por el cliente, práctica que ya es aceptada en el sector

4.4.3 Estrategias De Precio. El precio se calculara de acuerdo con los costos que tenga el producto comercialmente de acuerdo a su distribuidor (FOB), costos asociados a la Agencia aduanera, además se adicionara un promedio de 38% de ganancia y se estudiara el segmento del

mercado para permanecer dentro de la libre competencia, sin dejar atrás las políticas de precios que se establezcan. Se debe tener en cuenta que el precio de estos repuestos pueden variar por el costo de la distribución (transporte), la demanda del producto y las condiciones del mercado.

4.4.3.1 Formas de pago: Las formas de pago establecidas en la empresa COMPARTES SAS, están determinadas de la siguiente manera:

- Al contado: Estas se realizarán inmediatamente cuando los repuestos son entregados al cliente, se podrán efectuar de contado usando las siguientes modalidades: Pago en Efectivo, Cheque o Transferencia Electrónica. Dependiendo de la necesidad de los clientes se estudiará la aplicación de la forma de pago con tarjeta de crédito
- A crédito: Esta forma de pago se encuentra dependiendo del volumen de compra y de los acuerdos comerciales establecidos antes de la compra, estas pueden ser de dos formas: A 30 días y a 60 días. La aceptación de los créditos estará sujeta al estudio de factibilidad económica que realizará el área contable. Esta forma de pago será aplicada para las grandes empresas que certifiquen moralidad comercial.

4.4.3.2 Descuentos: Los descuentos establecidos por la compañía COMPARTES SAS, se basarán teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Descuentos por pronto pago: Este tipo de descuentos se usará con el objetivo de estimular a los clientes que realicen el pago de manera inmediata. Si la factura es a más de 30 días tendrá

un cobro adicional de un 1% mensual del precio de venta, si esta es cancelada de manera anticipada este porcentaje será tenido en cuenta como ganancia para el cliente.

4.4.3.3 Política de cobro: El procedimiento que se describe a continuación, será establecido para realizar el cobro de las cuentas por cobrar cuando estas lleguen a su término de vencimiento.

- Los días siguientes a la fecha estipulada para el pago, se notificara al cliente una carta a su domicilio recordándole su obligación de pago.
- En caso que el cliente haga caso omiso, se contactara al cliente deudor vía telefónica o realizando una visita personal.
- Si no existe una justificación de su retraso, se procederá a pasar su obligación a cobro jurídico.

4.4.4 Estrategias de Comunicación. Para la estrategia de comunicación, es necesario darse a conocer con una identidad propia, la cual se debe diferenciar de la competencia, para esto se creará una imagen que cree interés ante los posibles consumidores, la estrategia de comunicación se enfocará en el acompañamiento constante a nuestro cliente, desde el momento de la venta hasta la instalación del repuesto con el fin de brindar seguridad y confianza sobre lo ofrecido, cabe aclarar que la instalación de los repuestos se llevaran a cabo en las instalaciones de nuestros clientes, ofreciendo acompañamiento de nuestro Ingeniero Especialista, garantizando la excelente instalación de los repuestos.

Para poder cumplir con lo anterior, realizaremos actividades de comunicación de los productos, entre ellas estarán la publicidad en prensa, se participará en ferias de exposición de autos, eventos culturales, deportivos. De igual manera, a través de la página Web podrán observar toda la información de la empresa incluyendo precios, promociones, etc.

4.4.5 Actividades de Comunicación. La compañía COMPARTES SAS tiene su atención centrada en los clientes, de esta manera la comunicación es parte fundamental para mantener una estrecha relación con ellos y para lograr captar más clientes, es por ello, que la compañía ha definido las siguientes actividades de comunicación que logran establecer y desarrollar una imagen corporativa esperada:

- Tarjetas de Presentación. Con el fin desarrollar una relación personal con nuestros clientes.
- Página web y presencia en redes sociales. En ella los clientes podrán encontrar información concerniente a nuestra empresa tal como visión, misión, objetivos de la empresa, calidad del recurso humano, y a través de estos medios podrá opinar y contactar a nuestra empresa.
- Participación en Ferias. Con el fin de perfeccionar nuestras relaciones comerciales, abrir nuevos mercados y mantener vínculos estrechos con nuestros proveedores y clientes visitaremos ferias del sector de autopartes, tanto en el país como a nivel internacional afianzando así las relaciones comerciales e indagando cual es el comportamiento del sector. Por el anterior motivo visitaremos ferias a nivel nacional como la que se va a llevar a cabo en Medellín Colombia FERIA AUTOPARTES del 4 al 6 de Junio de 2014, con un área de exhibición de 10.000 mts, 10 países invitados, 18.000 visitantes calificados entre empresarios, vendedores de repuestos, mecánicos y profesionales de la industria. Además visitaremos ferias internacionales como: EXPO TRANSPORTE la cual une a fabricantes, proveedores y

profesionales del sector en un mega evento internacional de equipamiento y tecnología. Para el transporte automotor de carga en LA RURAL, Predio ferial de buenos Aires, Argentina con 25.000 invitados, 300 expositores con una duración de 10 a 20 horas de feria. Feria en la cual estaremos presentes para los días del 9 al 10 de abril de 2014.

4.4.6 Estrategias De Distribución. COMPARTES SAS, comercializara sus productos de manera directa, es decir, sin intermediarios, así aseguraremos que el servicio al cliente sea de altísima calidad, generando un ámbito de confianza y seguridad a nuestros clientes.

4.4.7 Estrategia de Fidelización. La estrategia de fidelización de COMPARTES SAS, buscara que nuestros clientes se mantengan fieles a nuestra marca, logrando de igual manera que nos puedan referenciar y atraer nuevos clientes, para ello definimos los siguientes aspectos claves a tener en cuenta.

- Servicio al cliente
- Servicio postventa
- Productos de buena calidad
- Relación con el cliente

Como estrategia principal de fidelización de nuestros clientes, se basara en hacer uso de incentivos o promociones de ventas con el objetivo de lograr que el cliente siga realizando la compra con nosotros o vuelva a visitarnos.

Se entregaran tarjetas de puntos acumulables que le permitan al cliente ir acumulando puntos a medida que adquiera nuestros repuestos, de manera que al acumular cierta cantidad de puntos, pueda redimirlos por otros repuestos, o usarlos para acceder a descuentos especiales.

Cada trimestre se realizarán promociones de repuestos, para incentivar y motivar a aquellos clientes que han sido recurrentes en su compra.

El desarrollo de estos aspectos nos marca de manera clave para el crecimiento de nuestra empresa.

4.4.8 Funcionamiento Y Estructura del Área de Ventas. La función del área de ventas tendrá como objetivo principal la planeación y ejecución de tareas encaminadas al desarrollo de estrategias en cuanto a ventas se refiere, así mismo se encargará de controlar las actividades relacionadas con el plan de ventas.

El área de ventas, estará enfocada en las siguientes funciones claves que permitirán tener un control amplio y suficiente de sus actividades, para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos corporativos.

4.4.8.1 Ventas. Tendrá la responsabilidad de realizar las ventas de la empresa, así como, la realización de un plan de ventas anuales, las cuales estarán ligadas a las proyecciones de ventas para los próximos años. De igual manera, dentro de sus actividades tendrán a cargo la fijación de los precios para los repuestos a comercializar

4.4.8.2. Mercadeo. Las estrategias de mercadeo estarán enfocadas en incentivar las ventas y la captación de más clientes, para el desarrollo de estas estrategias tomaremos como base el resultado de las encuestas realizadas, en donde se pudo apreciar los diferentes

Las actividades anteriormente descritas estarán a cargo del Jefe de Ventas y serán monitoreadas por el gerente general.

5. ESTRATEGIA OPERATIVA

5.1 LOGÍSTICA DE COMPRAS E IMPORTACIÓN

Uno de los pilares de nuestra empresa radica en el proceso de compras e importación las cuales se realizarán interactuando con proveedores, donde los principales están ubicados en Estados Unidos, Brasil, México y China.

El objetivo del proceso de compras e importación es traer a puerto colombiano los materiales comprados en el exterior, formalizar ante las entidades correspondientes el ingreso al territorio aduanero nacional del material / equipo y transportarlos a su destino final, garantizando el cumplimiento de la legislación aplicable y la integridad de los materiales, dentro de los tiempos acordados de aprovisionamiento.

El alcance del proceso de compras incluye entre otras, las siguientes actividades:

- La identificación y selección de los posibles proveedores para cada proceso de adquisición.
- La invitación a presentar cotizaciones, recepción, el análisis de estas, la recomendación para la adjudicación y la obtención de las aprobaciones requeridas.
- La adjudicación y envío de la orden de compra al proveedor escogido.
- El seguimiento necesario entre el envío de la orden de compra al proveedor y la verificación del cumplimiento de los requisitos de certificados y otra documentación relacionada con la calidad de los bienes adquiridos antes de su despacho.

- La orden de compra incluye las definiciones necesarias de condiciones de despacho como los requerimientos de embalaje, documentación técnica, documentación de calidad y documentación de inspecciones que el proveedor debe adjuntar.

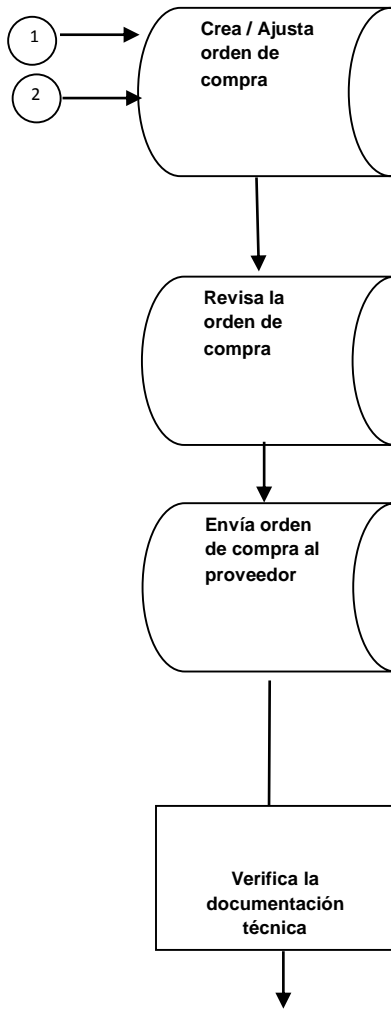
Como soporte de la adjudicación de un proceso de compra se debe adjuntar en todos los casos y como mínimo, los siguientes documentos.

- Requisición debidamente aprobada
- Evidencia de la solicitud de ofertas (mínimo 3 oferentes).
- Cotizaciones recibidas de los proveedores.
- Evaluación o comparativo de los precios y condiciones ofertadas (si hay más de una (1) oferta)
- Orden de compra
- Soporte de envío de la Orden de Compra y de las Condiciones Generales
- Documentos referidos al proceso (correos, faxes, etc.).
- La verificación de la documentación enviada por el proveedor a logística.
- El recibo y transporte internacional de la carga y documentos de importación.
- La consolidación de carga en los casos apropiados.
- La llegada del material a la zona franca.
- La nacionalización de la carga hasta obtener el número de levante.
- Las actividades relacionadas con el transporte desde la zona franca o depósito habilitado hasta cada destino final.

Figura 8. Diagrama de Flujo del proceso de compra y nacionalización de la mercancía

Actividad	Descripción
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> D1{¿Requiere solicitud de cotización?} D1 -- No --> C1((1)) D1 -- Si --> A1[Revisa y selecciona los posibles proveedores] A1 --> A2[Crea / Ajusta solicitud de cotización para proveedores seleccionados] A2 --> D2{¿Se requiere ajustar las especificaciones del ítem?} D2 -- No --> C1 D2 -- Si --> A3[A] A3 --> A4[Analiza las condiciones de las cotizaciones y recomienda la adjudicación] A4 --> C1 C1 --> C3((3)) C3 --> D1 </pre>	<p>1. ¿Requiere solicitud de cotización?: Cuando la compra se hace con referencia a un acuerdo comercial establecido, no se requiere solicitud de cotización.</p> <p>2. Revisa y selecciona los posibles proveedores: Con base en compras anteriores, se identifican proveedores posibles para invitar a un proceso de compra.</p> <p>3. Crea / Ajusta solicitud de cotización para proveedores seleccionados: se registra la solicitud de cotización para los proveedores posibles y se les envía de manera electrónica ésta solicitud a aquellos que dispongan de correo electrónico o fax y por medio físico a aquellos que no cuentan con los medios mencionados.</p> <p>Asegura que el proveedor haya recibido las solicitudes de cotización.</p>
<pre> graph TD D2{¿Se requiere ajustar las especificaciones del ítem?} -- Si --> A3[A] A3 --> A4[Analiza las condiciones de las cotizaciones y recomienda la adjudicación] A4 --> C1((1)) </pre>	<p>4. ¿Se requiere ajustar las especificaciones del ítem?: En caso de ser necesario se deben revisar las especificaciones suministradas por el usuario y las presentadas por el oferente en su cotización.</p> <p>5. Analiza las condiciones de las cotizaciones y recomienda la adjudicación: Revisa las cotizaciones recibidas de los proveedores y evalúa el cumplimiento de los requerimientos; compara las ofertas disponibles en los diferentes criterios</p>

hasta escoger aquella que ofrece el mejor valor evaluado. En caso de ser necesario presenta el cuadro comparativo como soporte

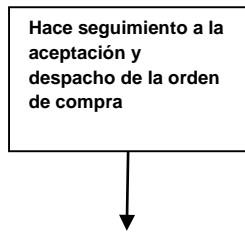


6. Crea / Ajusta orden de compra: Registra la orden de compra o modificaciones en caso de requerirlas anexando todo documento necesario; Adicionalmente anexa toda documentación relevante del proceso.

7. Revisa la orden de compra: Se aprueba la orden de compra.

8. Envía orden de compra al proveedor: En los casos en los que el proveedor cuente con correo electrónico o fax se pueden enviar por este medio. De lo contrario se envían manualmente por correo.

9. Verifica la documentación técnica: Se verifican los soportes para el cumplimiento de las especificaciones (certificados de calidad, etc.); en caso de encontrar alguna inconsistencia solicita al proveedor el cumplimiento de lo pactado en la orden de compra por intermedio del Profesional de Compras.

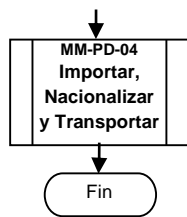


10. Hace seguimiento a la aceptación y despacho de la orden de compra:

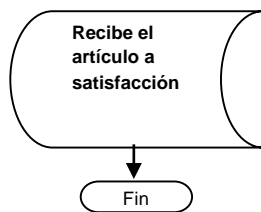
Confirmación del proveedor del recibo de la orden de compra.

Confirmación de la fecha de entrega solicitada.

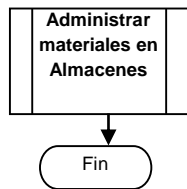
Confirmación de la fecha definitiva para que el proveedor haga el despacho.



11. Importar, Nacionalizar y transportar: Este procedimiento se encarga de traer la mercancía de acuerdo al término de negociación INCOTERMS pactado con el proveedor.



12. Recibe el artículo a satisfacción y hace entrada de mercancías: Verifica el cumplimiento de las especificaciones del material y hace la entrada de mercancía.



13. Administrar materiales en Almacenes: Este procedimiento se encarga de la recepción física de los materiales comprados.

5.2 LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO

En la bodega de almacén se llevara a cabo el almacenamiento de cada uno de los repuestos importados con el fin de mantener la vida útil de las piezas de repuesto al nivel más alto posible cumpliendo con las condiciones e instrucciones generales de los fabricantes. Las zonas de almacenamiento son aquellos sitios en donde se almacenaran los distintos tipos de material o repuestos que vamos a comercializar, el manejo de los estos materiales lo llevaremos con un

sistema de manejo de inventarios y soportados a través de unos procedimientos de solicitud, recepción y clasificación, despacho e inventario de repuestos.

El propósito de nuestro almacenamiento será el de tener un desenvolvimiento eficiente y productivo, ya que de esto va a depender el éxito de nuestras actividades y funciones que se lleven a cabo dentro del proceso de almacenamiento.

Nuestro almacén estará basado en aspectos tales como:

- Organización de áreas por sistema. (clasificación de la mercancía).
- Control de inventarios; asociado a los inconvenientes en los que se incurre al no cumplir con una buena gestión de almacenaje.
- Contar con una excelente administración de almacenamiento oportuno en sus respectivos lugares (ubicación).
- Distribución de la planta.
- Movimiento de materiales.
- Sistema ABC.
- Almacenamientos riesgosos.
- Demarcación de áreas y rutas de evacuación.
- Señalización, ventilación y ubicación.
- Obstaculización de los pasillos.

Lo anterior basado en normas y reglamentos aplicables a nuestro negocio.

Además de las funciones mencionadas en el anterior párrafo, el almacén contara con las siguientes funciones básicas las cuales serán fundamentales para el éxito de nuestras operaciones logísticas y de inventarios, como son:

- Recepción de repuestos.
- Registro de entradas y salidas de almacén.
- Almacenamiento de repuestos.
- Mantenimiento del almacén
- Despacho de repuestos.
- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad.

Figura 9. Diagrama De Flujo De Almacenamiento



5.2.1 Principios Básicos De Almacenamiento. Este almacén está especialmente estructurado y diseñado para custodiar proteger y controlar los materiales o repuestos de nuestro negocio antes de ser requeridos por nuestros clientes transportistas. Independientemente de cualquier sistema de almacenamiento que optemos en nuestro proyecto, debemos tener presente las siguientes reglas de almacenamiento o principios básicos de almacenaje, a saber:

- El almacén de materiales o repuestos deberá ser parte de la planificación y objetivos empresariales de la organización de manera que pueda ser vista como parte integral de la organización.
- Contar con una excelente y oportuna rotación de inventario de todos los bienes que vamos a importar.
- Conservar el mínimo de existencias posibles con el mínimo riesgo de faltantes y al menor costo posible de operación.
- La custodia fiel y eficiente de los repuestos o productos se van a encontrar bajo la responsabilidad de una sola persona (Almacenista).
- Establecer el lugar de almacenamiento, asignar código de ubicación y almacenar según las condiciones recomendadas por el fabricante.
- Realizar las actividades necesarias para conocer las condiciones de almacenamiento recomendadas por los fabricantes, las cuales preserven las características físicas del material y realizar las acciones preventivas para aplicar las recomendaciones.
- Definir y ejecutar, las actividades que garanticen el adecuado almacenamiento, limpieza y preservación de los materiales.
- Separar físicamente, aquellos materiales que por su baja rotación sean considerados como materiales o repuestos excedentes y obsoletos que se encuentren en el almacén y reportarlos al área Contable para su desguace o disposición final.
- Identificar, evaluar y realizar la modificación de la ubicación física del material para mejorar los tiempos en el desarrollo de las actividades de almacén.
- Desarrollar actividades de limpieza, orden y aseo de la estantería del almacén y de los materiales allí almacenados.

- Documentar la distribución del almacén y las condiciones de almacenamiento de cada uno de los materiales.
- Garantizar que cada zona se encuentre demarcada apropiadamente.
- Realizar y documentar las gestiones necesarias para conocer las recomendaciones de almacenamiento indicadas por los fabricantes de los materiales y aplicarlas.
- El almacenista cuenta con funciones especializadas como son recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y de ayuda en el control de inventarios.
- Llevando un registro al día y control interno de entradas y salidas.

5.3 DESCRIPCION DE PROCESOS

5.3.1 Para El Remachado De Banda De Frenos. El proceso se denomina remachado de bandas para freno referencias (4515D-4709D-4707D-4524D-4719-4718D) en estándar.

Durante el proceso asociado a las bandas de frenos se utiliza un conjunto de herramientas indispensables llamada remachadora y taladro de árbol.

Figura 10. Remachadora



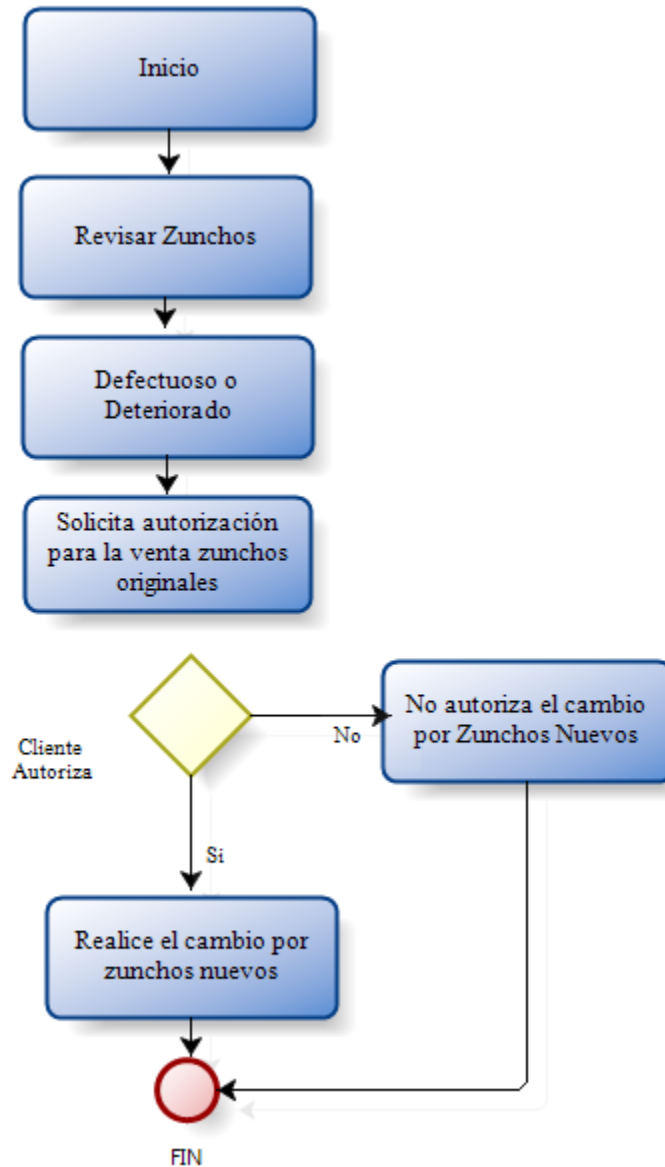
Este proceso involucra las bandas de frenos y sus zunchos correspondientes, los cuales pueden ser suministrador por nuestra compañía o por el mismo cliente en el caso en que tenga zunchos en un buen estado.

5.3.2 Inspección De Bandas Y Zunchos. Revisar Zunchos doblados o agrietados, base, soldaduras rotas, remaches o agujeros alargados en el caso de ser suministrador por el cliente. En el evento que presente este tipo de inconsistencias o defectos comuníquese con el cliente y solicite autorización para la venta de zunchos originales de las referencias que se encuentren defectuosas y proceda al cambio por zunchos nuevos que garantice el montaje de las bandas suministradas.

Verifique la posición del pin en el zuncho y de todas las áreas que tengan contacto con la rodaja por desgaste o fatiga del material.

Utilice kits de frenos originales marca Arvin Meritor referencia 8002HD Kit menor de resortes y kit 8000HD menor, utilice kit MKT4709ES2-N según sea el caso.

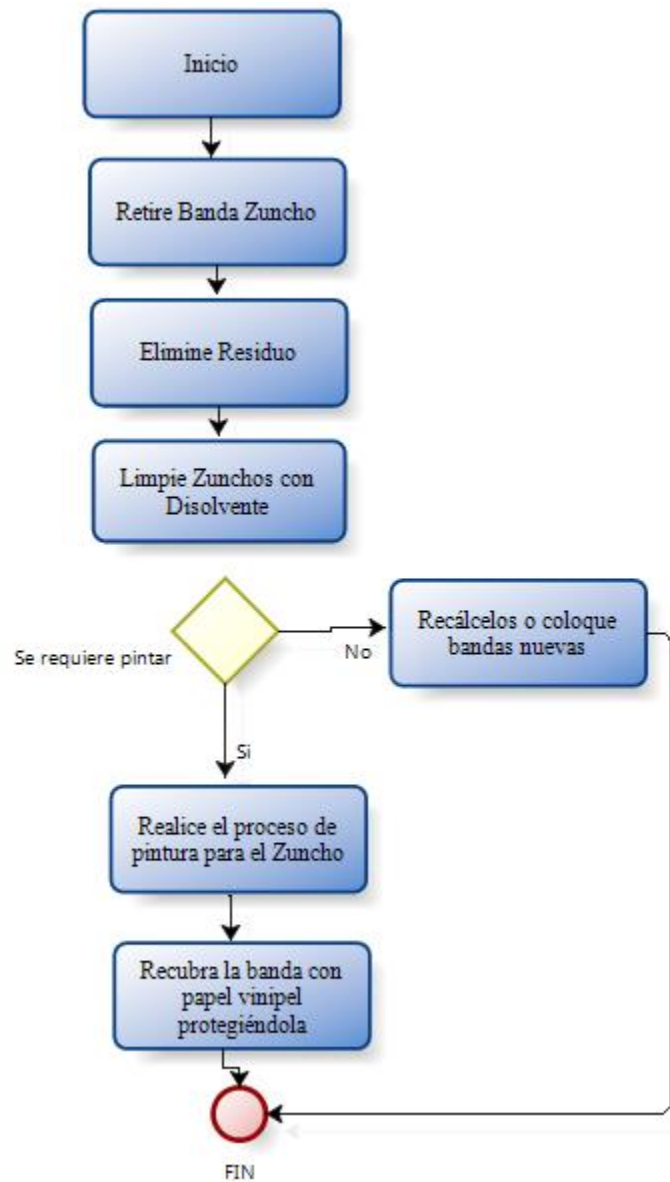
Figura 11. Proceso de remache 1



5.3.3 Reemplazo de bandas. En el caso en que el cliente requiera que su freno actual (banda y zuncho) sea remachado por nosotros (recogido en el cliente por nosotros como parte del servicio), realice los siguientes pasos:

- Retire la banda del zuncho.
- Elimine todo residuo o revestimiento que este alojado en la superficie del zuncho.
- Si la banda esta remachada, utilice el taladro para retirar el remache. Precaución: Perforación de remaches o cortar cabezas con un cincel puede causar al remache o perno elongación en el agujero (sobre dimensión del agujero).
- Limpie los zunchos con disolvente y de ser necesario utilice un cepillo de alambre (grata de acero), para una limpieza más efectiva.
- Pinte de ser necesario los zunchos que requieran de su mantenimiento y si están en buen estado recálcelos o coloque bandas nuevas. NOTA: Al instalar la banda o bloque, asegúrese que la posición sea la apropiada para que esta coincida con la posición de los remaches o pernos.
- Al remachar las bloques o bandas siga la secuencia lógica de remachado según manual de funcionamiento de remachado y torque. Comience con los remaches del centro y continúe hacia los extremos del zuncho utilice un punzón de punta redonda para recalcar los remaches.
- El remache debe llenar el orificio del revestimiento y del tablero del zuncho.
- Todo el borde del remache DEBE hacer contacto completo con el tablero del zuncho.
- Si durante la revisión, el remache puede moverse con la mano, se debe reemplazar.
- Si hay más de una grieta abierta en el remache, este debe ser reemplazado.
- Recubra la banda con papel vinipel protegiéndola así, de cualquier contaminante externo que afecte la banda.(ejemplo: grasas, químicos entre otros)

Figura 12. Proceso de remache 2

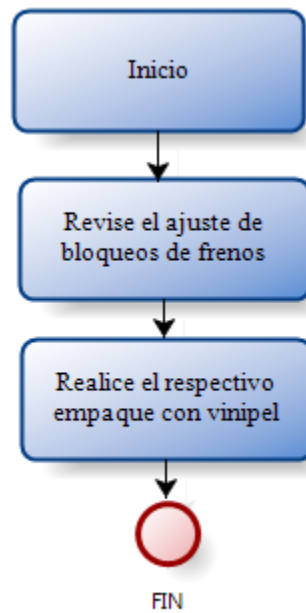


5.3.4 Revisión de la instalación de las bandas. En el caso en que el cliente requiera que su freno actual (banda y zuncho) sea remachado por nosotros (recogido en el cliente por nosotros como parte del servicio), realice los siguientes pasos:

- Después de instalar los bloques de freno o bandas, revise el ajuste del mismo contra el zuncho o zapata utilizando un calibrador de cinta colocado a lo largo del arco de la zuncho.

- Se acepta una separación de 0.25mm (0.010 pulgadas) como máximo entre la zapata o zuncho respecto al bloque montado a lo largo de los lados y extremos del conjunto.
- Una vez calzado el bloque proceda a su respectivo empaque con vinipel con el fin de que cuando se manipule el artículo este no se llegue a contaminar.

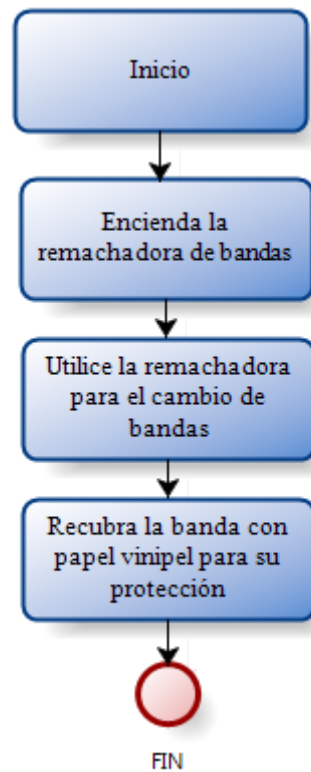
Figura 13. Proceso de remache 3



5.3.5 Reemplazo y zunchos bandas nuevas. En el caso en que nuestra compañía venda los dos productos de banda y zuncho, el procedimiento será el siguiente:

- Usado la remachadora neumática instale las bandas en el zuncho idóneo para la banda.
- Recubra la banda con papel vinipel protegiéndola así, de cualquier contaminante externo que afecte la banda.(ejemplo: grasas, químicos entre otros)

Figura 14. Proceso de remache 4



5.3.5.1 Condiciones De Operación. En la instalación de la bodega se realizaran los procesos de remachado de las bandas suministradas por nuestros clientes y almacenamiento de los repuestos que serán suministrados a nuestros clientes.

- La separación de las bandas de los zunchos se llevara a cabo en un área destinada para este fin donde el funcionario procederá a des remachar cada una de las bandas suministradas por los clientes.
- Seguido a este proceso el funcionario procederá a limpiar con una grata o cepillo cada uno de los zunchos para eliminarle grasas, polvo o barro que estas lleven.
- Posteriormente estos zunchos serán sumergidos en una solución desengrasante con el fin que estos queden completamente limpios para su respectiva pintura si es el caso.

- Cuando estos estén debidamente pintados limpios e inspeccionados pasaran al área de remachado o de instalación de la banda suministrada por nuestra compañía.
- Para garantizar el adecuado remachado de las bandas de freno se contara con una línea de aire (anillo) el cual estar alimentado por dos compresores de tornillo los cuales se encuentran interconectados con el fin de garantizar el flujo de aire continuo y constante que se requiere para esta operación siempre conservando las mismas PSI requeridas para el remachado.
- Nuestra planta contara con una planta eléctrica la cual garantiza el flujo continuo de luz en el caso de algún desabastecimiento o falla en el fluido eléctrico.

6. ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

6.1 MARCO ESTRATÉGICO

6.1.1 Objetivo General. Constituir la empresa COMPARTES SAS, como líder en la comercialización de auto-partes para Tracto-Camiones en la ciudad de Bogotá, ofreciendo servicios de alta calidad que pueda satisfacer las necesidades del mercado.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer una ventaja competitiva en nuestra empresa comercializadora y las empresas que existen en el mercado de Autopartes.
- Consolidarnos como una empresa que logre suplir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, aprovechando las oportunidades de mercado.
- Lograr una participación en ventas de repuestos para el segundo año, en un 30% del total del mercado encuestado.
- Establecer una alternativa específica para la creación y desarrollo de una empresa que genere valor y empleo.

6.1.3 Misión. Somos una compañía colombiana dedicada a la importación directa y comercialización de autopartes originales para tracto camiones, con una amplia experiencia en el mercado para brindar asesoría y servicio a nuestros clientes, según sus necesidades, comprometidos con el desarrollo económico social y sostenible del país.

6.1.4 Visión. COMPARTES SAS, se consolida como el mejor comercializador de repuestos de Colombia, y como un importador moderno y eficiente, del cual los clientes obtienen un servicio que sobrepasa sus expectativas y que contribuye a su éxito. Una empresa que aprovechando su experiencia desarrolla un esquema sólido y flexible para ser replicado en las diferentes empresas de transporte pesado de Colombia en el sector de los repuestos originales. Será una compañía que promueva la iniciativa, la creatividad individual y el progreso de las personas vinculadas de acuerdo a su esfuerzo y capacidad.

6.1.5 Valores. Los valores que deseamos propender en nuestra compañía COMPARTES SAS, en su trabajo y el de sus colaboradores se fundamenta en:

- Honestidad
- Lealtad
- Solidaridad
- Pertenencia
- Profundo sentido de la Responsabilidad Social y Ambiental
- Respeto por sí mismo y por el prójimo
- Tolerancia

6.1.6 Filosofía. Para la compañía COMPARTES SAS,

- El cliente es la razón de nuestra existencia.
- La seguridad es responsabilidad de todos.
- El ser humano es nuestra principal fortaleza.
- Nuestro liderazgo está centrado en principios.

- Nos esmeramos por conservar una estructura de costos controlada.

6.1.7 Políticas

6.1.7.1 Política de calidad. El compromiso de la compañía COMPARTES SAS, con la calidad se enfoca en mantener de manera permanente el seguimiento y cumplimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes en todos los aspectos relacionados con la comercialización, venta, y servicio de mantenimiento; para lo cual contamos con el personal humano competente que permita la fidelización de nuestros clientes, así como de aumentar nuestra lista actual

6.1.7.2 Política ambiental. La compañía COMPARTES SAS, conscientes de la responsabilidad en los temas ambientales que se desprenden de sus actividades rutinarias, está comprometida con los siguientes aspectos ambientales, tales como:

- Cumplir con las regulaciones vigentes en materia ambiental del país.
- Divulgar a todos sus trabajadores la responsabilidad ambiental, así como a sus clientes, contratistas y proveedores.
- Capacitar a sus empleados en temas ambientales que permitan tener sensibilización.

6.1.7.3 Política de seguridad industrial y salud ocupacional. COMPARTES SAS, como empresa dedicada a la importación y comercialización de repuestos para tracto camiones, se encuentra comprometida en proteger la salud y seguridad de sus trabajadores, en mantener y mejorar su bienestar, a través de la implementación de programas de gestión enfocados en los siguientes aspectos:

- Cumplir los requisitos legales vigentes en materia de Seguridad, Salud Ocupacional.

- Establecer las condiciones necesarias para garantizar la no ocurrencia de accidentes graves en el trabajo, mediante cumplimiento y seguimiento a los procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Elaborar procedimientos y normas de trabajo de manera segura para cada puesto de trabajo, suministro e inducción para el uso de los elementos de protección personal a los trabajadores vinculados con la compañía.
- Realizar la implementación de planes de respuesta a las emergencias y efectuar su correspondiente divulgación.
- El cumplimiento de la Política de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional es una condición para acceder a trabajar con la compañía, deberán cumplir con las normas y procedimientos que se encuentren establecidos bajo esta política.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.2.1 Organigrama

Figura 15 Organigrama



El organigrama establecido para la compañía, no será una estructura piramidal, será una estructura colaborativa y horizontal que busca que los cargos más altos puedan ser suplidos por los demás, de esta manera se lograra un mejor ambiente laboral y motivación de los empleados.

6.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE FUNCIONES

Tabla 13. Descripción del personal de COMPARTES SAS

CARGO	FUNCIONES DEL CARGO
Gerente General	El Gerente General tiene a su cargo la planificación y dirección de todas las actividades y operaciones necesarias de la compañía, debe lograr un crecimiento rentable en el corto

	plazo, tanto en el aspecto comercial, como en el aspecto rentable, así poner en marcha estrategias operacionales y organizacionales de ventas.
Jefe de Ventas	El Jefe de Ventas deberá cumplir con las metas de ventas establecidas en los objetivos estratégicos de la compañía, a través de una eficiente administración del área, llevando a cabo y generando estrategias de ventas, para la consecución de nuevas oportunidades de negocio, también se encarga de la planificación para las nuevas estrategias de ventas nacionales.
Contador	El cargo de contador es el encargado de la planificación, organización y coordinación de las actividades concernientes a temas contables, con el objetivo de tener estados financieros requeridos por la organización. Asegura que se cumplan los principios de contabilidad, de igual manera elabora y controla la labor presupuestaria y de costos.
Ingeniero Mecánico	El Ingeniero Mecánico estará encargado de verificar y hacer seguimiento a los repuestos suministrados por la compañía. Da soporte técnico y acompañamiento a las inquietudes de nuestros clientes.
Operario de Remachados	Los operarios serán las personas involucrados en los procesos remachados. Sera el encargado de actividades como recepción de zunchos de los clientes, des-remache, limpieza y montaje de los nuevos.

<p>Jefe de Compras y Logística</p>	<p>El Jefe de Compras y Logística es el encargado de todos los trámites necesarios antes los entes regulatorios de la documentación necesaria para la Importación/Exportación de las mercancías (incoterms, créditos documentario), deberá gestionar y supervisar la documentación aduanera.</p> <p>Establece un panel de proveedores, los cuales selecciona con base a criterios de costos, calidad y producto.</p>
<p>Almacenista</p>	<p>Registrar las entradas y salidas de almacén.</p> <p>Reportar el material averiado.</p> <p>Supervisar el buen uso de las instalaciones y del material, reportando las anomalías observadas.</p> <p>Reportar oportunamente a su jefe inmediato las requisiciones de material.</p> <p>Clasificar y organizar en los estantes correspondientes el material que ingrese al Almacén</p>
<p>Mensajero/conductor</p>	<p>Distribuir y entregar todo tipo de correspondencia, circulares e invitaciones, así como efectuar operaciones y gestiones bancarias, depósitos de cheques, efectivo, retiro de cheques, transferencias, etc. De igual manera tendrá las responsabilidades relacionadas con el manejo del vehículo que será dispuesto para el traslado de los repuestos, prestar apoyo en vueltas de mensajería, realizar las revisiones preventivas exigidas por la empresa y mantener el vehículo en óptimas</p>

	condiciones de aseo.
--	----------------------

Fuente: Autores 2014

6.4 ASPECTO LEGAL

Nuestra empresa COMPARTES SAS, estará registrada ante la Cámara de comercio de Bogotá como persona jurídica.

Para realizar esta actividad es necesario contar y diligenciar documentos claves como son:

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT)
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de Comercio, Proponente)
- Formulario registro con otras entidades.

Es importante y necesario antes del registro de la empresa realizar las consultas necesarias de verificación como son:

- Nombre del establecimiento: Si usted va a matricular un establecimiento de comercio, confirme que el nombre que quiere usar no se encuentre matriculado.(se puede realizar en el sitio web de la cámara de comercio)
- Consulta de marca
- Actividad: Consulte la actividad económica de su empresa.(código CIIU)

- Uso del suelo: En la Secretaría Distrital de Planeación si la actividad que va a iniciar puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento.

Una vez realizado las consultas necesarias y teniendo la documentación al día, se sigue con el documento base de constitución de nuestra empresa.

Existen 2 alternativas:

- Minuta de constitución: Por documento privado si la empresa a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles. (Ley 1014 de 2006, Decreto 4463 de 2006) Nota: Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, también podrá constituir su empresa por documento privado a través de la figura de Sociedad por Acciones Simplificada con las formalidades que establece la Ley 1258 de 2008.
- Escritura pública: En cualquier notaría sin importar el valor de los activos o el número de trabajadores, según lo establecido en el Artículo 110 del Código de Comercio. Esta información es tomada de la página de la cámara de comercio. (CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA)

Para el caso de nuestra empresa esta se constituirá por Minuta, la cual se expresa a continuación:

6.4.1 Minuta Para Una Sociedad S.A.S

6.4.1.1 Documento de constitución. En la ciudad de Bogotá, departamento de Cundinamarca, República de Colombia, el día 07 del mes de Enero de 2014, los suscritos William Alfonso Melo Gordillo, identificado con cédula de ciudadanía No 79.130.266 de Bogotá, domiciliado en el municipio de Cundinamarca y residenciado en la carrera 53 No 104B – 23, Arnulfo Amaya Rodríguez, identificado con cédula de ciudadanía No 79.247.896 de Bogotá, domiciliado en el Municipio de Cundinamarca y residenciado en la carrera 154ª No 92-40, y Luis Fernando Almario Narváez, identificado con cédula de ciudadanía No 92.126.312 de Sincelejo, domiciliado en el municipio de Cundinamarca y residenciado en la calle 140 No 11-63, quienes para todos los efectos se denominarán CONSTITUYENTES O EMPRESARIAS. Mediante el presente escrito manifestamos nuestra voluntad de constituir una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), regulada por la ley 1258 de 2008 y en especial por los siguientes artículos.

PRIMERO: Razón Social. La empresa girará bajo la razón social COMPARTES SAS

SEGUNDO: Domicilio de la empresa será la Ciudad de Bogotá en la localidad de Toberin en la Carrera 21 No 166-53.

TERCERO: La empresa tendrá como objeto principal las siguientes actividades:

Comercialización de repuestos importados para tracto camiones.

CUARTO: Duración. La sociedad tendrá un término de duración 10 años.

QUINTO: Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. La empresa tendrá un capital autorizado de Seiscientos quince mil Millones de pesos (\$ 615.000.000) divididos en 1000 acciones nominativas ordinarias con un valor nominal de Seiscientos quince mil de pesos (\$615.000). El capital suscrito es de Seiscientos quince mil Millones de pesos (\$615.000.000) divididos

en 1000 acciones nominativas ordinarias con un valor nominal de Seiscientos quince mil pesos (\$615.0000) y el capital pagado es de Seiscientos quince mil Millones de pesos (\$615.000.000) divididos en 1000 acciones nominativas ordinarias con un valor nominal de seiscientos quince mil pesos (\$615.000), el cual ha sido pagado en un 100% por los constituyentes en efectivo así:

NOMBRE COMPLETO	NUMERO DE ACCIONES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
William Alfonso Melo Gordillo	400	\$ 615.000	\$246.000.000
Arnulfo Amaya Rodríguez	300	\$ 615.000	\$184.500.000
Luis Fernando Almarío Narvárez	300	\$ 615.000	\$ 184.500.000

SEXTO: Representación legal. La totalidad de las funciones de representación legal de la sociedad y de administración de la misma estará a cargo del GERENTE.

SEPTIMO: Facultades del Gerente. El gerente es el representante legal de la empresa, con facultades por lo tanto para ejecutar todos los actos y contratos acorde con la naturaleza de su cargo y que se relacione directamente con el giro ordinario de los negocios de la empresa y en especial el gerente tendrá las siguientes funciones:

- Constituir para todos los propósitos concretos los apoderados especiales que considere necesarios para representación judicial o extrajudicialmente a la sociedad.
- Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales.
- Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilidad, pagos y demás operaciones de la sociedad.
- Velar por el cumplimiento oportuno de las obligaciones de la sociedad en materia impositiva.
- Certificar conjuntamente con el contador de la empresa los estados financieros, en caso de ser exigido por las normas legales.

- Designar a las personas que van a prestar sus servicios a la sociedad y para celebrar los contratos que sean convenientes, además fijar las remuneraciones que les correspondan, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la empresa y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida.
- Cumplir con las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales, en los estatutos y las que sean compatibles con el cargo.

OCTAVO: Designación. Se nombra como gerente a William Alfonso Melo Gordillo, identificado con cédula de ciudadanía No 79.130.266 de Bogotá, domiciliado en el municipio de Cundinamarca y residenciado en la carrera 53 No 104B – 23 quien ejercerá sus funciones y ostentará el cargo hasta cuando se designe y efectúe el registro correspondiente a cualquier nuevo nombramiento.

NOVENO: Causales de disolución. La sociedad se disolverá:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su inspiración.
2. Por la imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial, previsto actualmente en la ley 1116 de 2006.
4. Por las causales que se expresen en estos estatutos.
5. Por voluntad de sus propietarios
6. Por orden de la autoridad competente.
7. Por pérdidas que traduzcan al patrimonio neto de la sociedad por debajo del 50% del capital suscrito.

8. Por las demás causales establecidas en las leyes que sean compatibles con las sociedades por acciones simplificadas.

DECIMO: LIQUIDACION. Disuelta la sociedad se procederá de inmediato a su liquidación, en consecuencia conservará su capacidad jurídica únicamente para los actos tendientes o que faciliten la liquidación de la sociedad. Al nombre de la sociedad disuelta deberá adicionársele siempre la expresión “en liquidación”. Todo el proceso se hará conforme a las normas contables, acogiéndose a todos los requisitos de carácter tributario.

Actuará como liquidador el representante legal o la persona designada por la asamblea de accionistas. El liquidador o liquidadores tendrán las facultades señaladas en los artículos 230 y demás disposiciones del capítulo X título I del libro segundo del código del comercio. Pero la asamblea de accionistas podrá ampliarlas o restringirlas de lo que sea legal o cuando considere lo conveniente o necesario para los intereses de la compañía disuelta.

Para formalizar la empresa, con los documentos mencionados en la cámara de comercio se cancelan los derechos de Matrícula correspondientes (las tarifas actuales se encuentran el sitio de la cámara de comercio http://camara.ccb.org.co/documentos/11594_tarifasregistros2013f.pdf)

WILLIAM ALFONSO MELO GORDILLO

CC 79.130.266 DE BOGOTA

ARNULFO AMAYA RODRIGUEZ

CC 79.247.896 DE BOGOTA

LUIS FERNANDO ALMARIO NARVAEZ

CC 92.526.312 DE SINCELEJO

7. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

En esta sección se desarrollara la descripción de los costos, gastos, inversiones, ventas y utilidades implícitos en la ejecución de COMPARTES SAS, para evaluar su factibilidad como proyecto a corto, mediano y largo plazo.

7.1. PREMISAS

Para las proyecciones financieras se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- Los precios de los productos están basados en cotizaciones directamente a fábricas e información suministrada por empresas del sector de autopartes y nuestro cliente ancla.
- Según visita realizada a la empresa Inversiones y Negocios SAS, nos indica que los gastos en origen y destino, transportes, fletes y seguros oscila en un 13% desde Miami.
- Se toman los valores del salario mínimo y prestaciones sociales vigentes al 2013.
- Las políticas de ventas están proyectadas en un 60% de las ventas a 30 días y un 40% a 60 días.
- Las compras se realizan a contado, donde los productos tardan en llegar en el peor de los casos en 2 meses.
- Incremento salarial es basado en el IPC
- La proyección en ventas se realiza basado en información obtenida por nuestro cliente ancla y un aumento en nuestra clientela (basados en nuestras encuestas).
- Se tiene en cuenta los indicadores proyectados, como fuente de información. (GRUPO BANCOLOMBIA)

Tabla14. Tabla macroeconómica proyectada

TABLA MACROECONÓMICOS PROYECTADOS		Grupo Bancolombia							
Investigaciones Bancolombia		Septiembre 3, 2013							
Última actualización: Septiembre 2013									
Economía Colombia									
PIB (variación Anual)	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018py	
Balance GNC (%PIB)	-2.90%	-2.30%	-2.60%	-2.40%	-2.00%	-1.80%	-1.70%	-1.80%	
Balance cuenta corriente (%PIB)	-2.88%	-3.22%	-3.60%	-3.20%	-2.70%	-2.75%	-2.82%	-2.60%	
Tasa de desempleo (trece ciudades)	10.40%	10.2%	9.40%	9.16%	9.02%	8.75%	8.74%	8.62%	
Inflación (IPC variación anual)	3.73%	2.44%	2.60%	3.56%	3.06%	3.14%	3.10%	3.06%	
Precios al productor (IPP variación anual)	5.51%	-2.95%	1.87%	2.71%	3.51%	3.72%	3.80%	3.50%	
Tasas de Interés Locales									
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018py	
DTF (promedio anual)	4.75%	4.25%	3.25%	4.00%	4.50%	4.50%	4.25%	4.50%	
IBR overnight (promedio anual)	4.16%	5.34%	4.07%	4.11%	4.67%	4.74%	4.33%	4.46%	
Tasa TES 5 años (fin de año)	4.06%	4.87%	3.22%	4.11%	4.55%	4.60%	4.41%	4.35%	
Tasa TES 10 años (fin de año)	7.06%	5.15%	5.67%	5.42%	5.35%	5.35%	5.30%	5.19%	
Tasa TES 10 años (fin de año)	7.60%	5.66%	6.70%	6.11%	5.98%	5.83%	5.70%	5.58%	
Mercado Cambiario									
Devaluación (fin de año)	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018py	
Devaluación (promedio anual)	0.70%	-8.85%	7.37%	4.16%	2.28%	-3.51%	-1.74%	-2.92%	
Precio del Dólar (\$ fin de año)	2.64%	-2.69%	3.70%	6.60%	-0.80%	-2.94%	2.09%	-6.19%	
Precio del Dólar (\$ fin de año)	1,938.38	1,766.78	1,897	1,976	2,021	1,960	1,916	1,860	
Precio del Dólar (\$ promedio anual)	1,848.03	1,798.39	1,865	1,988	1,972	1,914	1,954	1,833	

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), py proyectado

Fuente: BANCOLOMBIA

7.2. PROYECCIÓN EN VENTAS

Las proyecciones de las ventas se realizaron basadas en la información suministrada por nuestro socio estratégico, según la demanda de anual de nuestros productos.

Tabla 15. Proyección de ventas

Resumen Proyección de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Total	\$ 1.135.886.392,44	\$ 2.957.383.019,72	\$ 5.275.697.413,83
Ventas A 30 días	\$ 681.531.835,46	\$ 1.774.429.811,83	\$ 3.165.418.448,30
Ventas A 60 Días	\$ 454.354.556,98	\$ 1.182.953.207,89	\$ 2.110.278.965,53
Cuentas por Cobrar al final del año	\$ 189.314.398,74	\$ 552.044.830,35	\$ 984.796.850,58

Fuente: Autores 2014

Para el primer año se estima vender solo a la empresa ancla Transer S.A que corresponde aproximada mente un 11% del mercado total encuestado.

Para el segundo año se estima vender un 30% del potencial encuestado y en tercer año se estima llegar a un 55% del potencial del mercado encuestado.

7.3. COSTOS Y GASTOS

Para COMPARTES SAS provee un conjunto de gastos y costos variables y fijos necesarios para su operación que oscila aproximadamente a 25 millones de pesos mensuales con un promedio anual de 304 millones anuales.

En los costos y gastos fijos tenemos:

- Salario de los empleados
- Renta de oficina y bodega de almacenamiento

Tabla 16. Costos del personal

CARGOS	NÚMERO PERSONAS	DE	TOTAL SALARIOS
Gerente General	1		\$ 3.855.000,00
Ingeniero /Técnico Mecánico	1		\$ 1.927.500,00
Jefe de ventas	1		\$ 2.570.000,00
Contador	1		\$ 1.927.500,00
Jefe compras y logística	1		\$ 2.827.000,00
Operario de remachados	2		\$ 1.413.500,00
Almacenista	1		\$ 1.542.000,00
Conductor/mensajero	1		\$ 771.000,00
Total	11		\$ 16.833.500,00

Fuente: Autores 2014

En costos y gastos variables tenemos:

- Papelería
- Electricidad
- Gas
- Teléfono
- Agua
- Gasolina y combustibles

Basados en estos costos y gastos proyectados, proyectamos un promedio mensual de gastos de operación como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 17. Gastos pre operativos

GATOS PRE-OPERATIVOS	
Sueldos/ dueños	\$0
Sueldos/ empleados	\$16.833.500
Honorarios	\$0
Publicidad	\$0
Renta del local	\$7.000.000
Papelería	\$200.000
Electricidad	\$150.000
Gas	\$50.000
Teléfono	\$140.000
Agua	\$200.000
Pago de Préstamo	\$0
Intereses	\$0
Reparaciones	\$0
Gasolina y combustibles	\$800.000
Gastos de viaje	\$0
Seguros	\$0
Gastos varios	\$0
Impuestos	\$0
Depreciación	\$0

TOTAL	\$25.373.500
--------------	---------------------

Fuente: Autores 2014

7.4. INVERSIÓN DE ACTIVOS Y CAPITAL INICIAL

Nuestra empresa va ser una SAS compuesta por 3 socios los cuales aportaran el capital inicial de trabajo estimando en \$615.000.000 , con los cuales se realizara las inversiones necesarias como maquinaria, equipos de cómputo, mobiliarios, arriendo inicial, escrituras, seguros, contratos de servicios iníciales e inventario inicial para satisfacer el inicio de la operación.

Tabla 18. Inversión inicial

CONCEPTO	MONTO
Terreno y Edificios	\$0
Acondicionamiento de Local	\$0
Maquinaria	\$30.000.000
Equipo de Cómputo	\$13.597.954
Equipo de Transporte	\$90.000.000
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$23.820.000
Inventario Inicial	\$188.060.661
Efectivo de Reserva	\$200.000.000
Otros	\$42.081.385
Contratos de Servicios	\$21.740.000
Gastos de Constitución	\$4.000.000
Promoción Inicial	\$1.700.000
TOTAL	\$615.000.000

Fuente: Autores 2014

Los insumos (equipos de cómputo, transporte, mobiliario y maquinaria) necesarios para la operación inicial de nuestra empresa están representados en la siguiente tabla

Tabla 19. Detalle de gastos iniciales

INSUMOS INICIALES	CANTIDAD	VALOR
Computadores	5	\$6.000.000
Puestos de Trabajo	5	\$2.000.000
Sillas de recepción	4	\$800.000
Impresoras multifuncionales	1	\$1.200.000
Software administrativo y contable	1	\$6.394.954
Teléfonos	2	\$320.000
caneca de basura	4	\$200.000
Archivador	1	\$500.000
Maquinas remachadoras	2	\$10.000.000
Compresor	1	\$5.000.000
Equipo Pintura(samblastics)	1	\$7.000.000
Estantería almacén(1 metro de frete * 6 niveles* 2 metros de alto 50 de fondo)	40	\$20.000.000
Herramientas	1	\$8.000.000
Vehículo Furgunado	1	\$90.000.000
TOTAL	68	\$157.414.954

Fuente: Autores 2014

7.5. FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 20. Flujo de efectivo

	año0	año1	año2	año3
Flujo de Efectivo				
MES				
Efectivo en el banco	\$ -	\$ 129.856.219,60	\$ 488.751.414,15	\$ 575.877.588,95
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Entrada de Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas de Contado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas de Credito	\$ -	\$ 1.003.366.313,32	\$ 2.887.381.179,03	\$ 4.850.423.735,91
Aportaciones de Socios	\$ 615.000.000,93	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos u otras inyecciones de efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas de activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Entradas de efectivo	\$ 615.000.000,93	\$ 1.003.366.313,32	\$ 2.887.381.179,03	\$ 4.850.423.735,91
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo Disponible	\$ 615.000.000,93	\$ 1.133.222.532,92	\$ 3.376.132.593,18	\$ 5.426.301.324,86
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salidas de Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras (Costo de las Ventas)	\$ 212.508.546,93	\$ 637.525.640,79	\$ 2.213.140.935,29	\$ 3.948.038.462,00
Sueldos/dueños	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos/empleados	\$ -	\$ 202.002.000,00	\$ 208.183.261,20	\$ 214.720.215,60
Honorarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad/promoción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Renta del local	\$ 21.000.000,00	\$ 84.000.000,00	\$ 86.570.400,00	\$ 89.288.710,56
Papelería	\$ -	\$ 2.400.000,00	\$ 2.473.440,00	\$ 2.551.106,02
Electricidad	\$ -	\$ 1.800.000,00	\$ 1.855.080,00	\$ 1.913.329,51
Gas	\$ -	\$ 600.000,00	\$ 618.360,00	\$ 637.776,50
Teléfono	\$ -	\$ 1.680.000,00	\$ 1.731.408,00	\$ 1.785.774,21
Agua	\$ -	\$ 2.400.000,00	\$ 2.473.440,00	\$ 2.551.106,02
Pago de Préstamo (capital)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reparaciones	\$ -	\$ 1.500.000,00	\$ 1.545.900,00	\$ 1.594.441,26
Gasolina y Combustibles	\$ -	\$ 9.600.000,00	\$ 9.893.760,00	\$ 10.204.424,06
Gastos de Viaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras Terrenos y Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acondicionamiento Local	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Maquinaria	\$ 30.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Compra Equipo Computo	\$ 13.597.954,00	\$ -	\$ -	\$ -
Compra Equipo Transporte	\$ 90.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Compra Mobiliario y Eq. Oficina	\$ 23.820.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Constitución (licencias, etc.)	\$ 4.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Salidas de Efectivo	\$ 394.926.500,93	\$ 943.507.640,79	\$ 2.528.485.984,49	\$ 4.273.285.345,75
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Efectivo Generado Real	\$ 220.073.500,00	\$ 189.714.892,13	\$ 847.646.608,69	\$ 1.153.015.979,11

Fuente: Autores 2014

En el flujo de efectivo, el año 0 hace referencia a la ejecución de las actividades pre operativas.

7.6. ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 21. Estado de resultado

	Año1	Año2	Año3
ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS			
Total ventas	\$ 1.135.886.392,44	\$ 2.957.383.019,72	\$ 5.275.697.413,83
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.135.886.392,44	\$ 2.957.383.019,72	\$ 5.275.697.413,83
(-) Costo de ventas	\$ 850.034.187,72	\$ 2.213.140.935,29	\$ 3.948.038.462,00
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 285.852.204,72	\$ 744.242.084,43	\$ 1.327.658.951,82
(-) Gastos operacionales de ventas	\$ 202.002.000,00	\$ 208.183.261,20	\$ 214.720.215,60
(-) Gastos Operacionales de administración	\$ 286.397.954,00	\$ 107.161.788,00	\$ 110.526.668,14
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (202.547.749,28)	\$ 428.897.035,23	\$ 1.002.412.068,08
(+) Ingresos no operacionales	0	0	0
(-) Gastos no operacionales	0	0	0
(-)Gasto de financiaci3n	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ (202.547.749,28)	\$ 428.897.035,23	\$ 1.002.412.068,08
(-) Impuesto de renta y complementarios	\$ -	\$ 141.536.021,63	\$ 330.795.982,47
UTILIDAD LÍQUIDA	\$ (202.547.749,28)	\$ 287.361.013,61	\$ 671.616.085,61
(-) Reservas			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (202.547.749,28)	\$ 287.361.013,61	\$ 671.616.085,61

Fuente: Autores 2014

El estado de resultados al inicio del año no nos muestra una utilidad neta positiva debido a que en el primer año tendríamos muchos gastos para dar inicio a las ventas.

Los próximos años a medida que se incrementan las ventas y se estabiliza la operación de la empresa e incrementan la ventas se empieza a observar las utilidades.

7.7. BALANCE GENERAL

Tabla 22. Balance general

	Balance General		
	Año1(2014)	Año2(2015)	Año (2016)
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Bancos	\$ 129.856.219,60	\$ 488.751.414,15	\$ 575.877.588,95
Inventarios		\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ 189.314.398,74	\$ 552.044.830,35	\$ 984.796.850,58
Total Activo Corriente	\$ 319.170.618,34	\$ 1.040.796.244,50	\$ 1.560.674.439,53
Activos fijos			
Equipo de Transporte	\$ 90.000.000,00	\$ 73.500.000,00	\$ 55.500.000,00
Depreciacion	-\$ 16.500.000,00	-\$ 18.000.000,00	-\$ 18.000.000,00
Equipo de Oficina	\$ 3.820.000,00	\$ 3.469.833,33	\$ 3.087.833,33
Depreciacion	-\$ 350.166,67	-\$ 382.000,00	-\$ 382.000,00
Equipo de computo	\$ 7.200.000,00	\$ 5.880.000,00	\$ 4.440.000,00
Depreciacion	-\$ 1.320.000,00	-\$ 1.440.000,00	-\$ 1.440.000,00
Maquinaria y equipo	\$ 30.000.000,00	\$ 27.250.000,00	\$ 24.250.000,00
Depreciacion	-\$ 2.750.000,00	-\$ 3.000.000,00	-\$ 3.000.000,00
Software	\$ 6.397.954,00	\$ 4.443.023,61	\$ 2.310.372,28
Depreciacion	-\$ 1.954.930,39	-\$ 2.132.651,33	-\$ 2.132.651,33
Muebles y enseres	\$ 20.000.000,00	\$ 18.166.666,67	\$ 16.166.666,67
Depreciacion	-\$ 1.833.333,33	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00
Total de Activos Fijos	\$ 132.709.523,61	\$ 105.754.872,28	\$ 78.800.220,94
Otros Activos	\$ -		
Total Activos	\$ 451.880.141,95	\$ 1.146.551.116,77	\$ 1.639.474.660,47
PASIVOS			
Pasivos a corto plazo			
Cuentas X pagar prestamo		\$ -	\$ -
Impuesto por pagar	\$ 39.427.890,31	\$ 102.654.080,61	\$ 183.125.372,67
Total Pasivos a Corto plazo	\$ 39.427.890,31	\$ 102.654.080,61	\$ 183.125.372,67
Pasivos a largo Plazo			
Prestamo Bancario		\$ -	\$ -
Total de pasivos a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos	\$ 39.427.890,31	\$ 102.654.080,61	\$ 183.125.372,67
PATRIMONIO			
Capital Pagado	\$ 615.000.000,93	\$ 615.000.000,93	\$ 615.000.000,93
Utilidad del ejercicio	-\$ 202.547.749,28	\$ 287.361.013,61	\$ 671.616.085,61
Impuesto de renta	\$ -	\$ 141.536.021,63	\$ 330.795.982,47
Total del Patrimonio	\$ 412.452.251,65	\$ 1.043.897.036,16	\$ 1.456.349.287,81
Total pasivo y patrimonio	\$ 451.880.141,96	\$ 1.146.551.116,78	\$ 1.639.474.660,48

Fuente: Autores 2014

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de evaluar nuestro plan de negocios desde los diferentes puntos de vista que comprende este trabajo consideramos que nuestra idea es viable de implementar de acuerdo a las siguientes conclusiones:

- Debido al crecimiento de importaciones y exportaciones en Colombia y al auge de los tratados en los dos últimos periodos presidenciales se puede evidenciar un crecimiento del parque automotor de carga, lo cual es clave para nuestro plan de negocios.
- De acuerdo al resultado de las encuestas realizadas, se puede evidenciar que las marcas de repuestos que COMPARTES SAS, va a comercializar, son las más representativas de los clientes encuestados.
- Basado en los resultados financieros observamos que este proyecto de plan de negocios es viable, cabe anotar que para la sostenibilidad del negocio a futuro debemos contar con un apalancamiento financiero que nos permita realizar compras de grandes volúmenes de inventario.
- De acuerdo a la investigación que hemos realizado para el desarrollo de este plan de negocios hemos evidenciados debilidades y falencias en la prestación del servicio de la competencia, lo cual nos permite convertirlas en fortalezas para nuestro proyecto.
- Financieramente el ejercicio nos entrega unos resultados óptimos (Con una TIR del 26%), siendo atractivo para posibles inversionistas.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ CORREA, C. (10 de Octubre de 2013). Revista el Container(120), 10 y 12.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. (s.f.). Crear Empresa, Paso A Paso Crear Empresa.

Obtenido de Crear Empresa:

<http://camara.ccb.org.co/crearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx>

GRUPO BANCOLOMBIA. (s.f.). Investigaciones Económicas: Bancolombia. Obtenido de Bancolombia:

(<http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30037/2013090313481939.pdf>)

MINISTERIO DE TRANSPORTE. (s.f.). Grupo De Estudios De Carga Subdirección Operativa De Transporte Automotor.

SANTOS CALDERON, J. M. (10 de Octubre de 2013). Revista el Container (120), 9.

ANEXO 1. Encuesta

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como fin determinar qué tipo de vehículos posee usted en su compañía (flota) y que repuestos está consumiendo en el momento en su organización.

Esta encuesta tiene fines educativos.

1 Marque con una X de las siguientes marcas que posee su empresa.

a) KENWORTH _____

b) INTERNATIONAL _____

c) Freightliner Columbia _____

d) MACK _____

e) FORD _____

f) CHEVROLET _____

g) M.B _____

2 De las marcas de camiones que posee su empresa, por favor indique la cantidad con la que cuenta su empresa.

a) KENWORTH _____

b) INTERNATIONAL _____

c) FREIGHTLINER COLUMBIA _____

d) MACK _____

e) FORD _____

f) CHEVROLET _____

g) M.B _____

3 Por favor especifique que tipo de remolques usa su empresa y que cantidad posee de cada uno de ellos.

a) 3 ejes 7 pulgadas ____

b) 2 ejes 7 pulgadas ____

c) Randon 9 pulgadas ____

4 Indique por favor, en su flota que tipo de motores usa y qué cantidad.

a) DETROIT S60. ____

b) CUMMINS ISX ____

c) CUMMINS N14 ____

d) CUMMINS ISM ____

e) MAC E7-TECH ____

f) CUMMINS L10 ____

g) DT466E ____

h) DT530E ____

i) CATERPILLAR ____

j) M.B ____

k) BIGCAM NT350 ____

l) BIGCAM NT400 ____

5 Para la reparación de los motores que tipo de repuestos usa su empresa (marque con una X las respuestas que apliquen):

Originales: ____

Genéricos: ____

6 A continuación marque con una X las marcas que usted usa en la reparación de sus motores:

- a) CUMMINS ___
- b) DETROIT ___
- c) CATERPILLAR ___
- d) FP DIESEL ___
- e) MC BICK. ___
- f) DONALSOND ___
- g) FLEDDGUAR ___
- h) GARRET ___
- i) HOLSET ___
- j) BORGWARNER ___
- k) MAC ___

7 De las siguientes repuestos Indique la rotación mensual de cada uno de ellos al frente al parte número.

SISTEMA	NOMBRE	MARCA	APLICACIÓN	PARTE NUMERO	CONSUMO MENSUAL
Combustible	Actuador de tiempo	CUMMINS	MOTOR CUMMINS ISX	4089981RX	
Combustible	Actuador de dosificacion	CUMMINS	MOTOR CUMMINS ISX	408998RX	
Combustible	Bombas combustible	CUMMINS	MOTOR CUMMINS ISX	4089431RX	
Combustible	Bomba transferencia o levante	CUMMINS	MOTOR CUMMINS ISX	4935094	
Combustible	Bobina solenoide	CUMMINS	MOTOR CUMMINS ISX	4024808	
Sistema electrico	Bobina freno motor isx	CUMMINS	MOTOR CUMMINS ISX	4026538	
Sistema electrico	Sensor presion temperatura admision	CUMMINS	MOTOR CUMMINS ISX	4921473	
Sistema electrico	Sensor presion aceite motor isx	CUMMINS	MOTOR CUMMINS ISX	49221475	
Admision	Turbo	HOLSET	MOTOR ISX	4089754 - RX (4036892)	
Admision	Turbo	BORGWARNER	MOTOR DETROIT S60 ID3	171701	
Admision	Turbo	GARRETT	MOTOR DETROIT S60 ID3	266713-50015	
Admision	Turbo	GARRETT	MOTOR DETROIT S60 ID4	714788-50015	

8 Qué tipo de suspensión utiliza su flota de tracto camiones? (marque con una X las respuestas que apliquen).

- a) Neumática ___
- b) Muelle _____

Qué cantidad en neumática? _____

Qué cantidad en muelles? _____

9 Qué tipo de suspensión utilizan los tráiler de su flota de tracto camiones?

a) Neumática ____

b) Muelle _____

Qué cantidad en neumática (tráiler)? _____

Qué cantidad en muelles (tráiler)? _____

10 De las siguientes marcas de repuestos para suspensión marque con una x las que usa:

a) HIMAL ____

b) HERCULES ____

c) HUCTH ____

d) HENDRICKSON ____

e) AUTOMAN ____

f) TENNECO ____

g) CONTINENTAL ____

i) FIRESTONE ____

j) GOOD YEAR ____

k) GABRIEL ____

l) CONTINTECH ____

m) MONROE ____

11 De los siguientes repuestos Indique la rotación mensual de cada uno de ellos al frente del parte número.

SISTEMA	NOMBRE	MARCA	APLICACIÓN	PARTE NUMERO	CONSUMO MENSUAL
Suspension	Amortiguador delantero	GABRIEL	EAGLE / PROSTAR	85924	
Suspension	Amortiguador delantero	GABRIEL	KENWORTH TRASERO	85070	
Suspension	Amortiguador trasero	GABRIEL	EAGLE / PROSTAR	83121	
Suspension	Amortiguador trasero	GABRIEL	KENWORTH SPO	85937	
Suspension	Amortiguadore trasero	GABRIEL	KENWORTH SYS / SQL	85902	
Suspension	Amortiguador trasero	GABRIEL A GAS	KENWORTH SYS SQL	89423	
Suspension	Amortiguador delantero	MONROE USA	INTERNACIONAL 9400	65107	
Suspension	Bombonas aire suspension hembra	FIRESTONE USA	KENWORTH	C81 -1005*	
Suspension	Bombonas aire suspension hembra	FIRESTONE USA	KENWORTH	W01-358-9541	
Suspension	Bombonas aire suspension	FIRESTONE USA	EAGLE	W01-358-9373	
Suspension	Bombona aire	FIRESTONE USA	SIDER	C-25873	
Suspension	Bombona aire suspension macho	FIRESTONE USA	KENWORTH	W01-358-9675	
Suspension	Bombona aire suspension macho	GOOD YEAR	KENWORTH	1R11-221	
Suspension	Bombona	FIRESTONE USA	TRAILER ROMARCO	W01-358-9122	
Suspension	Bombona	CONTITECH	TRAILER ROMARCO	9122C	
Suspension	Corbatin barra tenzora	TENNECO	KENWORTH SUSPENSION NEUMATICA	(836940)(839310)	
Suspension	Corbatin barra tenzora	HENDRICKS	EAGLE / PROSTAR	(47691-000L)	
Suspension	Amortiguador intrax	HENDRICKS	SIDER	B -23316	
Suspension	Amortiguador intrax	GABRIEL GAS	SIDER	?	
Suspension	Hoja suspension has (z)	HENDRICKS	INTERNATIONAL EAGLE	56946-000	

12 En el sistema de frenos que marca de frenos utiliza (marque con una X las respuestas).

- a) MERITOR ____
- b) INCOLBESTOS ____
- c) PAGID ____
- d) FRAZLE ____

13 Indique la rotación mensual de cada uno de ellos al frente del parte número.

SISTEMA	NOMBRE	MARCA	APLICACIÓN	PARTE NUMERO	CONSUMO MENSUAL
Freno	Bloque freno 4515d	MERITOR	TRAILER	807666	
Freno	Bloque freno 4709d	MERITOR	TRASERO KENWORTH	807665	
Freno	Bloque freno 4707d	MERITOR	TRASERO INTERNACIONAL	807664	
Freno	Bloque freno 4524	MERITOR	DELANTERO INTERNACIONAL	4524D	
Freno	Bloque freno 4719	MERITOR	DELANETRO KENWORTH	4719D	
Freno	Bloque freno 4718d	MERITOR	TRASERO DE RANDON	4718D	
Freno	Kit reparacion freno hd 16 1/2	MERITOR	TRAILER / INTERNACIONAL TRASERO	KIT-8002HD. BULK	
Freno	Kit reparacion resortes	MERITOR	KENWORTH TRASERO	MKTB4709ES2N	
Freno	Kit reparacion mayor hd 16 1/2	MERITOR	TRAILER/RANDON/INTERNACIONAL TRAS	8000HD	

14 Para los siguientes sistemas indique la rotación mensual de cada una, si lo usa.

MARCA	APLICACIÓN	PARTE NUMERO	CONSUMO MESUAL
HOLLAND	TODAS QUINTA RUEDAS 55 LBS	RK351-07296	
TIMKEN	PACHA EXTERNA TODOS	401	
TIMKEN	PACHA INTERNA TODOS	403	
TIMKEN	RUEDA DELANTERA TODAS	84	
TIMKEN	RUEDA DELANTERA TODAS	413	
VDC	TRAILER	SS-46841	
NATIONAL OIL SEALS	TODAS	N370001A	
NATIONAL OIL SEALS	TODAS	N370003A	
SPICER	EAGLE	5-510X	
SPICER	EAGLE	5-515X	
SPICER	INTERNATIONAL 9400 /KENWORTH 1998	5-280X	
SPICER	INTERNATIONAL 9400 /KENWORTH 1998	5-281X	
SPICER	KENWORTH	SPL-250-3X	
SPICER	KENWORTH (2003)	SPL-170-4X	
MADE IN CHINA	TODAS (-) RANDON	3074	
MADE IN CHINA	TODAS (-) RANDON	?	
DETROIT DIESEL	DETROIT	23514177	
EATON	ISX	108935-82MOX	
DELCO REMY	TODAS	8200308	
EXIDE	TODAS	GLCOM31DNC	
INTERNATIONAL	TODAS	GLN31650SNC	
MASS PARTS	TODAS	30-30	

15 Mide usted de alguna forma la duración de los repuestos instalados en la flota (marque con una X su respuesta).

- a) Si. ____
- b) No. ____

16 Qué porcentaje estaría dispuesto usted a pagar por una marca original sabiendo que su durabilidad se incrementa (marque con una X su respuesta).

- a) 10% ____
- b) 20% ____
- c) 30% ____
- d) 40% ____
- e) 50% ____
- f) más de 50% ____

17 Por línea de repuestos cual es el proveedor actual y que calidad de servicio presta.

LINEA	PROVEEDOR	ATENCION			OBSERVACIONES
		Buena	Regular	Deficiente	
MOTOR					
SUSPENSION					
FRENOS					
OTROS					

ANEXO 2. Variación de costos x grupos

Grupos y subgrupos	Variación %				Contribución (puntos porcentuales)			
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Año corrido	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Año corrido
Combustibles	1,92	-2,33	1,74	1,28	0,66	-0,81	0,59	0 , 44
Insumos	1,22	0,19	-0,13	1,28	0,11	0,02	-0,01	0 , 11
Servicios de estación, lubricantes, filtros y parqueadero	0,57	0,38	-0,41	0,53	0,02	0,02	-0,02	0 , 02
Llantas	1,81	0,03	0,12	1,95	0,09	0	0,01	0 , 09
Factores	0,31	-1,62	-1,18	-2,48	0,16	-0,81	-0,58	-1 , 24
Impuestos, seguros y mano de obra directa	1,59	-0,5	-0,35	0,73	0,32	-0,1	-0,07	0 , 15
Costo de capital	-1,48	-3,24	-2,42	-6,99	-0,33	-0,7	-0,51	-1 , 55
Peajes	2,18	0	0	2,18	0,17	0	0	0 , 17
Partes, piezas, servicios de mantenimiento y reparación	0,22	0,01	0,19	0,42	0,01	0	0,01	0 , 03
Partes y piezas utilizadas en el motor, caja de velocidades, embrague y dirección	0,07	-0,16	0,03	-0,06	0	0	0	0 , 00
Partes y piezas utilizadas en el diferencial, rodamientos y retenedores	0,39	0,11	0,3	0,81	0	0	0	0 , 01
Partes y piezas utilizadas en los frenos	0,07	-0,18	0,22	0,1	0	0	0	0 , 00
Partes y piezas utilizadas en el sistema eléctrico e inyección	-1,14	0,21	-0,11	-1,05	-0,01	0	0	-0 , 01
Partes y piezas utilizadas en la suspensión y tráiler	0,92	-0,42	0,57	1,07	0,01	-0,01	0,01	0 , 01
Servicios de mantenimiento y reparación	1,1	0,51	0,14	1,75	0,01	0,01	0	0 , 02
Total	0,94	-1,6	0,01	-0,66	0,94	-1,6	0,01	-0,66

ANEXO 3. Resultado de encuesta. Rotación de inventario para respuestas de suspensión.

SISTEMA	NOMBRE	PARTE NUMERO	EDINSA BOGOTA	TCC BOGOTA	TRANSER S.A	TRANSPORTES AISBERG	TRANSPORTES CEMEX	TRANSPORTES TEV	COCA-COLA	TRANSPORTADORA DEL META	TRANSPORTES PLANET	ALPINA	TOTAL	PROMEDIO
Suspension	Amortiguador delantero	85924	2	1	12	5	9	9	0	5	1	0	44	5
Suspension	Amortiguador delantero	85070	5	16	16	38	9	11	13	10	11	23	152	16
Suspension	Amortiguador trasero	83121	2	1	16	6	12	12	0	6	1	0	56	6
Suspension	Amortiguador trasero	85937	3	8	8	19	5	6	7	5	6	12	79	8
Suspension	Amortiguadore trasero	85902	3	8	8	19	5	6	7	5	6	12	79	8
Suspension	Amortiguador trasero	89423	2	4	4	10	3	3	4	3	3	6	42	5
Suspension	Amortiguador delantero	65107	1	1	6	3	5	5	0	3	1	0	25	3
Suspension	Bombonas aire suspension hembra	C81 -1005*	3	10	10	24	6	7	8	6	7	15	96	10
Suspension	Bombonas aire suspension hembra	W01-358-9541	2	4	4	10	3	3	4	3	3	6	42	5
Suspension	Bombonas aire suspension	W01-358-9373	1	1	6	3	5		0	3	1	0	20	2
Suspension	Bombona aire	C-25873	4	2	12	6	8	10	10	14	4	4	74	8
Suspension	Bombona aire suspension macho	W01-358-9675	2	6	6	14	4	5	5	4	4	9	59	6
Suspension	Bombona aire suspension macho	1R11-221	2	4	4	10	3	3	4	3	3	6	42	5
Suspension	Bombona	W01-358-9122	2	2	4	6	3	3	2	4	2	2	30	3
Suspension	Bombona	9122C	2	2	4	6	3	3	2	4	2	2	30	3
Suspension	Corbatin barra tenzora	(836940)(839310)	9	29	30	70	16	21	23	18	20	43	279	28
Suspension	Corbatin barra tenzora	(47691-000L)	2	1	15	6	11	11	0	6	1	0	53	6
Suspension	Amortiguador intrax	B -23316	4	2	8	3	5	4	4	6	3	4	43	5
Suspension	Amortiguador intrax	?	4	2	8	3	5	4	4	6	3	4	43	5
Suspension	Hoja suspension has (z)	56946-000	1	1	4	2	3	3	0	2	1	0	17	2

ANEXO 4. Resultado de encuesta. Rotación de inventario para respuestas de motor.

SISTEMA	NOMBRE	PORTE NUMERO	EDINSA BOGOTA	TCC BOGOTA	TRANSE S.A	TRANSPORTES AISBERG	TRANSPORTES CEMEX	TRANSPORTES TEV	COCA-COLA	ANSPORTADORA DEL ME	TRANSPORTES PLANET	ALPINA	TOTAL	PROMEDIO
Combustible	Actuador de tiempo	4089981RX	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Combustible	Actuador de dosificación	408998RX	2	2	6	9	4	5	2	2	3	5	40	4
Combustible	Bombas combustible	4089431RX	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Combustible	Bomba transferencia o levante	4935094	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Combustible	Bobina solenoide	4024808	3	3	10	15	7	8	3	3	4	8	64	7
Sistema electrico	Bobina freno motor isx	4026538	1	2	4	6	3	4	2	2	2	3	29	3
Sistema electrico	Sensor presion temperatura admision	4921473	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11	2
Sistema electrico	Sensor presion aceite motor isx	49221475	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Admision	Turbo	4089754 - RX (4036892)	1	1	3	5	2	3	1	1	2	3	22	3
Admision	Turbo	171701	0	2	1	2	1	0	0	0	1	0	7	1
Admision	Turbo	266713-50015	0	2	1	2	1	0	0	0	1	0	7	1
Admision	Turbo	714788-50015	0	2	1	2	1	0	0	0	1	0	7	1

ANEXO 5. Resultado de encuesta. Rotación de inventario de otros repuestos.

SISTEMA	NOMBRE	PARTE NUMERO	EDINSA BOGOTA	TCC BOGOTA	TRANSEER S.A	TRANSPORTES AISBERG	TRANSPORTES CEMEX	TRANSPORTES TEV	COCA-COLA	TRANSPORTADORA DEL META	TRANSPORTES PLANET	ALPINA	TOTAL	PROMEDIO	
Quinta rueda	Juego mordazas quinta rueda	RK351-07296		2	3	6	10	4	5	3	3	3	5	44	5
Puntas ejes	Set rodillo y cuna 580/572	401		4	9	19	30	13	14	7	9	7	15	127	13
Puntas ejes	Set rodillo y cuna 594/592	403		4	9	20	31	13	15	7	9	7	16	131	14
Puntas ejes	Set rodillo y cuna	84		2	5	9	14	6	7	4	5	4	7	63	7
Puntas ejes	Set rodillo y cuna	413		1	2	3	5	2	3	2	2	2	3	25	3
Puntas ejes	Retenedor pacha	SS-46841		9	19	41	64	27	30	14	19	15	32	270	27
Puntas ejes	Retenedor ruedas delanteras	N370001A		4	9	19	30	13	14	7	9	7	15	127	13
Puntas ejes	Retenedor ruedas traseras	N370003A		9	19	42	65	28	31	15	19	15	32	275	28
Cardanes y juntas	Cruceta mixta delantera	5-510X		2	1	16	6	12	12	0	6	1	0	56	6
Cardanes y juntas	Cruceta mixta trasera	5-515X		2	1	11	5	8	8	0	4	1	0	40	4
Cardanes y juntas	Cruceta mixta trasera	5-280X		2	4	8	10	5	6	3	4	3	6	51	6
Cardanes y juntas	Cruceta mixta delantera	5-281X		1	3	5	7	4	4	2	3	2	4	35	4
Cardanes y juntas	Cruceta cardan delantero	SPL-250-3X		1	3	3	7	2	3	3	2	2	5	31	4
Cardanes y juntas	Cruceta cardan trasero	SPL-170-4X		1	3	3	7	2	3	3	2	2	5	31	4
Tomillos espárragos y tuercas	Esparrago rin de disco estria gruesa	3074		99	225	500	770	324	362	169	225	173	380	3227	323
Tomillos espárragos y tuercas	Tuerca de seguridad rin de disco	?		99	225	500	770	324	362	169	225	173	380	3227	323
Sitema embrague	Volante motor	23514177		1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11	2
Sistema embrague	Prensa clutch	108935-82MOX		1	1	2	4	2	2	1	1	1	2	17	2
Sitema eléctrico	Motor de arranque 39mt 12v	8200308		1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11	2
Sitema eléctrico	Bateria	GLCOM31DNC		7	16	34	53	22	25	12	16	12	26	223	23
Sitema eléctrico	Bateria	GLN31650SNC		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aire	Camara de seguridad tipo 30-30 embolo largo	30-30		3	6	12	19	8	9	5	6	5	10	83	9