

1-1-2003

Representación de partes para el sector automotriz

Carlos Edinson Roso González
Universidad de La Salle, Bogotá

Victoriano Arbeláez Echeverri
Universidad de La Salle, Bogotá

Miguel Ángel Durán Vásquez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Roso González, C. E., Arbeláez Echeverri, V., & Durán Vásquez, M. Á. (2003). Representación de partes para el sector automotriz. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/143

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

REPRESENTACION DE PARTES PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ

**CARLOS EDINSON ROSO GONZALEZ
VICTORIANO ARBELAEZ ECHEVERRI
MIGUEL ANGEL DURAN VASQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2003**

REPRESENTACION DE PARTES PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ

**CARLOS EDINSON ROSO GONZALEZ
VICTORIANO ARBELAEZ ECHEVERRI
MIGUEL ANGEL DURAN VASQUEZ**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTOR
Dr. Cesar Augusto Bernal
Magíster en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C. 2003**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., Noviembre de 2003

Dedicatoria:

A todos aquellos hombres y mujeres, que alguna vez han pensado que formar empresa es una utopía.

A todos aquellos que aun no creen en nuestra Colombia.

A todas aquellas personas que ven como sus sueños se desvanecen.

Para que coloquen su mirada en el creador, en quien hay la sabiduría, la fuerza para emprender cualquier proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios primero que todo, porque nos doto con talentos y sabiduría, que nos permitieron llevar a cabo este proyecto.

A nuestras familias, por su comprensión, aliento y consejo.

A nuestros profesores que con su esfuerzo y dedicación contribuyeron para que hoy seamos mejores profesionales.

A nuestra universidad, pues es en ella donde hemos cimentado los pilares de una formación avanzada.

Al Dr. Cesar Bernal por sus valiosos aportes.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	15
1.1 REPRESENTACION DE AUTO PARTES ALTERNAS	15
1.1.1 Antecedentes	15
1.1.2 Enunciado del problema	18
1.1.3 Formulación del problema	23
1.1.4 Objetivos del estudio	24
1.1.5 Justificación del estudio	25
1.1.6 Aspectos conceptuales del estudio	25
2. PLAN DE MERCADEO	27
2.1 DIMENSIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA	27
2.2 EVALUACION DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	31
2.3 ANALISIS SITUACIONAL	34
2.4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS	37
2.5 MATRIZ ESTRATEGICA DEL PRODUCTO	38
2.6 RELACION PRODUCTO MERCADO	41
2.7 RELACION VARIABLES DE MERCADO	43
2.8 PROYECCION CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	44
2.9 RESUMEN FINAL PLAN DE MERCADEO	45
3. PLAN OPERATIVO	50
3.1 PLANTA DE FUNCIONAMIENTO	50

	Pag.
3.2 FLUJOGRAMA OPERATIVO	52
4. PLAN ORGANIZACIONAL	54
4.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN	56
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	56
4.3 CARGOS Y PERFILES	57
4.3.1 Gerente administrativo y de mercadeo	57
4.3.2 Asesor de ventas	59
4.3.3 Asistente general	60
4.3.4 Auxiliar / labores varias	65
5. PLAN FINANCIERO	66
5.1 DEFINICION DE ESCENARIOS	66
5.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	66
5.3 INVERSIONES FIJAS	67
5.4 EVALUACION FINANCIACION	68
5.5 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	69
5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO	70
5.7 VALOR ECONOMICO AGREGADO	71
5.8 BALANCE GENERAL	72
6. PLAN JURIDICO	74
7. CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	80

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1 Parque automotor en Colombia	18
Tabla 2 Participación por marcas nacionales e importadas en el mercado Colombiano.	19
Tabla 3 Establecimientos comerciales de auto partes	21
Tabla 4 Participación de partes originales y alternas en la demanda actual	21
Tabla 5 Conceptos de la competencia	28
Tabla 6 Tabulación de resultados encuestas S.Inter Ltda.	30
Tabla 7 Tabulación de resultados encuestas Q. Representaciones	30
Tabla 8 Tabulacion de resultados encuestas AB. Representaciones	31
Tabla 9 Costo de equipos	51
Tabla 10 Gastos de servicios públicos	51
Tabla 11 Estado de resultados proyectados a 5 años	66
Tabla 12 Equipos	68
Tabla 13 Análisis aporte de emprendedores	68
Tabla 14 Flujo de efectivo proyectado y (VPN/TIR)	69
Tabla 15 Punto de equilibrio	71
Tabla 16 Valor económico agregado (VEA)	71
Tabla 17 Balance general	72

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Venta de vehículos en los últimos diez años	20
Figura 2. Origen externo de las ofertas de auto partes no originales	22
Figura 3. Matriz estrategica del producto	40
Figura 4. Lay Out oficina	50
Figura 5. Flujograma operativo	53
Figura 6. Organigrama	57

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Análisis de la competencia	32
Cuadro 2. Tendencia de la competencia	33
Cuadro 3. Análisis tácticas de la competencia	33
Cuadro 4. Analisis atributos competencia	35
Cuadro 5. Calificación de las fortalezas de los negocios	38
Cuadro 6. Calificación del atractivo del mercado	39
Cuadro 7. Matriz de Ansoff	41
Cuadro 8. Matriz Producto mercado	42
Cuadro 9. Matriz General de mercado	43
Cuadro 10. Proyección de ciclo de vida del producto	44
Cuadro 11. Ciclo de vida de productos relacionados	45
Cuadro 12. Proyección de ventas y utilidades	46
Cuadro 13. Carta de selección de estrategias	46

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Principales posiciones arancelarias de auto-partes a importar y sus gravámenes.	81
Anexo B. Procedimiento para constituir y formalizar una empresa	87
Anexo C. Modelo minuta de constitución de sociedad limitada	88

INTRODUCCIÓN

Dada la magnitud de la demanda de auto-partes en Colombia, que solo a diciembre del 2002 alcanzó la cifra de US\$ 3.900 millones, se identifica una oportunidad en el mercado para nuevos emprendedores, que puedan romper con el paradigma que la calidad solo se encuentra en los repuestos “originales”. De la misma manera y basados en la experiencia laboral por muchos años en el sector de auto-partes de los investigadores, se concluye que se puede obtener representaciones exclusivas de marcas denominadas alternas, (partes no vendidas por las casas matrices de las marcas de automóviles) que puedan satisfacer las necesidades del mercado.

Es necesario enfatizar que la exclusividad en el mercado brinda un elemento de competitividad diferenciador y una barrera de entrada para quien quiera comercializar la misma marca de auto-partes. Así mismo se pretende agregar valores diferenciadores adicionales, orientados específicamente a la asesoría en el manejo de inventarios, asistencia en la mezcla de auto-partes, optimización de costos de importación, capacitación técnica y comercial.

El objetivo general de esta investigación es realizar un estudio de viabilidad de la creación de una empresa de “representación de auto-partes alternas”, que con base en el desarrollado de los valores diferenciadores enunciados en el párrafo anterior, se pueda determinar la viabilidad general del proyecto, con algunos objetivos específicos tales como: diseñar procedimientos para identificar fabricantes que satisfagan las expectativas de calidad y precios en el mercado Colombiano, diseñar una estrategia diferente para la comercialización e instalación de auto-partes, lo cual requiere de la obtención de la representación exclusiva de una cantidad de marcas nacionales e internacionales que hagan viable el proyecto.

En términos hipotéticos la investigación esta orientada a demostrar en primer lugar, que la representación de auto-partes alternas de productores nacionales e internacionales tienen un mercado potencial, en segundo lugar que se puede romper el paradigma que la calidad se encuentra únicamente en las partes “originales”, en tercer lugar la posibilidad de penetrar el mercado a partir de valores agregados como los mencionados anteriormente y finalmente generar rentabilidad neta por encima de la tasa de oportunidad del mercado.

Después de analizadas las cifras disponibles sobre auto-partes suministradas por el gremio de auto-partes y de las asociaciones para estimar la demanda actual en la ciudad de Bogota “universo de este estudio”, se definieron los principales representantes de marcas internacionales. Utilizando el mecanismo de la encuesta personal y telefónica, los principales almacenes importadores de repuestos, calificaron a estos representantes seleccionados previamente, con lo cual se logro valorar sus principales fortalezas y debilidades, esto finalmente permitió identificar algunas oportunidades y definir algunas estrategias y las tácticas o acciones del proyecto de esta investigación.

Al interior de la investigación se profundizo en los aspectos generales y particulares de un negocio de características similares al propuesto, que determinan el entorno interno y externo del mismo, para brindar las herramientas competitivas y la evaluación de la viabilidad de un proyecto que pretenda la representación de partes para el mercado automotor.

Es así como se efectuó un levantamiento de información de las condiciones actuales de servicio, abastecimiento, calidad, cubrimiento de portafolio, de los representantes actuales; en busca de determinar las oportunidades de negocio y las debilidades de la posible competencia. Teniendo en cuenta este análisis, se promulgó, una base operativa capaz de suplir las expectativas planteadas para generar unas fortalezas diferenciadoras frente a la competencia con una infraestructura mínima y claramente

definida en cuanto a equipamiento, flujo operativo y las responsabilidades de cada funcionario, con la perspectiva de crecimiento y los parámetros para la contratación de nuevo personal que se requiera cuando el crecimiento del mercado así lo amerite. Basados en estos supuestos y en el mercado laboral se definieron unos costos y gastos del negocio, cifras que se trabajaron en dólares, (dado que los ingresos son en esta moneda), para efectos de presentar un análisis financiero proyectado a cinco años donde se evalúa mediante criterios numéricos la viabilidad del proyecto y el valor de la empresa. De esta forma se plantea en el segundo capítulo el plan de negocios con los elementos necesarios para la formulación del proyecto.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 REPRESENTACION DE AUTO-PARTES ALTERNAS

1.1.1 Antecedentes

A partir del año de 1962 y como una necesidad de las ensambladoras de provisionarse de auto-partes, se desarrollo una industria incipiente especialmente por la demanda generada por la ensambladora Colombiana "Colmotores". Esta ensambladora fue inaugurada en febrero de 1962 por el Doctor Alberto Lleras Camargo, presidente de la republica, y fue entonces que si inicio la producción de vehículos con los camiones Austin para carga de 2.5 y 6 Tn, microbuses para transporte de pasajeros y camperos en 2 versiones, cuatro años más tarde se habían producido casi 4000 unidades. Posteriormente con el Pacto Andino se generó una complementación de quienes conformaban este Pacto, dado que se obligaba a las ensambladoras de cada país a usar las partes y piezas solo de producción nacional, pero en la medida que el gobierno permitió la importación de vehículos, se dio inicio a una forma diferente no solo de comercialización de partes, sino también de aprovisionamiento de las mismas, especialmente de los actores diferentes a la cadena regular de almacenes, es decir los representantes de fabricas de repuestos de diferentes países, estos mediante sus practicas comerciales dieron inicio al mercado de las partes alternas y de esa forma este negocio empezó a consolidarse en el sector. Los almacenes de auto-partes mas fuertes eran quienes mas importaban, entre otras razones, los inventarios altos eran sinónimo de muchas ventas y de un excelente **order fill** (suministro en la primera orden), durante el periodo que el gobierno cerro las importaciones de vehículos, la importación de auto-partes se redujo considerablemente y se podría decir que la demanda se estanco, pero nuevamente. Después de la apertura, en el año 1992 las auto-partes alternas se reactivaron ya que la oferta y la demanda de vehículos en Colombia creció de manera regular hasta el año de 1998, año en el que las ventas

presentan la mayor caída, posteriormente el mercado de auto-partes, producto del incremento del parque automotor y del mantenimiento preventivo y correctivo, este mercado empieza a presentar cada vez mas oportunidades.

A nivel mundial se han levantado ecologistas, políticos y diferentes entes en contra del crecimiento del mercado automotriz; según Molly O'Meara Sheehan, "No hemos prestado adecuada atención al papel que puede desempeñar la planificación del desarrollo urbano para estabilizar el clima y dentro de esta planificación debe haber un esfuerzo internacional contra el recalentamiento del planeta, que tendrán crecientes obstáculos si continúa en aumento el uso de automóviles asociado con la expansión de los centros urbanos", informe dado a conocer por la organización no gubernamental (ONG) Worldwatch Institute, de Washington¹. Así mismo, en nuestro país el segundo escaño político más importante, la Alcaldía de Bogotá, por tres años consecutivos lanzó un programa para la racionalización del uso del automóvil, promoviendo el día sin carro, según Eric Briton, de la organización internacional Ecoplan dijo a 20 delegados internacionales "hay que reconsiderar los patrones de transporte. Bogotá le esta demostrando al mundo que si es posible"², aunque no se desconoce que uno de los medios contaminantes de la capa atmosférica y promotor del calentamiento global son las emisiones de dióxido de carbono que contiene los automóviles, tampoco se puede desconocer que la industria automotriz esta en crecimiento y que aunque los gobiernos y diferentes entidades a nivel mundial pretendan desestimular el uso del automóvil, será un medio que continuará existiendo aun en el próximo siglo. Estos esfuerzos muestran que día a día, esta creciendo la industria automotriz y el mercado continuará por muchas décadas.

La legislación nacional ha avanzado en gran medida a favor de los consumidores y es así como se crea una normativa que obliga a los productores e importadores a suplir servicio y suministro de repuestos hasta un mínimo de 10 años y una garantía de

¹ O'MEARA SHEEHAN, Molly, IPS, <http://www.tierramerica.net/2001/0708/noticias3.shtml>

² BRITON, Eric, <http://listas.rcp.net.pe/pipermail/drha/2002-February>

idoneidad mínima de 1 año³, este factor favorece ampliamente las oportunidades para el mercado toda vez que la vida mínima por ley que se estima para cada automotor debe estar en 10 años y un consumo de auto-partes estimado posterior al periodo de garantía de 9 años, con lo cual y teniendo en cuenta la variedad de marcas y versiones, el potencial del mercado es bastante grande.

Con la penetración del consumismo en la sociedad y en general en la mente del consumidor, se encuentra, una alta tendencia a la compra del automotor, en especial en las principales ciudades del país, donde las distancias lo hacen ver más necesario que superfluo. El crecimiento del parque automotor esta por debajo del crecimiento de la población, en especial en los últimos años. En el año 2002 se vendieron 25.583 vehículos mas que en el año 2001 y la industria refleja que para el cierre del año 2003 se estima unas ventas similares a las del 2002.

De la afirmación anterior se genera otra oportunidad para este mercado y es el manejo del concepto de auto-partes originales, como elemento de venta para mantener en buen estado el vehículo, lo cual es un paradigma de obligada sustitución, pues el mantenimiento de un vehículo con partes alternativas y homologadas con igual calidad y garantía de las originales garantizan también la preservación del bien. Este cambio podrá darle un viraje a la cultura de lo original para llegar a la cultura de lo genérico en repuestos, como ya entramos en el mercado de las medicinas en el área de la salud humana.

Finalmente se debe tener en cuenta que todos los días entramos en un mercado global, que sirve básicamente a las multinacionales y dentro de ellas están muy posicionadas las grandes productoras de automotores mundiales, como reacción a lo anterior y reacción básicamente económica los productores de partes genéricas buscan atender también este mercado, donde pueden competir básicamente con ventajas de productividad con base en la especialización y menores costos.

³ CIRCULAR UNICA 10, Superintendencia de Industria y Comercio

1.1.2 Enunciado del problema

La industria automotriz, se considera actualmente la segundo en importancia desde el punto de vista de participación en el PIB. En la economía se demando US\$ 3.900 millones en el año 2002 en auto-partes, con un parque automotor de 2.809.268⁴ (Ver Tabla 1). En la tabla 1 no se tiene en cuenta los vehículos dados de baja por cualquier siniestro o por cumplimiento de su vida útil. A partir de 1970 los cálculos realizados se basan en el último censo vehicular efectuado por el INTRA.

Tabla 1. Parque Automotor Aparente en Colombia

DEPARTAMENTO	1,993	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998	1,999	2,000	2,001	2,002	%
AMAZONAS	177	195	209	222	238	251	256	262	268	277	0.01
ARAUCA	629	692	743	788	846	892	911	933	953	986	0.04
ANTIOQUIA	261,991	288,164	309,346	328,387	352,276	371,408	379,604	388,538	396,959	410,489	14.61
ATLANTICO	76,918	84,602	90,821	96,412	103,425	109,042	111,448	114,072	116,544	120,516	4.29
BOLIVAR	37,302	41,029	44,045	46,756	50,157	52,881	54,048	55,320	56,520	58,446	2.08
BOYACA	46,326	50,954	54,700	58,067	62,291	65,674	67,123	68,703	70,192	72,585	2.58
CALDAS	43,993	48,388	51,945	55,142	59,154	62,366	63,742	65,243	66,657	68,929	2.45
CAQUETA	4,084	4,492	4,823	5,120	5,492	5,790	5,918	6,057	6,189	6,400	0.23
CASANARE	1,605	1,765	1,895	2,011	2,158	2,275	2,325	2,380	2,431	2,514	0.09
CAUCA	10,097	11,106	11,922	12,656	13,576	14,314	14,630	14,974	15,299	15,820	0.56
CESAR	15,793	17,371	18,648	19,796	21,236	22,389	22,883	23,422	23,929	24,745	0.88
CORDOBA	25,301	27,828	29,874	31,713	34,020	35,868	36,659	37,522	38,335	39,642	1.41
CUNDINAMARCA	247,752	272,502	292,533	310,540	333,130	351,223	358,973	367,422	375,385	388,180	13.82
CHOCO	515	567	609	646	693	731	747	764	780	808	0.03
BOGOTÁ D.C.	425,165	467,639	502,014	532,915	571,682	602,731	616,030	630,530	644,195	666,152	23.71
GUAJIRA	8,777	9,654	10,363	11,001	11,801	12,442	12,717	13,016	13,298	13,752	0.49
GUAVIARE	88	97	104	110	118	125	127	130	134	138	0.00
HUILA	22,320	24,550	26,354	27,976	30,012	31,641	32,340	33,101	33,818	34,971	1.24
MAGDALENA	23,273	25,598	27,480	29,171	31,294	32,993	33,721	34,515	35,263	36,465	1.30
META	27,702	30,470	32,709	34,723	37,249	39,272	40,138	41,083	41,973	43,404	1.55
NARIÑO	25,009	27,508	29,530	31,347	33,628	35,454	36,236	37,089	37,893	39,185	1.39
NORTE DE SANTANDER	23,973	26,367	28,306	30,048	32,234	33,985	34,734	35,552	36,323	37,560	1.34
PUTUMAYO	2,474	2,721	2,921	3,101	3,326	3,507	3,584	3,669	3,748	3,876	0.14
QUINDIO	27,285	30,011	32,217	34,200	36,688	36,680	39,534	40,464	41,342	42,751	1.52
RISARALDA	34,877	38,361	41,181	43,715	46,895	49,442	50,533	51,723	52,843	54,645	1.95
SAN ANDRES	4,274	4,701	5,047	5,357	5,747	6,059	6,193	6,339	6,476	6,691	0.24
SANTANDER	85,560	94,108	101,025	107,244	115,045	121,294	123,970	126,888	129,638	134,057	4.77
SUCRE	13,025	14,326	15,380	16,326	17,514	18,465	18,873	19,317	19,735	20,408	0.73
TOLIMA	43,809	48,186	51,728	54,912	58,906	62,106	63,476	64,970	66,378	68,641	2.44
VALLE DEL CAUCA	252,856	278,116	298,559	316,937	339,992	358,458	366,367	374,991	383,118	396,176	14.10
VICHADA	37	41	44	47	50	53	54	56	57	59	0.00
TOTAL	1,792,987	1,972,109	2,117,075	2,247,386	2,410,873	2,539,811	2,597,894	2,659,045	2,716,673	2,809,268	100

Fuente Acolfa, Manual estadístico No. 23, pag. 70

El parque automotor esta conformado especialmente por 48 marcas de vehículos importados y 3 grandes ensambladoras nacionales que han distribuido 9 marcas (Ver tabla 2).

⁴ ACOLFA, Manual estadístico No. 22, pag 17

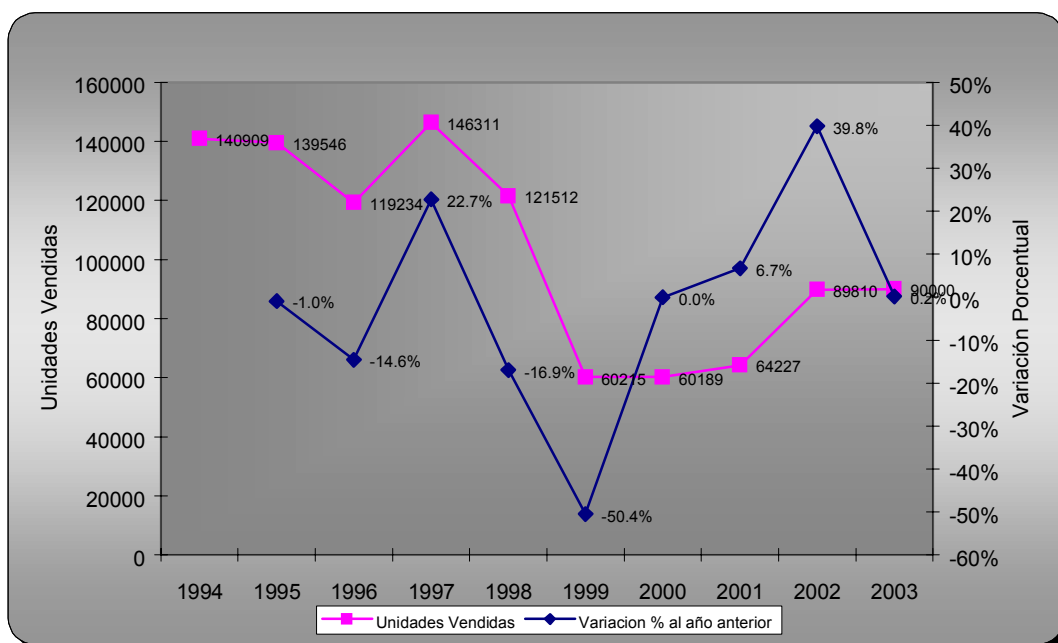
Tabla 2. Participación por marcas nacionales e importadas en el mercado Colombiano

MARCA	CANTIDAD			PORCENTAJE
	PRODUCCION NAL.	IMPORTADO	TOTAL	
RENAULT	422,362	18,330	440,692	15.7
MAZDA	257,777	22,848	280,625	10
SUZUKI	138,973	24,155	163,128	5.8
DODGE CHRYSLER	154,345	8,288	162,633	5.8
CHEVROLET	124,963	61,326	186,289	6.5
ISUZU	140,289	13,455	153,744	5.5
FIAT	75,622	12,981	88,603	3.2
DAEWOO		80,245	80,245	2.9
TOYOTA	63,873	12,535	76,408	2.7
MITSUBISHI	31,262	25,993	57,255	2.2
NISSAN		55,969	55,969	2
HYUNDAI		56,736	56,736	2
FORD		49,659	49,659	1.8
VOLKSWAGEN		27,705	27,705	1
SKODA		16,783	16,783	0.6
KIA		16,306	16,306	0.6
LADA		13,892	13,892	0.5
DACIA		13,489	13,489	0.5
HONDA		12,369	12,369	0.4
PEUGEOT		10,741	10,741	0.4
DAIHATSU		8,453	8,453	0.3
INTERNACIONAL		7,122	7,122	0.3
MERCEDES BENZ		6,561	6,561	0.2
SUBARO		5,295	5,295	0.2
CITROEN		5,077	5,077	0.2
ASIA		4,471	4,471	0.2
B.M.W		2,726	2,726	0.1
TAVRIA		1,858	1,858	0.1
SEAT		1,217	1,217	0
IVECO		1,037	1,037	0
HINO		985	985	0
KENWORTH		895	895	0
LANDO ROVER		894	894	0
DINA		864	864	0
MACK		859	859	0
VOLVO		814	814	0
AUDI		642	642	0
OLCIT		422	422	0
FREIGHTLINER		300	300	0
UAZ		257	257	0
HUALI		245	245	0
BEIJING		241	241	0
SANFENG		156	156	0
LANCIA		127	127	0
YUGO		97	97	0
ROVER		77	77	0
ARO CARPATI		114	114	0
SCANIA		60	60	0
GREY		259	259	0
WILLYS	20		20	0
GAZ		10	10	0
OTROS	61,954		61,954	2.2
VEHICULOS IMP. ANTES 1969		731,888	731,888	26.1
TOTAL VEHICULOS	1,471,440	1,337,828	2,809,268	100

Fuente: ACOLFA, 2003

En la figura 1 se observa que la industria en los últimos 3 años presenta un crecimiento producto de la confianza y recuperación de la economía Colombiana, esto permite a mediano plazo un crecimiento en la demanda de auto-partes.

Figura 1. Venta de vehículos en los últimos 10 años



Fuente Econometria S.A., 2003

La oferta de auto-partes esta conformada por 26.520 establecimientos (Ver Tabla 3) en todo el territorio nacional para atender al consumidor final, de estos 1.200 son almacenes mayoristas y 320 grandes importadores. Pero quizá uno de los factores más relevantes en este sector de las Auto-partes, es la diversidad de los mismos que se maneja actualmente y su naturaleza así; marcas, procedencias, calidad, contrabando Técnico y Abierto, partes robadas, etc., estos factores han llevado al consumidor final a cambiar su “cultura” en cuanto a la reposición de las Auto-partes originales, especialmente cuando se refiere a vehículos que han culminado su periodo de garantía del fabricante.

Tabla 3. Establecimientos Comerciales de auto-partes

Establecimiento	Cantidad
Almacenes, Concesionarios. Servi tecas	20000
Talleres de Mecánica	5000
Mayoristas	1200
Importadores	320
Total	26520

Fuente Asopartes, 2003

Lo anterior ha dado cabida al mercado de las **“NO ORIGINALES”**, calculado en US\$3.042 millones, equivalente a un 78% de la demanda total de auto-partes. En los últimos años esta demanda ha presentado los siguientes resultados frente a los repuestos originales. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Participación de partes originales y alternas en la demanda total

Año	Original	Alternos
1995	10%	90%
1996	12%	88%
1997	14%	86%
1998	18%	82%
1999	19%	81%
2001	20%	80%
2002	22%	78%

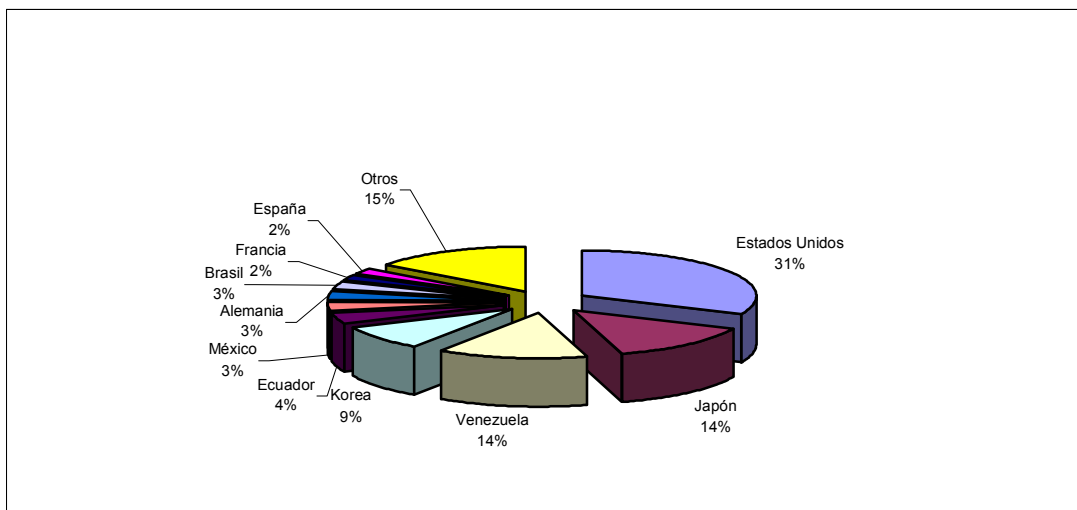
Fuente Asopartes, 2003

El aspecto más importante, del crecimiento de las partes **“NO ORIGINALES”**, esta centrado en la forma y los canales como se suple este mercado, es decir; se suple mediante fabricantes nacionales y extranjeros, a través de distribuidores, pre-seleccionados directamente por algunas fabricas o por los **“REPRESENTANTES”** de las mismas. Y es aquí donde se centrará esta investigación; en la necesidad del mercado en cuanto a un representante que supere las expectativas de la cadena de distribución agregando valor.

Pero antes se pretende explicar como esta formada la distribución por participación de las **NO ORIGINALES**, encontrando que del total de esta demanda, en reposición el 42% es suplido por fabricantes nacionales y el 58% restante es suplido por fabricas de otros países. Ver composición figura 2.

Los tratados Internacionales y algunos beneficios arancelarios contribuyen en gran manera a que la región con mas participación sea USA, pero también se observa como ASIA cada día gana mas terreno no solo en Colombia sino también en todo el Globo Terráqueo, el ALCA, contribuirá notoriamente a la influencia de algunos países en nuestras importaciones, especialmente aquellos que cuentan con fabricas que tiene implementada la tecnología en todos sus procesos, estándares de calidad y un Good Will a través de su existencia.

Figura 2. Origen externo de las ofertas de auto-partes no originales



Fuente: Asopartes, 2003

Pero el ALCA y las necesidades de los importadores y grandes mayoristas de Auto-partes, exigirán cada día más de los representantes, y es aquí donde pretendemos demostrar la factibilidad de una empresa como representantes exclusivos de algunas marcas, con una visión diferente donde sus valores agregados serán factores de competitividad claves para el éxito.

Las negociaciones del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas, están llegando al punto en el que es fundamental y prioritario que los países establezcan sus propias estrategias, identificando sectores sensibles y trascendentales para su desarrollo y definiendo sus condiciones en la negociación, pero si nos enfocamos en el sector de auto-partes quienes tendrán mayor beneficio precisamente serán los importadores , en primer lugar por la desgravación, esto permitirá una competencia basada especialmente en el tema de la calidad y precio. El inminente aumento de ofertas permitirán una competencia donde el mayor beneficiado será el consumidor final, el ALCA puede llegar a afectar especialmente a la industria nacional, especialmente a aquellas industrias que no han desarrollado un marco de competencia basado en tecnología, estándares internacionales acordes con los requerimientos internacionales.

La exclusividad es importante dado que mediante ella, el fabricante garantiza su filosofía de atención a clientes, penetración, investigación de mercado, políticas de precio, etc. y además permite definir de acuerdo al tamaño del mercado, la red de distribuidores necesaria para dar soporte técnico y logístico a la demanda estimada para cada marca.

En Colombia registrados existen 32 Representantes⁵ de Auto-partes, de los cuales el 83% tiene sus sedes y oficinas en Bogota, el 10% en Medellín, 4% en Cali, y el 3% en el resto del país. Puede considerarse de acuerdo a cifras recopiladas, que el 80% de las auto-partes importadas legalmente al territorio nacional están concentradas en 15 representantes.

1.1.3 Formulación del problema

Como resultado del conocimiento de los enunciados anteriores, surgen unas preguntas claras que nos enmarcan el tema de investigación:

- De qué está compuesta esta oferta?

⁵ ASOPARTES

- Cuales son las exigencias de los Importadores y Distribuidores no suplidas actualmente?
- Hasta que punto, puede estar saturada la oferta de Representantes de Auto-partes en Colombia?
- Cual es la verdadera necesidad que tienen los Distribuidores e Importadores en Colombia de una forma diferente de atenderles?
- Justifican la demanda actual, un nuevo enfoque en atención a distribuidores e importadores por parte de un nuevo Representante?

1.1.5.1 Justificación personal. El presente plan de negocios se presenta con el objetivo de cumplir los requisitos para optar al título de Magíster en Administración de Empresas.

1.1.4 Objetivos del estudio

1.1.4.1 Objetivos generales. Formular un plan de negocios para una empresa de representación de auto-partes, que satisfaga y supere las necesidades actuales de atención de los grandes distribuidores e importadores de repuestos en el territorio Nacional, evaluando la viabilidad desde diferentes puntos a saber:

- Determinar si el mercado de auto-partes alternas y homologadas son de peso para los fabricantes de las mismas.
- Determinar si los valores agregados diferenciales de la empresa objeto de esta investigación, satisfacen los requerimientos actuales de los grandes importadores y almacenes mayoristas.
- Determinar la viabilidad financiera de la representación de auto-partes como oportunidad de negocio con una rentabilidad por encima de la tasa de oportunidad de mercado.

1.1.4.1 Objetivos específicos.

- Desarrollar nuevos estándares en la atención a distribuidores e importadores de auto partes.

- Iniciadas labores, identificar fabricas con un desarrollo tecnológico que cumplan estándares de calidad internacionales.
- Superar las expectativas de calidad y precio de los grandes importadores y almacenes mayoristas.
- Identificar las necesidades de los distribuidores e importadores de auto partes no satisfechas por los representantes actuales.

1.1.5. Justificación del estudio

El Parque Automotor Colombiano se caracteriza por ser en términos generales obsoleto, dada que el índice de reposición es muy bajo y el promedio de vida útil supera los 15 años , lo anterior permite que la demanda de auto-partes sea cada día mayor, especialmente en cuanto a que las partes no originales, alternas, oem y homologadas esta concentrada en una proporción muy alta en los propietarios de vehículos modelos 3 años anteriores al vigente. Es así, como cada día se exigen mas en cuanto a atención, no solo del consumidor final, sino también de los almacenes, distribuidores e importadores. Por lo anterior los representantes, de las fabricas de auto-partes deben conceder exclusividades que permitan poder definir políticas claras de atención a clientes y comercialización, así mismo definir el tamaño de la cadena de distribución y que esta ultima sea acorde con la demanda estimada por marca o segmentos objetivos.

1.1.6 Aspectos conceptuales del estudio. Precisando conceptualmente la investigación se debe puntualizar el alcance interpretativo de representación de auto-partes como la labor de promocionar el consumo de estas, con un concepto muy importante de alternativos, pero el concepto de alternativos se da en relación con algo y ese algo son los repuestos originales, pero también como asocio con calidad, concepto que tiene gran acendro dentro del consumidor de conservación del valor del automotor con base en mantenerse original. Este concepto de original realmente se ha convertido en un paradigma, que invita a un error de calidad pues las auto-partes en general no

son producidas en las plantas de producción de automotores, pero si por productores que lo hacen por encargo, con el contenido tecnológico y de calidad exigido por las casas matrices basado en normatividad propia y siguiendo estándares internacionales como JIS (Japan Industries Standard), SAE, (Society of American Engineer), ANSI, (American National Standard Institute) entre otras.

De este modo, nacen varios términos usados en esta industria de auto-partes:

- Partes Originales. Son las partes producidas por fabricantes especializados en diferentes sistemas (Frenos, motor, aire acondicionado, etc.), que cumplen con todas las exigencias de la ensambladora y de normas internacionales de seguridad y que adicionalmente son etiquetadas con la marca del vehículo.
- Partes Homologadas. Son aquellas partes de producción nacional que han cumplido todas las pruebas exigidas por la casa matriz y son suministradas para el ensamble de vehículos nuevos y distribuidas al mercado de reposición como partes originales con etiquetas de la marca del vehículo.
- Partes OEM (Original Equipment Manufactured). Auto-partes fabricadas por los mismos fabricantes que producen para las ensambladoras y que cumplen las normas exigidas por estas, pero que vienen contramarcadas con el nombre del fabricante y no con el marca del vehículo.
- Partes alternas. Todas aquellas partes que tienen características físicas y tecnológicas similares a las producidas por el fabricante autorizado por la planta, pero que nos son sometidas a las pruebas exigidas por este, que vienen contramarcadas con el nombre del fabricante y no con el marca del vehículo.

2 PLAN DE MERCADEO

2.1 DIMENSIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

Con este modelo de evaluación se analizan los principales atributos de los representantes que pueden llegar a marcar la competencia de la oportunidad de empresa objeto de esta investigación, los atributos fueron seleccionados de los acercamientos con los principales importadores de auto-partes, así mismo se dio una calificación de acuerdo a la incidencia para toma de decisión de compra, pero la calificación final fue dada por quienes conforman el equipo de esta investigación conforme a la experiencia propia y de los colegas en el manejo de representantes. Finalmente la calificación arroja un ranking que permite escoger los tres principales competidores del proyecto y enfocar hacia ellos un modelo de encuesta entre los importadores mas representativos del sector.

De los resultados de evaluación según la Tabla 5, se concluye que los atributos mas relevantes son en su orden:

- 1 Representación exclusiva
- 2 Diseño de programas de calidad enfocados al crecimiento y la sostenibilidad de los distribuidores
- 3 Asistencia en manejo de inventarios de existencias
- 4 Capacitación para asesores en ventas
- 5 Capacitación Técnica en instalación y montajes de las partes

Los nombres de los representantes para efectos de registrarlos en esta investigación, fueron cambiados por solicitud expresa de los mismos, sin embargo las encuestas se

levantaron con los nombres correctos de estos. El resultado de esta encuesta muestra que los tres principales representantes son en su orden:

- 1 Q. Representaciones Ltda..
- 2 AB. Representaciones
- 3 S.Inter. Ltda.

Tabla 5. Conceptos de la competencia

CONCEPTOS DE LA COMPETENCIA												
ATRIBUTOS	Representación Exclusiva		Capacitación Técnica en instalación y montajes de las partes		Diseño de programas de calidad enfocados al crecimiento y la sostenibilidad de los distribuidores		Asistencia en manejo de inventarios de existencias		Capacitación para asesores en ventas		PUNTAJE	RANKING
	3		15		27		25		30			
Q.REPRESENTACIONES LTDA.	10	0.3	9	1.35	8	2.16	6	1.5	8	2.4	7.71	1
AB. REPRESENTACIONES LTDA.	10	0.3	6	0.9	8	2.16	8	2	4	1.2	6.56	2
S.INTER. LTDA.	10	0.3	4	0.6	6	1.62	4	1	3	0.9	4.42	3
PSO	10	0.3	1	0.15	4	1.08	2	0.5	2	0.6	2.63	7
INT LIMITADA	10	0.3	3	0.45	5	1.35	4	1	2	0.6	3.70	4
DYD	10	0.3	1	0.15	4	1.08	6	1.5	2	0.6	3.63	5
R.P REPRESENTACIONES	10	0.3	1	0.15	6	1.62	4	1	1	0.3	3.37	6
	2.1		3.75		11.1		8.5		6.6			

En las tablas 6,7,8 se registran los resultados de la encuesta efectuada a cinco de los grandes importadores sobre cada uno de los representantes que actualmente les esta atendiendo en necesidades de importación de auto-partes alternas, en la cual se pretende conocer no solo las ventajas y desventajas que tiene la competencia frente a la oportunidad de una nueva empresa de representaciones, sino también para tener un acercamiento hacia lo estrategia que pueda generar valores agregados que marquen la diferencia en el sector.

La encuesta se baso en los atributos mas relevantes que pueden llegar a marcar el éxito en los negocios. A continuación se presenta el significado de estos atributos para los importadores:

- **Asesoría en repuestos a importar.** Para los importadores es muy importante recibir este tipo de apoyo, ya que en la mayoría de los casos desconocen los productos similares, competencia, precio.

- **Manejo de garantías.** El buen manejo de estas pueden llegar a convertirse en un obstáculo para el crecimiento de la marca que se este comercializando y para que el importador se llene de confianza, especialmente si se tiene en cuenta el decreto 009 de la superintendencia de industria y comercio.
- **Conocimiento del mercado de auto-partes,** este es el principal atributo o ventaja que debe ofrecer un representante, incluye no solo conocimiento como tal de auto-partes, sino también de todo lo relacionado con el parque automotor, estadísticas, ensambladoras, importadores, representantes, competencias, regulaciones gubernamentales, etc.
- **Variedad en representados.** El contar con un portafolio integral en cuanto a representación de fabricas de repuestos con diversas aplicaciones en el vehículo favorecen a los importadores ya que pueden consolidar, minimizar costos de importación, definir programas publicitarios y de mercadeo coinvertidamente y así mismo facilitan negociaciones con descuentos por compras de volumen.
- **Precios competitivos.** Estos finalmente contribuyen en la inclinación de compra de los grandes importadores y contribuyen a la fidelización de estos para con los representantes.

Cada uno de los puntos anteriores y conforme al modelo de calificación, recibe un puntaje dado por quienes realizaron la encuesta, de acuerdo a su importancia para los importadores, por su parte estos últimos calificaron de uno a diez cada uno de los atributos concluyendo con una tabulación, que determina el mayor atributo de cada uno de los tres principales representantes preseleccionados en la tabla 5. Finalmente con estas encuestas se pretende conocer los mayores atributos de la competencia preseleccionadas que al final permita estructurar las ventajas competitivas de la empresa viable de desarrollo con esta investigación.

El resultado final de la encuesta refleja que los importadores, calificaron al representante "S inter Ltda". con mayor puntaje, "el conocimiento del mercado y la asesoría en repuestos a importador", pero también se observa el reflejo de una

debilidad en cuanto al manejo de garantías y variedad en marcas representadas. (ver tabla 6).

Tabla 6. Tabulación de los resultados de las encuestas S. Inter Ltda.

RESUMEN EN ENCUESTA DE LOS ATRIBUTOS DADOS POR LOS DISTRIBUIDORES / IMPORTADORES A REPRESENTANTES DE AUTOPARTES
REPRESENTANTE S.INTER LTDA

ATRIBUTOS	Asesoría en Repuestos a Importar		Manejo de garantías		Conocimiento del mercado de Autopartes		Variedad en representados		Precios competitivos		PUNTAJE	RANKING
	25	20	20	15	20	100						
R.HERMANOS	7	1,75	6	1,20	9	1,80	6	0,90	8	1,60	7,25	1
P Y CIA LTDA	7	0,49	6	0,36	8	0,72	7	0,42	7	0,56	2,55	2
SU CARRO LTDA	7	0,49	7	0,42	9	0,72	6	0,42	6	0,42	2,47	4
MYM CIA LTDA	7	0,49	7	0,49	8	0,72	7	0,42	7	0,42	2,54	3
AT HERMANOS	8	0,56	7	0,49	7	0,56	5	0,35	7	0,49	2,45	5
	3,78		2,96		4,52		2,51		3,49			

Tabla 7. Tabulación de resultados encuestas Q. Representaciones

RESUMEN EN ENCUESTA DE LOS ATRIBUTOS DADOS POTR LOS DISTRIBUIDORES / IMPORTADORES A REPRESENTANTES DE AUTOPARTES
REPRESENTE Q REPRESENTACIONES

ATRIBUTOS	Asesoría en Repuestos a Importar		Manejo de garantías		Conocimiento del mercado de Autopartes		Variedad en representados		Precios competitivos		PUNTAJE	RANKING
	25	20	20	15	20	100						
R.HERMANOS	6	1,50	7	1,40	9	1,80	9	1,35	8	1,60	7,65	1
P Y CIA LTDA	7	0,42	6	0,42	10	0,90	8	0,72	7	0,56	3,02	4
SU CARRO LTDA	7	0,49	8	0,48	8	0,80	8	0,64	8	0,56	2,97	5
MYM CIA LTDA	8	0,56	8	0,64	9	0,72	8	0,64	7	0,56	03,12	2
AT HERMANOS	8	0,64	7	0,56	8	0,72	7	0,56	8	0,56	3,04	3
	3,61		3,50		4,94		3,91		3,84			

El resultado de esta encuesta al representante “Q representaciones” arroja como mayor puntaje el conocimiento del mercado de auto-partes y la variedad en representados, este representante con mas de 50 años de experiencia en el mercado es quizá el mas fuerte de los tres principales competidores, además del resultado anterior la variedad en fabricas representadas es otra de las fortalezas, pero también al igual que los demos

presentan debilidades especialmente en cuanto a su labor de asesoría y el manejo de las garantías.

Tabla 8. Tabulación de resultados encuestas AB. Representaciones

RESUMEN EN ENCUESTA DE LOS ATRIBUTOS DADOS POR LOS DISTRIBUIDORES / IMPORTADORES A REPRESENTANTES DE AUTOPARTES
 REPRESENTANTE: AB. REPRESENTACIONES LTDA.

ATRIBUTOS	Asesoría en Repuestos a Importar		Manejo de garantías		Conocimiento del mercado de Autopartes		Variedad en representados		Precios competitivos		PUNTAJE	RANKING
	25		20		20		15		20		100	
R.HERMANOS	8	2,00	8	1.6	9	1.8	6	0.9	7	1.4	7.7	1
P Y CIA LTDA	8	0,64	8	0.64	10	0.9	7	0.42	7	0.49	309	3
SU CARRO LTDA	7	0,56	8	0.64	9	0.9	7	0.49	7	0.49	308	4
MYM CIA LTDA	9	0,63	9	0.72	8	0.72	7	0.49	7	0.49	305	5
AT HERMANOS	8	0,72	8	0.72	8	0.64	7	0.49	8	0.56	3.13	2
	4.55		4.32		4.96		2.79		3.43			

Finalmente la encuesta realizada a “AB representaciones Ltda” refleja un representante con mayores fortalezas, aunque su portafolio de clientes no es tan representativo como el de “Q representaciones”, las mayores fortalezas están concentradas en asesoría en repuestos a importar, conocimiento del mercado de auto-partes y manejo de garantías, su mayor debilidad radica en su portafolio de fabricas representadas.

2.2 EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

El análisis del cuadro 1, además de resumir los mayores atributos de la competencia, obtenidos en las encuestas anteriores (Ver tabla 6,7 y 8) también permite observar la cuota de mercado de estos competidores, el grado de fortaleza y los principales productos que representan. Como conclusión se puede decir que Q. Representaciones Ltda, tiene la mayor cuota de mercado en parte debido a la composición de su portafolio que cuenta con el mayor numero de representados frente a los demás.

Cuadro 1. Análisis de la Competencia

REPRESENTACIÓN DE AUTOPARTES			
CODIGO	M.D. muy débil	D. débil	M. medio
	F. fuerte	M.F. muy fuerte	
COMPETIDORES	CUOTA DE MERCADO	FORTALEZAS	PRODUCTOS
AB Representaciones Ltda.	F 0.2%	Conocimiento mercado de auto partes, asesoría en repuestos a importar.	Luk: Prensas y embragues
Q.Representaciones Ltda.	M.F. 0.6%	Conocimiento del mercado de auto partes.	Federal Mogul : Partes Motor, Natiopnal (retenedores), Carter (Bomas de gasolina), Moog (partes de suspensión), AET (partes hidraulicas), Delphi (Partes de inyección)
S.Inter Ltda.	M 0.13%	Conocimiento mercado de autorapertes, asesoría en repuestos a importar.	KS: Pistones y anillos, Boogue (amortiguadores), Manle (valvulas)

La tendencia de la competencia del cuadro 2 permite un acercamiento para determinar a mediano plazo cual es el comportamiento en cuanto a producto, calidad, desarrollo de canales y las ventajas en cada producto que representan, así mismo permiten observar la forma como a través del tiempo los representantes han direccionado sus estrategias y los logros obtenidos con ellas. El representante que ha tenido un comportamiento cíclico es S. Inter, el mas débil de los tres competidores. El caso de AB Representaciones Ltda.. y Q Ltda.. al tener unos canales estables significa que han hecho una distribución proporcional a la demanda y no han permitido un exceso de oferta, Q. Representaciones Ltda presenta una tendencia positiva en producto y calidad de desempeño, es una demostración clara que sus representados están constantemente innovando tecnológicamente y utilizando materiales de excelente calidad para satisfacer las necesidades que los vehículos generan con el uso y desuso en las carreteras del ámbito nacional, como conclusión final puede decirse que el competidor mas fuerte es Q. Representaciones Ltda y hacia sus estrategias deben estar orientadas las tácticas y estrategias de la empresa objeto de esta investigación.

Cuadro 2. Tendencia de la competencia

EMPRESA	PRODUCTO	CALIDAD Y CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO	DESARROLLO EN LOS CANALES	VENTAJAS RELATIVAS EN CADA PRODUCTO COMPETITIVO
AB Representaciones Ltda	→	→	→	→
Q.Representaciones Ltda.	↗	↗	→	→
S.Inter Ltda.	↘	→	↘	→

Con el modelo siguiente y producto de las evaluaciones anteriores de la competencia objetivo, se define el probable curso de acción que finalmente se convertirá en la táctica y estrategia de la empresa objeto de esta investigación. (Ver cuadro 3).

Cuadro 3. Análisis tácticas de la competencia

COMPETIDOR	ACCION	PROBABLE CURSO DE ACCION	ANALISIS DE LO MÁS PROMETEDOR
AB Representaciones Ltda.	Asesoría en repuestos Conocimiento del mercado de auto partes	Capacitación técnica en instalación exacta y apropiada de auto partes con financiación coinvertida con el fabricante totalmente o asumida por el mismo. - Capacitación comercial a vendedores sobre auto partes no originales, OEM, y homologadas. precios de la competencia, productos similares - El conocimiento de mercado es fortaleza del grupo.	Capacitación a instaladores (técnicos mecánicos) y a asesores de venta de auto partes
Q. Representaciones Ltda.	Conocimiento del mercado de auto partes Variedad en representados.	- Inicialmente y en etapa de desarrollo se espera tener un numero razonable de marcas fuertes, mas que cantidad, que permitan una Asistencia en la mezcla apropiada de auto partes. - El conocimiento de mercado es fortaleza del grupo.	Asistencia en la mezcla optima de las partes a mercadear
S.Inter. Ltda.	Conocimiento del mercado de auto partes Asesoría en repuestos a importar	Capacitación técnica en instalación exacta y apropiada de auto partes con financiación coinvertida con el fabricante totalmente o asumida por el mismo. - Capacitación comercial a vendedores sobre auto partes no originales, OEM, y homologadas, precios competencia, productos similares. - El conocimiento de mercado es fortaleza del grupo.	Capacitación a instaladores (técnicos mecánicos) y a asesores de venta de auto partes

Los

planes de acción enunciados en el Cuadro 3, tiene como objetivo también contrarrestar cada uno de los mayores atributos obtenidos en las encuestas de las tablas 6,7 y 8 por representante, así mismo se define lo mas prometedor es decir lo que será el mayor fundamento de la estrategia y táctica.

2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

Este análisis concluye con aspectos relevantes el plan de negocio y permite un acercamiento que fundamento la relación representante–comprador, particularidades del mercado objetivo, deseos y necesidades de este mercado, tamaño del mismo, resumen de análisis de competencia, fortalezas y debilidades de la empresa objeto de esta investigación, y finalmente los diferentes ambientes en que se debe mover esta empresa. Para este efecto revisaremos los puntos relevante a este análisis:

- Compradores institucionales. Se define como compradores institucionales aquellos almacenes importadores que comercializan sus auto-partes al detal en sus instalaciones o mediante un equipo de vendedores especializados en ventas externas al mayor por todo el territorio nacional.
- Toma de decisiones. Quienes definen la compra son Propietarios, Gerentes y Jefes de compra de las importadores, los cuales se basan en criterios y tabulaciones analíticas conforme al conocimiento y experiencia en auto-partes.
- Motivación primaria para cada decisión. Calidad, Garantía, Capacitación y Precio en este mismo orden.
- Cantidad de dinero presupuestado para compras. Los presupuestos de inversiones en repuestos son decisión del importador, pero se asesorara en el manejo de inversión en stock.
- Compras/ historia. La representación se ofrecerá a marcas no posicionadas en el mercado Colombiano, por tal razón no se posee historial de su consumo.
- Descripciones. Clasificaciones y particularidades adicionales del mercado objetivo. La cadena de distribución de los repuestos Automotores en Colombia, se podría clasificar en: Fabricantes en el exterior, distribuidores mayoristas, minorista y detal. Como particularidad se menciona el hecho de que cada fabricante tiene un representante exclusiva en Colombia y este último es quien define la composición de la red, como instrumento o canal de distribución de las auto-partes.

- Deseos y necesidades del mercado objetivo. El mercado objetivo exige prioritariamente calidad y garantía. Instaladores técnicamente capacitados, Good Will / Know How del representante y del representado.
- Descripción general del Producto. Básicamente es la representación de fabricas de auto-partes nacionales e internacionales en el mercado Colombiano.
- Sensibilidad a los factores de Marketing. Que la calidad y garantía del producto se mantengan en el tiempo.
- Tamaño del Mercado Objetivo. El mercado de auto-partes “No originales” Asopartes lo calcula en US\$ 3042 millones, se espera atender aproximadamente el 50% de las grandes importadores en los primeros 5 años.
- Competencia. Actualmente actúan en el mercado Colombiano, aproximadamente 60 grandes representantes de Fabricas, los cuales serán reales competidores los mencionados en el cuadro 4.

Cuadro 4. Análisis atributos competencia

Competidor	Productos	Cuota de mercado %	Principales Atributos
Q.Representaciones Ltda.	Autopartes	0.6%	Conocimiento del mercado de autopartes y variedad en representados
AB Representaciones Ltda.	Autopartes	0.2%	Conocimiento del mercado de autopartes y asesoria en repuestos a importar
S Inter Ltda	Autopartes	0.1%	Conocimiento del mercado de autopartes y asesoria en repuestos a importar

RECURSOS DE LA EMPRESA PRODUCTO DE ESTA INVESTIGACIÓN

Fortalezas

- Experiencia en el sector y en el medio
- Experiencia en diseño estándares de atención al cliente
- Conocimiento comercial del sector
- Excelente manejo de procesos administrativos, comercio exterior, gestión de existencias.
- Conocimiento de auto-partes.

Debilidades

- Recursos económicos
- Antigüedad en el mercado de los competidores
- Contrabando abierto técnico
- Comercio Auto-partes vehículos robados

- Ambiente tecnológico. El mercado autopartista adolece de representantes capacitadores de instaladores, de asesores en venta y manejo de stock.
- Ambiente económico. El mercado automotor ha presentado en los últimos 4 años una tendencia positiva de crecimiento y con la situación actual de confianza en la economía Colombiana, se gesta una oportunidad en la cadena de valor del sector.
- Ambiente político, legal y de regulaciones. Con el gobierno actual, el ambiente es de confianza y respaldo al sector con reglamentación especialmente dirigidas a legalizar el comercio de las mismas, generando optimismo generalizado.
- Ambiente social y cultural. El consumidor directo en Colombia, ha cambiado su concepción en cuanto al uso del repuesto “original”, entendiéndolo que el importado “alternativo y homologado” satisface con igual calidad, garantizando su necesidad.

2.4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

A continuación se definen los objetivos, metas y ventajas diferenciales de la empresa objeto de esta investigación.

OBJETIVOS	TIEMPO PARA LOGRARLOS
1 Con la investigación realizada se pretende ser la compañía de representación de auto-partes mas amplia cobertura del mercado Colombiano.	3 años
2 Con las tácticas y estrategias planteadas, posicionar las marcas de auto-partes alternas rompiendo el paradigma de las "originales"	5 años
3 Producto de la experiencia internacional de quienes conformaran la empresa, obtener y mantener representaciones exclusivas de fabricantes Nacionales y extranjeros	2 años
4 Con los valores agregados definidos en esta investigación para la empresa de auto-partes, se espera vender auto-partes de los representados con crecimientos constante en area y unidad	2 años
5 Estimación fondos para el retiro del mercado laboral de los emprendedores	5 años

Los objetivos anteriores se definen producto de la situación actual del mercado, y del sector específico para cumplirlos en un rango de tiempo. Se considera inicio del proyecto el año de 2004.

METAS	TIEMPO PARA LOGRARLAS
1 Obtener representaciones suficientes para participar con una cuota de mercado que permita absorber costos operativos y ser una alternativa importante de suministro en el sector.	18 meses
2 Mediante programa de capacitación formal, Calificar a los instaladores y vendedores en partes alternas, no "originales"	12 meses
3 Obtener representaciones antes de consumir los recursos financieros	6 meses
4 Conforme a plan financiero, representar ventas por US\$1.000.000 y obtener utilidad neta por US\$ 100.000	12 meses
5 Aprovechamiento de ahorros para los emprendedores en cuantía de US\$ 400.000	60 meses

Las metas anteriores corresponden a la cuantificación y calificación de los objetivos en un rango de tiempo establecido.

ESTABLECIMIENTO DE LAS VENTAJAS DIFERENCIALES
1 El control de inventarios de auto-partes en el stock de nuestros importadores será registrado y manejado por la empresa objeto de esta investigación.
2 Capacitación a instaladores y vendedores de partes alternas mancomunadamente con los fabricantes.
3 Se proyecta solo el manejo de marcas para representarlas en forma exclusiva.
4 Asesoría constante y acompañamiento en la importación a los importadores.
5 Asistencia en la mezcla de las auto-partes a mercadear a fin de que el importador pueda satisfacer plenamente al usuario directo

Las ventajas diferenciales corresponden a interpretaciones de las necesidades de los importadores encontradas en las encuestas desarrolladas a estos.

2.5 MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PRODUCTO

Cuadro 5. Calificación de las Fortalezas de los Negocios

CRITERIO FORTALEZAS DEL NEGOCIO	PESO	X RANKEO	PESO X RANKEO
Tamaño corriente del mercado	10	3	0,30
Rata de crecimiento	2	2	0,04
Efectividad de las Ventas	8	2	0,16
Propiedades del Producto	2	1	0,02
Competitividad de los Precios	0	0	-
Efectividad de la Publicidad y promociones	2	2	0,04
Localización de nuevas Tendencias	0	0	-
Productividad	0	0	-
Efectos de la curva de Experiencia	12	5	0,60
Valor Agregado	8	5	0,40
Costos de Materia Prima	0	0	-
Imagen	8	5	0,40
Calidad de Producto	10	4	0,40
Ventajas Tecnológicas	0	0	-
Know How	10	5	0,50
Recursos de Personal	3	2	0,06
Sinergia de Producto	7	3	0,21
Utilidades	8	5	0,40
Distribución	10	4	0,40
	100	X rank	3,93

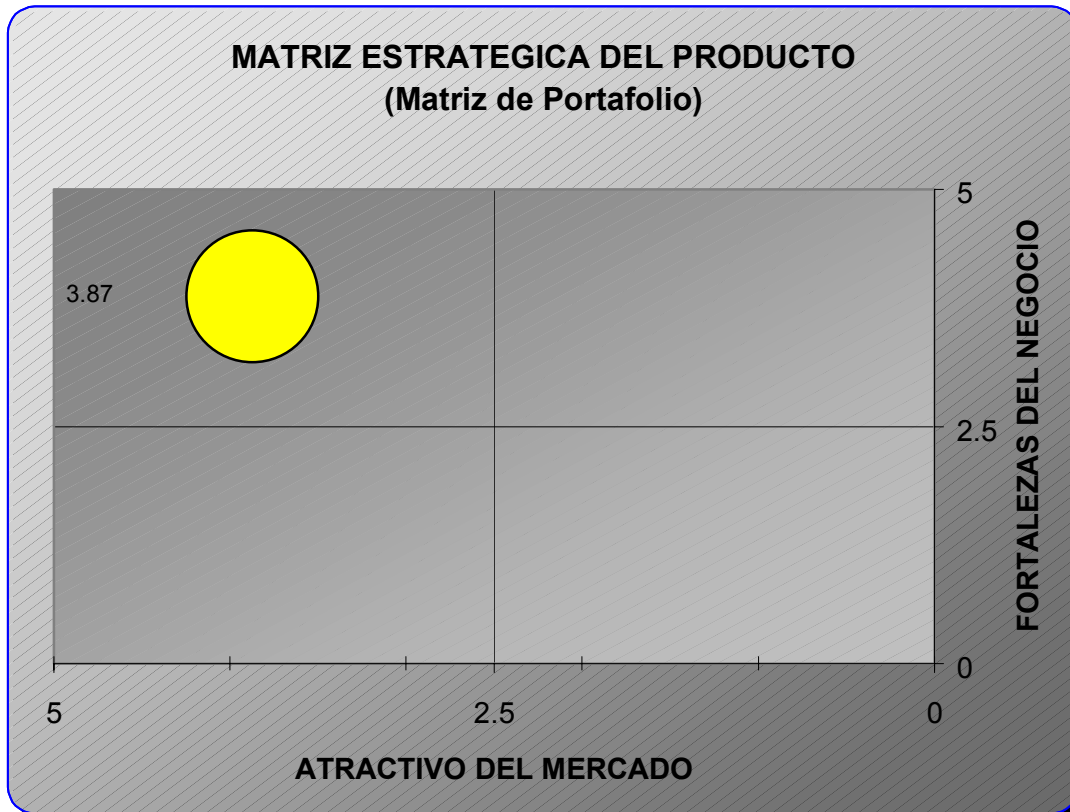
En el cuadro anterior metodológicamente, se toman los criterios que representan las fortalezas mas significativas de valoración de un negocio dentro del mercado. Distribuyendo un peso total de 100 puntos entre los criterios, así mismo a cada uno de estos se le califica ente 1 y 5. El producto del peso por el rankeo arroja un resultado y su sumatoria esta entre 0 y 5; en este caso es 3.93. Este corresponde a la ubicación de ordenada de un punto que se situara en la matriz estratégica del producto ver figura 3. Estas valoraciones son resultado del conocimiento y la investigación realizada entre importadores del sector, por quienes realizan este proyecto del mercado.

Cuadro 6. Calificación del atractivo del mercado

CRITERIO ATRACTIVO DEL MERCADO	PESO	X RANKEO	PESO X RANKEO
Tamaño del Segmento	8	3	0,24
Crecimiento del Segmento	8	3	0,24
Precios del Mercado	20	5	1,00
Fortalezas de la Demanda	12	5	0,60
Vulnerabilidad a la Inflación y Depresión	6	1	0,06
Regulaciones Gubernamentales	7	2	0,14
Disponibilidad de Materiales de aprovisionamiento	0	0	-
Facilidad de Entrada	10	5	0,50
Posición en el Ciclo de Vida	5	2	0,10
Estructura Competitiva	5	5	0,25
Exposición del Producto	0	0	-
Consideraciones Políticas	7	2	0,14
Estructura de Distribución	12	5	0,60
	100	X Rank	3,87

Los criterios para la tabulación del cuadro 6, calificación del atractivo mercado utilizan la misma metodología usada en el cuadro 5. y el resultado del mismo es 3.87 y corresponde a la ubicación de la abcisa de un punto que se sitúa en la matriz estratégica del producto.

Figura 3. Matriz Estratégica del Producto



Los resultados de las evaluaciones realizadas en los cuadros 5 y 6 se ubican en la matriz estratégica del producto. El centro del círculo amarillo corresponde al punto 3.87 en el abcisa y 3.93 en la ordenada.

Dividiendo el plano cartesiano en cuadrantes iguales, se concluye que los valores ponderados sitúan el negocio producto de esta investigación en el cuadrante superior izquierdo con grandes fortalezas y de buen atractivo para el mercado. Ver figura 3. De esta matriz se concluye que el negocio objeto de esta investigación tiene buenas oportunidades de ser protagonista en el mercado.

2.6 RELACIÓN PRODUCTO MERCADO

Cuadro 7. Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		NUEVO	EXISTENTE
MERCADO	NUEVO	El producto a representar: "las auto partes alternas", no corresponden a un mercado nuevo, ni un producto nuevo. El mercado de autopartes ya esta siendo atendido.	El ingreso de nuevos propietarios tanto de vehículos nuevos como usados, en especial estos últimos son potenciales consumidores de partes alternas sustitutas, lo cual representa un movimiento en la mente del consumidor de las partes originales hacia las alternas.
	EXISTENTE	La representación de auto partes alternas. Este es un mercado existente desde los años 70.	<p>Producto (auto partes alternas) existentes con mercado existente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio, la empresa representara las partes alternas entregando valores agregados como la capacitación en instalación y ventas, manejo de inventario, orientación en la importación. <p>Se amplia la estrategia de penetración del mercado así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a instaladores coinvertida con los productos representados buscando que el mecánico instalador se convenza de las ventajas del producto. - Capacitación en ventas a los asesores que atienden el mostrador de forma tal que conozcan las características de calidad del producto no original o alterno y lo recomienden con bases teóricas por ellos conocidas - Se controlara en forma conjunta la existencia de productos en cada uno de los distribuidores para evitar sobre inversiones o deficiencias de stock, con actualización en la información semanal de los registros, de la empresa de representación.. - Dada la experiencia en comercio exterior y las relaciones con muchas de las SIAs importantes de la ciudad y los agentes de carga, se podra acompañar el proceso de importación para un asesoramiento de los clientes.

A partir de la matriz de Ansoff, se ubica el producto, Representación de Auto partes Alternas, entre los productos existentes y dirigido a mercados existentes. Quedando por tanto ubicado en el cuadrante correspondiente a productos y mercados existentes. Para la matriz de Ansoff los productos o servicios del cuadrante inferior derecho deben definir estrategias que le permitan desarrollar el mercado. Como desarrollo de la matriz se enuncian las estrategias básicas que nuevamente demuestran que las mismas son diferenciadoras y herramientas básicas para penetrar el mercado.

Cuadro 8. Matriz producto - mercado

	PENETRACIÓN	EXPANSION MERCADO
MATRIZ ESTRATEGICA DEL PRODUCTO	<p>* La experiencia de los emprendedores en el mercadeo de auto partes sitúa esta oportunidad de negocio en el cuadrante superior izquierdo de la matriz y de esto puede concluirse que puede penetrar el mercado con los valores agregados planteados.</p> <p>* La calidad del producto, el know how, valores agregado, permitirán penetrar el mercado y suplir la necesidad manifiesta de partes "no originales".</p> <p>* Los precios del mercado de auto partes originales que hoy son muy altos para los propietarios de vehículos, conlleva a buscar un precio menor que pueda suplir sus necesidades ampliando el mercado de las alternas.</p> <p>* La facilidad de entrada permite penetrar el mercado con gran fortaleza teniendo en cuenta la naturaleza contractual de exclusividad que los productores que entregan a los representantes.</p>	<p>* El mercado de las auto partes alternas puede expandirse básicamente de las posibilidades de quitarle mercado a las llamadas "originales" rompiendo así la idea de calidad solo en cabeza de ellas.</p> <p>* Tamaño de mercado, dado que el mercado recibirá la demanda de las unidades automotoras de mas de 5 años teniendo en cuenta que en los años 1997,1998,1999 fue cuando se vendieron mas de 100000 unidades y plan de distribución controlado a partir de stock conocido.</p> <p>* La demanda y estructura de distribución permitirán expandir el mercado por el incremento de unidades demandantes de auto partes en los próximos años y una estructura de distribución constante y seguimiento por parte de la empresa objeto de esta investigación; para asegurar la oportunidad en el suministro.</p> <p>* El tamaño y el seguimiento del segmento a atender en los próximos años el cual esta definido geográficamente como Bogota y la Sabana.</p> <p>* Se cree que el mercado se expandirá con base en todo lo que pase con el ALCA y las relaciones con el MERCOSUR, pues el gobierno tendrá que ajustarse normativamente para este mercado generándose así oportunidades de expansión.</p>
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	<p>* Realmente las posibilidades de penetrar el mercado podrían ser muy buenas en los próximos años, ya que la firma representaría productores nuevos en el mercado y desde el punto de vista del productos serian piezas sustitutas de las llamadas originales con lo cual se establecera un ciclo de vida del producto como curva de ciclo alargado con adopción lenta en principio dada la necesidad de ruptura del paradigma de originales.</p> <p>* En cuanto a los innovadores adoptantes de las partes alternas, mecánicos instaladores, serán capacitados en la instalación de las partes y podran confrontar la calidad, con lo cual el efecto será de multiplicadores, aumentando el ciclo de vida.</p> <p>* Por la naturaleza de servicios de nuestro producto es decir la representación de auto partes alternas, se concluye se tendra un ciclo largo con pendiente muy plana dada la exclusividad de la representación</p>	<p>* Se considera que un ciclo de vida del producto con tendencia plana se puede mantener en tanto que la apertura de mercado coloque el automotor como un articulo de posible acceso para unos estratos a los cuales no llegan.</p> <p>* Los relanzamientos de partes alternas para vehículos de nueva generación y conjuntamente con el rompimiento de paradigma de originales para ampliar el mercado a unidades consumidas por vehículos nuevos alargando así al máximo el ciclo de nuestro producto representación de auto partes.</p>

Esta matriz relaciona el análisis del ciclo de vida del producto y las conclusiones de la matriz estratégica del producto (ver figura 3), en el eje de las ordenadas con las posibilidades de penetración y expansión del mercado en el eje de las absisas. Fijando en cada cuadrante de la matriz las estrategias y la naturaleza del mercado, dando lugar en cada cuadrante a la definición de las mismas. Lo anterior, como una base técnica para direccionar por parte de la gerencia su accionar y toma de decisiones.

2.7 RELACIÓN VARIABLES DEL MERCADO

Cuadro 9. Matriz general de mercado

		INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
CONTROLABLE	MIXMARKETING	<p><u>Producto:</u> Repuestos alternos con igual calidad a las llamadas originales serán representados por una firma garantizando de esta manera la aceptación del servicio para los clientes y representados.</p> <p><u>Promoción:</u> Con base en valores agregados como capacitación en instalación, formación en ventas y control de inventarios se incentivará el uso de partes alternas no originales.</p> <p><u>Distribución:</u> Realmente las ventas del producto se harán directamente del productor al cliente pero con el constante seguimiento para ayudar en la importación legal y en la venta al mecánico instalador.</p> <p><u>Precio:</u> El precio de las partes alternas es un elemento realmente diferenciador. Por los estudios y el know how, se ha determinado que este debe estar entre un 50 y un 70% del valor de las partes originales. Con precios inferiores al 50% se ha encontrado una deficiencia en la calidad y con precios superiores al 70%, deja de ser competitivo y la inclinación por la compra es con las partes originales.</p>	<p><u>Ignorancia:</u> las bondades de calidad e igualdad de resultados de las partes alternas son ignoradas por el instalador mecánico y el vendedor lo cual esta planeado enfrentar con capacitación en instalación y venta.</p> <p><u>Conocimiento:</u> Dados los conocimientos en el tema de auto partes se podrá romper la idea prefijada de lo original en instaladores y usuarios finales.</p> <p><u>Interés:</u> todo lo que signifique menor costo sin disminuir la calidad será de interés para el usuario final la parte alterna.</p> <p><u>Aceptación:</u> la respuesta del consumidor podría ser en primera instancia de negación por lo cual hay que capacitar y convencer a instaladores para que le den confianza al consumidor.</p> <p><u>Afecto:</u> el material promocional va dirigido a instaladores para ganar de ellos la aceptación así mismo lo serán las demostraciones del producto.</p> <p><u>Compra:</u> la decisión de compra del producto es influida por: el mecánico instalador en gran medida y el otro aspecto es la capacidad de pago lo cual beneficia en gran medida a la empresa.</p>
	MEDIDAS DE RESPUESTAS		
INCONTROLABLE	FACTORES DE SITUACIÓN	<p><u>Geográfica:</u> iniciando en Bogotá con un nicho aproximado del 37% del parque automotor del país.</p> <p><u>Política:</u> la inestabilidad fiscal y legal del país se esta transfiriendo a los negocios, aun cuando esto viene cambiando.</p> <p><u>Económica:</u> el vehículo automotor en Colombia tiene vida útil muy larga por lo que los repuestos alternos son una respuesta.</p> <p><u>Cultural:</u> realmente aquí hay una desventaja paradigmática y una oportunidad para su ruptura dado que siempre se piensa que el original, es la repuesta real con calidad a la necesidad.</p> <p><u>Demográfica:</u> la población se concentra realmente en Bogotá y en especial el usuario automotor.</p> <p><u>Social:</u> el vehículo automotor ya no es visto como un lujo sino como una necesidad especialmente en la ciudad de Bogota dadas las distancias.</p> <p><u>Ecológica:</u> esta es una desventaja dado los estudios de contaminación del automotor con motor de combustión en especial los de gasolina.</p>	<p><u>Posicionamiento:</u> se espera posicionar la empresa en el mercado con marcas internacionales en los primeros 18 meses y al mismo tiempo asumir la representación de algunas nacionales.</p> <p><u>Supervivencia:</u> La firma tiene orientación total al cliente por servicio y valores agregados como participantes que de la cadena de distribución, con lo cual se estara garantizando la continuidad.</p> <p><u>Incremento en ventas:</u> los ingresos dependen de las ventas de los representados por lo que los valores agregados como accesorio en instalación en control de inventarios. Generaran los incrementos en la comisión que es el ingreso propio.</p> <p><u>Utilidades:</u> se estima generar un margen bruto oscilante entre un 10 y un 15% del valor de las auto partes vendidas por los representados, para un margen neto anual creciente del 40%.</p>
	MEDIDAS DE RESULTADO		

Esta matriz relaciona las diferentes variables que intervienen en la definición general del mercado y por tanto permiten un constante seguimiento de toda la estructura del proyecto, así como las acciones a tomar en las variables controlables. De otro lado, la matriz nos permite concluir que hay muchos elementos favorables del proyecto.

2.8 PROYECCIÓN CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La proyección del ciclo de vida define durante las etapas del producto cual será el comportamiento de los ingresos (comisión), cuota de mercado precios y márgenes de la empresa naciente, durante todas las etapas con el precio es vital, que como mínimo exista un diferencial del 30% respecto al precio del repuesto original.

Cuadro 10. Proyección del ciclo de vida del producto

En Dólares Americanos	1° PERIODO Introducción (1 año)	2° PERIODO Crecimiento (2 años)	3° PERIODO Madurez (1 año)	4° PERIODO Declinación (1 año)	TENDENCIA Mínima
VENTAS	1.000.000	2.640.000	1.728.000	2.073.600	20%
Serian Ingresos para Terceros, El Fabricante					
INGRESOS	100000	264000	172800	207360	20%
Propios Comisión					
CUOTA DE MERCADO	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	
PRECIOS	Entre 50 y 70% del Original Comisión del 10% sobre las ventas	Entre 50 y 70% del Original Comisión del 10% sobre las ventas	Entre 50 y 70% del Original Comisión del 10% sobre las ventas	Entre 50 y 70% del Original Comisión del 10% sobre las ventas	

Basados en el parque automotor y su antigüedad se estiman las cifras de ventas de los representados y el crecimiento de las mismas. De estas depende el ingreso de la empresa (comisión), al mismo tiempo la cuota de mercado mantendrá su participación en la misma tasa. Es importante aclarar la interpretación del periodo de declinación para este proyecto no presenta ingresos decrecientes en razón a la exclusividad de las representaciones.

2.9 RESUMEN FINAL PLAN DE MERCADEO

Cuadro 11. Ciclo de vida de productos relacionados

ETAPAS DEL PRODUCTO	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
COMPETENCIA	AB Representaciones Ltda. Q. Representaciones Ltda. S. Inter. Ltda.			
INGRESOS 10% sobre las ventas de los representantes en US\$	100000	264000	172800	207360
VENTAS en US% Ingresos de nuestros representados	1000000	2640000	1728000	2073600
PRECIO	Entre el 50 y 70% del original	Entre el 50 y 70% del original	Entre el 50 y 70% del original	Entre el 50 y 70% del original
ESTRATEGIA UTILIZADA	Diferenciación en precios Capacitación técnica en instalación exacta de auto partes Capacitación comercial de asesores de ventas Seguimiento stock			
PREVISIÓN DE TIEMPO EN CADA ETAPA	18 meses	Crecimiento continuo	Crecimiento continuo	Crecimiento continuo

En el cuadro anterior, se presentan las cifras consolidadas con una relación a los competidores mas importantes y las estrategias básicas para confrontarlos, resumidas en:

- Diferenciación en precios
- Capacitación técnica en instalación de auto- partes
- Capacitación comercial a asesores
- Seguimiento al stock de los importadores.

Cuadro 12. Proyección de ventas y utilidades (Dolares americanos)

AÑOS Cifras en Miles	1	2	3	4	5
VENTAS ESTIMADAS DE NUESTROS REPRESENTADOS US\$	1,000	1,200	1,440	1,728	2,073
INGRESOS PROPIOS 10% COMISIÓN DE NUESTROS REPRESENTADOS	100	120	144	173	207
COSTOS DIRECTOS ESTIMADOS	29	33	39	45	53
COSTOS INDIRECTOS ESTIMADOS	35	38	42	47	52
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS ESTIMADAS	36	49	63	81	103
TASA DE GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	36%	41%	44%	47%	50%

Estas cifras estimadas corresponden a un acercamiento inicial de las ventas y gastos y utilidades del proyecto por años que demuestran las bondades del proyecto.

Cuadro 13. Carta de selección de estrategias

DIFERENCIACION POR UTILIDAD	FACTORES DE SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA										SEGMENTACION DEL MERCADO	
ENFASIS EN PROMOCION DE LAS DIFERENCIAS DEL PRODUCTO											ENFASIS EN LAS VARIEDADES DEL MERCADO	
ESTRECHO	TAMAÑO DEL MERCADO										AMPLIO	
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
												X
ALTA	SENSIBILIDAD DEL CONSUMIDOR A LAS DIFERENCIAS										BAJA	
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
												X
INTRODUCCION	ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO										SATURACION	
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
												X
GENERICO	TIPO DE PRODUCTO										DIFERENCIADOR	
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
												X
POCOS	NUMERO DE COMPETIDORES										MUCHOS	
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
												X
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS TICAS DE LOS COMPETIDORES										SEGMENTACION DEL MERCADO	
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
												X

La carta de selección de estrategias, cuadro 13, sitúa el proyecto objeto de esta investigación con énfasis en las variedades de mercado (parte derecha), considerando estas como: tamaño amplio con baja sensibilidad por parte del consumidor a las diferencias del producto, la interpretación del ciclo de vida de las representaciones de auto-partes tiene una saturación media y diferenciada por los valores agregados y mejorados a los de los escasos competidores que atienden el mercado de Bogotá en forma segmentada. Por tal motivo se concluye que la selección de estrategias está orientada a un mercado segmentado.

Para sintetizar la información presentada en este capítulo se relacionan los aspectos más relevantes del plan de mercadeo de la empresa objeto de esta investigación.

La demanda actual de auto-partes no originales, está calculada en \$US 3042 millones⁶ en el ámbito nacional. Este valor equivale al 78% de la demanda total. Generado por los 2.809.268 vehículos que conforman el parque automotor Colombiano. Se resalta además que el 42% es suplido por fábricas nacionales y el 58% restante es suplido por fábricas del exterior. El crecimiento de la demanda depende de dos aspectos principales:

- Crecimiento del parque automotor Colombiano, que desde 1998 a la fecha ha crecido en un 17% y como referencia del 2001 al 2002 el crecimiento ha sido del 3%.⁷
- Los hábitos de manejo, la malla vial Colombiana, los planes del gobierno para estimular viajar por las carreteras de Colombia, la gran cantidad de días feriados, hacen que las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo estén por encima del promedio estimado por las ensambladoras.

⁶ ASOPARTES

⁷ ACOLFA, Manual estadístico, 1998 pag. 70, 2002 pag. 70, 2003 pag. 76

El mercado objetivo que atendería a estos usuarios de vehículos está definido por los grandes importadores de auto-partes y concesionarios, que atienden la demanda generada especialmente en la ciudad de Bogotá, estos grandes importadores están situados en la ciudad de Bogotá, esto para la etapa inicial, posteriormente se proyecta llegar a Medellín y Cali. Dentro de la cadena de valor del servicio prestado intervienen el fabricante, representante e importador principalmente, y para la distribución de las auto-partes es de vital importancia el seguimiento que realice el representante desde el inicio con el fabricante hasta el consumidor final, usuario del vehículo. Dentro de esta labor el representante debe buscar limitar el número de importadores y esto lo consigue con el cálculo de la demanda y la localización de la misma, de forma tal que evite una competencia desleal entre los importadores por ganar participación disminuyendo el margen de estos y quitando el atractivo del mismo negocio.

Se considera que la empresa de representación de auto-partes, debe enfocar sus estrategias a comunicar su negocio de la siguiente manera:

- Publicación en medios escritos como revistas especializadas del sector, directorio telefónico, y en medios electrónicos como un portal en Internet.
- Visitas a los principales importadores realizando presentación del portafolio de productos y las oportunidades de negocio cualificadas y cuantificadas según su ubicación en el sector.
- Distribución de material POP, obsequios publicitarios, cuya costo será coinvertido con el fabricante.
- Vincular la empresa a las asociaciones como Asopartes, que permitan la difusión a todos los afiliados de las mismas.

La representación de auto-partes, no puede definir el precio de las partes, dado que los fabricante internacionales y nacionales determinan sus precios de venta F.O.B. , o de negociación basados en sus costos de fabricación, operativos y administrativos. Pero si es labor de la empresa objeto de esta investigación efectuar estudios de precios de la

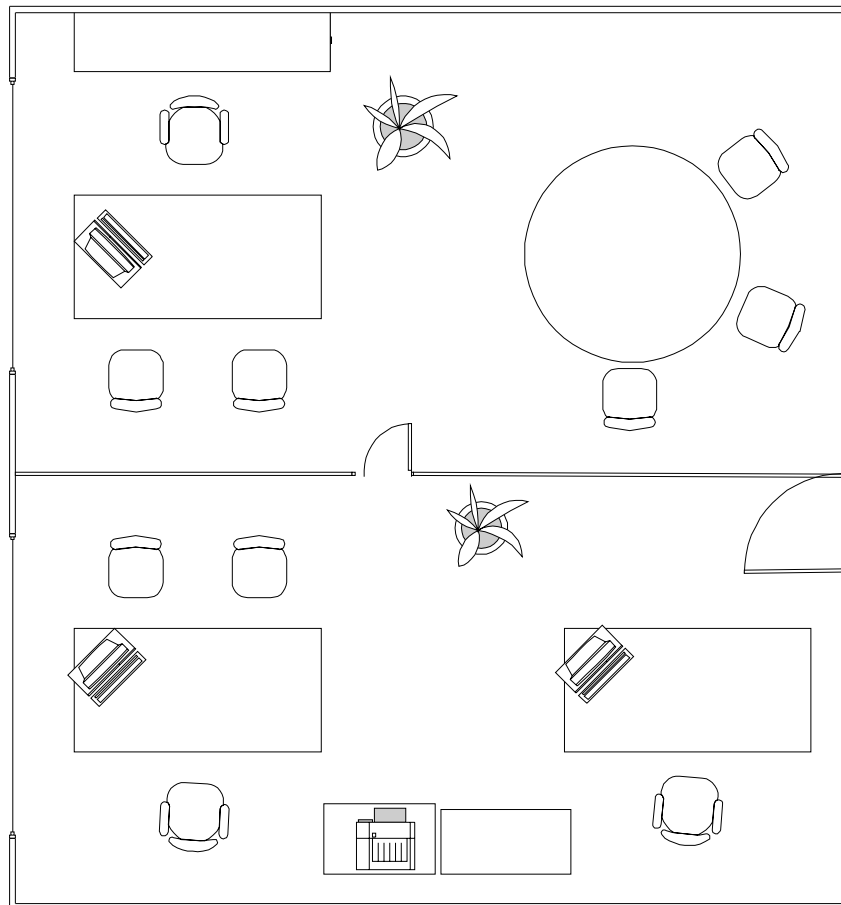
competencia (productos similares) y presentar al fabricante sugerencias de precio basadas en los estudios realizados. Las fabricas regularmente ofrecen descuentos sobre los valores FOB por el cumplimiento de cuotas o volumen de compras, descuentos que finalmente contribuyen a hacer el producto mas competitivo. Producto de la experiencia y de los estudios realizados se ha encontrado que precios de venta inferiores a un 50% de los precios de los originales generalmente son productos de calidad deficiente y partes con precios superiores al 70% del precio de los originales, deja de ser un atractivo de mercado, disminuyendo su potencial de participación en el mercado.

3 PLAN OPERATIVO

3.1 PLANTA DE FUNCIONAMIENTO

Teniendo en cuenta la experiencia de los investigadores y las visitas realizadas a los diferentes representantes, se diseño el lay out mostrado en la figura No. 3, el cual se considera tiene las características mínimas necesarias para que en el negocio de representación de auto-partes puedan funcionar los procesos que se plasmaron en la figura No. 4.

Figura 4. Lay Out Oficina



La tabla No. 9 relaciona los muebles y equipos mínimos requeridos para el funcionamiento del negocio. Los costos de los mismos fueron basados en cotizaciones efectuadas a Octubre de 2003. De la misma manera los gastos de servicios públicos y comunicación via internet, ver tabla No. 10, se calcularon teniendo en cuenta oficinas situadas en las zonas donde se considera debería operar el negocio en investigación, para lo cual se ubico una oficina en la Carrera 7 con Calle 120, Centro Comercial Paseo Real.

Tabla 9. Costo de Equipos

EQUIPOS (PESOS)	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
ESCRITORIOS	3	\$330,000	\$990,000
SILLAS GIRATORIAS	3	\$150,000	\$450,000
SILLAS VISITANTES	6	\$50,000	\$300,000
COMPUTADOR	2	\$1,500,000	\$3,000,000
TELEFAX	1	\$300,000	\$300,000
IMPRESORA	1	\$300,000	\$300,000
RED	1	\$150,000	\$150,000
BIBLIOTECA	1	\$150,000	\$150,000
ARCHIVADOR	2	\$70,000	\$140,000
APARATOS TELEFONICOS	3	\$70,000	\$210,000
		TOTAL	\$5,990,000

Tabla 10. Gastos de Servicios Públicos

SERVICIOS PUBLICOS (PESOS)	
AGUA	\$80,000
ENERGIA	\$120,000
TELEFONO (ETB + NET 2 PHONE)	\$1,000,000
TOTAL	\$1,200,000

3.2 FLUJOGRAMA OPERATIVO

El diagrama de procedimiento que se observa en la figura 4 obedece a las exigencias de la legislación Colombiana⁸, vigentes a octubre de 2003 y a los tramites necesarios con los diferentes actores que intervienen en el proceso de representación: fabricante, importador, representante, agente de carga. Los procesos inherentes a la importación y la documentación requerida para esta, no son relacionados en el diagrama en razón a que los clientes potenciales del negocio de representación son usuales importadores y estos tramites los manejan por Outsourcing.

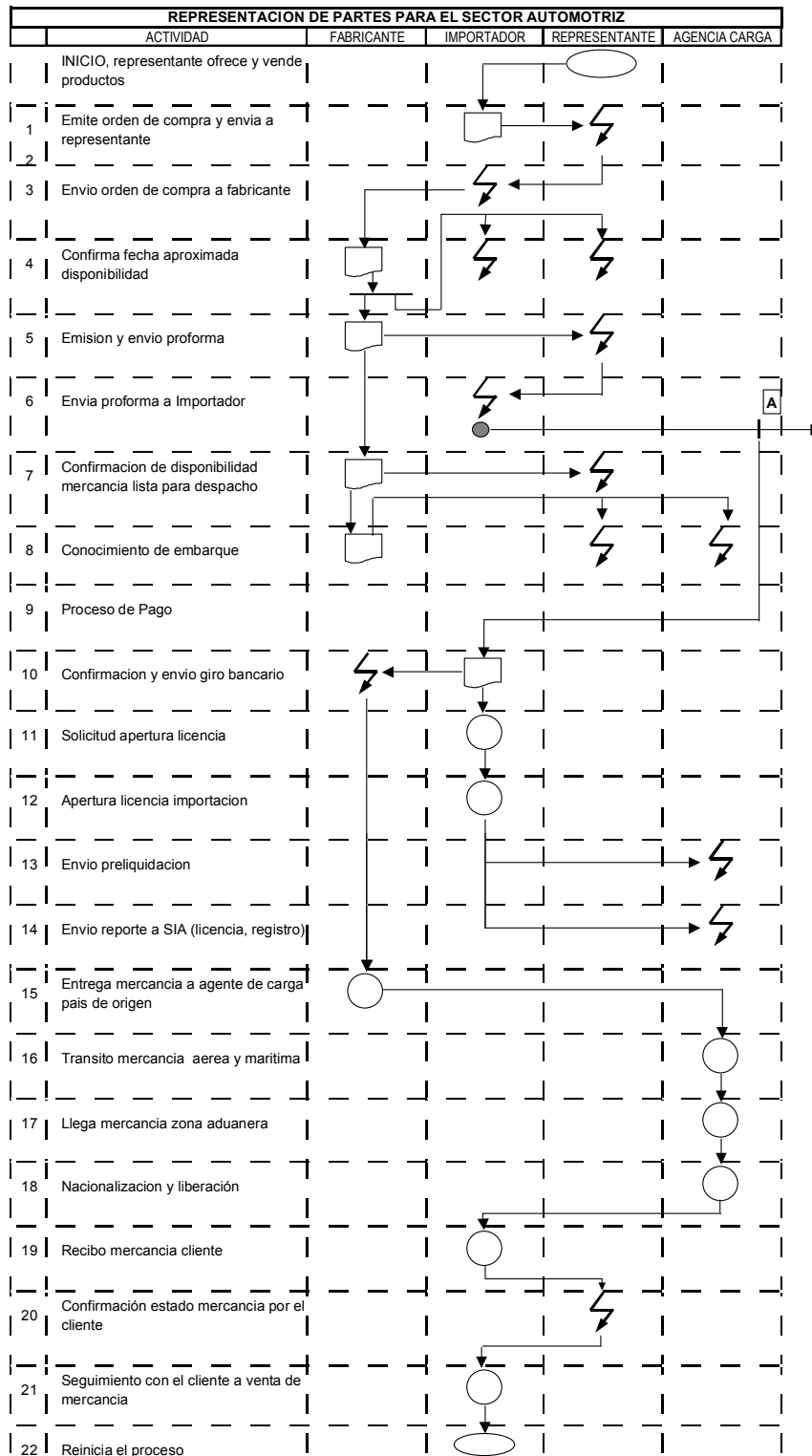
El procedimiento planteado, corresponde a las interrelaciones que el representante debe hacer, basada en un seguimiento, desde la etapa ofrecimiento de mercancía al importador, decisión de compra, tramites con el importador, arribo de mercancía, hasta el seguimiento de la venta realizada por el importador.

Para realizar las operaciones planteadas en el diagrama operativo, se ha determinado que se requiere el siguiente personal:

- Gerente Administrativo y de Mercadeo. Es el cargo con más alto rango dentro de la organización, con ingresos variables de acuerdo a las ventas efectivas recaudadas de los representantes. Con responsabilidades administrativas, comerciales y de control.
- Asistente general. Es responsable de toda las labores operativas y del registro y consolidación de la información de ventas, comercial, y documentación del recurso humano y archivo.
- Asesor de ventas. Asiste todas las labores comerciales direccionadas por la gerencia.
- Auxiliar labores varias. Las asignadas por el asistente general.

⁸ <http://www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/NewsDetail.asp?ID=628&IDCompany=2>

Figura 5 Flujo grama operativo



A: Proceso de pago con Banco mediante giro bancario, o carta de credito.

4. PLAN ORGANIZACIONAL

La empresa objeto de esta investigación la cual se constituirá legalmente, con sede en la ciudad de Bogotá, contara con personas integrales, entrenadas, capacitadas y formadas, en todas aquellas actividades administrativas, financieras, comerciales, y de mercadeo. Garantizando a los representados proveedores y clientes en general el mayor grado de confianza en cada una de las actuaciones del negocio.

La característica principal de la empresa será el trabajo en equipo siempre respetando la misión , visión, principios y valores establecidos expuestos en párrafos siguientes.

La junta directiva estará convencida que su gente será la mayor ventaja competitiva que se tenga y por ende, se preocupara por seleccionar y retener el mejor talento humano. Finalmente, se desarrollaran todas las actividades posibles para que la motivación sea constante en cada uno de los que conforman el equipo de trabajo.

MISIÓN: la misión será mejorar cada día la satisfacción de los clientes en rapidez de respuesta, calidad de los productos representados y precios diferenciales frente a los competidores, generando resultados económicos que brinden prosperidad y estabilidad a los empleados y a los socios de la empresa.

VISION: Posicionar la empresa de representación como la mejor en prestación de servicios, con una cobertura del mercado equivalente al 0.1% de la demanda de auto partes en los próximos 5 años.

VALORES:

- **CAPITAL HUMANO:** Un equipo de personas altamente capacitadas, con experiencia y con sentido de servicio al cliente, con visión integral en el manejo de sus responsabilidades y con un alto grado de compromiso personal e institucional.
- **ADMINISTRACIÓN ACERTADA:** la que permitirá el bienestar económico suficiente para cumplir el objetivo social.

PRINCIPIOS:

Esta empresa creará en el principio de la empresa privada y de libre competencia.

- **RESPONSABILIDAD:** el criterio técnico con se recomendara los productos, la seriedad en el manejo del negocio y de la información y la garantía de calidad para los productos que se representen.
- **CAPACITACION:** se estimara al personal como elemento de generación de valores mas importantes, permitiendo y estimulando su capacitación para poder brindar un mejor servicio.
- **CLIENTE:** será la razón de ser de esta empresa, por lo cual se debe procurar siempre un mejor servicio con avalores agregados.
- **OPORTUNIDAD:** entenderá que la oportunidad y la transparencia en el manejo de la información y las comunicaciones sobre los negocios, es la base del desempeño competitivo, por eso se procurara que los clientes encuentren en la empresa los elementos físicos y tecnológicos que necesiten.
- **REPRESENTADOS:** la empresa deberá mantener relaciones, comunicaciones y apoyo constante a los representados.

4.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN

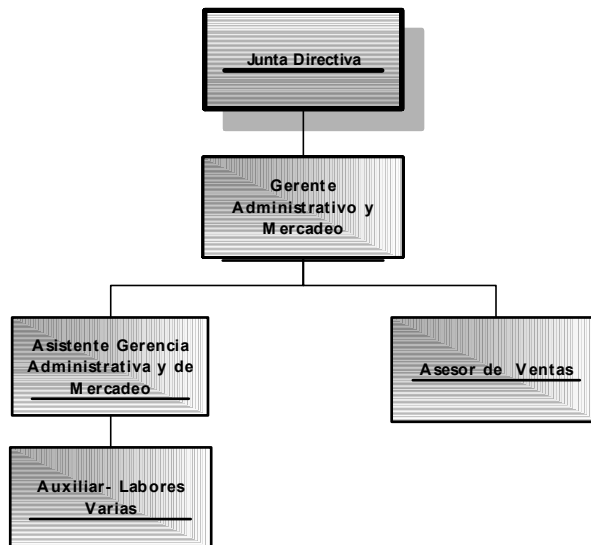
Esta empresa consiente que para la junta directiva el talento humano es la mayor ventaja competitiva, dará gran importancia al proceso de selección, la cual debe obedecer a los siguientes parámetros:

- Anuncio clasificado.
- Preselección de hojas de vida
- Evaluación y entrevistas a cargo de la junta directiva para la selección del Gerente Administrativo y de Mercadeo.
- Evaluación y entrevistas a cargo del Gerente administrativo y de mercadeo para la selección de los cargos: asesor de ventas, asistente general, y auxiliar.
- Entrevistas y pruebas psicológicas, psicotécnicas, y técnicas de acuerdo al cargo. Estas serán realizadas por subcontratación de outsourcing.
- Selección final, presentación de pruebas medicas, y entrega de documentos.
- Firma de contrato. Teniendo en cuenta que una de las filosofías de la junta directiva es la preservación del talento humano los contratos se firmaran a termino indefinido.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Gerente administrativo y de mercadeo reportara directamente a la junta directiva y de el dependera el asesor en ventas y el asistente general. El asesor en ventas reportara directamente al gerente administrativo y de mercadeo pero debe trabajar sincrónicamente con la asistente general en algunos procesos. El asistente general reportara directamente al gerente administrativo y de mercadeo pero debe trabajar sincrónicamente con el asesor de ventas en algunos procesos. El auxiliar reportara directamente al asistente general, quien programara las actividades del cargo y monitoreara sus responsabilidades. (ver figura 6).

Figura 6 Organigrama



4.3 CARGOS Y PERFILES

4.3.1 Gerente Administrativo y de Mercadeo

4.3.1.1 Perfil. Profesional graduado preferiblemente en carreras universitarias administrativas, y/o afines con dominio completo del Inglés y una experiencia no inferior a 10 años en el sector Automotriz con énfasis en Auto-partes.

4.3.1.2 Responsabilidades Financieras.

- Presupuesto. Elaborar anualmente presupuestos de ventas y gastos. Revisar y analizar el presupuesto de ventas mensualmente con el (la) asistente y el asesor de ventas. Revisar y analizar trimestralmente el presupuesto de gastos.
- Costeo ABC de clientes. Elaborar trimestralmente costeo ABC de clientes.
- Costeo abc de fabricas. Elaborar trimestralmente costeo ABC de fábricas.
- Procesos. Evaluar bimestralmente los procesos de la compañía midiendo su efectividad como indicadores de servicio.

4.3.1.3 Responsabilidades comerciales.

- Estudio de la competencia. Realizar trimestralmente estudio de las listas de precios y productos que ofrecen las compañías que realizan la misma actividad.
- Pedidos.

- Cotización.
- Revisar estudio del cliente. Se deben revisar las referencias, aplicaciones y características del producto.
- Revisar lista de precios. Revisar contra la listas de precios de las fábricas.
- Revisar cotización. Revisar los datos recibidos de fábrica, contra los datos de la solicitud del cliente.
- Hacer seguimiento. Confirmar con el cliente el recibo de la cotización, confirmar con él el pedido.
- Pedido. Confirmar pro forma a fabrica. Una vez recibida la aprobación del pedido por el cliente, se debe enviar la pro forma firmada a la fabrica para confirmar el pedido.
- Reclamo. Realizar la inspección física de la mercancía, tomar fotografías, diligenciar planillas de reclamos.
- Elaborar informe a la fabrica. Realizarlo indicando estado de la mercancía, faltantes, diferencias de referencias, marcas, precio, etc. Pedir aprobación a la fabrica. Enviar el reclamo a la fabrica y pedir la aceptación.
- Confirmar forma de pago. Estudiar junto con la fábrica la forma de pago y enviar la respuesta al cliente.
- Procesamiento electrónico de datos. Programa de importación, revisar base de datos, modificar, eliminar y actualizar las referencias de la base de datos trimestralmente.
- Actualizaciones / normas. Revisar requerimientos de normas técnicas, arancel, estudiar las actualizaciones del arancel de aduanas y aplicar las modificaciones.
- Resoluciones. Revisar las nuevas resoluciones y aplicar las modificaciones.
- Desarrollos y estudios. Atender solicitud del cliente / fábrica, pedir muestra al cliente / fábrica; una vez recibida la solicitud pedir la correspondiente muestra para su estudio hacer seguimiento; realizar el correspondiente seguimiento, para la aprobación de la fábrica o el cliente. Pedir confirmación al cliente / fabrica, confirmación final del cliente / fábrica, sobre desarrollo de la muestra.

- Compras. Realizar el seguimiento de compras mensualmente tomando como fuente el informe de inventarios, realizar la labor de ventas correspondiente.
- Desarrollo de negocios. Realizar semestralmente un estudio de las necesidades de los clientes del mercado.
- Charlas técnicas y comerciales. Programación de charlas. Tramitar ante las fabricas, la respectiva solicitud y programación semestral que incluya; objetivos, programa, cronograma de actividades, presupuesto, publicidad, etc.
- Programar reuniones semanales, mensuales, trimestrales y semestrales con el personal a cargo siendo el objetivo evaluar y definir planes de acción relacionados con los resultados y con la estrategias formuladas por la junta directiva.

4.3.2 Asesor ventas

4.3.2.1. Perfil. Profesional o tecnólogo, con conocimiento del idioma ingles, comercio exterior, experiencia comprobada en el sector automotriz y conocimiento de oferta y demanda de auto-partes.

4.3.2.2. Responsabilidades.

- Pedidos. Cotización. Revisar estudio del cliente. Se deben revisar las referencias, aplicaciones y características del producto. Revisar lista de precios. Cotizar con base a las listas de precios de la fábrica, en caso de no tener todos los datos, pedir los precios a la fábrica. Revisar cotización. Revisar los datos recibidos de fábrica, contra los datos de la solicitud del cliente. Enviar cotización al cliente. Una vez estén los datos completos y revisados enviar la cotización al cliente para su estudio.
- Dictionary back order. En caso de existir un back order, revisar que este sea incluido en la nueva proforma. Hacer seguimiento.
- Mantenimiento clientes. Visitar mediante un programa mensual los clientes actuales y prospectos.
- Asesoría. Brindar una respuesta a cada inquietud comercial, técnica o de calidad a los clientes.

- Estudios. Realizar conjuntamente con los clientes estudios de costos de importación, precios de venta, costos operativos, auto-partes de la competencia, etc.
- Inventarios. Junto con el Gerente asesorar a cada uno de los clientes en el óptimo manejo de los inventarios disponibles para la venta y en el adecuado volumen de reposición.
- Presentar la información (indicadores, estadísticas y estudios), en las reuniones programadas por el Gerente administrativo y de mercadeo.

4.3.3 Asistente General.

4.3.3.1. Perfil. Profesional o tecnólogo en el área administrativa, con conocimiento en el idioma Inglés, comercio exterior y preferiblemente con experiencia en el sector automotriz, este debe desempeñar algunas labores del director cuando este último se encuentre en correrías, ferias, reuniones, eventos, etc. Etc. dentro y fuera del país.

4.3.3.2. Responsabilidades.

- Pedido. Asignar número de pedido, registrar datos del cliente. Una vez aprobado el pedido se deben pedir los siguientes datos al cliente:
 - Embarcador. Nombre de la compañía que transportara la mercancía.
 - Pago. Según las condiciones de la fábrica.
 - Seguro. Nombre de la compañía que expide la póliza de seguro de la mercancía.
 - Banco. Entidad donde será enviada la cobranza.
 - Vía. Marítimo, aéreo, multimodal.
 - Marcas. Nombre o código que llevarán las cajas que contienen la mercancía.
 - Puerto. Nombre del puerto de destino.
- Enviar información embarcadores. Pedir a los embarcadores listas de precios, frecuencias, programaciones y promociones, enviar esta información a los clientes. Pedir aprobación al cliente.
- Enviar el pedido al cliente y pedir su correspondiente aprobación vía fax o e – mail (debe quedar constancia escrita).

- Enviar pedido a fabrica. Una vez recibida la aprobación del pedido por el cliente, se debe enviar la Pro forma firmada a la fabrica para confirmar el pedido.
- Revisar pro forma de fabrica. Comparar la pro forma enviada por la fabrica con el pedido del cliente. Confirmar pro forma a fabrica. Una vez recibida la aprobación del pedido por el cliente, se debe enviar la Pro forma firmada a la fabrica confirmando el pedido.
- Verificar informe de despachos. Revisar que la programación de despachos de las fabricas cumplan con Las especificaciones del pedido, informar cualquier variación al Funcionario encargado.
- Organizar / localizar documentos. Recibidos por la fabrica, o ubicados en la entidad bancaria, se deben Organizar los documentos que se requieren para efectuar la Correspondiente nacionalización, estos son:
 - Factura
 - Lista de empaque
 - Certificado de origen (cuando se requiera) norma técnica b/l Organizados estos documentos se debe coordinar el envió al cliente.
- Los demás procesos inherentes a la documentación de los pedidos realizados deben ser coordinados, verificados y certificados.
- Indicar fecha limite de reclamo. Al elaborar el pedido se debe registrar en la parte de observaciones el plazo máximo de reclamación, información suministrada por la Gerencia.
- Inspeccionar físicamente. Realizar la inspección física de la mercancía, tomar fotografías, diligenciar planilla de reclamos, elaborar informe a la fabrica, elaborar informe a la fabrica indicando estado de la mercancía, faltantes, diferencias de referencia, marcas, precio etc. Pedir aprobación a la fabrica. Enviar el reclamo a la fábrica y pedir la aceptación. Confirmar forma de pago; estudiar junto con la fábrica la forma de pago y enviar la respuesta al Cliente.
- Cobro. Informe cuentas por cobrar. Revisar semanalmente el informe de cuentas por cobrar que contiene los siguientes datos:
 - Cliente. Razón social del importador

- Proveedor. Razón social de la fabrica
- Pedido. Numero de pedido asignado en el consecutivo interno de la compañía.
- Valor. Valor total de la factura.
- Factura. Numero de factura de fabrica.
- B/I. Fecha documento de embarque.
- Plazo. Numero de días de crédito.
- Vencimiento. Fecha limite de reembolso.
- Estado/ tel.: numero telefónico del importador Contacto. Funcionario del importador encargado de realizar el reembolso.
- Realizar la labor de cobro. Pedir copia de pago al cliente; Confirmado el pago, se debe pedir copia de la transferencia bancaria al cliente. Enviar copia a la fabrica; enviar a la fabrica, la copia de la transferencia realizada por el importador a favor de esta. Pedir confirmación de fabrica. Enviar e-mail a la fabrica pidiendo confirmación de recibo del pago. Entregar informe semanal a la Gerencia.
- Comisión. Enviar cobro a fabrica. Confirmado el recibo del pago del pedido por parte de la fabrica enviar via e- mail el mensaje de cobro correspondiente. Pedir información de fecha de pago. Pedir a la fabrica la información de la programación del pago. Confirmar recibo de pago a fabrica. Una vez verificado el soporte de la transferencia entregado por el banco, confirmar el recibo de la comisión relacionando los números de facturas y/o pedidos correspondientes.
- Informe comisiones. Revisar semanalmente el informe de comisiones que contiene los siguientes datos.
 - Pedido. Número de pedido asignado en el consecutivo interno de la compañía.
 - Factura. Numero de factura de fabrica.
 - Cliente. Razón social del importador.
 - Valor: valor total de la factura de fabrica.
 - Comisión. valor a recibir de la fábrica. % porcentaje comisión. Entregar semanalmente este informe y programación de pagos a la gerencia.

- Programa de importación. Actualizar posiciones arancelarias. Con base a las actualizaciones recibidas del arancel, revisar, ingresar y modificar las posiciones del programa de importación.
- Actualizar normas técnicas. Revisar, actualizar y aplicar las normas técnicas a los productos que se indiquen según las circulares de la entidad del estado encargado de emitirlas.
- Ingresar referencias. Ingresar los datos de referencia, descripción, valor, grupo, unidad y posición arancelaria de los productos nuevos.
- Verificar los datos y las descripciones mínimas con la dirección.
- Auditar datos pedidos. Revisar semanalmente, con el asistente técnico el informe de pedidos en proceso.
- Normas técnicas. Revisar actualizaciones. Revisar, actualizar y aplicar las normas técnicas a los productos que se indiquen según las circulares de la entidad del estado encargado de emitirlas verificar con la dirección la aplicación.
- Informe. Elaborar y actualizar cuadro de los productos, fabricas, importadores, documentos anexos, solicitud, radicación y aprobación de las normas técnicas requeridas.
- Arancel. Revisar actualizaciones. Revisar los envíos de actualización de Legis, relacionar y / o resaltar las modificaciones que aplican a los productos y entregar a la dirección para su confirmación.
- Resoluciones. Revisar las actualizaciones, modificaciones y adiciones de las resoluciones, decretos y demás documentos gubernamentales que afectan los productos comercializados por la compañía y aplicarlas.
- Talento humano.
 - Inducción. Realizar el proceso de inducción del personal nuevo en la compañía.
 - Entrenamiento. Instruir con base al manual de funciones y procesos al personal nuevo, realizando auditorias semanales del desempeño durante el primer mes de labores.

- Presentar la información (indicadores, estadísticas y estudios), en la reuniones programadas por el Gerente administrativo y de mercadeo.

4.3.4 Auxiliar – Labores varias

4.3.4.1. Perfil. Bachiller, con conocimiento de la ciudad, ubicación de las principales entidades bancarias y de los sectores establecidos de venta de auto-partes en la ciudad.

4.3.4.2. Responsabilidades.

- Bancos. Consignaciones
- Comisiones. Confirmar transferencias, y diligenciar formatos de cobro.
- Pagos. Realizar todos los pagos generados por la operación.
- Cobros. Recaudo de la cartera que generen las diferentes operaciones del negocio.
- Compras. comprar todo lo necesario que permita el desarrollo normal del negocio (registros de importación, papelería, etc.).
- Entregas. Distribución de material publicitario, cotizaciones, registros, documentos en general, etc. A los diferentes clientes.
- Catálogos. Almacenar, controlar e inventariar catálogos de las diferentes fabricas.
- Material publicitario. Almacenar, controlar e inventariar catálogos de las diferentes fabricas.

5 PLAN FINANCIERO

5.1 DEFINICIÓN DE ESCENARIOS

El plan financiero del proyecto esta definido totalmente en dólares dado que tanto los ingresos de los fabricantes representados, como las comisiones son la base de calculo del ingreso del proyecto, para la conversión de los gastos en pesos se tomo una tasa promedio representativa del mercado de \$2850, dado el comportamiento cambiario del dólar en lo corrido del año.

Toda la proyección del negocio se manejo tomando en cuenta dos escenarios los cuales se definen así: El primero con aporte total de capital por parte de los emprendedores y el segundo con una combinación de aportes de los emprendedores mas un endeudamiento financiero. Ver tabla

5.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Tabla 11. Estado de resultados proyectado a 5 años

Estado de resultados Proyectado a 5 Años							
ESCENARIO 1	Pesos	Dolares	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas US\$ Año		1,000,000	1,000,000	1,200,000	1,440,000	1,728,000	2,073,600
Porcentaje de comisión		10%					
Ingresos Propios			100,000	120,000	144,000	172,800	207,360
Comisiones		100000					
Gastos Generales			63,711	71,752	81,083	91,942	104,609
Administrativos	PESOS						
Personal de administración directivo			54,869	61,310	68,721	77,276	87,178
Personal admnistrativo basico	1,248,000	5,255	20,000	24,000	28,800	34,560	41,472
Gastos Legales	400,000	1,684	5,255	5,623	6,016	6,437	6,888
Honorarios Contables	600,000	2,526	1,684	1,802	1,928	2,063	2,208
Alquiler oficina	500,000	2,105	2,526	2,703	2,892	3,095	3,311
Servicios Publicos	1,200,000	5,053	2,105	2,253	2,410	2,579	2,760
Comunicaciones	1,000,000	4,211	5,053	5,406	5,785	6,190	6,623
Viajes y representacion	1,000,000	4,211	4,211	4,505	4,821	5,158	5,519
Capacitacion ténciso y vendedores	1,000,000	4,211	4,211	4,505	4,821	5,158	5,519
Depreciaciones	83,333	351	351	375	402	430	460
Imprevistos	1,250,000	5,263	5,263	5,632	6,026	6,448	6,899
Ventas			8,842	9,461	10,123	10,832	11,590
Personal de Ventas			8,842	10,442	12,362	14,666	17,431
Utilidad operativa			36,289	48,248	62,917	80,858	102,751
Ingresos financieros			360	690	150	300	630
Gastos financieros			0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos			36,649	48,938	63,067	81,158	103,381
Provision impuesto renta			12,827	17,128	22,073	28,405	36,183
Utilidad Neta			23,822	31,810	40,993	52,753	67,198
ESCENARIO 2							
Utilidad operativa			36,289	48,248	62,917	80,858	102,751
Gastos financieros Netos			-1,637	-98	600	840	1,290
Utilidad antes de impuestos			34,653	48,150	63,517	81,698	104,041
Provision impuesto renta			12,128	16,853	22,231	28,594	36,414
Utilidad Neta			22,524	31,298	41,286	53,104	67,627

El estado de resultados presenta una utilidad operativa importante que en el primer año inicia con US\$ 36.289, llegando a US\$ 102.751 en el año 5, esto obliga a programar inversiones financieras de los sobrantes de caja generados por la utilidad, los gastos mas importantes en cuantía como son: el Gerente administrativo y de mercadeo, y Asesor; estos están ligados a resultados de ventas lo que redunda directamente en los resultados de los ingresos propios del proyecto.

La desviación de los resultados en el escenario dos con un endeudamiento financiero para el funcionamiento inicial del proyecto realmente no presenta valores importantes.

Los ingresos se plantean creciendo a una rata del 20% anual y el proyecto se castiga con una estimación de crecimiento de los gastos del 7% anual.

Las tasas de interés para los dineros sobrantes colocados en el mercado financiero se estiman en el 3% anual en dólares y el interés del préstamo recibido para financiar la operación en el escenario 2 se estima en 8% en dólares.

Las cifras reportadas como utilidad operativa, en términos generales están por debajo de las utilidades reportada por la competencia, ya que la comisión por ellos informada no oficialmente, ha oscilado entre un 12 y un 15% de las ventas de los representados, en los últimos años.

5.3 INVERSIONES FIJAS

Teniendo en cuenta la distribución basica de la oficina para la etapa inicial, y las necesidades evaluadas de funcionamiento del proyecto se estima una inversión inicial del proyecto con los siguientes valores. (ver tabla 12).

Tabla 12. Equipos

5.4

EQUIPOS (PESOS)	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
ESCRITORIOS	3	\$330,000	\$990,000
SILLAS GIRATORIAS	3	\$150,000	\$450,000
SILLAS VISITANTES	6	\$50,000	\$300,000
COMPUTADOR	2	\$1,500,000	\$3,000,000
TELEFAX	1	\$300,000	\$300,000
IMPRESORA	1	\$300,000	\$300,000
RED	1	\$150,000	\$150,000
BIBLIOTECA	1	\$150,000	\$150,000
ARCHIVADOR	2	\$70,000	\$140,000
APARATOS TELEFONICOS	3	\$70,000	\$210,000
		TOTAL	\$5,990,000

EVALUACIÓN FINANCIACIÓN

Tabla 13. Análisis aportes de emprendedores

Necesidades Financiacion	1er Escenario	2do Escenario
TRM =	2,850	2,850
Gastos de Funcionamiento 6 meses	31,855	31,855
Inversion fija	2,102	2,102
Total	33,957	33,957
Emprendedores		
Numero de emprendedores	3	3
Aporte per capita	11,319	2,000
Obligaciones		
Finaciacion de terceros	-	27,957
Tasa de finaciacion real (DTF+10)	0.08	0.08
Costo finaciación	-	2,237

En el primer escenario no se estima financiación, en el segundo se considera la necesidad de financiar una gran parte de los gastos de funcionamiento por seis meses. Los valores registrados en la tabla 13 corresponden Dólares americanos.

5.5 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Tabla 14. Flujo de efectivo proyectado y (VPN / TIR)

Flujo de Efectivo Proyectado						
Escenario 1	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Recaudo comisiones		100,000	120,000	144,000	172,800	207,360
Recuperación gastos						
Aportes Sociales	33,957					
Total ingresos	33,957	100,000	120,000	144,000	172,800	207,360
Egresos						
Gastos administrativos		54,518	60,934	68,320	76,846	86,718
Gastos de ventas		8,842	10,442	12,362	14,666	17,431
Total egresos		63,360	71,376	80,682	91,512	104,149
Superavit o deficit operativo	-33,957	36,640	48,624	63,318	81,288	103,211
Total financieros						
Liquidacion inversiones			12,000	23,000	5,000	10,000
Apertura inversiones		12,000	23,000	5,000	10,000	21,000
Ingresos financieros		360	690	150	300	630
Egresos financieros		-	-	-	-	-
Total financieros		-11,640	-10,310	18,150	-4,700	-10,370
Impuesto de renta			12,827	17,128	22,073	28,405
Pago dividendos		21,000	24,000	60,000	51,000	60,000
Superavit o deficit neto		4,000	1,487	4,340	3,515	4,436
Superavit acumulado		4,000	5,487	9,827	13,341	17,777
TASA DESCUENTO		2.00%				
	-33,957	36,640	35,797	46,190	59,215	74,806
VPN		198,388				
TIR		1.15				

Escenario 2	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Superavit o deficit operativo	-6,000	36,640	48,624	63,318	81,288	103,211
Liquidacion inversiones			20,000	34,000	20,000	28,000
Apertura inversiones		20,000	34,000	20,000	28,000	43,000
Obligaciones		27,957				
Abono Obligaciones		13,979	13,979			
Ingresos financieros		600	1,020	600	840	1,290
Egresos financieros		2,237	1,118			
Total financieros		-7,658	-28,077	14,600	-7,160	-13,710
Impuesto de renta			12,128	16,853	22,231	28,594
Pago dividendos		24,000	9,000	60,000	51,000	60,000
Superavit o deficit neto		4,982	-582	1,066	897	907
Superavit acumulado		4,982	4,400	5,466	6,364	7,270
TASA DESCUENTO		2.00%				
	-6,000	36,640	36,495	46,466	59,057	74,617
VPN		226,400				
TIR		6.14				

El flujo de efectivo en los dos escenarios presenta superavit dando lugar a que el proyecto de investigación, pueda hacer distribuciones de utilidades en forma aun anticipada dado que en el primer año no se han decretado las mismas, lo cual permite

fondos financieros invertidos, a fin de autofinanciar la subsistencia del proyecto. El valor presente neto (VPN) se calcula tomando el saldo por cada periodo del superavit o déficit operativo descontado a la tasa del 2% en dolares el factor matemático corresponde a $(1/(1+i)^n)$. Utilizando las iteraciones de Ms Excel, estas dan como resultado la TIR que equivale a la tasa de rentabilidad donde los flujos descontados equivalen a cero. Así mismo se puede afirmar que el proyecto valorado a descuento tiene valores presentes totalmente aceptables, esta dando como resultado tasa de retorno de varios puntos por encima de tasa de costo de capital que se estima para el proyecto en un 2% en dólares.

5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio esta calculado teniendo en cuenta que los ingresos (comisiones) de la representación de fabricantes de auto-partes son producto de las ventas generados para el representado y los gastos variables se fijan con base en las ventas de auto-partes. (ver tabla 15). Estos datos son el resultado de la siguiente ecuación: Punto de Equilibrio es igual a las ventas equivalentes cuando la sumatoria de los gastos fijos y variables menos las ventas son iguales a cero.

$$GF+GV- Q.ventas = 0$$

$$GF+Q.ventas(28\%) - Q.ventas = 0$$

$$Q.Ventas(72\%) = GF$$

$$Q.Ventas = GF/0.72$$

$$Q.Ventas = 34.939 / 0.72$$

$$Q.Ventas = 48.526$$

GF = gastos fijos

GV = gastos variables

Q.Ventas = ventas punto equilibrio (10% de ventas de importadores)

Entonces las ventas del importador son:

$$V.Importador = Q.Ventas / 0.10$$

$$Q.Importador = 48.526 / 0.10$$

Tabla 15. Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio		
Conceptos	Ingresos Representados	Ingresos Propias
Porcentaje Ingresos para representados Base	100.00%	
Porcentaje Ingresos propios base sobre ingresos para representados	10.00%	100.00%
Porcentaje Gastos Variables sobre ingresos representados	2.80%	
Porcentaje Gastos Variables sobre ingresos propios		28.00%
Margen base sobre ingresos propios		72.00%
Gastos Fijos		34,939
Ingresos Propios para Equilibrio		48,526
Ingresos para Representado para equilibrio		485,263

5.7 VALOR ECONÓMICO AGREGADO

De acuerdo con las proyecciones el negocio construye valor constantemente, año a año con valores económicos agregados positivos desde el inicio de la inversión, ver tabla 16, esto demuestra que el proyecto esta generando valor para atender tanto los requerimientos de los emprendedores, como del sector financiero en la parte inicial del proyecto.

Tabla 16. Valor económico Agregado (VEA) Dólares

Escenario 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES	100,000	120,000	144,000	172,800	207,360
GASTOS OPERACIONALES	-63,711	-71,752	-81,083	-91,942	-104,609
UTILIDAD OPERACIONAL	36,289	48,248	62,917	80,858	102,751
IMPUESTO DE RENTA *	-12,827	-17,128	-22,073	-28,405	-36,183
COSTO CAPITAL UTILIZADO	-2,717	-2,942	-3,567	-2,047	-2,187
VALOR ECONOMICO AGREGADO	20,745	28,178	37,276	50,406	64,381
PATRIMONIO INVERTIDO	33,957	36,779	44,589	25,582	27,335

Escenario 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES	100,000	120,000	144,000	172,800	207,360
GASTOS OPERACIONALES	-63,711	-71,752	-81,083	-91,942	-104,609
UTILIDAD OPERACIONAL	36,289	48,248	62,917	80,858	102,751
IMPUESTO DE RENTA *	-12,128	-16,853	-22,231	-28,594	-36,414
COSTO CAPITAL UTILIZADO	-2,717	-1,480	-2,146	-649	-817
VALOR ECONOMICO AGREGADO	21,444	29,916	38,540	51,615	65,520
PATRIMONIO INVERTIDO	6,000	4,524	26,822	8,107	10,211

En términos financieros el proyecto encuentra los dos objetivos principales como son rentabilidad y liquidez, generando utilidades y manteniendo la disponibilidad de efectivo necesario para darle continuidad al proyecto cumpliendo así la parte financiera generando los fondos para la supervivencia.

5.8 BALANCE GENERAL

Los datos registrados en el balance general son en dolares americanos.

Tabla 17 Balance General

	Balance Periodo 0	Balance Periodo 1	Balance Periodo 2	Balance Periodo 3	Balance Periodo 4	Balance Periodo 5
Activos						
Corrientes						
Caja	31,855	35,855	37,342	41,682	45,196	49,632
Inversiones temporales		12,000	23,000	5,000	10,000	21,000
Deudores Socios		21,000	24,000	60,000	51,000	60,000
Fijo						
Equipos oficina	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102
Depreciacion acumulada		351	726	1,128	1,558	2,018
Pasivos						
Corrientes						
Imporrenta		12,827	17,128	22,073	28,405	36,183
Patrimonio						
capital	33,957	33,957	33,957	33,957	33,957	33,957
Utilidades del ejercicio		23,822	34,632	51,625	44,378	60,576
Sumas Iguales	33,957 33,957	70,957 70,957	86,444 86,444	108,784 108,784	108,298 108,298	132,734 132,734

Teniendo en cuenta la tasa de comisión baja devengada por el proyecto, el balance durante los primeros 5 años presenta alta liquidez, pago de participaciones anticipadas así como el pago de impuestos oportunamente. Adicionalmente, los sobrantes de caja se mantienen invertidos a la vista manteniendo de la misma manera liquidez para atender los gastos operativos de la ejecución del proyecto. Finalmente, es pertinente resaltar que los emprendedores en una actitud sana, estiman en el primer escenario aportar la totalidad de los primeros seis meses de funcionamiento más el monto de los activos fijos y en el segundo escenario se estima un endeudamiento de US\$ 28.000 aproximadamente mas un aporte de capital de US\$ 6.000. El endudamiento es interesante en la medida que los socios no dispusieran del capital inicial, sin embargo, ya que estos cuentan con el capital, que el dinero invertido se recupera en el primer

año de operación y que las tasas de endeudamiento con que se castigo el proyecto son altas, no justifican endeudarse.

6. PLAN JURÍDICO

Las consultas jurídicas realizadas sobre la normatividad que aplica para el sector de auto-partes, muestran que no hay limitaciones para la importación de las mismas, y que la prohibición de estas esta dada sobre partes usadas, adicionalmente con base en el decreto ley 813 de 2003 se penalizo con privaciones de libertad y mayores multas el delito de vender partes robadas. Estas normativas, favorecen el negocio de representación de auto-partes dado que desestimulan el consumo de partes adquiridas ilegalmente.

El decreto 2360 de 2001 acogió las normas sobre barreras técnicas de la Organización Mundial del Comercio, y le dio 8 meses al gobierno para empezar a reglamentar las técnicas de producción de auto-partes y otros productos. Pero a octubre de 2003, no han salido a la luz publica resoluciones por parte de la superintendencia de industria y comercio.

Analizando las diferentes posibilidades para formar sociedades con la legislación vigente se estima que la sociedad a formar debe ser del tipo limitada, en razón a los siguientes aspectos:

- Numero de socios (cantidad 3)
- Limitar la responsabilidad al monto de los aportes, no exponiendo el patrimonio familiar.
- Facilidad de manejo del área tributaria y legal.

En el anexo 2, se puede observar el modelo de minuta de constitución a emplearse, y en el anexo 3, se presenta el procedimiento legal vigente a octubre de 2003 para legalizar formalmente la sociedad y poder iniciar actividades, desde este punto de vista.

7. CONCLUSIONES

En términos generales se concluye lo siguiente respecto a la viabilidad de un montaje de una empresa de representación de auto-partes así:

Mercadeo:

- El parque automotor Colombiano a pesar de no ser tan numeroso comparado con algunos países, si genera la suficiente demanda en auto-partes valorada en US\$ 3.900 millones, lo que permite la incursión en el mercado de empresas que brinden valores agregados diferenciales que satisfagan las necesidades primordiales de quienes comercializan al mayor y al detal esta demanda.
- La cultura de los propietarios de vehículos en Colombia, cada día que pasa es más orientada hacia el uso de partes “no originales”, entendiéndose estas como auto-partes alternas, que cumplan en primer lugar con estándares de calidad y con diferenciales en precio respecto al original hasta de un 50%.
- Los representantes actuales a pesar de contar con trayectoria, experiencia y un gran numero de clientes, tienen también debilidades, especialmente en lo que respecta a capacitación a instaladores y vendedores, asesoría en pedidos de reposición de inventario, estudio de precios y de productos similares.
- La exclusividad que otorguen los representados, brinda un elemento de competitividad diferenciador y una barrera de entrada para quien quiera comercializar la misma marca de auto-partes.

- Dado que el parque automotor Colombiano se caracteriza por ser en términos generales obsoleto, con índice de reposición bajo y un promedio de vida útil que supera los 15 años, permite que la demanda presente un crecimiento aproximado del 6% anual de auto-partes.
- La definición de los canales de distribución y el calculo de la demanda de las auto-partes alternas a representar, será vital al momento de definir el numero de importadores que se tendrá, evitando así practicas comerciales desleales entre ellos que pueden afectar no solo los intereses de la fabrica, sino de todos los importadores.
- La cuota de mercado estimada en un 0.1% del total de la zona de Bogotá, se logrará con los valores agregados a los importadores a saber: capacitación a instaladores y vendedores, asesoría en repuestos a importar, asesoría en control del stock de inventario, asistencia en la mezcla apropiada y en el proceso de importación. Solo lo correspondiente a capacitación a instaladores será convertido por el fabricante y el representante las demás inversiones son asumidas por el representante.

Operativo:

- La operación de la empresa se plantea con un recurso mínimo de personal, con una capacitación especifica que permita cumplir con lo lineamientos de la junta directiva.
- Asi como se tiene una planta muy pequeña de personal, la dotación física en equipos coincide con el tamaño de la planta de personal, por lo tanto la inversión en la misma no es cuantiosa.

Organizacional:

- Como se menciona en el párrafo anterior, se definio una estructura organizacional basada en perfiles claramente definidos, responsabilidades precisas,

con conductos regulares claros, la información a reportar, la frecuencia de los mismos, con lo cual se garantizaría que la organización cumpliera el plan operativo.

Financiero:

- Con los valores agregados definidos en esta investigación se espera resultados en ventas de los representados, con crecimientos constantes estimados en un 20% en este rubro, al igual que en resultados económicos para los emprendedores.
- La viabilidad de este proyecto de representación de auto-partes alternas desde el punto de vista financiero permite finalmente la generación de utilidades por encima del 30% y una alta liquidez, así se garantiza la continuidad del mismo en este sector.
- Operativamente el proyecto es altamente rentable, así se incurra en endeudamiento y permite que se sufrague la totalidad del endeudamiento sin acosar el proyectos en los primeros dos años, e incurriendo en gastos altos especialmente en la función directiva y comercial.
- El valor presente neto del proyecto (US\$ 198.388), es altamente positivo y favorable al proyecto.
- El punto de equilibrio (US\$ 485.263), se sitúa por debajo del 50% del nivel de ventas estimado para el primer año del proyecto.
- Finalmente en términos financieros, se concluye que el valor económico agregado por el proyecto para el primer año asciende a la suma de US\$ 20.000 alcanzando la cifra de US\$ 64.000 en el quinto año.

Finalmente el ALCA y las necesidades de los importadores y grandes mayoristas de auto-partes alternas, exigirán cada día mas de las empresas representantes y es aquí donde se pretende demostrar la factibilidad de una empresa con representaciones

exclusivas, con una visión diferente en la cual los valores agregados expuestos en esta investigación, el conocimiento, entrenamiento, capacitación, formación y la experiencia de los emprendedores en este sector de más de 20 años, serán factores claves para el éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOLFA, Manual estadístico. v.20,2000. v22, 2002. v23,2003.
- ASOPARTES, Asociación del sector automotor y sus partes. v1, v2
- BACA URBINA, G. Evaluación de proyectos análisis y administración del riesgo. 2 ed. México: McGraw Hill, 1991, 230 p.
- CHAIN SAPAG, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. 3 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1995, 195 p.
- COLOMBIA, SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Circular única 10. Protección al consumidor.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá D.C.:ICONTEC, 2002. NTC 1486
- LEON GARCIA, Oscar. Administración financiera fundamentos y aplicaciones. 3 ed. Cali: Prensa moderna impresores, 1999, 265 p.

ANEXOS

Anexo A. Principales posiciones arancelarias de auto-partes a importar y su gravamen

Posición Arancelaria	Descripción	Arancel
84.07	Motores de émbolo (pistón) alternativo y motores rotativos, de encendido por chispa (motores de explosión).	
10.00.00	-Motores de aviación	5
21.00.00	-Motores para la propulsión de barcos:	
29.00.00	-Del tipo fueraborda	5
	-Los demás	5
	-Motores de émbolo (pistón) alternativo del tipo de los utilizados para la propulsión de vehículos del Capítulo 87:	
31.00.00	-De cilindrada inferior o igual a 50 cm ³	5
32.00.00	-De cilindrada superior a 50 cm ³ pero inferior o igual a 250 cm ³	5
33.00.00	-De cilindrada superior a 250 cm ³ pero inferior o igual a 1.000 cm ³	5
34.00.00	-De cilindrada superior a 1.000 cm ³	10
90.00.00	-Los demás motores	5
84.08	Motores de émbolo (pistón) de encendido por compresión (motores diesel o semi-diesel).	
10.00.00	-Motores para la propulsión de barcos	5
20.00.00	-Motores del tipo de los utilizados para la propulsión de vehículos del Capítulo 87	10
90	-Los demás motores:	
10.00	--De potencia inferior o igual a 130 kW (174 HP)	10
20.00	--De potencia superior a 130 kW (174 HP)	5
84.09	Partes identificables como destinadas, exclusiva o principalmente, a los motores de las partidas 84.07 u 84.08.	
10.00.00	-De motores de aviación	5
91	-Las demás:	
	--Identificables como destinadas, exclusiva o principalmente, a los motores de émbolo (pistón) de encendido por chispa:	
10.00	---Bloques y culatas	5
20.00	---Camisas de cilindros	15
30.00	---Bielas	5
40.00	---Embolos (pistones)	15
50.00	---Segmentos (anillos)	5
60.00	---Carburadores y sus partes	5
70.00	---Válvulas	15
80.00	---Cárteres	5
	---Las demás:	
91.00	----Equipo para la conversión del sistema de carburación de vehículos automóviles para su funcionamiento con gas combustible	15
99.00	----Las demás	15
99	--Las demás:	
10.00	---Embolos (pistones)	15

Posición Arancelaria	Descripción	Arancel
20.00	---Segmentos (anillos)	5
30.00	---Inyectores y demás partes para sistemas de combustible	5
90.00	---Las demás	5
84.82		
Rodamientos de bolas, de rodillos o de agujas.		
10.00.00	-Rodamientos de bolas	5
20.00.00	-Rodamientos de rodillos cónicos, incluidos los ensamblados de conos y rodillos cónicos	5
30.00.00	-Rodamientos de rodillos en forma de tonel	5
40.00.00	-Rodamientos de agujas	5
50.00.00	-Rodamientos de rodillos cilíndricos	5
80.00.00	-Los demás, incluidos los rodamientos combinados	5
	-Partes:	
91.00.00	--Bolas, rodillos y agujas	5
99.00.00	--Las demás	5
84.83	Árboles de transmisión (incluidos los de levas y los cigüeñales) y manivelas; cajas de cojinetes y cojinetes; engranajes y ruedas de fricción; husillos fileteados de bolas o rodillos; reductores, multiplicadores y variadores de velocidad, incluidos los convertidores de par; volantes y poleas, incluidos los motones; embragues y órganos de acoplamiento, incluidas las juntas de articulación.	
10	-Árboles de transmisión (incluidos los de levas y los cigüeñales) y manivelas:	
10.00	--De motores de aviación	5
	--Los demás:	
91.00	---Cigüeñales	5
92.00	---Árboles de levas	10
93.00	---Árboles flexibles	15
99.00	---Los demás	5
20.00.00	-Cajas de cojinetes con rodamientos incorporados	5
30	-Cajas de cojinetes sin rodamientos incorporados; cojinetes:	
10.00	--De motores de aviación	5
90.00	--Los demás	10
40	-Engranajes y ruedas de fricción, excepto las ruedas dentadas y demás órganos elementales de transmisión presentados aisladamente; husillos fileteados de bolas o rodillos; reductores, multiplicadores y variadores de velocidad, incluidos los convertidores de par:	
30.00	--De motores de aviación	5
	--Los demás:	
91.00	---Reductores, multiplicadores y variadores de velocidad	15
92.00	---Engranajes y ruedas de fricción, excepto las ruedas dentadas y demás órganos elementales de transmisión presentados aisladamente	15
99.00	---Los demás	5
50.00.00	-Volantes y poleas, incluidos los motones	15

Posición Arancelaria	Descripción	Arancel
60	-Embragues y órganos de acoplamiento, incluidas las juntas de articulación:	
00.10	--Embragues	5
00.90	--Los demás	10
90	-Ruedas dentadas y demás órganos elementales de transmisión presentados aisladamente; partes:	
40.00	--Ruedas dentadas y demás órganos elementales de transmisión presentados aisladamente	10
90.00	--Partes	10
84.84	Juntas o empaquetaduras metaloplásticas; surtidos de juntas o empaquetaduras de distinta composición presentados en bolsitas, sobres o envases análogos; juntas o empaquetaduras mecánicas de estanqueidad.	
10.00.00	-Juntas o empaquetaduras metaloplásticas	15
20.00.00	-Juntas o empaquetaduras mecánicas de estanqueidad	15
90.00.00	-Los demás	15
84.85	Partes de máquinas o aparatos, no expresadas ni comprendidas en otra parte de este Capítulo, sin conexiones eléctricas, partes aisladas eléctricamente, bobinados, contactos ni otras características eléctricas.	
10.00.00	-Hélices para barcos y sus paletas	5
90	-Las demás:	
10.00	--Engrasadores no automáticos	15
20.00	--Aros de obturación (retenes o retenedores)	15
90.00		--Los
demás		15
85.11	Aparatos y dispositivos eléctricos de encendido o de arranque, para motores de encendido por chispa o por compresión (por ejemplo: magnetos, dinamomagnetos, bobinas de encendido, bujías de encendido o calentamiento, motores de arranque); generadores (por ejemplo: dínamos, alternadores) y reguladores disyuntores utilizados con estos motores.	
10	-Bujías de encendido:	
10.00	--De motores de aviación	5
90.00	--Las demás	15
20	-Magnetos; dinamomagnetos; volantes magnéticos:	
10.00	--De motores de aviación	5
90.00	--Los demás	15
30	-Distribuidores; bobinas de encendido:	
10.00	--De motores de aviación	5
	--Los demás:	
91.00	---Distribuidores	5
92.00	---Bobinas de encendido	15

Posición Arancelaria	Descripción	Arancel
40	-Motores de arranque, aunque funcionen también como generadores:	
10.00	--De motores de aviación	5
90.00	--Los demás	15
50	-Los demás generadores:	
10.00	--De motores de aviación	5
90.00	--Los demás	15
80	-Los demás aparatos y dispositivos:	
10.00	--De motores de aviación	5
90.00	--Los demás	15
90	-Partes:	
10.00	--De aparatos y dispositivos de motores de aviación	5
20	--Platinos, tapas y ruptores (rotores) de distribuidores, excepto para motores de aviación:	
10	---Platinos	15
90	---Las demás	5
30.00	--De bujías, excepto para motores de aviación	5
90.00	--Las demás	5
85.12	Aparatos eléctricos de alumbrado o señalización (excepto los artículos de la partida 85.39), limpiaparabrisas, eliminadores de escarcha o vaho, eléctricos, de los tipos utilizados en velocípedos o vehículos automóviles.	
10.00.00	-Aparatos de alumbrado o señalización visual de los tipos utilizados en bicicletas	5
20	-Los demás aparatos de alumbrado o señalización visual:	
10.00	--Faros de carretera (excepto faros «sellados» de la subpartida 8539.10.00)	5
90.00	--Los demás	5
30	-Aparatos de señalización acústica:	
00.10	--Bocinas	15
00.90	--Los demás	5
40.00.00	-Limpiaparabrisas y eliminadores de escarcha o vaho	15
90	-Partes:	
00.10	--Brazos y cuchillas para limpiabrisas	10
00.90	--Los demás	5
85.13	Lámparas eléctricas portátiles concebidas para funcionar con su propia fuente de energía (por ejemplo: de pilas, acumuladores, electromagnéticas), excepto los aparatos de alumbrado de la partida 85.12.	
10	-Lámparas:	
10.00	--De seguridad	5
90.00	--Las demás	20
90.00.00	-Partes	10

Posición Arancelaria	Descripción	Arancel
87.08	Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05.	Arancel
10.00.00	-Parachoques (paragolpes, defensas) y sus partes	15
	-Las demás partes y accesorios de carrocería (incluidas las de cabina):	
21.00.00	--Cinturones de seguridad	15
29	--Los demás:	
10.00	---Techos (capotas)	15
20.00	---Guardafangos, cubiertas de motor, flancos, puertas, y sus partes	15
30.00	---Rejillas delanteras (persianas, parrillas)	15
40.00	---Tableros de instrumentos (salpicaderos)	15
50.00	---Vidrios enmarcados; vidrios, incluso enmarcados, con resistencias calentadoras o dispositivos de conexión eléctrica	15
90.00	---Los demás	15
	-Frenos y servofrenos, y sus partes:	
31.00.00	--Guarniciones de frenos montadas	15
39	--Los demás:	
10.00	---Tambores	15
20	---Sistemas neumáticos:	
10	----Sistemas	15
90	----Partes	5
30	---Sistemas hidráulicos:	
10	----Sistemas	15
90	----Partes	5
40.00	---Servofrenos	5
50.00	---Discos	15
90.00	---Las demás partes	15
40	-Cajas de cambio:	
10.00	--Mecánicas	5
90.00	--Las demás	5
50.00.00	-Ejes con diferencial, incluso provistos con otros órganos de transmisión	15
60	-Ejes portadores y sus partes:	
10.00	--Ejes portadores	15
90.00	--Partes	15
70	-Ruedas, sus partes y accesorios:	
10.00	--Ruedas y sus partes	15
20.00	--Embellecedores de ruedas (tapacubos, copas, vasos) y demás accesorios	15
80.00.00	-Amortiguadores de suspensión	15
	-Las demás partes y accesorios:	
91.00.00	--Radiadores	15
92.00.00	--Silenciadores y tubos (caños) de escape	15
93	--Embragues y sus partes:	
10.00	---Embragues	15
	---Partes:	
91.00	----Platos (prensas), discos	15
99.00	----Las demás	5
94.00.00	--Volantes, columnas y cajas de dirección	5
99	--Los demás:	

Posición Arancelaria	Descripción	Arancel
	---Bastidores de chasis y sus partes:	
11.00	----Bastidores de chasis	15
19.00	----Partes	15
	---Transmisiones cardánicas y sus partes:	
21.00	----Transmisiones cardánicas	15
29.00	----Partes	5
	---Sistemas de dirección y sus partes:	
31.00	----Sistemas mecánicos	15
32.00	----Sistemas hidráulicos	5
33.00	----Terminales	15
39.00	----Los demás	5
40.00	---Trenes de rodamiento de oruga y sus partes	15
50.00	---Tanques para carburante	15
	---Los demás:	
91.00	----Partes de ejes con diferencial	5
92.00	----Partes de amortiguadores	5
93	----Rótulas de suspensión:	
10	-----Rótulas	15
90	-----Partes	5
94.00	----Partes de cajas de cambio	5
99	----Los demás	
10	-----Partes para cinturones de seguridad	5
90	-----Las demás	10

Anexo B. Procedimiento para constituir y formalizar una empresa.

GESTIONES PARA CONSTITUIR Y FORMALIZAR UNA EMPRESA			
I. COMERCIALES	II. TRIBUTARIAS	III. DE FUNCIONAMIENTO	IV. SEGURIDAD LABORAL
<p>GESTIONES: Notarías y sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá.</p> <p>1. Reunir los socios para Constituir la sociedad (Personas Jurídicas)</p> <p>2. Verificar en la Cámara de Comercio de Bogotá que no exista un nombre o razón social igual o similar al establecimiento de comercio (Personas naturales o jurídicas).</p> <p>3. Elaborar minuta de constitución y presentarla en la notaría (personas jurídicas), con los siguientes datos básicos: nombre, razón social, objeto social, clase de sociedad e identificación de los socios, nacionalidad, duración, domicilio, aportes de capital, representante legal y facultades, distribución de utilidades, causales de disolución, entre otros.</p> <p>4. Obtener la escritura pública autenticada en la notaría (personas jurídicas). Empresas Unipersonales: Inscribir el documento privado o escritura pública ante notaría o ante el secretario de la Cámara de Comercio de Bogotá.</p> <p>5. Matricular e inscribir la sociedad en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, requisitos: * Presentar la 2a. copia de la escritura pública de la constitución de la sociedad (solo para personas jurídicas). * Diligenciar formulario de Matricula Mercantil para establecimientos de comercio (si los tiene), personas naturales o jurídicas, y/o sucursales y agencias comerciales, según el caso.</p> <p>6. Registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio de Bogotá, así: diario, mayor, inventarios y balances, actas (sociedades), según el giro ordinario de sus negocios.</p> <p>7. Obtener el Certificado de Existencia y Representación Legal (personas jurídicas) o el Certificado de Matricula Mercantil (personas Naturales).</p> <p>8. Renovar anualmente, antes del 31 de marzo de cada año, las matrículas mercantiles de las personas naturales, jurídicas y de los establecimientos de comercio.</p>	<p>GESTIONES DE ORDEN NACIONAL</p> <p>Gestiones 1-4 en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- DIAN (www.dian.gov.co) Personas Naturales: Calle 75 N° 15-43 Personas Jurídicas: Cra. 10 N° 14-15</p> <p>1. Solicitar formulario de Registro Unico Tributario (RUT)</p> <p>2. Solicitar el Número de Identificación Tributaria (NIT). Las personas naturales (comerciantes) deben llevar fotocopia de la cédula de ciudadanía y certificado de Cámara de Comercio, no mayor a 3 meses de su solicitud. Las personas jurídicas deben presentar fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal y certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio de Bogotá (no mayor a tres meses de su solicitud).</p> <p>3. Inscribir la sociedad en el Registro Unico Tributario (RUT), como responsable del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Requisitos: Diligenciar formulario en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nales. (DIAN). Opciones: Régimen Común y Régimen Simplificado.</p> <p>4. Establecer si es o no agente retenedor. Para personas jurídicas y personas naturales se debe presentar: * Certificado de la Cámara de Comercio no mayor a tres meses de su solicitud. * Fotocopia de la cédula de ciudadanía del Representante legal de la sociedad</p> <p>GESTIONES DE ORDEN DISTRITAL</p> <p>Administración de Impuestos Distritales: Cra 30 No. 24-90 piso 1.</p> <p>1. Inscripción al RIT, diligenciando formulario respectivo y cumpliendo los siguientes requisitos: * Personas Naturales: Fotocopia de la cédula de ciudadanía y Certificado Cámara de Comercio * Personas Jurídicas: NIT y Certificado de la Cámara de Comercio</p>	<p>GESTIONES DE FUNCIONAMIENTO</p> <p>1. Solicitar el concepto del uso del suelo en cualquierera de las curadurías urbanas de Bogotá: (Valor: \$99.707.00) #1: Calle 29 No. 13-45 L. 109/10/11 tel. 3368543 #2: Calle 97 No. 13-55 tel. 6363751 #3: Calle 70A No. 12-08 tel. 3132270 #4: Autop. Norte No. 97-80 tel. 6166095 #5: Calle 99 No. 10-32 of. 201 tel. 6008888</p> <p>2. Registrar ante la Cámara de Comercio (en el caso de no haberlo hecho en los trámites comerciales) el establecimiento de comercio, verificando que no exista un nombre o razón social igual o similar al que se desea inscribir, diligenciar el formulario respectivo.</p> <p>3. Solicitar, si es el caso, la Licencia Ambiental ante el DAMA (empresas dentro de Bogotá) o ante la CAR (fuera de Bogotá, en Cundinamarca) DAMA: Cra 6 No. 14-98, Piso 2do. CAR: Cra 10 No. 16-82, Pisos 2, 4, 5 y 6</p> <p>4. Solicitar el concepto de bomberos (anual) Cra. 10 N° 61-77. Tel: 2496991 Establecimiento nuevo: \$18.000.00 Establecimiento existente: 1% del renglón 14 del Impuesto de ind. y com. + \$8.000 consignados en Banco Colpatria a nombre de Tesorería Distrital</p> <p>5. Obtener gratuitamente el concepto sanitario y realizar (si es el caso) el curso de manipulación de alimentos en el Hospital o CAMI más cercano al establecimiento. Información: tel: 2328291</p> <p>6. Registrar ante el INVIMA (si es el caso) los alimentos, medicamentos, productos de aseo u cosméticos que la empresa vaya a producir. Cra. 15 # 58 - 59</p> <p>7. Cancelar anualmente los Derechos de Autor, en cualquier sede de SAYCO - ACINPRO: * Calle 74 #15-80 of. 711 tel.3216142 * Calle 18 #18-35 sur of. 304 tel. 2094612 * Cra 17 #35-70 tel. 2322797 / 3230899 Consignación en Granahorrar ó Banco del Estado</p>	<p>GESTIONES: Entidades Promotoras de Salud y Cajas de Compensación Familiar.</p> <p>1. Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesional (Privada o ISS).</p> <p>2. Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones</p> <p>3. Afiliar a los trabajadores a los Fondos de Cesantías.</p> <p>4. Inscribirse a una caja de Compensación Familiar (Pagar ICBF (3% del valor de la nómina), SENA (2%), y Cajas de compensación familiar (4%))</p> <p>5. Inscribirse a un programa de seguridad industrial. * Elaborar reglamento de trabajo, ante el Ministerio de trabajo * Elaborar reglamento de higiene * Inscripción a programa de salud ocupacional</p>



www.ccb.org.co
www.tiendaempresarial.com.co
www.empresario.com.co

Punto Nueva Empresa
Calle 16 N° 9-42 Local 102
Tels: 3411014 ó 3810270 ext. 283
e-mail: nuevaempresa@ccb.org.co

Anexo C. Minuta constitución de sociedad limitada

OTORGANTES, COMPARECIENTES CON MINUTA: _____

1. _____, varón /mujer, colombiano (a), mayor de edad, domiciliado y residente en esta ciudad e identificado (a) con cédula de ciudadanía _____ de _____, estado civil (soltero (a), con/sin unión marital o casado con sociedad conyugal vigente, o disuelta, liquidada o no) 2. _____, varón/mujer, colombiano (a), mayor de edad, domiciliado y residente en esta ciudad e identificado (a) con cédula de ciudadanía _____ de _____, estado civil (soltero (a), con/sin unión marital o casado con sociedad conyugal vigente, o disuelta, liquidada o no), manifestaron su voluntad de constituir una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada que se regirá por los siguientes ESTATUTOS: **ARTICULO PRIMERO.** SOCIOS. (NOMBRES DE LOS SOCIOS). (mínimo dos(2) máximo 25 **ARTICULO SEGUNDO.** RAZON SOCIAL _____ **LTDA.” ARTICULO TERCERO.** DOMICILIO. (ciudad), Podrá establecer Sucursales, Agencias y dependencias en otros lugares del país o del exterior conforme a la ley. Dirección para notificaciones judiciales y Administrativas: Correo Electrónico: _____.

ARTICULO CUARTO. DURACION. _____ (.) AÑOS, contados a partir de la fecha de la presente escritura. _____

ARTICULO QUINTO. OBJETO SOCIAL. La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades: (Se debe detallar cada una de las actividades o negocios a los que se va a dedicar la sociedad, debe tener en cuenta que para ciertas actividades, se requiere licencia previa, o están reservadas por ley para ciertas entidades.

ARTICULO SEXTO. CAPITAL. (monto del capital por el que se constituye la sociedad) dividido en _____ (_____) (número de cuotas) cuotas o partes de interés social, de un valor nominal de _____ PESOS (\$_____), cada una, las cuales corresponden a los socios en proporción a sus aportes, totalmente pagados y recibidos a satisfacción de la sociedad, conforme se describe a continuación:

SOCIOS	CUOTAS	VALOR
--------	--------	-------

TOTALES	0.000	\$ 0.000.000.
----------------	--------------	----------------------

PARAGRAFO. La responsabilidad personal de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes. **ARTICULO SEPTIMO.**_ CESION DE CUOTAS._ Las cuotas o partes de interés social no están representadas por títulos ni son negociables libremente en el mercado y solamente son cedibles mediante el otorgamiento de la correspondiente escritura pública de reforma estatutaria._ Toda cesión en cuanto a procedimiento y condiciones previas y finales se sujetará en un todo a lo previsto y ordenado por los Artículos 363 y siguientes del Código de Comercio. **PARAGRAFO.**_ La Sociedad llevará un Libro de Registro de Socios inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio social, con los requisitos y para los efectos consagrados en el Código de Comercio. **ARTICULO OCTAVO.**_ ADMINISTRACION._ La administración de la sociedad corresponde en derecho a todos y cada uno de los socios, éstos la delegan expresamente en la Junta de Socios y ésta a su vez en la Gerencia. **(EN ESTE ARTICULO SE DEBE CREAR LOS CARGOS QUE SE CREA NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD, PARA LUEGO ASIGNARLOS)** **ARTICULO NOVENO.**_ JUNTA DE SOCIOS – REUNIONES._ La Junta de Socios la constituyen todos los socios reunidos personalmente, representados por sus apoderados o mandatarios o en las formas autorizadas por la Ley, con el quórum requerido. Las reuniones de la Junta de Socios serán ordinarias o extraordinarias y se celebrarán en la sede social de la empresa. Las reuniones ordinarias tendrán lugar por lo menos una (1) vez al año en la fecha que determine la Junta, por convocatoria del Gerente, hecha mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios con quince (15) días hábiles de anticipación y ellas tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre las distribución de utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social. Si convocada la junta ésta no se reuniere, o si la convocatoria no se hiciere con la

anticipación indicada, entonces se reunirá por derecho propio el primer (1er) día hábil del mes de abril, a las 10 a.m., en las oficinas de la administración del domicilio principal. Las reuniones extraordinarias de la Junta de Socios se efectuarán cuando la Gerencia o un número plural de socios o sus apoderados representantes de la cuarta (1/4) parte o más del capital social lo soliciten. La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco (5) días comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista para las ordinarias. Las reuniones de la Junta de Socios serán presididas por el Socio o apoderado del socio que designe la misma Corporación por mayoría de votos; el Presidente señalará la persona que debe actuar como Secretario y su nombramiento podrá recaer en cualquier persona sea o no Socio de la Compañía. Habrá quórum en la reunión de la Junta de Socios cuando concurra un número de ellos que representen por lo menos el noventa por ciento (90%) de las cuotas inscritas del capital social. En las reuniones de la Junta de Socios cada uno tendrá tantos votos como cuotas o partes de interés social posea en la Empresa y las decisiones que se adopten para que tengan validez, deberán ser aprobadas por la mayoría de los votos presentes o debidamente representados a menos que se trate de adoptar resoluciones referentes a la disolución y liquidación de la Compañía, reforma de sus estatutos o la aprobación de un traspaso de cuotas o partes de interés social a terceros, casos en los cuales dichas decisiones deberán ser aprobadas por un número de votos que representen por lo menos el setenta por ciento (70%) en que se encuentra dividido el capital social. De todas las reuniones y decisiones de la Junta de Socios se dejará constancia en un Libro de Actas debidamente rubricado y foliado y cada acta será firmada por todos los concurrentes, el presidente y el secretario de la respectiva reunión. Cualquier resolución de la Junta de socios que entrañe una modificación a los estatutos sociales, cesión, disolución o liquidación será elevada a Escritura Pública.

ARTICULO DECIMO._ REUNIONES NO PRESENCIALES. Cada vez que los Socios puedan deliberar por cualesquiera medios de telecomunicaciones, las decisiones tomadas en las conferencias serán válidas y jurídicamente vinculantes. Las

deliberaciones por telecomunicaciones deberán ser siempre sucesivas o simultáneas. La evidencia de la telecomunicación y de las resoluciones pertinentes, como una confirmación por fax o correo electrónico, se incluirá en las actas respectivas, de conformidad con los requisitos establecidos en estos Estatutos. **ARTICULO DECIMO PRIMERO._ ATRIBUCIONES._** Son atribuciones de la Junta de Socios: 1. Autorizar la reforma de los estatutos sociales. 2. Nombrar al Gerente y su suplente. **(o los cargos que se creen)** 3. Reunirse ordinaria o extraordinariamente cuando lo estime conveniente o necesario. 4. Aprobar o improbar los balances. 5. Decretar la venta total de los bienes sociales. 6. Decretar y distribuir las utilidades. 7. Crear agencias, sucursales o filiales. 8. Crear y proveer los cargos que la ley o los estatutos señalen. 9. Acordar las reservas para la protección del capital social. 10. Decretar la disolución y liquidación de la Sociedad; 11. Aprobar la cesión de cuotas o partes de interés social. 12. Las demás funciones que le corresponden como suprema autoridad directiva y administrativa de la Sociedad. **ARTICULO DECIMO SEGUNDO._ GERENCIA._** El uso de la razón social de la Compañía y su representación legal y administrativa estarán a cargo de un Gerente con su respectivo Suplente, **(o de los cargos que se creen)** quien remplazará al Gerente en sus faltas absolutas, temporales o accidentales con las mismas facultades y atribuciones de éste, designados por la Junta de Socios. En el Gerente delegan los socios la personería de la empresa y su administración con las más amplias facultades dispositivas y administrativas. **ARTICULO DECIMO TERCERO._ FUNCIONES._** Además de los actos de disposición y administración concernientes al giro ordinario de las operaciones de la Sociedad, son atribuciones del Gerente: a. Representar legalmente a la sociedad y celebrar toda clase de actos o contratos **sin límite de cuantía.** **(los socios pueden limitar por cuantía)** b. Ejecutar las decisiones y órdenes de la Junta de Socios y convocarla cuando así lo requieran los intereses sociales. c. Custodiar los bienes sociales. d. Informar cada seis (6) meses a la Junta de Socios acerca de los negocios ejecutados y a ejecutarse. e. Rendir los informes respectivos y presentar los balances anuales correspondientes. f. Constituir apoderados o mandatarios que representen a la sociedad judicial administrativa o extrajudicialmente. g. Nombrar y remover los empleados de la sociedad que no sean de la competencia de

la Junta de Socios y fijarles su remuneración. **ARTICULO DECIMO CUARTO.**_ BALANCE._ El treinta y uno (31) de Diciembre de cada año se cortarán las cuentas, se hará el inventario y se formará el balance de liquidación del respectivo ejercicio para ser sometidos al estudio y aprobación de la Junta de Socios; una vez aprobados, de las utilidades liquidas resultantes se destinará el diez por ciento (10%) para la constitución de la reserva legal que debe ascender al cincuenta por ciento (50%) del capital social. Además de la anterior reserva, la Junta de Socios podrá crear o decretar las que considere convenientes o necesarias, siempre y cuando tengan una destinación específica y se aprueben con la mayoría prevista en estos Estatutos. Una vez deducidas las reservas, el saldo restante de las utilidades se distribuirá entre los socios a prorrata de sus respectivos aportes. Ninguno de los socios podrá retirar suma alguna de la Sociedad, salvo las utilidades que le correspondan después del balance actual respectivo. Los sueldos se estimarán como gastos generales de la Sociedad. Las pérdidas si las hubiere, se distribuirán igualmente entre los Socios en proporción a sus respectivos aportes. **ARTICULO DECIMO QUINTO.**_ DISOLUCION._ La Sociedad se disolverá: a. Por expiración del término fijado para su duración o de las prórrogas que se hubieren acordado oportunamente; b. Si las pérdidas redujeran el capital de la sociedad y las reservas, a menos del cincuenta por ciento (50%) de aquél; c. Por decisión de todos los socios; d. Por cualquiera otra causa legal. **ARTICULO DECIMO SEXTO.**_ LIQUIDACION._ Disuelta la Sociedad, su liquidación se hará por el Gerente o por la persona o personas que la Junta de Socios designare. La liquidación se efectuará de conformidad con las disposiciones legales vigentes. **PARAGRAFO.**_ Si al tiempo de la liquidación existieren bienes en especie para ser distribuidos entre los Socios, éstos bienes se avaluarán por el liquidador y serán adjudicados a prorrata de lo que le corresponda a cada socio como utilidades o participación. **ARTICULO DECIMO SEPTIMO.**_ MUERTE O INCAPACIDAD DE UN SOCIO._ En caso de muerte o incapacidad legalmente decretada de uno de los Socios, la sociedad continuará con sus herederos, quienes nombrarán una sola persona para que los represente._ Dentro de los treinta (30) días siguientes a la muerte del Socio, los demás tendrán derecho a adquirir las cuotas o aporte del fallecido, por el

valor comercial en la fecha de su muerte. Si no se llegare a ningún acuerdo respecto del precio y condiciones de pago, serán determinados por peritos designados por las partes. Si fueren varios los Socios que desearan adquirir, las cuotas se distribuirán entre ellos a prorrata de las que posean en la Sociedad. **ARTICULO DECIMO OCTAVO._ NOMBRAMIENTOS._** Designase como Gerente de la sociedad a: _____, identificado con cédula de ciudadanía _____ de _____. y como Suplente del Gerente a _____, identificado con la cédula de ciudadanía _____ de _____., quienes aceptaron los nombramientos. **(Se deben asignar tantos cargos como hayan sido creados, no se puede asignar un cargo no creado en los estatutos)**

CLAUSULA COMPROMISORIA._ Los socios aceptan solucionar sus diferencias por trámite conciliatorio en la Notaría Diez y Nueve (19) de Bogotá. En el evento que la conciliación resulte fallida, se obligan a someter sus diferencias a la decisión de un tribunal arbitral, renunciando a hacer sus pretensiones ante los jueces, designando tres (3) árbitros, quienes podrán transigir y fallarán en equidad en un plazo máximo de ocho (8) días calendario.