

***PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZADORA DE
AUTOPARTES, “CABINAS Y REPUESTOS” EN BOGOTÁ***

CARDOSO AMAYA FEDERICO ANDRÉS

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.
2017
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES,
“CABINAS Y REPUESTOS” EN BOGOTÁ**

CARDOSO AMAYA FEDERICO ANDRES

**Monografía para optar el título de Especialista en
Gerencia de Empresas**

**Asesora
CLEMENCIA MARTÍNEZ MARÍA
Economista, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C.
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Director de la Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por todos los esfuerzos que realizaron para permitirme estudiar, a mi madre por ser ese apoyo incondicional, escuchándome y ayudándome a salir adelante en los momentos difíciles.

DEDICATORIA

Esta monografía es dedicada a mi abuela que siempre se enorgulleció de mis logros, pero no pudo acompañarme en el grado pero que en el lugar que esta ve y se alegra de mis logros.

También la dedicó a mis padres los cuales son la motivación para salir adelante y cumplir mis sueños.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	17
1 ANTECEDENTES	18
2.MARCO LEGAL	20
3.METODOLOGÍA	21
4. GENERALIDADES SECTOR DE TRANSPORTE	22
4.1 EMPRESAS DE TRANSPORTE	.30
4.2 ACCIDENTABILIDAD VIAL	31
4.3 MERCADO DE AUTOPARTES	32
5. PLAN DE NEGOCIO	36
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	.36
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	.36
5.3 SONDEO DEL MERCADO	.38
5.3.1 Los clientes	38
5.3.2 La competencia	40
5.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	41
5.4.1 Misión	42
5.4.2 Visión	42
5.4.3 Objetivos estratégicos	42
5.4.4 Estrategia del negocio	42
5.4.5 Ventaja competitiva	42
5.5 PLAN DE MARKETING	42
5.5.1 Descripción del producto	43
5.5.2 Distribución del producto	43
6. VIABILIDAD EL PROYECTO	44
6.1 INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	44
6.2 COSTOS DEL PROYECTO	48
6.3 ANÁLISIS VIABILIDAD DEL PROYECTO	.52
6.3.1 Punto de equilibrio	52
6.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	52
6.3.3 Balance Proyectado	53
6.3.4 Flujo de caja libre	54

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
8. CONCLUSIONES	57
9. RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Cantidad de vehículos de carga matriculados en el 2015	30
Gráfica 2. Precio promedio del dólar 2005-2015	37
Gráfica 3. Cantidad de vehículos de carga 2005-2015	39
Gráfica 4. Accidentabilidad de vehículos de carga 2010-2015	39

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Balance General 2015	44
Imagen 2. Balance General 2016	46

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. PIB Sector de transporte 2005-2015	23
Tabla 2. Toneladas Transportadas Por Año	24
Tabla 3. Edad Parque Automotor al 2015	25
Tabla 4. Registro de vehículos de carga según su configuración 2005-2015	26
Tabla 5. Vehículos desintegrados hasta el año 2015	27
Tabla 6. Matrículas de vehículos de carga nuevos 2014-2015	28
Tabla 7. Cantidad de vehículos matriculados hasta noviembre 2015	29
Tabla 8. Cantidad de empresas de transporte de carga en Colombia	31
Tabla 9. Accidentabilidad de vehículos de carga 2010-2015	32
Tabla 10. Indicadores de Cabinas y Repuestos	48
Tabla 11. Costos de importación	.49
Tabla 12. Costos de Comercialización	50
Tabla 13. Gastos de administración	50
Tabla 14. Tabla de amortización del crédito	51
Tabla 15. Crecimientos estimados PIB por sectores	53
Tabla 16. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años	53
Tabla 17. Balance General Proyectado a 5 años	.54
Tabla 18. Flujo de caja libre proyectado a 5 años	54
Tabla 19. Datos para calcular el WACC	.55

GLOSARIO

CAMIÓN: según la resolución 1379¹ Es un vehículo automotor con chasis de seis o más llantas destinado para el transporte de mercancías o para aplicaciones de la industria de la construcción, y que soporta sobre sus ejes únicamente el peso transportado por sí mismo.

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO: como lo menciona Gerencie ² son los activos que intervienen en la generación de recursos, menos las cuentas por pagar. Para esto se excluyen las partidas de efectivo e inversiones a corto plazo, ya que esto es un dinero que se mantiene ocioso y no genera rentabilidad alguna. Para calcularlo se suma el inventario y las cuentas por cobrar y se resta con las cuentas por pagar.

Costo del Capital Medio Ponderado (WACC) ³: “es la tasa de descuento que suele emplearse para evaluar los flujos de efectivo a la hora de evaluar un proyecto”.

Flujo de caja libre: para la enciclopedia financiera⁴ son los flujos de ingresos y egresos netos de un proyecto, conocido como el saldo disponible para pagar a accionistas y cubrir los intereses y amortización de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos.

Repuesto remanufacturado: como afirma Falloon⁵ es una pieza vieja o usada de un vehículo que ha sido reparado o restaurado para ponerlo en condiciones óptimas de operación.

Tracto camión: según la Resolución 1379⁶ es un vehículo automotor destinado a soportar y arrastrar semirremolques y remolques

¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución 13791 (21, Diciembre, 1988) Por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de carga para su operación normal en las carreteras del país. [Sitio web]. Bogotá. Diario Oficial. 1988. [Consultado 25, 08,2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14578>

²GERENCIE. Capital de trabajo. [Sitio web]. Bogotá. Sec. Inicio. 28,junio,2011.[Consultado 25,08,2017].Disponible en: <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

³ ENCICLOPEDIA FINANCIERA. Fórmula de WACC. [Sitio web]. Bogotá. Sec. inicio [Consultado 25, 08,2017]. Disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/formula-wacc.htm>

⁴ COURT, Eduardo. ACHING, César. SAMATELLO, Jorge. Matemáticas financieras. Argentina: CENGAGE Learning.2009. P. 309.

⁵ FALOON, Suzie. ¿Qué es un artículo remanufacturado? En eHow. [Sitio web].Bogotá. Sec. Inicio. Traducido por Cristian Reyes. [Consultado 25, 08,2017]. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/articulo-remanufacturado-sobre_353043/

⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución 13791 (21, Diciembre, 1988) Por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de carga para su operación normal en las carreteras del país. [Sitio web]. Bogotá. Diario Oficial. 1988. [Consultado 25, 08,2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14578>

RESUMEN

En este trabajo se inicia con una descripción del sector de transporte de carga pesada y semipesada terrestre en el periodo 2005-2015 evidenciando la importancia que ha tenido para el desarrollo del país, así como el aporte al Producto Interno Bruto, además de analizar diferentes factores como la cantidad de empresas de transporte de carga, la accidentabilidad vial y la cantidad de vehículos de carga en el territorio nacional, enfocando la investigación al análisis de los factores que determinan la demanda del mercado de autopartes.

Con lo anterior, se plantea un plan de negocio para la comercializadora de autopartes Cabinas y Repuestos ubicada en la ciudad de Bogotá, en donde se realiza la descripción de la empresa, los análisis correspondientes al estudio de mercado y las consideraciones necesarias para poner en marcha el proyecto, teniendo en cuenta, datos y hechos de algunas empresas que ya se encuentran realizando importaciones de repuestos remanufacturados, y de esta forma determinar los costos del proyecto, así como la viabilidad al realizar los flujos de efectivo que permitan evidenciar los beneficios del plan de negocios.

Palabras clave: Carga pesada, Autopartes Carga pesada, repuesto remanufacturado

INTRODUCCIÓN

El sector de transporte de carga terrestre en Colombia ha presentado bastante dinamismo luego de la globalización y los tratados de libre comercio, ya que por las condiciones topográficas propias de la región es un medio de transporte ideal y económico; que con el paso de los años se ha ido fortaleciendo generando un gran crecimiento en el mercado de autopartes, convirtiéndose en un negocio bastante atractivo debido al aumento de la cantidad de vehículos de carga en el país, sin embargo, hoy en día existe bastante competencia, debido a la diversificación de marcas entre las que se encuentran: Kenworth, International, Chevrolet, Hyundai, Volkswagen, JAC y FOTON.

Ahora bien, con los tratados de libre comercio con Estados Unidos y el permiso de utilizar repuestos remanufacturados, abrió las puertas a un nuevo mercado de autopartes favoreciendo a las pequeñas y medianas empresas para poder competir con las grandes empresas distribuidoras de marcas, ya que pueden ofrecer algunos repuestos a un precio muy inferior y en condiciones óptimas de operación. Pero no sólo favorece a los clientes, sino además a las aseguradoras al reducir el costo promedio de reparación de los vehículos, por una parte al tener repuestos más económicos y por el otro evita la importación de aquellos repuestos que no posee en inventario los distribuidores de marca.

En el presente trabajo se evidencian las condiciones del sector de transporte de carga pesada desde el año 2005, evidenciando los diversos factores que afectan directamente la demanda de autopartes, y además exponer las ventajas de la empresa Cabinas y Repuestos para pensar en la importación de repuestos remanufacturados para la expansión de mercado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocios para la comercializadora de autopartes: Cabinas y Repuestos en Bogotá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la evolución del transporte de carga pesada y semi pesada en Colombia durante el periodo 2005 – 2015.
- Elaborar un plan de negocios para la comercializadora de autopartes: Cabinas y Repuestos en Bogotá.
- Evaluar económicamente la viabilidad del proyecto de la comercializadora de autopartes: Cabinas y repuestos en Bogotá.

1. ANTECEDENTES

Según la Asociación Nacional de empresarios de Colombia⁷ el sector automotriz en Colombia presenta dos escenarios uno es la de ensamblaje y la otra la producción de autopartes y carrocerías; la segunda con mayor importancia debido a que se realiza la producción de autopartes como sistemas de suspensión, sistemas de dirección, sistemas de escape, sistemas de transmisión, sistemas de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, tren interior, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y metal y accesorios. Tanto es así, que como lo menciona el artículo del El Tiempo⁸ el desarrollo del sector de autopartes que en el 2010 el comercio de repuestos fue de más de 4400 millones de dólares presentando incrementos de más del 12% en el transcurso del año; sin embargo, al ser de gran proyección comercial, la competencia ha crecido considerablemente y las empresas han buscado la forma de reducir costos para poder ofrecer los repuestos a un mejor precio; muchos de ellos buscan realizar las importaciones directas de otros países donde la mano de obra es más barata y por ende los repuestos más económico, pero la oferta se ha ido distorsionando debido al mercado de autopartes de contrabando que puede ser proveniente de otros países, sin el pago de ningún tipo de arancel o impuesto, o en su defecto al robo de vehículos y venta de autopartes.

Ahora bien, según el documento de Salgado⁹ la demanda de vehículos comerciales de carga ha sido muy positivo; del 95 % de la carga de se mueve por carretera, representando 125 millones de toneladas al año, por lo cual es de uso frecuente y continuo este tipo de vehículos para el transporte de carga de los cuales solo el 38% son ensamblados en Colombia y el porcentaje restante son importados. Lo cual evidencia la gran demanda existente en las autopartes y las proyecciones de negocio que presenta este sector.

Sin embargo, debido a los inconvenientes presentados con repuestos de dudosa procedencia o con baja calidad, los repuestos usados o remanufacturados no habían sido muy bien acogidos por parte de las compañías de seguros, y como lo

⁷ ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI). TOTAL INDUSTRIA : 151.340 MILES DE MILLONES DE PESOS. Bogotá [Sitio Web]. Sec. Inicio.[consultado 08,01,2017].disponible en: <http://www.andi.com.co/cinau/Paginas/default.aspx>

⁸ EL TIEMPO. En el país no hay control sobre las autopartes importadas. [Sitio web].Bogota.30,septiembre9,2011.Sec.Redaccion vehículos.[consultado 08,01,2017].Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10472076>

⁹ SALGADO. MANUEL. SECTOR AUTOMOTOR COLOMBIANO. [sitio Web] En Invierta Colombia. Bogota.Enero,2010.[Consultado 09,01,2017].Disponible en: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf

menciona Cardona¹⁰, fue hasta la firma de acuerdos con Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica, se negoció la entrada al país sin obstáculos técnicos de mercancías remanufacturadas; en las que se destacan mercancías del sector automotor y sus repuestos, lo cual brinda ventajas competitivas para las medianas y pequeñas empresas del sector de autopartes para competir en el mercado nacional.

¹⁰ CARDONA, Juan Carlos. COLOMBIA Y EL MERCADO DE MERCANCIAS REMANUFACTURADAS. [Sitio WEB].Bogotá. [Consultado 9, 01,2017]. Disponible en : <http://deminimis.com.co/files/EL-MERCADO-DE-REMANUFACTURADOS--3-.pdf>

2. MARCO LEGAL

Debido a que para la realización del proyecto se involucra la importación de mercancías se debe cumplir con algunas leyes considerando que se trata de mercancías remanufacturadas entre las que se destacan según el Ministerio de Industria y Comercio¹¹ las mostradas a continuación:

- Decreto 2686 de diciembre 1999: en el artículo 21 se dictan las disposiciones y los documentos necesarios para realizar la importación.
- Decreto 3803 de 2005: en donde se debe estipular el tipo de mercancía que se va a ingresar al país, realizando las consideraciones pertinentes en cuanto a los saldos de mercancía.
- Decreto 925 de 2013: establece las condiciones y los requisitos para el trámite de licencia de importación.
- Resolución 7408 de 2010: se dictan las disposiciones para la presentación de la declaración de importación.

¹¹ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Manual de normas de comercio exterior. [sitio web]. Bogotá. [Consultado 10, 01,2017]. Disponible en <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=48525&name=Manual%20de%20Normas.pdf&prefijo=file>

3. METODOLOGÍA

Se realizará la consulta de información en fuentes como el Ministerio de Transporte y COLFECAR para conocer estadísticas de los temas relacionados con el transporte de carga permitiendo tener un mayor conocimiento del historial de compra, venta e importancia de este sector, además de un conocimiento de primera mano de nuevos reglamentos y oportunidades que se presentan. También se tendrá en cuenta la información suministrada por ASOPARTES, debido a que esta asociación posee información acerca de las ventas del sector automotor y de sus autopartes, además de contener información de varias empresas colombianas dedicadas a este sector, permitiendo conocer la competencia de la empresa Cabinas y Repuestos, así como identificar empresas con las cuales se puedan realizar alianzas y de esta forma tener claro el posicionamiento de la empresa respecto a otras con la misma razón social. Asimismo, se involucrarán otras fuentes de información como la de algunas empresas que se encuentren ya importando algunos repuestos remanufacturados, para obtener información relevante sobre los procesos de importación que ya llevan adelantando.

Posteriormente se deberá realizar una depuración de la información obtenida para asegurar la pertinencia de esta, además de organizarla y seleccionar los aspectos más relevantes para involucrarlos dentro del documento. Para facilitar el manejo de la información y permitir una mejor comprensión de la misma se tabulará, para poder aplicar modelos estadísticos y graficas que permitan un acceso fácil, claro y preciso de la información.

Finalmente se procederá a elaborar el plan de negocios el cual contendrá en primera medida un resumen de los aspectos más importantes del plan de negocios, luego se involucrará la información anteriormente recolectada para realizar la descripción del sector en el cual se desempeñara, los servicios y productos que se busca ofrecer a los clientes, además se determinará la demanda utilizando información de las diversas fuentes mencionadas anteriormente, para determinar el segmento objetivo al cual se quiera llegar y de esta forma plantear la estrategia de mercado que permita impulsar el proyecto, y finalmente realizar su evaluación económica al comparar los beneficios que puede traer para la empresa al poner en marcha el proyecto.

4. GENERALIDADES SECTOR DE TRANSPORTE

Primero que todo se dará una vista general al desempeño del sector y la evolución que ha presentado y de esta forma determinar si aún sigue siendo un sector llamativo para el desarrollo de los negocios; según Rodríguez¹² plantea que el sector transporte cumple una labor vital para cualquier país, no sólo en el ámbito económico sino social, y es gran importancia para la competitividad de un país, ya que gracias a el transporte de carga terrestre es posible movilizar todos los productos entre las diferentes ciudades, incluyendo todos aquellos destinados para exportación o importación. Su crecimiento se ve reflejado en que producto interno bruto del sector de transporte por vía terrestre ascendió a \$19,9 miles de millones para el año 2012, reflejando un crecimiento del 3,5%.

Además este crecimiento se puede ver sustentado ya que según la ministra de transporte Cecilia Álvarez¹³, el sector de transporte de carga terrestre ha contribuido al desarrollo nacional y regional, así como a favorecer la economía nacional promovido por los tratados de libre comercio llevados a cabo entre Colombia y diversos países de una economía sólida, obligando a la creación e implementación de políticas públicas para el sector del transporte, y así garantizar la optimización de los procesos e insumos dentro de la cadena logística. Lo cual no es algo nuevo puesto que desde el año 1998 la Dirección de Transporte y Transito se ha preocupado por elaborar documentos en los cuales se plasmen aspectos a cerca de este sector y permitan la toma de decisiones a todos los involucrados dentro del mismo como lo son los empresarios del transporte, los gremios, los propietarios y conductores de vehículos así como los encargados de la generación de carga.

Una manera de evidenciar de mejor forma el aporte del sector al Producto Interno Bruto del país se evidencia en la tabla mostrada a continuación, en la cual desde el año 2005 hasta el año 2015 se tuvieron incrementos considerables, a pesar de presentar algunas deficiencias en el año 2008 y 2009 donde se tuvieron incrementos por debajo del 3%; lo cual pudo afectar a los demás sectores, ya que de este dependen las distribuciones de las importaciones y exportaciones del país.

¹² RODRIGUEZ, Carlos Mario. Tesis: ANÁLISIS DEL TRANSPORTE DE CARGA EN COLOMBIA, PARA CREAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ALCANZAR ESTÁNDARES DE COMPETITIVIDAD E INFRAESTRUCTURA INTERNACIONAL: Bogotá. 2013. P.77.Trabajo de grado (administrador de negocios internacionales).Universidad del Rosario. Facultad de administración. [Consultado 11, 01,2017].

¹³ ALVAREZ, Cecilia .Caracterización del sector de transporte de carga en Colombia 2005-2009. En Ministerio de transporte [Sitio Web]. Bogotá. 2010. Sec. Estadísticas. [Consultado 11,01/2017].Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

Tabla 1. PIB Sector de transporte 2005-2015

AÑO	PIB NACIONAL		PIB SERVICIOS TRANSPORTE TOTAL						
	MILES DE MILLONES PRECIOS CONSTANTES	MILES DE MILLONES PRECIOS CONSTANTES	VARIACION (%)	TRANSPORTE TERRESTRE	PARTICIPACION (%)	TRANSPORTE AEREO	PARTICIPACION (%)	OTRO TRANSPORTE (%)	PARTICIPACION (%)
2005	340.156	14.834	6,46	11.264	75,93%	1.348	9,09%	2.222	14,98%
2006	362.938	15.757	6,22	11.751	74,58%	1.565	9,93%	2.441	15,49%
2007	387.983	16.846	6,91	12.646	75,07%	1.587	9,42%	2.613	15,51%
2008	401.744	17.262	2,47	12.895	74,70%	1.591	9,22%	2.776	16,08%
2009	408.379	17.042	-1,27	12.789	75,04%	1.648	9,67%	2.605	15,29%
2010	424.599	17.993	5,58	13.402	74,48%	1.861	10,34%	2.73	15,17%
2011	452.578	19.244	6,95	13.989	72,69%	2.15	11,17%	3.105	16,13%
2012	470.88	19.923	3,53	14.355	72,05%	2.271	11,40%	3.297	16,55%
2013	493.831	20.455	2,67	14.485	70,81%	2.494	12,19%	3.476	16,99%
2014	515.489	21.317	4,21	14.984	70,29%	2.669	12,52%	3.664	17,19%
2015	531.383	22.069	3,53	15.292	69,29%	2.914	13,20%	3.863	17,50%

Fuente Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas

También es importante resaltar que en los últimos años según el documento de Caracterización del Transporte Público del Ministerio de Transporte¹⁴ en Colombia el entorno económico se ha visto marcado por la liberalización de la economía y la globalización de los mercados, lo cual ha llevado a incrementar los intercambios de bienes y servicios con otros países de centro y Suramérica, acelerando la economía y favoreciendo el fortalecimiento del transporte de carga terrestre generando tasas de crecimiento positivas, y convirtiéndose en uno de los servicios más importantes de generación de valor para el desarrollo de un país, debido a que es de esta forma que se ha fortalecido la internacionalización de la economía nacional.

Lo anterior ha provocado el aumento de mercancías para transportar permitiendo según el Ministerio de Transporte¹⁵ el desarrollo del país, a tal forma que ha impulsado varios proyectos de inversión buscando mejorar la infraestructura vial, entre los que se encontraban la creación de nuevas vías y pavimentar las que se encontraban en malas condiciones para el tránsito de vehículos de carga pesada.

En la tabla mostrada a continuación se observan las toneladas transportadas con una tendencia creciente la cual fue impulsada por el tratado de libre comercio firmado con Estados Unidos y según el documento de COLFECAR “TLC y El

¹⁴ MINISTERIO DE TRANSPORTE. DIAGNOSTICO DEL TRANSPORTE 2011. Bogotá. 2011. P. 18. [Sitio web]. Sec. Documentos ministerio. Estadísticas. [Consultado 11, 01, 2017]. Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

¹⁵ MINISTERIO DE TRANSPORTE. DIAGNOSTICO DEL TRANSPORTE 2012. Bogotá. 2011. P. 20. [Sitio web]. Sec. Documentos ministerio. Estadísticas. [Consultado 11, 01, 2017]. Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

Transporte de Carga Por Carretera”¹⁶ en la cual se tuvo un incremento en la demanda de carga, debido a las importaciones y exportaciones del país, favoreciendo el aumento de las operaciones de transporte de carga y asimismo se hizo necesario la implementación un plan que permitiría la competitividad en este sector así como la modernización de los equipos.

Tabla 2. Toneladas Transportadas Por Año

Año	Toneladas
2005	139.649.000
2006	155.196.000
2007	183.126.000
2008	169.714.000
2009	173.558.000
2010	181.021.000
2011	191.701.000
2012	199.369.000
2013	220.309.000
2014	225.690.000
2015	235.890.000

Fuente Ministerio de Transporte

Analizando el PIB sector transporte junto a las toneladas transportadas por año se observa una relación directa en la cual entre mayor sean las toneladas transportadas mayor será el aporte del sector al PIB nacional; pero además esto significa que al existir un constante crecimiento del sector existe una mayor demanda de mercancías por lo cual es necesario la utilización de más vehículos de carga para cubrir la demanda emergente.

Debido a esto fue necesario que el gobierno se preocupara por impulsar el sector de transporte de carga, por lo cual mediante el documento CONPES 3759¹⁷ se pretendía la modernización del parque automotor de transporte de carga con el ánimo de generar lineamientos y políticas que le permitieran ser más competitivos de una manera sostenible, en donde se determinó los costos operativos de transporte entre los que se veían involucrados los de infraestructura y por otro

¹⁶ COLFECAR. TLC Y EL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA.[Sitio web]. Bogotá. 2011. Sec. Informes especiales. P.2.[Consultado 11,01,2017].Disponible en : http://www.colfecar.org.co/ESTUDIOS%20ECONOMICOS%20PDF/Informes%20Especiales/IE_2011/TLC_EE.UU_Y_EL%20_TRANSPORTE_2011.pdf

¹⁷ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. DOCUMENTO CONPES 3759. [sitio web].bogota.2013.Sec. Normatividad.[Consultado 16,01,2017].disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?id=3128>

parte los de la eficiencia del parque automotor, llegando a determinar que el 37,3% del parque automotor tenía más de veinte años por lo cual generado mayores costos de mantenimiento al requerir mayor consumo de combustibles y lubricantes además de mayores reparaciones en los talleres.

Una forma de visualizar mejor lo mencionado en el CONPES, es en el artículo de El Container, Carga y Facturación de Transporte de Carga Cayeron¹⁸ en donde se compara la edad de los vehículos de carga existente en el año 2000 y el año 2015, observando una notable renovación del parque automotor, evidenciando un 21% del total del parque automotor con edad mayor a 20 años, mientras que en el año 2000 era casi la mitad los vehículos con más de 20 años de servicio.

Tabla 3. Edad Parque Automotor al 2015

Clasificación	2000	participación	2015	participación
Vehículos mayor a 20 años	49.113	47%	77.404	21%
Vehículos entre 5 y 20 años	35.465	34%	170.977	47%
Vehículos menor a 5 años	20.201	19%	119.187	32%
Total	104.779		367.568	

Fuente COLFECAR

Adicionalmente a los datos arrojados por COLFECAR, en el documento del Ministerio de transporte¹⁹ en la tabla mostrada a continuación se observa el parque automotor en Colombia en los años 2010 de 251.453 vehículos; 2011 de 274.333 y en el 2012 de 303.589, y se descartan 199 registros de los estados “Otros” y “Sin definir DDW”.

También se observa que la variación significativa en cuanto a la cantidad de vehículos se ve en los de servicio público presenta un incremento del 18% comparado con los del servicio oficial y particular con un incremento del 5% y 1% respectivamente durante esos dos años.

¹⁸ EL CONTAINER. , Carga y Facturación de Transporte de Carga Cayeron. [Sitio web].Bogotá, agosto, 2015. Edición 142.P.20. [Consultado 23,01,2017]Disponible en: <http://www.colfecar.org.co/publicaciones/el-container-2015/>

¹⁹ MINISTERIO DE TRANSPORTE. Caracterización del transporte terrestre automotor de carga por carretera en Colombia 2010-2012. [Sitio web]. Bogotá. 2013 Sec. Estadísticas [Consultado 16, 01,2017].Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

Tabla 4. Registro de vehículos de carga según su configuración 2005-2015

	AÑO	TIPO		
SERVICIO	2005	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		94	2	11
PARTICULAR		1.414	59	44
PÚBLICO		2.458	1.511	114
SERVICIO	2006	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		146	11	21
PARTICULAR		1.296	73	166
PÚBLICO		5.502	3.455	274
SERVICIO	2007	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		411	11	39
PARTICULAR		1.220	97	88
PÚBLICO		15.546	6.412	954
SERVICIO	2008	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		391	7	52
PARTICULAR		753	53	51
PÚBLICO		11.397	4.617	1.819
SERVICIO	2009	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		402	2	50
PARTICULAR		547	26	22
PÚBLICO		7.671	909.000	1.483
SERVICIO	2010	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		417	1	48
PARTICULAR		286	22	20
PÚBLICO		4.900	577	419
SERVICIO	2011	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		139	6	80
PARTICULAR		396	53	29
PÚBLICO		8.618	2.197	1.600
SERVICIO	2012	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		200	1	202
PARTICULAR		603	22	15
PÚBLICO		14.455	10.867	3.700
SERVICIO	2013	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		597	16	257
PARTICULAR		425	9	21
PÚBLICO		12.355	6.408	4.204
SERVICIO	2014	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA

	AÑO	TIPO		
OFICIAL		344	33	333
PARTICULAR		243	35	7
PÚBLICO		7.563	935	1.320
SERVICIO	2015	CAMIÓN	TRACTO CAMIÓN	VOLQUETA
OFICIAL		433	9	251
PARTICULAR		315.0	8.0	16.0
PÚBLICO		11.724	1663	2.772
Total		113.261	40.107	20.482

Elaboración propia con información del Ministerio de Transporte

Ahora bien con la tendencia a la modernización de los vehículos de carga y siguiendo las pautas del Decreto 0348²⁰ en la cual se estipula una vida útil para los vehículos de carga de veinte años y que luego de transcurrido este periodo se hace necesario realizar la desintegración física y podrá ser objeto de reposición de acuerdo a las procedimientos dictados por el Ministerio de Transporte; en las cifras dadas por COLFECAR se observan la cantidad de vehículos que han sido desintegrados hasta el año 2015.

Tabla 5. Vehículos desintegrados hasta el año 2015

AÑO	VEHÍCULOS DESINTEGRADOS
2005	686
2006	2,025
2007	493
2008	445
2009	2,240
2010	2,547
2011	2,306
2012	1,196
2013	3,186
2014	4,217
2015	6,310
TOTAL	15,651

Fuente COLFECAR Y Ministerio de Transporte

²⁰ COLOMBIA.MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto 0348 (25, febrero, 2015) Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. [Sitio web]. Bogotá. Diario Oficial 2015.[Consultado 23,01,2017].Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60962>

Sin embargo, así como se han ido desintegrando los vehículos con el paso de los años también se han ido agregando nuevos vehículos al parque automotor, lo cual se puede constatar en el Informe de Vehículos de Carga en Colombia elaborado por FENALCO²¹ en el cual las cifras acumuladas en el transcurso del año 2016 para este sector, muestra que los el 3.0% de las 6.464 unidades nuevas matriculadas en el sector de transporte de carga en el país este año, es decir, 194 unidades, corresponde a los tracto camiones, los cuales son utilizados para cubrir el comercio exterior.

En la tabla mostrada a continuación se detallan la cantidad de vehículos que se han matriculado desde el año 2014 hasta finales del año 2015, lo cual da una base para entender el compromiso que se ha llevado por cumplir con las políticas de competitividad del CONPES en el cual se especificaba la modernización del parque automotor en Colombia. Sin embargo hubo una reducción del 9% en la cantidad de vehículos matriculados.

Tabla 6. Matrículas de vehículos de carga nuevos 2014-2015

Matrículas de vehículos de carga nuevos		
Mes	2014	2015
Enero	767	809
Febrero	870	829
Marzo	919	958
Abril	984	1.023
Mayo	1.049	1.289
Junio	884	1.098
Julio	1.073	1.03
Agosto	1.017	852
Septiembre	1.104	777
Octubre	1.177	941
Noviembre	963	619
Diciembre	1.217	766
Total	12.024	10.991

Fuente ANDI

Por último hay que tener en cuenta las marcas que actualmente se están comercializando más en los últimos años; ya que esto brinda una aproximación a

²¹ FEDERACION NACIONAL DE COMERCIALNTES (FENALCO). Informe de Vehículos de Carga en Colombia. En FENALCO [Sitio web].Bogotá. Septiembre, 2016.P.8.Sec. Publicaciones. [Consultado 29,01,2017].Disponible En:
<http://www.andi.com.co/Documents/VEH%C3%8DCULOS%20DE%20CARGA%20A%20DICIEMBRE%202016.pdf>

las marcas que se están posicionando en el mercado, para ello se utilizaran cifras calculadas por la ANDI y mostradas en siguiente tabla.

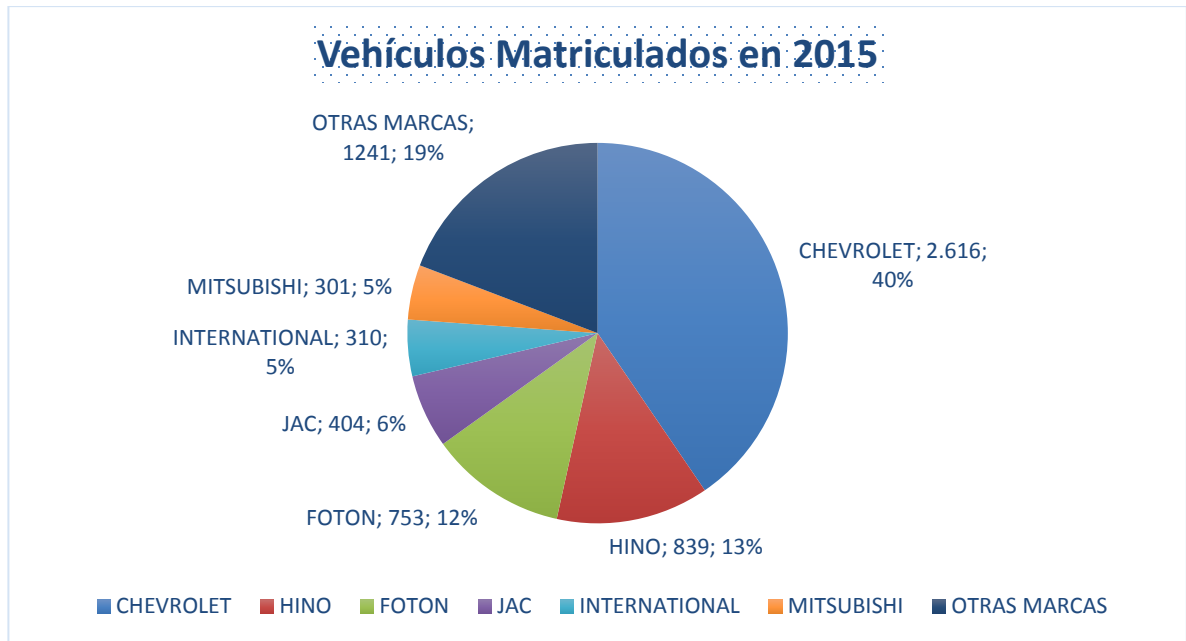
Tabla 7. Cantidad de vehículos matriculados hasta noviembre 2015

MARCA	CANTIDAD DE VEHICULOS MATRICULADOS 2015
CHEVROLET	2.616
DAF	27
DFAC-DONG FENG	1
DONG FENG	91
FAW	3
FERRARA	3
FORD	6
FOTON	753
FREIGHTLINER	155
HINO	839
HYUNDAI	216
INTERNATIONAL	310
IVECO	8
JAC	404
JBC-JINBEI	1
JMC	198
KENWORTH	157
MACK	29
MERCEDES-BENZ	31
MINIBUS	301
NISSAN	113
PIERCE	1
RENAULT TRUCKS	6
ROSENBAUER	2
SANY	2
SCANIA	1
SINOTRUK	14
VOLKSWAGEN	134
VOLVO	5
YUEJIN	37
OTRAS MARCAS	0
TOTAL	6464

Fuente ANDI

A continuación se observa la gráfica de la participación de las marcas respecto a la cantidad de vehículos de carga nuevos, agrupando en otras marcas todas aquellas que no tenían una participación superior al 3%.

Gráfica 1. Cantidad de vehículos de carga matriculados en el 2015



Elaboración propia

Estos últimos datos brindan información importante ya que se tiene una idea de la cantidad de vehículos de carga nuevos entrando al parque automotor, así como ver las marcas que más se están comercializando y tener una clara idea de las líneas que se están posicionando en el mercado, y de esta forma entender la oferta y demanda de autopartes que se puede generar en los años posteriores a los cuales fueron matriculados estos vehículos.

4.1 EMPRESAS DE TRANSPORTE

De acuerdo al documento del Ministerio de transporte²² las empresas del servicio público de transporte de carga terrestre en Colombia deben realizar sus operaciones cumpliendo las leyes que reglamentan el servicio público de transporte entre las que se destacan la ley 105 de 1993, 336 de 1996 y el Decreto No 173 de 2001; Además para habilitar una empresa y ser autorizada para la prestación del servicio debe cumplir con los requisitos del artículo 13 del Decreto No.173 de 2001.

²² ALVAREZ, Cecilia .Caracterización del sector de transporte de carga en Colombia 2005-2009. En Ministerio de transporte [Sitio Web]. Bogotá. 2010. Sec. Estadísticas. [Consultado 11,01/2017]. Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

Con lo anterior es importante tener en cuenta aquellas empresas que se encuentran habilitadas para la prestación del servicio de transporte de carga; según el Ministerio de Transporte en el documento de Diagnostico del transporte²³ el 34.1 % de estas se encuentran en Bogotá, siendo la ciudad donde existen la mayor cantidad de empresas dedicadas al transporte de carga, quizás debido a ser el lugar en donde se genera aproximadamente el 28% de la producción nacional, y cerca del 35% de las transacciones de comercio exterior de mercancías del país. En la tabla mostrada a continuación se muestran la cantidad de empresas habilitadas para la prestación del servicio de carga a nivel nacional.

Durante nueve años (2005 al 2014), se incrementó en un 50% el número de empresas de transporte en Colombia. Sin embargo, solo en el 2015 se redujo en un 26%.

Tabla 8. Cantidad de empresas de transporte de carga en Colombia

Año	cantidad
2005	1.434
2006	1.558
2007	1.775
2008	1.914
2009	2.004
2010	2.086
2011	2.358
2012	2.528
2013	2.685
2014	2.854
2015	2.112

Fuente Ministerio de transporte

4.2 ACCIDENTABILIDAD VIAL

Según algunas estadísticas de Asopartes²⁴ la accidentabilidad en vehículos de carga durante el periodo 2010-2012, tuvo una tendencia ascendente, en correspondencia con la accidentalidad total nacional, siendo la mayor contribución

²³ MINISTERIO DE TRANSPORTE. DIAGNOSTICO DEL TRANSPORTE 2011. Bogotá. 2011. P. 18. [Sitio web]. Sec. Documentos ministerio. Estadísticas. [Consultado 31, 01, 2017]. Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

²⁴ ASOCIACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES (ASOPARTES). Estadísticas de seguridad vial. [sitio web]. Bogotá. 2013. [Consultado 30, 01, 2017]. Disponible en: https://www.asopartes.com/index.php?option=com_jdownloads&view=category&catid=2&Itemid=405&lang=es

por parte de los camiones, seguido de tracto camiones y volquetas; la cual se puede evidenciar de forma detallada en la tabla mostrada a continuación. Esto puede deberse según al documento de Cepal Seguridad en la Operación de Transporte²⁵ se determinó que la mayoría de los accidentes viales en los que se encuentra involucrado un camión y que se derivan de un error humano, no son responsabilidad del conductor sino en muchos casos de los demás usuarios de las carreteras; siendo las causales principales el factor humano con un 85,2%, fallas técnicas con el 5,3%, estado de las carreteras 5,1% y malas condiciones meteorológicas 4,4%.

Tabla 9. Accidentabilidad de vehículos de carga 2010-2015

TIPO DE VEHÍCULO	Accidentabilidad de vehículos de carga					
	2010	2011	2012	2013*	2014*	2015*
CAMIÓN	12.410	15.203	17.547			
TRACTOCAMIÓN	4.315	5.508	6.732			
VOLQUETA	1.960	2.290	2.733			
TOTAL	18.686	23.001	27.012	28.507	26.405	25.605

Fuente Registro Nacional de Accidentes de Tránsito-RNAT-Ministerio de Transporte.

*Datos calculados a partir de cifras del Ministerio de Transporte

Estos datos son importantes debido a que brindan información acerca de la cantidad de siniestros que se generaron en estos años, y que a pesar de las campañas realizadas por la policía con el ánimo de reducir la accidentabilidad del 2010 al 2013 aumentaron en 66% y al 2015 hubo una reducción del 10% únicamente; por lo cual sigue existiendo una gran cantidad de vehículos de carga que requieren reparaciones.

4.3 MERCADO DE AUTOPARTES

Según el documento Industria Automotriz²⁶ Colombia es un escenario ideal para permitir la fabricación y ensamblaje de vehículos, camiones, buses y autopartes, destinados a abastecer el mercado nacional y regional. Es uno de los cuatro

²⁵COMISIÓN ECONOMICA PARA AMERICA LATINA (CEPAL). Seguridad en la operación de Transporte. [Sitio web]. Bogotá.2010. Edición 285.P.5.[Consultado 06,02,2017].Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36077/FAL-285-WEB_es.pdf;jsessionid=318B9DCAFB7942C889AA4BE4E7D81D44?sequence=1

²⁶PROEXPORTCOLOMBIA.INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA.[Sitio Web].Bogotá.09,2012.[Consultado 12,02,2017].Disponible en: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf)

países con mayor producción de vehículos en Latinoamérica, a pesar de que casi el 60% del parque automotor en Colombia son importados; sin embargo sigue siendo una industria que representa el 4% del PIB industrial, e involucra a otras industrias como la metalmecánica, petroquímica, textil y demás proveedores de insumos para permitir el ensamblaje. Por esta razón en Colombia la importación de piezas y partes para vehículos han representado desde el año 2001 hasta noviembre de 2014 el 9.2% del total de las importaciones industriales; cabe resaltar, que la tendencia al aumento de las importaciones se ve fuertemente afectada por la tasa de cambio, ya que de aquí depende si los importadores están dispuestos a traer las autopartes a un mayor precio y dependiendo del mercado que exista teniendo en cuenta que los repuestos que más ingresan al país son los neumáticos, embragues, motores, vidrios y espejos²⁷.

Sin embargo otro factor clave a tener en cuenta que favoreció las importaciones fueron los tratados firmados con Estados Unidos, y según el estudio del Sector Automotor en Colombia²⁸ en 2011, tanto las importaciones de vehículos como de autopartes tuvieron un incremento del 77,4% y 39% respectivamente, que a su vez aumentó la cantidad de vehículos de carga pesada acompañada de la producción nacional, así como los repuestos originales y remanufacturados, necesarios para permitir realizar los procesos de reparación de los vehículos, garantizando que se encuentren más tiempo en las carreteras y menos tiempo en los talleres.

Sin embargo, no sólo las importaciones han sido importantes en este sector, según el documento Industria automotriz²⁹ luego del 2006 en Colombia las exportaciones de autopartes han crecido casi el 220% siendo como destinos los mercados Latinoamericanos como Ecuador, Brasil y Venezuela representando alrededor del 57,5% del total de exportaciones; esto debido a que Colombia tiene un mercado de autopartes en desarrollo y una amplia oferta de proveedores de equipo original y de reposición, lo cual le ha permitido ofrecer al mercado internacional productos como baterías, vidrios, llantas neumáticas, material de fricción, empaquetaduras de motor y partes de suspensión, entre otros.

²⁷AKTIVA. El sector de autopartes Colombia 2014-2015.[Sitio web].Bogotá. MAYO,2016.Estudios sectoriales.[Consultado 6,02/2017].Disponible en: http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2016/sector%20autopartes_abril_2016.pdf

²⁸SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Estudio del sector automotor en Colombia. [Sitio web].Bogotá. Julio, 2012.P.92 [Consultado 8,02/2017]. Disponible en: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/Estudios-Academicos/Documentos-Elaborados-Grupo-Estudios-Economicos/1_Estudio_Sector_Automotor_Colombia_Julio_2012.pdf

²⁹PROEXPORTCOLOMBIA.INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA.[Sitio Web].Bogotá. Septiembre,2012.[Consultado 12,02,2017].Disponible en: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf)

Otra dato importante para tener en cuenta referente a la comercialización de autopartes, según Mario Rodríguez³⁰, la oferta de autopartes en Colombia se concentra en gran parte en Bogotá abarcando casi el 80% del mercado nacional, seguida por otras ciudades principales como Medellín, Cali y Bucaramanga, en donde se ha promovido la importación de autopartes usadas como cabinas, motores, capots, radiadores, con el ánimo de disminuir los costos de reparación de los vehículos, favoreciendo a los propietarios de los vehículos y compañías de seguros al permitirles realizar las reparaciones a un menor costo y tiempo.

Pero estos son algunos de los beneficios ofrecidos en la comercialización de autopartes en Colombia, pues según documento de Proexport Colombia³¹ se han ofrecido incentivos como la creación de Depósitos Habilitados para Transformación o Ensamble (DHTE), los cuales constituyen un régimen aduanero especial y por lo tanto consagran la posibilidad de un tratamiento exclusivo en cuanto a las importaciones, por lo cual no deberán pagar impuestos sobre las partes, materias primas y materiales que ingresen al DHTE para ser integrados en el proceso de transformación o ensamblaje, además según la Resolución 323³² se ofreció el 0% de arancel para la importación de vehículos producidos o ensamblados, así como las autopartes y materiales producidos en dichos depósitos.

Posteriormente en 2012 según el documento El Mercado Automotriz³³ entró en vigencia el tratado de libre comercio con Estados Unidos, en el cual durante un periodo de 10 años se presentaría una desgravación escalonada en los aranceles de los vehículos livianos, y una desgravación inmediata para los tractores, vehículos de más de 16 personas, volquetas, camiones de sondeo y perforación. Pero en este mismo año el sector enfrentó retos como lo fue la tasa de cambio

³⁰RODRIGUEZ, Carlos Mario. Tesis: ANÁLISIS DEL TRANSPORTE DE CARGA EN COLOMBIA, PARA CREAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ALCANZAR ESTÁNDARES DE COMPETITIVIDAD E INFRAESTRUCTURA INTERNACIONAL: Bogotá. 2013. P.77.Trabajo de grado (administrador de negocios internacionales).Universidad del Rosario. Facultad de administración. [Consultado 11, 01,2017].

³¹PROEXPORTCOLOMBIA. SECTOR AUTOMOTOR COLOMBIANO. [Sitio web]. Bogotá. Enero,2010.[Consultado 12,02,2017].Disponible en:http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf

³²COLOMBIA. SECRETARIA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA. Resolución 323 (26, noviembre, 1999). Sustitución de las resoluciones 336 y 442 de la Junta del Acuerdo de Cartagena sobre requisitos específicos de origen para productos del sector automotor. [Sitio Web]. Bogotá. Diario Oficial.1999. [Consultado 13,02,2017].Disponible en:
http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_759920419f13f034e0430a010151f034

³³PROEXPORTCOLOMBIA.INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA. [Sitio Web].Bogotá. Septiembre, 2012. Sec. Publicaciones. [Consultado 12,02,2017].Disponible en:
[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf)

para la compra de bienes en el exterior, lo que favoreció la industria nacional obteniendo una mayor participación en el mercado; sin embargo, hay que tener en cuenta que uno de los factores que más afecta la industria nacional y las importaciones son los hurtos de los vehículos y el mercado negro, ya que esto distorsiona la oferta de autopartes y genera problemáticas en cuanto a la competitividad de precios.

Lo anteriormente mencionado se ve reflejado en el estudio de sectores de Aktiva³⁴, en primer lugar Colombia ha presentado un incremento en la venta de vehículos pasando de 324.700 en 2011 a 328.526 en 2014, de los cuales el 60% fueron importados, todo esto favoreció los establecimientos dedicados a la comercialización de autopartes, en primera medida a los fabricantes nacionales que obtuvieron un crecimiento del 11% en ese mismo lapso de tiempo, debido en gran medida a que al existir más vehículos rodando, se incrementa la demanda de autopartes requerida para los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo. Sin embargo, algunas cifras de ASOPARTES³⁵ en el 2014 se hurtaron 31.212 vehículos del cual el 40.3% corresponde automotores, y la mayor proporción automóviles; esto ha provocado el aumento de la oferta de autopartes en el mercado negro, el cual además contiene autopartes de contrabando que son de dudosa procedencia, sin procesos que permitan garantizar la calidad de los repuestos para los automotores, y lo más lamentable es que se comercializan en países como Ecuador y Venezuela.

Estos factores han hecho que el sector en el año 2015 presente tanto dinamismo, puesto que con tanta oferta de autopartes los precios tienden a disminuir y la competencia es mucho más fuerte, atacando principalmente a los importadores y fabricantes nacionales, puesto que el precio no les ofrece grandes beneficios para continuar con sus procesos productivos, pero a pesar de todo el sector ha logrado repuntar y seguir aportando en un buen porcentaje al PIB nacional.³⁶

³⁴AKTIVA. El sector de autopartes Colombia 2014-2015.[Sitio web].mayo,2016. Sec. Estudios sectoriales.[Consultado 9,02/2017].Disponible en: http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2016/sector%20autopartes_abril_2016.pdf

³⁵ ASOCIACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES (ASOPARTES). Estadísticas de seguridad vial. [sitio web].Bogota.2013. Sec. Estadísticas.[Consultado 12,02,2017].Disponible en: https://www.asopartes.com/index.php?option=com_jdownloads&view=category&catid=2&Itemid=405&lang=es

³⁶AKTIVA. El sector de autopartes Colombia 2014-2015.[Sitio web].04,2016.Sec.Estudios sectoriales.[Consultado 12,02/2017].Disponible en: http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2016/sector%20autopartes_abril_2016.pdf

5. PLAN DE NEGOCIO

El siguiente plan de negocio se realizará basado en algunos aspectos relevantes de Karen Weinberger³⁷ en su libro de Plan de negocios.

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Cabinas y Repuestos es una empresa con 20 años de trayectoria en la comercialización de autopartes, lujos y accesorios para vehículos del transporte de carga pesada y semipesado. Es una empresa familiar dirigida por la gerente Nubia Amaya y el gerente de ventas Prospero Cardozo, el negocio inició en el año 1997 donde existió un remate de General Motor donde fue posible abastecerse de una gran cantidad de repuestos utilizados para la colisión; y la demanda de vehículos de la marca Brigadier estaba en furor, por lo cual les fue posible obtener un volumen de ventas considerable para lograr el sostenimiento de la empresa. Con el paso de los años, se fue diversificando la competencia y el mercado de autopartes incremento considerablemente; además algunas líneas dejaron de producirse como lo fueron brigadier y Kodiak, luego de que General Motors saliera del país, lo cual fortaleció a nuevas marcas como International y Kenworth, y en respuesta a esta nueva demanda de vehículos fue necesario realizar una adaptación en la empresa la cual empezó a capacitarse en las nuevas marcas para poder continuar en el mercado de la autopartes; y no desaparecer como otras empresas del sector.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

De acuerdo a lo visto en el capítulo 1 cabe resaltar que es un sector que está en constante crecimiento y posee un fuerte dinamismo; ahora bien más precisamente el mercado de autopartes ha tenido un fuerte incremento debido a las políticas que buscaban la modernización del parque automotor además de que varias líneas de vehículos han aparecido en el mercado y existe una gran variedad de líneas de vehículos de carga para vehículos de carga pesada y semipesada.

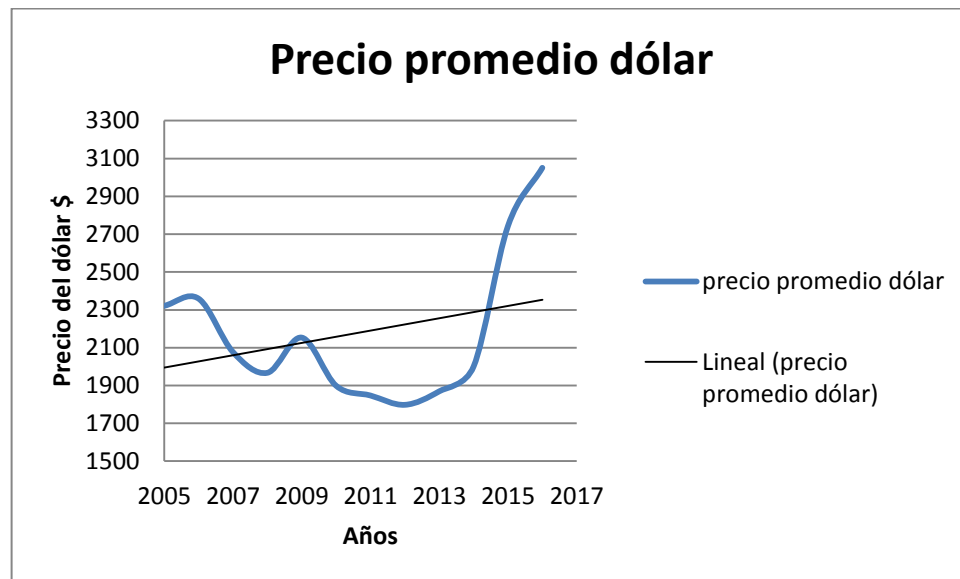
Ahora bien para el plan de negocios los factores más importantes a tener en cuenta son factores económicos y legales. Entre los aspectos económicos se debe tener en cuenta la tasa de cambio; la cual no es una variable que se pueda controlar y es bastante variable como se puede evidenciar en el informe económico del Ministerio de Industria y Turismo del año 2016³⁸, Además en la

³⁷WEINBERGE, KAREN. Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad del negocio. Peru, 06, 2009. Editorial Nathan Associates. P.139

³⁸ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. DINÁMICA DE LA ECONOMÍA MUNDIAL Y COMPORTAMIENTO EN COLOMBIA Acumulado al cuarto trimestre de 2016. [Sitio web]. Bogotá. 2016. Sec. Publicaciones. [Consultado 18, 02, 2017]. Disponible

gráfica mostrada a continuación se observa el comportamiento del precio promedio del dólar, en el cual se evidencia un comportamiento aleatorio; y a pesar de tener en los últimos años una tendencia alcista, puede que el peso colombiano tenga una revaluación; por lo cual para asegurar precios estables a la hora de realizar las importaciones se realizarán cubrimientos de esta forma se garantizará una tasa de cambio fija, eliminando la especulación y demás factores externos que puedan afectar el rendimiento producto de las importaciones.

Gráfica 2. Precio promedio del dólar 2005-2015



Fuente: Elaboración propia datos Banco de la Republica de Colombia

Otro factor a tener en cuenta son las tasas de interés debido a que se requerirá realizar grandes compras en Estados Unidos, y las utilidades se verán luego de un tiempo posterior a la venta de las Cabinas; esto con el ánimo de tener una visión más cercana al precio final, el cual debe incluir las tasas de interés y de esta forma hacer más atractivo el negocio mejorando su rentabilidad. Para este caso se tomara como referencia la tasa de interés de 13.82% efectivo anual para un crédito ordinario realizado por un banco de acuerdo a la última cifra del Banco de la Republica³⁹

en:http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80297&name=OEE-MAB-Informe_Economico_2016_4_trimestre.pdf&prefijo=file

³⁹ BANCO DE LA REPUBLICA. Documento tasas de colocación. Bogotá.17, 02,2017. [Sitio Web]. Sec. Tasas de interés. [Consultado 19,02,2017]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>

También es necesario evaluar los temas legales y requisitos necesarios para realizar el proceso de importación según el Ministerio de Industria y Comercio⁴⁰, se debe pertenecer al régimen común, por lo cual estar inscrito en la Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario. Además se debe realizar la inscripción en el Grupo VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior), el cual brindará un usuario y una contraseña; posterior a esto deberá realizar el registro de importación y finalmente se realizará el pago del registro de importación. De acuerdo a lo comentado por Nelson Roncancio⁴¹ importaciones GICOL S.A.S; este tipo de procesos es mejor realizarlo con SIAs (Sociedades de Intermediación de Aduanas), ya que se encargan de realizar todo el proceso de importación, luego de darles la factura comercial; de esta forma se evitan cualquier tipo de sanción por desconocimiento en la normatividad o impuestos de aduana; sin embargo, es necesario que se le dé a estas empresas un poder firmado para realizar el registro de importación ante el VUCE.

5.3 SONDEO DEL MERCADO

En esta sección se evaluó hacia que clientes iban a ir dirigidos los productos que se van a ofrecer, así como determinar la competencia existente.

5.3.1 Los clientes

Este tipo de Cabinas está más enfocado en primera medida a las empresas aseguradoras de vehículos de transporte de carga pesada y semipesada, ya que según la entrevista realiza al analista de compras de la compañía Suramericana, Carlos Ruiz, muchos de los siniestros en donde se requiere cambio de cabina, no tienen la suficiente cobertura para los gastos de la reparación del vehículo por lo cual se tiene que dar por perdida total, teniendo que indemnizar al cliente; sin embargo en muchas ocasiones es algo negativo ya que el dinero que le dan no alcanza para la compra de un vehículo nuevo perjudicando a su dueño. Por otra parte, las compañías de seguros están dispuestas a adquirir cabinas remanufacturadas para poder reparar los vehículos de los clientes a un costo competitivo para todas las partes.

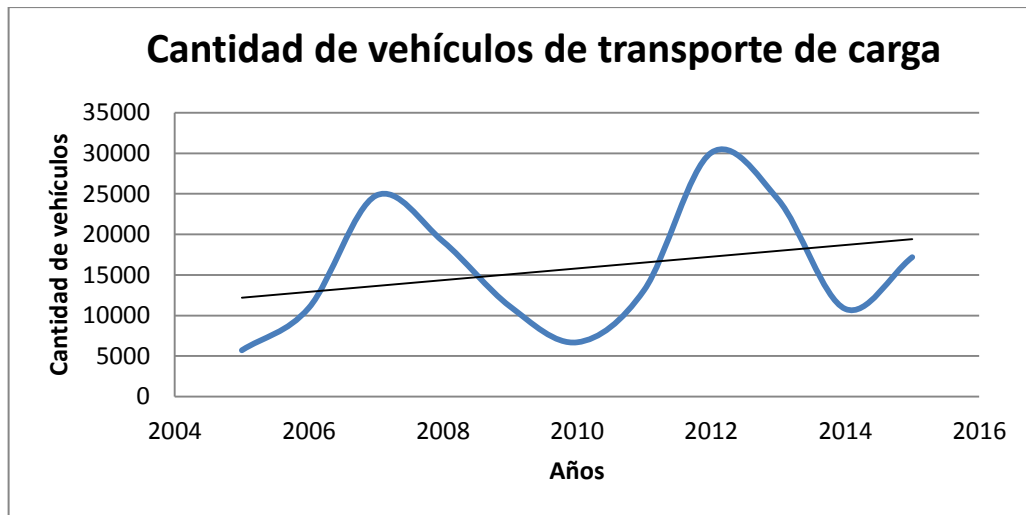
Sin embargo, este tipo de Cabinas también es muy llamativo para las empresas de transporte que realizan las reparaciones de sus vehículos y como se evidenció en el capítulo 1, existe un gran potencial con más de 2000 empresas de transporte las cuales pueden requerir este tipo de Cabinas remanufacturadas.

⁴⁰MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. ¿Cómo importar en Colombia.[sitio web].Bogotá.08,Agosto,2011.Sec.Estudios económicos.[Consultado 20,02,2017].Disponble en: http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones/16268/como_importar_a_colombia

*RONCANCIO, Nelson. Gerente general de la empresa

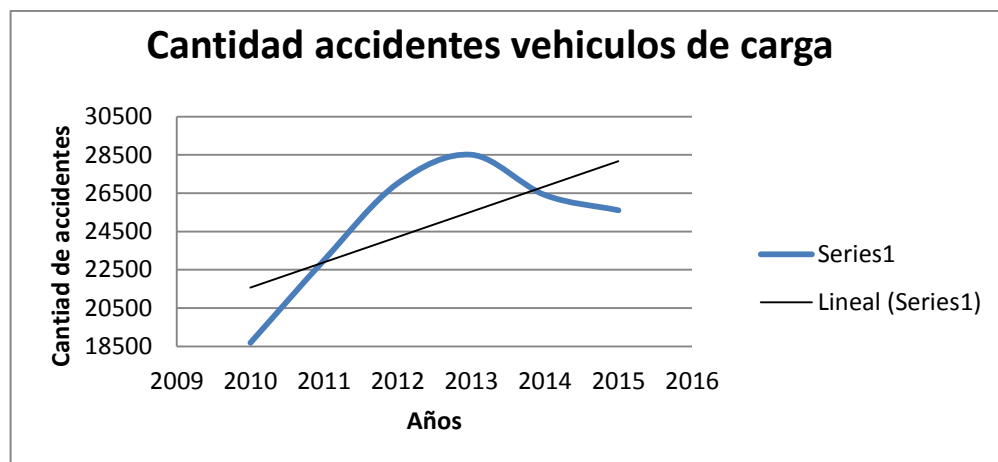
Finalmente en cuanto a la demanda se tuvo en cuenta algunas variables como lo son la cantidad de vehículos, la cantidad de siniestros y por último información tomada de entrevistas con los analistas de repuestos de compañías aseguradoras como Suramericana, Allianz y la Previsora de seguros.

Gráfica 3. Cantidad de vehículos de carga 2005-2015



Fuente: Elaboración propia datos Ministerio de Transporte

Gráfica 4. Accidentabilidad de vehículos de carga 2010-2015



Fuente: Elaboración propio datos Ministerio de Transporte

En los últimos 10 años la cantidad de vehículos de transporte de carga ha tenido un comportamiento fluctuante, en donde se mantiene un crecimiento constante por dos o tres años aproximadamente y luego comienza a disminuir; y de continuar con este tipo de comportamiento luego del 2016 se tendrá un incremento en la cantidad de vehículos, alcanzando niveles de más de 20.000 vehículos de carga; y factor que influye en la cantidad de reparaciones que van a requerir estos

vehículos es su accidentabilidad; y se observa en la gráfica 2 que es un índice que se ha mantenido alto, y a pesar de disminuir con la construcción de nuevas vías y campañas de seguridad vial; siguen existiendo siniestros por los cuales se requieren repuestos y cabinas para realizar las reparaciones.

Además para reafirmar la demanda y las necesidades existen en este campo de las cabinas remano facturadas, se midió en la empresa Cabinas y Repuestos la cantidad de cotizaciones de Cabinas que llegaron, tanto para las compañías aseguradoras como para clientes particulares llegando a un valor de 45 cabinas, lo cual da un promedio de 3 a 4 cabinas por mes, y en lo que va en el año 2017 se han registrado cotizaciones de 12 cabinas, lo cual indica que se ha mantenido la demanda y puede inclusive crecer. Lo anterior muestra que es un mercado creciente en el cual existe una oportunidad de ofrecer un producto diferente, y haciendo uso de las alianzas existen con empresas de transporte se garantiza la entrega de las cabinas en cual ciudad del país, generando un plus frente a los demás, ya que a pesar de estar ubicada en la ciudad de Bogotá se tiene cubrimiento nacional, sin generar sobrecostos en los fletes de transporte.

5.3.2 La competencia

En este sector la competencia es bastante fuerte iniciando por los representantes de las marcas como lo son Navitrans para International, la cual es una empresa con 59 años de experiencia en el mercado, se ha logrado posicionar en el mercado con presencia en 14 ciudades de Colombia⁴² y Kenworth de la montaña como representante de la línea Kenworth es una empresa con más de 34 años de experiencia en el mercado, identificándose por permitir a los clientes personalizar sus vehículos de acuerdo a las exigencias y preferencias, y manteniéndose posicionado en el mercado en 12 ciudades de Colombia⁴³. Estas dos empresas son los principales competidores al ser grandes importadores y siendo proveedores en las compañías aseguradoras. Sin embargo, este tipo de empresas sólo comercializan cabinas nuevas, por lo cual se puede competir con ese elemento diferenciador; además de poder dar a los clientes un precio atractivo para preferir un repuesto remano facturado comparado a uno nuevo. Para sustentar lo anterior se realizó la cotización con el asesor Juan León de Navitrans de una cabina International 7600 completa , la cual tiene un precio de 54.000.000 millones de pesos; al comprarla con una cabina International remanufacturada completa se acercaba al valor de los 26.000.000 millones de pesos.

⁴²NAVITRANS. [Sitio Web].Bogotá .S.F. Sec. Nuestra Historia.[Consultado 27,05,2017].Disponible en: <http://www.navitrans.com.co/Nosotros/NuestraHistoria.aspx>

⁴³KENWORTH. [Sitio web]. Bogotá .S.F. Sec. Corporativo.[Consultado 27,05,2017] Disponible en: <http://www.kenworthcolombia.com/corporativo>

Sin embargo, existe otro tipo de competencia y son aquellas empresas que han realizado importaciones de cabinas remanufacturadas y las ofrecen a precios muy bajos, debido a que la entregan en las condiciones que llegan de importación. Este es el caso de Trasmiford una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, que realiza importaciones de motores junto con las cabinas y los capots remanufacturados, pero no son competidores directos debido a no encontrarse asignados como proveedores de las compañías de seguros.

5.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

A continuación se muestra un análisis DOFA lo cual brinda un acercamiento al estado actual de la empresa y evidenciar las fortalezas que puede aprovechar junto a las oportunidades presentes en el entorno, así como las debilidades que debe mejorar, y algunos factores a los cuales debe tener en cuenta para evitar salir del mercado o que le impidan generar las suficientes utilidades para la sobrevivencia

Cuadro 1. DOFA Cabinas y Repuestos

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe punto de venta con atención al público directamente, trabaja a puerta cerrada 2. No se cuenta con otro medio de publicidad diferente al voz a voz 3. No se encuentra certificado por un sistema de gestión de calidad 4. No cuenta con página Web 5. Baja participación en Ferias y Eventos de automotores 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado creciente en algunas ciudades emergentes. 2. Auge del uso de Internet 3. Crecimiento de marcas (International y Kenworth) 4. Nuevas oportunidades de negocio debido a la crisis petrolera
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS. F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelidad de clientes a través de voz a voz ha logrado que la empresa sea conocida a nivel nacional sin contar con varios puntos de atención. 2. Conocimiento del mercado por más de 20 años 3. Atención al cliente personalizada y especializada 4 Manejo de múltiples marcas en el sector 5. Relación comercial con Aseguradoras 6. Cubrimiento a nivel nacional 7. Importaciones de repuestos americanos 8. Cuenta con un sistema de reclamación y cumplimiento de garantías a los clientes 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores de mayor capacidad de suministros y mejores precios. 2. Disminución de la cantidad de tracto mulas marca Chevrolet (brigadier y Kodiak). 3. Disminución en el valor de aseguramiento de los vehículos 4. Aumento del valor de la moneda internacional

5.4.1 Misión

Cabinas y Repuestos cuenta con un equipo de trabajo comprometido en ofrecer soluciones a nuestros clientes de manera ágil y oportuna garantizando la lealtad a nuestra empresa.

5.4.2 Visión

Ser la empresa con mayor reconocimiento en la distribución de repuestos, lujos y accesorios para transporte pesado a nivel nacional.

5.4.3 Objetivos estratégicos

- Posicionarse en los próximos cinco años, como la mejor empresa importadora de cabinas para vehículos de carga.
- Capacitar constantemente al personal, sobre las nuevas tendencias del mercado para estar preparados y realizar la mejor asesoría a los clientes.
- Generar ventas de más de trescientos millones de pesos durante los próximos 5 años a partir de la nueva unidad de negocio.

5.4.4 Estrategia del negocio

Para el caso de Cabinas y Repuestos al encontrarse en marcha se buscará utilizar la estrategia intensiva enfocada al desarrollo del producto, en el cual se buscara la diferenciación en cuanto al servicio prestado; y para ello se realizará la entrega de las cabinas remano facturadas con todos los accesorios en perfecto estado, así como de la estructura de la cabina así se requieran realizar cambios de las piezas u operaciones de latonería y pintura.

5.4.5 Ventaja competitiva

Manteniendo ese aspecto diferenciador se cuenta con personal capacitado para tener un fuerte conocimiento de las diferentes líneas de los vehículos; de esta forma además de ofrecer un producto, se presta el servicio de asesoría a los clientes, brindando diferentes opciones para la compra de los repuestos, de acuerdo a las necesidades de los compradores.

5.5 PLAN DE MARKETING

La comercialización de este tipo de cabinas requiere de gran conocimiento en las diferentes líneas de vehículos de carga, ya que son cabinas que vienen de otro país y por lo tanto se debe saber qué accesorios aplican para los modelos de Colombia y de esta forma brindar una completa asesoría al cliente que va adquirir

el producto. A continuación se explicara de mejor forma el proceso de distribución y la descripción del producto como tal.

5.5.1 Descripción del producto

En este caso se está ofreciendo al cliente un cabina importada remanufacturada, pero a cada una de estas antes de realizar la entrega se realizará una inspección general en búsqueda de imperfectos que puedan generarle problemas al cliente, como lo son las laminadas destruidas por la corrosión, además de revisar el estado de los repuestos internos de la cabina, y determinar cuáles se pueden reutilizar o necesariamente se tengan que cambiar; ya que a todas las cabinas se les realizaran trabajos de latonería y pintura (si es necesario) así como el cambio de las partes que no se pueden reutilizar, asegurando al cliente que está comprando un producto de calidad, que cumplan con las expectativas y se sientan seguros de realizar la compra a la empresa, al crear en los clientes una cultura de confianza al saber que se está realizando una asesoría honesta sobre aquellos repuestos que se pueden reutilizar, porque se encuentran en buen estado y no simplemente por realizar la venta.

5.5.2 Distribución del producto

Este tipo de producto si se realizará directamente a los clientes, con el ánimo de garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente brindándole la asesoría correspondiente. Sin embargo, al querer llegar a todas las ciudades del país se recurrirá al uso de las alianzas estratégicas vigentes con las empresas de transporte y de esta mostrar al cliente que la entrega se puede realizar en cualquier parte de Colombia, además de garantizar tiempo de entrega sin necesidad de incurrir en sobrecostos.

6. VIABILIDAD EL PROYECTO

Con lo anterior ya se tiene una idea de la realización del proyecto, pero se requiere evaluar la rentabilidad, además de la capacidad de la empresa para realizar este tipo de proyecto, ya que son inversiones a mediano y largo plazo en donde se podrán obtener los beneficios.

6.1 INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

Primero que todo se debe visualizar el estado financiero de la empresa, y como han sido los resultados de los últimos años y de esta forma determinar si está en disposición de involucrarse en un tipo de proyecto de importación. Para ello se tienen los balances de los últimos dos años de la empresa.

Imagen 1. Balance General 2015

NUBIA ESPERANZA AMAYA ROSARIO		
RUT 41.711.773		
BALANCE GENERAL		
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
Cuenta corriente Davivienda	76.090	
Cuenta corriente Bancolombia	372.485	
Cuenta de ahorros bancolombia	<u>1.935.454</u>	2.384.029
INVERSIONES		
Acciones Ecopetrol		5.073.870
DEUDORES		
Cientes Nacionales	35.451.635	
Anticipo de Impuestos	<u>12.649.963</u>	48.101.598
INVENTARIOS		
Mercancia para la venta		<u>313.541.602</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		369.101.099
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Terrenos	59.757.300	
Edificios	260.233.639	
Equipo de Oficina	8.225.730	
Equipo de computacion y comunicación	5.664.183	
Flota y equipo de transporte	72.990.002	
Depreciacion acumulada	<u>(71.190.023)</u>	335.680.831
TOTAL NO CORRIENTE		335.680.831
TOTAL ACTIVO		704.781.930

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS

Bancos Nacionales

Bancolombia	80.117.201	
Davivienda	39.318.248	
Colpatria	<u>63.911.244</u>	183.346.693

PROVEEDORES

Nacionales

75.045.545

CUENTAS POR PAGAR

Otras cuentas por pagar

600.000

Retencion de ICA

-

600.000

OBLIGACIONES LABORALES

Salarios por pagar

TOTAL PASIVO CORRIENTE

258.992.238

TOTAL PASIVO

258.992.238

PATRIMONIO

CAPITAL PERSONA NATURAL

292.092.644

UTILIDADES O PERDIDAS DEL EJERCICIO

91.726.913

UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES

61.970.135

TOTAL PATRIMONIO

445.789.692

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

704.781.930


NUBIA ESPERANZA AMAYA ROSARIO
CC 41.711.773



OSCAR DARIO REYES MEJIA
Contador Publico
TP 105930-T

Imagen 2. Balance General 2016

NUBIA ESPERANZA AMAYA ROSARIO
RUT 41.711.773
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE

Cuenta corriente Davivienda	7.771.796	
Cuenta corriente Bancolombia	1.068.979	
Cuenta de ahorros bancolombia	<u>8.287.184</u>	17.127.959

INVERSIONES

Acciones Ecopetrol		5.073.870
--------------------	--	-----------

DEUDORES

Cientes Nacionales	99.476.032	
Anticipo de Impuestos	<u>20.843.149</u>	120.319.181

INVENTARIOS

Mercancia para la venta		<u>66.329.256</u>
-------------------------	--	-------------------

TOTAL ACTIVO CORRIENTE		208.850.266
-------------------------------	--	--------------------

ACTIVO NO CORRIENTE

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Terrenos	59.757.300	
Edificios	260.233.639	
Equipo de Oficina	8.225.730	
Equipo de computacion y comunicaci3n	5.664.183	
Flota y equipo de transporte	72.990.002	
Depreciacion acumulada	<u>(71.190.023)</u>	<u>335.680.831</u>

TOTAL NO CORRIENTE		<u>335.680.831</u>
---------------------------	--	---------------------------

TOTAL ACTIVO		544.531.097
---------------------	--	--------------------

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS

Bancos Nacionales

Bancolombia	75.498.708	
Davivienda	146.547.771	
Colpatría	<u>30.777.820</u>	252.824.299

PROVEEDORES

Nacionales		101.040.771
------------	--	-------------

CUENTAS POR PAGAR

Otras cuentas por pagar	600.000	
Retención en la fuente	756.000	
Retención de ICA	<u>79.000</u>	1.435.000

IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS

IVA por pagar	3.588.000	
ICA por pagar	<u>350.000</u>	3.938.000

OBLIGACIONES LABORALES

Salarios por pagar		<u>2.982.674</u>
--------------------	--	------------------

TOTAL PASIVO CORRIENTE

362.220.744

PATRIMONIO

CAPITAL PERSONA NATURAL 36.719.493

UTILIDADES O PERDIDAS DEL EJERCICIO 145.590.860

TOTAL PATRIMONIO

182.310.353

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

544.531.097


NUBIA ESPERANZA AMAYA ROSARIO
CC 41.711.773


OSCAR DARIO REYES MEJIA
Contador Publico
TP 105930-T

Se determinarán algunos indicadores de liquidez y de endeudamiento usando las formulas del documento del Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia⁴⁴.

Tabla 10. Indicadores de Cabinas y Repuestos

Indicadores	2015	2016
razón corriente	1,43	0,57
capital neto de trabajo	0,21	0,33
Endeudamiento	0,5	1,21
índice desarrollo nuevos productos	1,41	1,43

En lo referente a los indicadores de endeudamiento se puede evidenciar que en el año 2016 se produjo un fuerte endeudamiento con terceros respecto al año 2015, debido a esto se ve el incremento en más del doble. Referente al índice desarrollo de nuevos productos, la empresa se encuentra endeudada en su mayoría con terceros lo cual afecta la liquidez de la empresa, que se ve más evidente en el año 2016 donde los pasivos son mayores que los activos, sin embargo puede ser debido a incremento del endeudamiento, que de acuerdo a la conversación con la gerente de la empresa Nubia Amaya, fue para inyección de capital en cierre del año 2016, para la compra de algunas mercancías y pago de deudas con intereses muy altos.

6.2 COSTOS DEL PROYECTO

Para este tipo de proyecto la identificación de los costos no es sencilla, y depende en gran medida de la forma como se realice la negociación con los proveedores. Para este caso se hicieron algunas especificaciones dadas por Gina Roncancio, la encargada de realizar los pagos asociados a la importación de la mercancía en la empresa de Importaciones GIOCOL, y la cual hizo las siguientes aclaraciones. El precio con el proveedor debía solicitarse en FOB, es decir el precio en dólares del producto en el punto de venta, y la empresa importadora asume todo el valor del transporte, y para ello es recomendable estar con alguna sociedad de intermediación aduanera, que se encargan de realizar todo el proceso y generar una factura con el valor total; a pesar de cobrar un interés de intermediación resulta más conveniente, para evitar pérdida de la mercancía o sobrecostos al realizar el proceso de importación solo.

En la tabla siguiente se muestra el costo asociado a la importación de una cabina International 7600. Sin embargo, hay que aclarar que los datos son aproximados debido a que el valor fue determinado por un porcentaje de participación que le

⁴⁴ INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DE COLOMBIA. Principales indicadores financieros y de gestión.[sitio web].Colombia.P.108-111.[Consultado 20,02,2017].Disponble en: <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

asignó la empresa GIOCOL a esta cabina por el costo total de la importación que realizó, en donde se encuentra incluido el gasto de la SIAs.

Tabla 11. Costos de importación

Ítem	Valor
Valor de la factura USD	\$ 1.500,00
Costo de flete USD	\$ 380,00
Valor del seguro USD	\$ 210,00
Valor CIF USD	\$ 2.090,00
TRM pesos	\$ 3.050,98
Base gravable	\$ 6.376.548,20
%Gravamen	4%
Total Gravamen arancelario	\$ 255.061,93
Base cálculo de IVA	\$ 6.631.610,13
% IVA	19%
Total del IVA	\$ 1.260.005,92
Otros	\$ -
Valor tributos aduaneros precio	\$ 7.891.616,05

Elaboración con la información de Gina Roncancio

Además se debe hacer la aclaración que este valor es realizando él envió desde el puerto de la Florida hasta el puerto de Barranquilla; por lo cual se debe tener en cuenta el incremento en el costo de \$700.000 mil pesos producto del transporte de la mercancía hasta las instalaciones en Bogotá.

Con lo anterior se puede determinar un costo aproximado de \$8.600.000 poniendo la cabina en la sede de Bogotá de Cabinas y Repuestos. Sin embargo, ya que se requiere generar un aspecto diferenciador se deben destinar algunos recursos para la adecuación de la cabina a las condiciones óptimas de entrega para el cliente. Para eso se tiene en cuenta el siguiente cuadro de costos, basado en datos suministrados por la empresa producto de la experiencia en la reparación de cabinas de este estilo.

Tabla 12. Costos de Comercialización

Gastos	valor en pesos
Latonería	\$ 1.200.000,00
Pintura	\$ 800.000,00
Tapizados	\$ 800.000,00
Accesorios	\$ 2.200.000,00
Transporte (fuera de Bogotá)	\$ 500.000,00
Total por cabina	\$ 5.500.000,00

Elaboración propia datos de la empresa Cabinas y repuestos.

Ahora bien debido a que, se va a utilizar el mismo personal de la empresa ya existente y el mismo terreno, los gastos se dividen en un porcentaje respecto a la contribución del mismo. Debido a que en este caso se requiere de una gran cantidad de espacio para el almacenamiento de las cabinas, será del 70% sobre el valor del arriendo, un 30% sobre el salario y los servicios, debido a que en los costos de comercialización están incluidos los costos de latonería y pintura.

Tabla 13. Gastos de administración

Gastos de administración	
Arriendos (70%)	\$ 1.100.000
Salarios (30%)	\$ 2.200.000
Servicios (30%)	\$ 300.000
Total	\$ 3.600.000

Elaboración propia datos de la empresa

Para el inicio del plan de negocios se tiene como objetivo la compra de 12 cabinas, sin embargo se pactan los tiempos de entrega con los proveedores, ya que por condiciones de almacenamiento la empresa está en capacidad de recibir 4 cabinas, y de necesitar más espacio se está incurriendo en sobrecostos por el almacenamiento, además de no poder realizar los trabajos pertinentes a todas las cabinas para dejarlas en óptimas condiciones; además la que se vayan a importar nuevamente se pagarán con las ganancias generadas por las que ya se vendieron, de esta forma se requiere un menor capital inicial.

Para dar inicio al plan de negocios se estima una inversión inicial de \$130.000.000 millones, de los cuales \$120.000.000 son financiados con una entidad financiera, para evitar afectar la liquidez de la empresa al ser inversiones a mediano y largo plazo, el crédito se pagará en 4 años y teniendo en cuenta la tasa de financiación del capítulo 2.2, se tienen cuotas mensuales de \$3.222.302, como se observa en la siguiente tabla de amortización.

Tabla 14. Tabla de amortización del crédito

PERIODO	SALDO	AMORTIZACION	INTERESES	CUOTA
0	\$ 120,000,000	0	0	0
1	\$ 118,082,737.79	\$ 1,917,262	\$ 1,305,040	\$ 3,222,302
2	\$ 116,144,624.72	\$ 1,938,113	\$ 1,284,189	\$ 3,222,302
3	\$ 114,185,434.03	\$ 1,959,191	\$ 1,263,111	\$ 3,222,302
4	\$ 112,204,936.49	\$ 1,980,498	\$ 1,241,804	\$ 3,222,302
5	\$ 110,202,900.38	\$ 2,002,036	\$ 1,220,266	\$ 3,222,302
6	\$ 108,179,091.47	\$ 2,023,809	\$ 1,198,493	\$ 3,222,302
7	\$ 106,133,272.97	\$ 2,045,819	\$ 1,176,483	\$ 3,222,302
8	\$ 104,065,205.51	\$ 2,068,067	\$ 1,154,234	\$ 3,222,302
9	\$ 101,974,647.14	\$ 2,090,558	\$ 1,131,744	\$ 3,222,302
10	\$ 99,861,353.25	\$ 2,113,294	\$ 1,109,008	\$ 3,222,302
11	\$ 97,725,076.60	\$ 2,136,277	\$ 1,086,025	\$ 3,222,302
12	\$ 95,565,567.22	\$ 2,159,509	\$ 1,062,793	\$ 3,222,302
13	\$ 93,382,572.47	\$ 2,182,995	\$ 1,039,307	\$ 3,222,302
14	\$ 91,175,836.93	\$ 2,206,736	\$ 1,015,566	\$ 3,222,302
15	\$ 88,945,102.41	\$ 2,230,735	\$ 991,567	\$ 3,222,302
16	\$ 86,690,107.91	\$ 2,254,994	\$ 967,307	\$ 3,222,302
17	\$ 84,410,589.60	\$ 2,279,518	\$ 942,784	\$ 3,222,302
18	\$ 82,106,280.77	\$ 2,304,309	\$ 917,993	\$ 3,222,302
19	\$ 79,776,911.83	\$ 2,329,369	\$ 892,933	\$ 3,222,302
20	\$ 77,422,210.22	\$ 2,354,702	\$ 867,600	\$ 3,222,302
21	\$ 75,041,900.46	\$ 2,380,310	\$ 841,992	\$ 3,222,302
22	\$ 72,635,704.04	\$ 2,406,196	\$ 816,106	\$ 3,222,302
23	\$ 70,203,339.44	\$ 2,432,365	\$ 789,937	\$ 3,222,302
24	\$ 67,744,522.06	\$ 2,458,817	\$ 763,485	\$ 3,222,302
25	\$ 65,258,964.24	\$ 2,485,558	\$ 736,744	\$ 3,222,302
26	\$ 62,746,375.15	\$ 2,512,589	\$ 709,713	\$ 3,222,302
27	\$ 60,206,460.82	\$ 2,539,914	\$ 682,388	\$ 3,222,302
28	\$ 57,638,924.09	\$ 2,567,537	\$ 654,765	\$ 3,222,302
29	\$ 55,043,464.54	\$ 2,595,460	\$ 626,842	\$ 3,222,302
30	\$ 52,419,778.51	\$ 2,623,686	\$ 598,616	\$ 3,222,302
31	\$ 49,767,559.03	\$ 2,652,219	\$ 570,082	\$ 3,222,302
32	\$ 47,086,495.78	\$ 2,681,063	\$ 541,239	\$ 3,222,302
33	\$ 44,376,275.08	\$ 2,710,221	\$ 512,081	\$ 3,222,302
34	\$ 41,636,579.84	\$ 2,739,695	\$ 482,607	\$ 3,222,302
35	\$ 38,867,089.50	\$ 2,769,490	\$ 452,812	\$ 3,222,302
36	\$ 36,067,480.04	\$ 2,799,609	\$ 422,692	\$ 3,222,302
37	\$ 33,237,423.90	\$ 2,830,056	\$ 392,246	\$ 3,222,302
38	\$ 30,376,589.97	\$ 2,860,834	\$ 361,468	\$ 3,222,302
39	\$ 27,484,643.51	\$ 2,891,946	\$ 330,355	\$ 3,222,302
40	\$ 24,561,246.19	\$ 2,923,397	\$ 298,905	\$ 3,222,302
41	\$ 21,606,055.95	\$ 2,955,190	\$ 267,112	\$ 3,222,302

Tabla 14. (Continuación)

42	\$ 18,618,727.03	\$ 2,987,329	\$ 234,973	\$ 3,222,302
43	\$ 15,598,909.93	\$ 3,019,817	\$ 202,485	\$ 3,222,302
44	\$ 12,546,251.32	\$ 3,052,659	\$ 169,643	\$ 3,222,302
45	\$ 9,460,394.03	\$ 3,085,857	\$ 136,445	\$ 3,222,302
46	\$ 6,340,977.03	\$ 3,119,417	\$ 102,885	\$ 3,222,302
47	\$ 3,187,635.33	\$ 3,153,342	\$ 68,960	\$ 3,222,302
48	\$ -0.00	\$ 3,187,635	\$ 34,667	\$ 3,222,302

6.3 ANÁLISIS VIABILIDAD DEL PROYECTO

Luego de determinar los costos del proyecto y la forma de financiación, es conveniente determinar si es viable o no realizar la inversión; para ello se realizaron proyecciones del flujo de efectivo y de esta forma determinar el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

6.3.1 Punto de equilibrio

Primero que todo se debe conocer la cantidad de cabinas que se deben vender para no generar pérdidas, y de esta forma tener un punto de partida para realizar las proyecciones de las ventas.

En la determinación del punto de equilibrio los costos fijos son los costos de administración, los costos variables serán los costos de comercialización y la importación de las cabinas, y teniendo el precio de venta de \$26.000.000.

$$PE = \frac{CF}{PV - CV}$$

PE: Punto de Equilibrio
CF: Costos fijos
PV: Precio Venta
CV: Costos variables

$$PE = \frac{\$3.600.000}{\$26.000.000 - \$14.100.000} = 0.3 \equiv 1 \text{ cabina}$$

Con lo anterior se infiere que se debe vender por lo menos una cabina mensual, siendo posible con las condiciones de mercado.

6.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Se continuó con la proyección del estado de pérdidas y ganancias pronosticando que para el primer año se vendan las doce cabinas, y en los años siguientes catorce cabinas; Además se tuvo en cuenta el pronóstico del crecimiento del PIB

para los años siguientes, tomando como referencia 4.3% para aumentar el precio de venta de las cabinas, así como los costos y gastos del plan de negocio.

Tabla 15. Crecimientos estimados PIB por sectores

	PIB	Agricultuario	minas y canteras	Electricidad, gas y agua	Industria manufacturera	Construcción	Comercio, restaurantes	Transporte y comunicaciones	Establecimientos financieros	Servicios	Servicios de Intermediación Financiera	Impuestos
2004	4.0%	1.74%	4.00%	4.00%	8.71%	4.00%	3.28%	3.05%	3.41%	3.48%	4.00%	4.00%
2005	4.0%	1.99%	4.00%	4.00%	8.51%	4.00%	3.28%	3.04%	3.41%	3.47%	4.00%	4.00%
2006	5.1%	2.71%	5.09%	5.09%	9.46%	5.09%	4.36%	4.11%	4.49%	4.56%	5.09%	5.09%
2007	5.1%	2.96%	5.10%	5.10%	9.30%	5.10%	4.36%	4.11%	4.50%	4.56%	5.10%	5.10%
2008	5.1%	2.55%	5.05%	5.05%	9.08%	5.05%	4.31%	4.05%	4.44%	4.51%	5.05%	5.05%
2009	5.0%	2.45%	5.00%	5.00%	8.89%	5.00%	4.26%	3.99%	4.39%	4.46%	5.00%	5.00%
2010	4.9%	2.28%	4.90%	4.90%	8.63%	4.90%	4.14%	3.88%	4.28%	4.35%	4.90%	4.90%
2011	5.0%	2.27%	4.96%	4.96%	8.57%	4.96%	4.20%	3.93%	4.34%	4.41%	4.96%	4.96%
2012	5.0%	2.20%	4.96%	4.96%	8.45%	4.96%	4.19%	3.92%	4.33%	4.40%	4.96%	4.96%
2013	4.9%	2.07%	4.91%	4.91%	8.28%	4.91%	4.14%	3.86%	4.28%	4.35%	4.91%	4.91%
2014	4.9%	1.95%	4.86%	4.86%	8.13%	4.86%	4.08%	3.80%	4.23%	4.30%	4.86%	4.86%
2015	4.7%	1.73%	4.72%	4.72%	7.89%	4.72%	3.94%	3.65%	4.09%	4.16%	4.72%	4.72%
2016	4.7%	1.93%	4.71%	4.71%	7.79%	4.71%	3.93%	3.63%	4.07%	4.15%	4.71%	4.71%
2017	4.7%	3.44%	4.70%	4.70%	5.70%	4.70%	4.44%	4.34%	4.49%	4.51%	4.70%	4.70%
2018	4.7%	3.22%	4.69%	4.69%	5.68%	4.69%	4.43%	4.33%	4.48%	4.50%	4.69%	4.69%
2019	4.7%	3.00%	4.68%	4.68%	5.66%	4.68%	4.42%	4.32%	4.47%	4.49%	4.68%	4.68%
2020	4.7%	3.58%	4.67%	4.67%	5.64%	4.67%	4.41%	4.30%	4.46%	4.48%	4.67%	4.67%
2021	4.7%	3.66%	4.66%	4.66%	5.52%	4.66%	4.39%	4.29%	4.45%	4.47%	4.66%	4.66%
2022	4.7%	3.54%	4.65%	4.65%	5.60%	4.65%	4.38%	4.28%	4.44%	4.46%	4.65%	4.65%
2023	4.6%	4.34%	4.64%	4.64%	4.64%	4.64%	4.64%	4.64%	4.64%	4.64%	4.64%	4.64%
2024	4.6%	4.33%	4.63%	4.63%	4.63%	4.63%	4.63%	4.63%	4.63%	4.63%	4.63%	4.63%
Crecimiento Promedio												
15 años	4.77%	2.4%	4.77%	4.77%	8.05%	4.77%	4.11%	3.37%	4.23%	4.29%	4.77%	4.77%
20 años	4.74%	2.8%	4.74%	4.74%	7.37%	4.74%	4.20%	4.11%	4.30%	4.36%	4.74%	4.74%

Fuente: Cálculos Departamento Nacional de Planeación

De acuerdo a la información anterior se realizó la proyección a 5 años el estado de pérdidas y ganancias (P&G).

Tabla 16. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 312,000,000	\$ 380,800,000	\$ 397,600,000	\$ 414,400,000	\$ 431,200,000
Costo Ventas	\$ 103,200,000	\$ 125,577,200	\$ 130,977,020	\$ 136,609,031	\$ 142,483,220
Utilidad Bruta Ventas	\$ 208,800,000	\$ 255,222,800	\$ 266,622,980	\$ 277,790,969	\$ 288,716,780
Gastos operacionales	\$ 66,000,000	\$ 80,311,000	\$ 83,764,373	\$ 87,366,241	\$ 91,122,989
Utilidad operacional	\$ 142,800,000	\$ 174,911,800	\$ 182,858,607	\$ 190,424,728	\$ 197,593,791
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos no operacionales	\$ 43,200,000	\$ 45,057,600	\$ 46,995,077	\$ 49,015,865	\$ 51,123,547
Gastos financieros	\$ 14,233,190	\$ 10,846,578	\$ 6,990,581	\$ 2,600,143	\$ -
Utilidad antes de Impuestos	\$ 85,366,810	\$ 119,007,622	\$ 128,872,950	\$ 138,808,719	\$ 146,470,243
Provision Impuesto Renta	\$ 29,878,383	\$ 41,652,668	\$ 45,105,532	\$ 48,583,052	\$ 51,264,585
Utilidad del Ejercicio	\$ 55,488,426	\$ 77,354,954	\$ 83,767,417	\$ 90,225,668	\$ 95,205,658

6.3.3 Balance Proyectado

De acuerdo a la información anterior se realizó el Balance General proyectado a 5 años. Teniendo en cuenta que para los inventarios se pueden mantener una o dos cabinas remanufacturadas para la venta en siguiente año; además se tendrán

equipos de oficina, entre los que se encuentran: un computador portátil, un escritorio y una impresora por un valor de \$5.600.000, a los cuales se les aplicó una depreciación lineal.

Tabla 17. Balance General Proyectado a 5 años

	2018	2019	2020	2021	2022
Activo corriente	\$ 197,040,717	\$ 257,670,952	\$ 220,957,092	\$ 193,495,284	\$ 239,780,834
Caja mayor y Bancos	\$ 110,640,717	\$ 139,148,752	\$ 125,647,237	\$ 94,129,506	\$ 105,487,927
Cuentas por cobrar	\$ 52,000,000	\$ 81,600,000	\$ 56,800,000	\$ 59,200,000	\$ 92,400,000
Inventarios	\$ 34,400,000	\$ 36,922,200	\$ 38,509,855	\$ 40,165,778	\$ 41,892,907
Activos Fijos	\$ 6,160,000	\$ 6,720,000	\$ 7,280,000	\$ 7,840,000	\$ 8,400,000
Equipos Oficina	\$ 5,600,000	\$ 5,600,000	\$ 5,600,000	\$ 5,600,000	\$ 5,600,000
Depreciacion	\$ 560,000	\$ 1,120,000	\$ 1,680,000	\$ 2,240,000	\$ 2,800,000
TOTAL ACTIVOS	\$ 203,200,717	\$ 264,390,952	\$ 228,237,092	\$ 201,335,284	\$ 248,180,834
Pasivos	\$ 137,712,291	\$ 121,547,571	\$ 94,616,660	\$ 64,023,488	\$ 66,588,097
Obligaciones financieras	\$ 95,565,567	\$ 67,744,522	\$ 36,067,480	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 8,000,000	\$ 6,200,000	\$ 7,000,000	\$ 8,500,000	\$ 8,000,000
otros pasivos(impuestos)	\$ 34,146,724	\$ 47,603,049	\$ 51,549,180	\$ 55,523,488	\$ 58,588,097
Patrimonio	\$ 65,488,426	\$ 142,843,381	\$ 133,620,431	\$ 137,311,797	\$ 181,592,737
Capital persona natural	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
Utilidades o (perdidas) acumuladas	\$ -	\$ 55,488,426	\$ 39,853,014	\$ 37,086,129	\$ 76,387,078
Utilidad neta del ejercicio	\$ 55,488,426	\$ 77,354,954	\$ 83,767,417	\$ 90,225,668	\$ 95,205,658
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 203,200,717	\$ 264,390,952	\$ 228,237,091	\$ 201,335,285	\$ 248,180,834

6.3.4 Flujo de caja libre

Por último se realizó el flujo de caja libre proyectado a 5 años utilizando las utilidades netas para saber si hay dinero disponible para continuar con la importación de las cabinas remanufacturadas.

Tabla 18. Flujo de caja libre proyectado a 5 años

	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD NETA	\$ 55,488,426	\$ 77,354,954	\$ 83,767,417	\$ 90,225,668	\$ 95,205,658
INTERESES	\$ 14,233,190	\$ 10,846,578	\$ 6,990,581	\$ 2,600,143	
FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ 69,721,617	\$ 88,201,532	\$ 90,757,998	\$ 92,825,811	\$ 95,205,658
VARIACION CAPITAL NETO TRABAJO OPERATIVO	\$ 44,253,276	\$ 64,719,151	\$ 36,760,675	\$ 35,342,291	\$ 67,704,809
VALOR CUENTAS POR COBRAR	\$ 52,000,000	\$ 81,600,000	\$ 56,800,000	\$ 59,200,000	\$ 92,400,000
VALOR INVENTARIO	\$ 34,400,000	\$ 36,922,200	\$ 38,509,855	\$ 40,165,778	\$ 41,892,907
VALOR CUENTAR POR PAGAR	\$ 42,146,724	\$ 53,803,049	\$ 58,549,180	\$ 64,023,488	\$ 66,588,097
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 25,468,340	\$ 23,482,381	\$ 53,997,323	\$ 57,483,520	\$ 27,500,849

Con una inversión inicial de \$130.000.000 millones y los flujos de caja libre anteriores obtenemos una Tasa Interna de Retorno del 16%. El Valor presente Neto (VPN) indica cuales son los valores futuros en pesos colombianos actuales, dada una tasa de oportunidad.

Para determinar el VPN se calculó el Costo Promedio Pondera de Capital (WACC)

$$WACC = K_e \frac{E}{(E + D)} + K_d(1 - T) \frac{D}{(D + E)}$$

Tabla 19. Datos para calcular el WACC

Costo de capital (Ke)	22%
Costo de la deuda (Kd)	13%
Capital (E)	10000000
Deuda (D)	120000000
Tasa impositiva (T)	35%

$$WACC = 9.49\%$$

Ahora con este valor se procedió a calcular el VPN siendo para este proyecto de \$ 141.454.379.

Debido a que el VPN dio positivo y el TIR es mayor que el WACC es proyecto en el cual vale la pena invertir.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a la evaluación del proyecto se evidencia que otorga ventajas para la empresa no sólo en cuanto a mayores ingresos como una nueva unidad de negocio, sino además el reconocimiento como proveedor de cabinas de excelente calidad a muy buen precio; generando un aspecto diferenciador frente a los demás proveedores para ser tenidos en cuenta por parte de los asegurados cuando estén buscando cabinas.

Cabe resaltar que se podrían ver mejores resultados al continuar importando más cabinas al estar por terminarse la existencia de las mismas; sin embargo se deben evaluar en ese momento el mercado y las condiciones en las cuales se encuentra, ya que este es un sector en constante dinamismo y con la gran variedad de marcas y vehículos de carga las necesidades de los clientes pueden cambiar.

Además hay que considerar que de acuerdo a las entrevistas realizadas con los importadores, las cabinas no son el grueso del negocio ya que por temas de transporte en los contener las cabinas ocupan un gran espacio, y no brindan tantos beneficios como lo son los accesorios de motor y refrigeración; sin embargo para poder generar mayores beneficios para Cabinas y Repuestos se podrían realizar alianzas con estos importadores y de esta forma realizar importaciones conjuntas en las cuales ellos traen los motores y dejan las cabinas para la empresa, de esta forma se reducirían los costos para ambas empresas.

Por último es conveniente tener en cuenta que el precio de las cabinas es una aproximación, debido a que con el aumento de almacenes que realizan importaciones de repuestos remanufacturados ha generado una gran oferta de este tipo de repuestos por lo cual puede reducirse el precio o en su defecto el cliente no requiera comprar todos los accesorios de la cabina, y en su afán de reducir costos optará por negociar un precio mucho más bajo al cual se está ofreciendo la cabina.

8. CONCLUSIONES

El sector de transporte de carga ha sido uno de los motores de la economía colombiana debido a la topografía del país facilitando el transporte de los productos lo cual convierte a los vehículos de carga pesada y semipesada en el instrumento perfecto para realizar la tarea; lo cual hace que se convierta en un mercado creciente y constante, debido a que la demanda de mercancías para importación y exportación crecen constantemente en el país.

Los procesos de importación son de bastante cuidado, debido a que las negociaciones se están realizando con empresas de otros países, además se deben realizar preferiblemente con Sociedades de intermediación aduanera, para evitar cualquier inconveniente en cuanto a la liquidación de aranceles de la mercancía y faciliten el proceso de nacionalización y así evitar pérdidas de la mercancía o demoras en la entrega por inconvenientes con la DIAN.

El plan de negocios para Cabinas y Repuestos es una gran opción de expansión de mercado, no tanto por el tema de ganancia monetario sino por generar un reconocimiento especial frente a los clientes y más conveniente aún en las compañías de seguros, ya que este tipo de repuestos brinda una solución oportuna tanto en costos promedios de reparación como en tiempos de reparación, debido a que como se mencionaba anteriormente es un sector en constante dinamismo, por lo cual los clientes quieren mantener sus vehículos en circulación.

Para continuar realizando importaciones de cabinas y repuestos remanufacturados, es necesario realizar un constante monitoreo al mercado debido a que algunas marcas como JAC y FOTON se han ido posicionando fuertemente, al ofrecer vehículos y repuestos a un precio muy bajo, haciendo que los clientes que mantenían líneas costosas decidan cambiar la marca del vehículo que poseen.

Por último al tratarse de un negocio en el cual se está dependiendo de las condiciones políticas de los países y aún más de la tasa de cambio es necesario evaluar el momento en el cual se va a realizar la importación, ya que si se llegasen a comprar las cabinas en un punto donde el dólar este muy alto y por alguna condición tienda el precio a la baja generaría un fuerte golpe a las utilidades de la empresa.

9. RECOMENDACIONES

Una de las mejores asesorías para este tipo de negocios es de aquellas empresas que se encuentran importando, debido a que conocen los lugares en los cuales comprar los repuestos, mantienen los contactos para realizar los procesos de importación sin problema y con miedo a que esta se pueda perder o ser retenida por algún problema con la Dian; es por esto de gran ayuda tener la cooperación de estas empresas para llevar a cabo el proyecto con facilidad.

Por las consideraciones del negocio la empresa debe tener un amplio conocimiento en los tipos de vehículos, ya que al ser importados pueden tener variaciones o cambios que no apliquen para los vehículos de Colombia, y es necesario realizar las adecuaciones pertinentes para facilitar la venta del repuesto, porque de no ser así, simplemente el cliente dirá que no le sirve, y al no tener el conocimiento de porque no le aplica no se le podrá dar la solución; y en vez de ser un negocio que le genere utilidades entrará a perder, debido a que no podrá vender sus productos.

Al realizar la importación de los productos se debe preferiblemente ir directamente a realizar el desmonte de los repuestos, de esta forma se garantiza que lleguen en optimas condones las instalaciones y partes eléctricas, ya que en la mayoría de las ocasiones en vez de desconectar, optan por cortar ya que es más fácil. Sin embargo, se puede estar perdiendo una gran oportunidad de ofrecer un producto ya que las partes eléctricas son muy apetecidas ya sea para reparación de las que están dañadas o la adaptación de las mismas a los vehículos.

BIBLIOGRAFÍA

AKTIVA. El sector de autopartes Colombia 2014-2015. [Sitio web].Bogotá. Mayo, 2016.Sec.Estudios sectoriales.[Consultado 12,02/2017].Disponible en: http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2016/sector%20autopartes_abril_2016.pdf

ALVAREZ, Cecilia .Caracterización del sector de transporte de carga en Colombia 2005-2009. En Ministerio de transporte [Sitio Web]. Bogotá. 2010. Sec. Estadísticas. [Consultado 11,01/2017].Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

ASOCIACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SUS PARTES (ASOPARTES). Estadísticas de seguridad vial. [Sitio web].Bogotá.2013. Sec. Estadísticas.[Consultado 12,02,2017].Disponible en: https://www.asopartes.com/index.php?option=com_jdownloads&view=category&catid=2&Itemid=405&lang=es

ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI). TOTAL INDUSTRIA: 151.340 MILES DE MILLONES DE PESOS. Bogotá [Sitio Web]. Sec. Inicio. [Consultado 08, 01,2017].disponible en: <http://www.andi.com.co/cinau/Paginas/default.aspx>

BANCO DE LA REPUBLICA. Documento tasas de colocación. Bogotá.17, 02,2017. [Sitio Web]. Sec. Tasas de interés. [Consultado 19, 02,2017].Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>

CARDONA, Juan Carlos. COLOMBIA Y EL MERCADO DE MERCANCIAS REMANUFACTURADAS. [Sitio WEB].Bogotá. [Consultado 9, 01,2017]. Disponible en: <http://deminimis.com.co/files/EL-MERCADO-DE-REMANUFACTURADOS--3-.pdf>

COLOMBIA.MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto 0348 (25, febrero, 2015) Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. [Sitio web]. Bogotá. Diario Oficial 2015.[Consultado 23,01,2017].Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60962>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución 13791 (21, Diciembre, 1988) Por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de carga para su operación normal en las carreteras del país. [Sitio web]. Bogotá. Diario Oficial. 1988. [Consultado 25, 08,2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14578>

GERENCIE. Capital de trabajo. [Sitio web]. Bogotá. Sec. Inicio. 28, junio, 2011. [Consultado 25, 08,2017]. Disponible en: <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

COLOMBIA. SECRETARIA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA. Resolución 323 (26, noviembre, 1999). Sustitución de las resoluciones 336 y 442 de la Junta del Acuerdo de Cartagena sobre requisitos específicos de origen para productos del sector automotor. [Sitio Web]. Bogotá. Diario Oficial.1999. [Consultado 13, 02,2017]. Disponible en: http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_759920419f13f034e0430a010151f034

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). Seguridad en la operación de Transporte. [Sitio web]. 2010. Edición 285.P.5. [Consultado 06, 02,2017]. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36077/FAL-285-WEB_es.pdf;jsessionid=318B9DCAFB7942C889AA4BE4E7D81D44?sequence=1

COURT, Eduardo. ACHING, César. SAMATELLO, Jorge. Matemáticas financieras. Argentina: CENGAGE Learning.2009. P. 309.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. DOCUMENTO CONPES 3759. [Sitio web].bogota.2013. [Consultado 16, 01,2017].disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?id=3128>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Colombia en los próximos veinte años El país que queremos. [Sitio web].Bogotá, 03, 03,2005.Archivos de economía. [Consultado 15, 07,2017].Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/280.pdf>

EL CONTAINER. , Carga y Facturación de Transporte de Carga Cayeron. [Sitio web].Bogotá, 08,2015. Edición 142.P.20. [Consultado 23, 01,2017]Disponible en: <http://www.colfecar.org.co/publicaciones/el-container-2015/>

EL TIEMPO. En el país no hay control sobre las autopartes importadas. [Sitio web].Bogota.30, septiembre9, 2011.Sec.Redaccion vehículos. [Consultado 08, 01,2017].Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10472076>

ENCICLOPEDIA FINANCIERA. Fórmula de WACC. [Sitio web]. Bogotá. Sec. Inicio [Consultado 25, 08,2017]. Disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/formula-wacc.htm>

FALOON, Suzie. ¿Qué es un artículo remanufacturado? En eHow. [Sitio web].Bogotá. Sec. Inicio. Traducido por Cristian Reyes. [Consultado 25, 08,2017]. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/articulo-remanufacturado-sobre_353043/

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE TRANSPORTADORES DE CARGA POR CARRETERA (COLFECAR). TLC Y EL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA. Bogotá. 2011. P.2. [Consultado 11, 01,2017]

FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES (FENALCO). Informe de Vehículos de Carga en Colombia. Bogotá. 09,2016.P.8. [Consultado 29, 01,2017]

INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DE COLOMBIA. Principales indicadores financieros y de gestión.[sitio web].Colombia.P.108-111.[Consultado 20,02,2017].Disponible en: <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

KENWORTH. [Sitio web]. Bogotá .S.F. Sec. Corporativo.[Consultado 27,05,2017] Disponible en: <http://www.kenworthcolombia.com/corporativo>

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. ¿Cómo importar en Colombia.[sitio web].Bogotá.08,Agosto,2011.Sec.Estudios económicos.[Consultado 20,02,2017].Disponible en: http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones/16268/como_importar_a_colombia

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. DINÁMICA DE LA ECONOMÍA MUNDIAL Y COMPORTAMIENTO EN COLOMBIA Acumulado al cuarto trimestre de 2016. [Sitio web].Bogotá.2016.Sec.Publicaciones. [Consultado 18, 02,2017].Disponible en:http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80297&name=OEE-MAB-Informe_Economico_2016_4_trimestre.pdf&prefijo=file

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Manual de normas de comercio exterior. [Sitio web]. Bogotá. [Consultado 10, 01,2017]. Disponible en <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=48525&name=Manual%20de%20Normas.pdf&prefijo=file>

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Caracterización del transporte terrestre automotor de carga por carretera en Colombia 2010-2012. Bogotá. 2013.[Sitio Web]. Sec. Documentos Ministerio. Estadísticas. [Consultado 16, 01,2017] Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

MINISTERIO DE TRANSPORTE. DIAGNOSTICO DEL TRANSPORTE 2011. Bogotá. 2011. P. 20. [Sitio web]. Sec. Documentos Ministerio. Estadísticas. [Consultado 11, 01, 2017]. Disponible en: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

NAVITRANS. [Sitio Web]. Bogotá. S.F. Sec. Nuestra Historia. [Consultado 27, 05, 2017]. Disponible en: <http://www.navitrans.com.co/Nosotros/NuestraHistoria.aspx>

PROEXPORTCOLOMBIA. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA. [Sitio Web]. Bogotá. Septiembre, 2012. Sec. Publicaciones. [Consultado 12, 02, 2017]. Disponible en: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf)

PROEXPORTCOLOMBIA. SECTOR AUTOMOTOR COLOMBIANO. [Sitio web]. Bogotá. Enero, 2010. [Consultado 12, 02, 2017]. Disponible en: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf

RODRIGUEZ, Carlos Mario. Tesis: ANÁLISIS DEL TRANSPORTE DE CARGA EN COLOMBIA, PARA CREAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ALCANZAR ESTÁNDARES DE COMPETITIVIDAD E INFRAESTRUCTURA INTERNACIONAL: Bogotá. 2013. P. 77. Trabajo de grado (administrador de negocios internacionales). Universidad del Rosario. Facultad de administración. [Consultado 11, 01, 2017].

SALGADO. MANUEL. SECTOR AUTOMOTOR COLOMBIANO. [Sitio Web] En Invierta Colombia. Bogotá. Enero, 2010. [Consultado 09, 01, 2017]. Disponible en: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Estudio del sector automotor en Colombia. [Sitio web]. Bogotá. Julio, 2012. P. 92 [Consultado 8, 02, 2017]. Disponible en: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/Estudios-Academicos/Documentos-Elaborados-Grupo-Estudios-Economicos/1_Estudio_Sector_Automotor_Colombia_Julio_2012.pdf

WEINBERGE, KAREN. Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad del negocio. Perú, 06, 2009. Editorial Nathan Associates. P. 139