

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIR AUTOPARTES DE LA MARCA
TOYOTA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

JUAN MANUEL GARCÉS LENIS

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN

2017

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIR AUTOPARTES DE LA MARCA
TOYOTA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

JUAN MANUEL GARCÉS LENIS

TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

ASESOR
VÍCTOR HERNÁNDEZ
ESPECIALISTA EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN

2017

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. ALCANCE DEL PROYECTO.....	11
2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD.....	12
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	13
4. OBJETIVOS	14
4.1 Objetivo general.....	14
4.2 Objetivo específicos.....	14
5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	15
5.1 Limitaciones geográficas	15
5.2 Limitaciones temporales	15
6. MARCO DE REFERENCIA.....	16
6.1 Estado del arte.....	16
6.2 Marco conceptual.....	17
6.2.1 Comercializar.....	17
6.2.2 Parque automotor.....	17
6.2.3 Autopartes	17
7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	19
7.1 Tipo de investigación.....	19
7.2 Diseño de la investigación	19
7.2.1 Análisis del sector	19
7.2.2 Estudio de mercado.....	19
8. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	21
9. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	22

10. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	23
10.1 Análisis sectorial.....	23
10.1.1 Análisis lega.....	23
10.1.1.2 Reglamento baterías.....	23
10.1.1.3 Reglamento técnico para lubricantes	23
10.1.2 Factores económicos.....	24
10.1.3 Factores socioculturales.....	24
10.1.4 Factores tecnológicos.....	24
10.1.5 Factores ambientales.....	25
10.1.6 Análisis de las fuerzas de Porter	25
Poder de negociación de los proveedores	25
10.1.6.2 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	27
10.1.6.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	29
10.1.6.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos	31
10.1.6.5 Rivalidad entre los competidores.....	32
10.2 Análisis de mercado.....	33
10.2.1 Descripción del producto o servicio.	35
10.2.1.1 Clientes y usuarios	35
10.2.2 Demanda	35
10.2.2.1 Situación actual.....	36
10.2.2.2 Comportamiento del precio.....	36
10.2.3 Estrategia de plaza	37
10.2.3.2 Ventajas de los canales empleados	37
10.2.3.3 Desventajas de los canales empleados	37
10.2.4 Estrategia de promoción	37

10.2.5 Proyección de ventas.....	39
10.3 Análisis técnico.....	41
10.3.1 Localización.....	41
10.3.1.1 Macro localización.....	41
10.3.1.2 Micro localización.....	43
10.3.2 Ingeniería del proyecto.....	45
10.3.2.1. Descripción del proceso.....	45
10.3.2.2. Matriz de análisis y requerimientos.....	46
10.3.2.3 Diagrama de flujo.....	47
10.3.2.4 Necesidades y requerimientos.....	48
10.3.3 Aspectos legales.....	49
10.3.3.1 Tipo de sociedad.....	49
10.3.4 Aspectos administrativos.....	51
11. PLAN FINANCIERO.....	53
11.1. Elaboración del plan financiero.....	53
11.1.1. Flujo de caja libre descontado.....	53
11.1.2. Supuestos macroeconómicos.....	53
11.2. Impuesto.....	53
11.2.1. Supuesto de ingresos.....	54
11.2.2. Supuestos de costos.....	54
11.2.2. Gastos de administración.....	56
11.2.4. Inversión.....	58
11.2.5. Estado de resultados.....	59
11.2.6. Balance general.....	60
11.2.7. Flujo de caja.....	61

CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Top 10 por marca.....	34
Tabla 2. Top 10 por departamentos.	34
Tabla 3. Comportamiento dólar.	36
Tabla 4. Plan de mercadeo año 1.	38
Tabla 5. Plan de mercadeo mensual.....	38
Tabla 6. Proyección de ventas.	39
Tabla 7. Proyección de ventas.	40
Tabla 8. Matriz de análisis y requerimientos.	46
Tabla 9. Necesidades y requerimientos.	48
Tabla 10. Gastos operativos – gastos administrativos.	52
Tabla 11. Proyección de costos anuales.....	56
Tabla 12. Estado de resultados.....	59
Tabla 13. Balance general.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación almacén.	42
Figura 2. Cuadro distribución de áreas.	44
Figura 3. Diseño bodega del almacén.	44
Figura 4. Diagrama de flujo.	47
Figura 5. Organigrama.	52
Figura 6. Proyección de costos anuales	55

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Tabla – criterios de decisión.....	62
---	----

INTRODUCCIÓN

La empresa Importadoras Asociadas en la actualidad comercializa autopartes de las principales marcas de vehículos que existen en Colombia, de las 10 principales marcas falta agregar al portafolio Toyota y Nissan, las cuales en los últimos años se han mantenido dentro del indicador.

La distribución autorizada para la venta de autopartes, es una manera para que el representante de la marca pueda tener participación en la venta de repuestos a sus clientes, dueños de vehículos, aun haya transcurrido el tiempo de la garantía, es en este tiempo en el que Importadoras Asociadas atiende las necesidades de los clientes, quienes dejan de acudir al concesionario y visitan talleres multimarca, adquiriendo los repuestos en otros almacenes.

Durante los últimos 45 años, la empresa ha logrado adquirir la experiencia y se ha logrado consolidar como la empresa líder en comercialización de autopartes a nivel nacional, con procesos estándares que permiten su expansión, también en los últimos 5 años ha logrado adquirir la distribución de 2 marcas importantes en el sector automotriz.

Por ello se considera importante seguir ampliando su portafolio y atender a todos los dueños de vehículos, así como a los talleres, almacenes, empresas estatales y aseguradoras, quienes tendrán más opciones a la hora de satisfacer sus necesidades de autopartes.

La empresa que comercializara los repuestos Toyota, hace parte del grupo empresarial de Importadoras Asociadas, operara bajo el mismo esquema con la estructura organizacional y apoyo administrativo con el que cuenta actualmente la compañía.

El presente estudio hace referencia a la evaluación financiera, para la comercialización de autopartes de la marca Toyota, la cual se soporta con el estudio del mercado, tamaño y localización del proyecto, estudio técnico.

1. ALCANCE DEL PROYECTO

El presente proyecto consiste en el estudio de prefactibilidad para la distribución de autopartes de la marca Toyota en la ciudad de Medellín.

El proyecto empieza desde su idealización hasta la evaluación financiera:

- Investigación de la tendencia y tamaño del sector automotor de la línea Toyota en Medellín.
- Determinación de la ubicación del proyecto y el costo de montaje del almacén.
- Determinación de la estructura organizacional para la puesta en marcha del almacén.

2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

Importadoras Asociadas facilita la compra de autopartes, baterías, lubricantes y llantas a los clientes, a precios competitivos, respaldo de originalidad, despachos nacionales, ventas a domicilio y una gran variedad de medios de pago.

Bajo este mismo modelo de negocio operaría el almacén de comercialización de autopartes para la marca Toyota, en la ciudad de Medellín.

En la actualidad Toyota está dentro del top cinco de las marcas con venta de vehículos Utilitarios y en la posición 2 del top cinco de venta de vehículos Pick Up, indicadores en los cuales la marca ha tenido participación significativa en los últimos años en ventas de vehículos de los segmentos mencionados. (Asociación Colombiana de Vehículos Automotores , 2015)

La venta de camperos y camionetas tuvo un crecimiento en el 2011 después de la venta de automóviles, lo que le da a estos dos segmentos de vehículos una participación significativa, también se vio un crecimiento en ventas de vehículos nuevos en el mismo años, así lo muestra un estudio de mercadeo del sector automotor realizado en julio del 2012. (SIC, 2012)

Toyota tuvo un crecimiento del 2,2% entre el 2008 y el 2011 sobre las principales representantes de marcas en Colombia y las tres ensambladoras existentes en esa época sumaban, cuya participación del mercado era del 51,3%, lo que significó para la marca ocupar la posición 8 de una lista de 25 compañías en total. (SIC, 2012)

En los últimos cinco años la compañía ha tenido un crecimiento del 5% promedio anual, mientras que el sector de autopartes ha tenido un crecimiento del 20% promedio en el mismo periodo, con una pequeña variación en los últimos dos años, Toyota también ha tenido un crecimiento del 9% en venta de vehículos en el ultima año, lo que dice que la marca tiene una gran oportunidad en el mercado para la venta de autopartes de los vehículos vendidos y del comportamiento positivo en ventas.

Con la distribución de repuestos de la marca Toyota, la empresa aumenta la participación en el mercado, teniendo en cuenta el crecimiento de la marca en los últimos 5 años proyecta un crecimiento en ventas para la compañía.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Con el transcurrir del tiempo, gran parte de los propietarios de vehículos nuevos después que pasa el tiempo de la garantía, dejan de acudir al concesionario para realizar revisiones o mantenimiento a sus vehículos, tampoco realizan las compras de autopartes en este lugar, a partir de este tiempo muchos visitan almacenes multimarca intentando adquirir repuestos genuinos u originales.

Para Importadoras Asociadas, la idea de tener la distribución de la marca Toyota, es tener mayor participación en el mercado de las autopartes con las principales marcas y tener un portafolio más amplio de las 10 marcas principales de autos en Colombia (Chevrolet, Renault, Kia, Ford, Mazda, Nissan, Suzuki, Toyota, Hyundai y Volkswagen), de esta manera podrá seguir consolidándose año tras año como la compañía líder en la comercialización de autopartes a nivel nacional con el portafolio más completo en autopartes, baterías, lubricantes y llantas de las principales líneas de vehículos en Colombia.

Por otra parte contar con un portafolio más amplio en líneas, ayuda también al crecimiento de las ventas para la compañía, aumentando los ingresos de los accionistas y generando más empleo como ha venido ocurriendo en los últimos 3 años con la generación de más de 200 empleos directos, teniendo en cuenta que en los últimos cinco años las ventas de vehículos de la marca Toyota han crecido un 2%, además son pocos los almacenes multimarca que comercializan repuestos de la línea.

Para la compañía es muy importante tener un portafolio completo de las marcas que más vehículos comercializan a nivel nacional, en la actualidad la marca se encuentre en el top 10 de este indicador, además la comercialización de repuestos de una nueva marca aumenta la participación del mercado y también brinda la oportunidad de ampliar el segmento de clientes y así poder comercializar otros productos con los que la compañía cuenta actualmente en su portafolios a estos nuevos clientes, como lo son las baterías, llantas, lubricantes y producto de embellecimiento como se reconoce en el sector.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Determinar la prefactibilidad de distribuir autopartes para vehículos de la marca Toyota en la ciudad de Medellín.

4.2 Objetivo específicos

- Calcular la tendencia en el sector automotor para poder establecer la proyección en ventas de autopartes para los próximos 5 años.
- Determinar las condiciones y el tamaño de mercado para comercializar autopartes de la marca Toyota en la ciudad de Medellín.
- Determinar, el tamaño, la ubicación, los equipos, la organización técnica y la estructura operativa.
- Determinar la evaluación financiera de una empresa comercializadora de autopartes de la marca Toyota en la ciudad de Medellín, utilizando herramientas como el TIR y la VPN.

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Limitaciones geográficas

Este proyecto se desarrollará en el área metropolitana de Medellín.

5.2 Limitaciones temporales

- Legal: se identificarán todos los requisitos legales que facultan el proceso de facturación electrónica en la región, todo se realizara basado en la experiencia actual que tiene la compañía.
- Tiempo: Para el desarrollo del estudio de la factibilidad se cuenta con una duración de 6 meses, los cuales empiezan a contar a partir del primer día hábil siguiente a la aprobación del proyecto por parte de la junta directiva de la compañía.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Estado del arte

Probablemente en el negocio de las autopartes, muchas compañías han presentado propuestas a las ensambladoras o representantes de marca para ser sub distribuidores, aunque de eso no hay mucha información disponible, pero si se conocen varios trabajos realizados por universidades o personas naturales que no se dedican al negocio de comercializar autopartes, como se describen a continuación:

En junio de 2008 dos estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira presentaron un proyecto para comercializar autopartes en el centro de la ciudad. (HENAO JIMENEZ & QUINTERO BEDOYA, 2008) **Conclusión**

En investigación realizada también se encontró un plan de mercadeo para la comercialización de autopartes en la ciudad de Bogotá, en la Universidad de la Salle la Facultad de Gerencia de Mercadeo. (ECHAVARRIA, GALINDO CARREÑO, & MALAGON LARA, 2006) **Conclusión**

Dos estudiantes de la Universidad Industrial de Santander de Bucaramanga realizaron un trabajo sobre la “Factibilidad para la creación de un almacén de repuestos para automóviles en Barrancabermeja”, en el trabajo de grado se propone como información de construcción del mismo el panorama general del sector de las autopartes, estudio de mercado, los costos, la evaluación del proyecto y otros puntos importantes que permiten cumplir con el objetivo que se planea, haciendo una evaluación completa para el planteamiento en la ciudad en la que se ejecutará el proyecto.

En el sector de autopartes hay dos agremiaciones reconocidas que son: Asopartes y Andemos, también se encuentra Fenalco Antioquia el Banco BBVA, que se encargan de recopilar información del sector, así como realizar actividades, ferias, eventos y capacitaciones relacionadas con los vehículos y sus partes. (HERNÁNDEZ RINCÓN & SÁNCHEZ, 2012)

Todo lo relacionado con el sector de las autopartes puede ser encontrado en las páginas web de estos sitios.

BBVA anualmente realiza estudios que analizan la situación actual del sector automotriz y plantea proyecciones para el año siguiente en ventas de automóviles, lo que pone en perspectiva

la comercialización de autopartes no solo en el futuro cercano si no también la proyección de venta de autopartes en los años siguientes después de la garantía del vehículo.

6.2 Marco conceptual

6.2.1 Comercializar: La actividad de comercializar un bien o servicio viene desde la época en la que se realizaban intercambios entre productos y aun no exista una moneda que permitiera igualar o definir un valor específico, sobre todo a los bienes que intervenían en el ejercicio.

Hoy en día se comercializan millones de bienes y servicios en todo el mundo, en Colombia esta actividad es regulada por la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) y protege tanto al consumidor como al comercializador por medio de la ley 1480 del 2011, estableciendo los parámetros y el proceso a realizar en caso que se presente un reclamo por parte de un cliente, además establece como se debe abordar al cliente y la forma correcta de dirigir la publicidad.

Para el caso de las autopartes esto es todo un reto, ya que en la comercialización de un bien se encuentra la intervención del taller donde el repuesto va a ser instalado, poniendo así a dos entes jurídicos o carácter natural ante un reclamo de un cliente por la calidad ya sea del bien o del servicio en las instalación del mismo.

Bajo el Sistema de Gestión de Calidad se deben tener documentados todos los proceso que garanticen la asesoría correcta a los clientes y además como se debe proceder en caso de un reclamo, para lo cual los proveedores sean fabricantes o importadoras deben ser los que determinen si aplica o no la garantía y explicar la razón de su resultado.

6.2.2 Parque automotor: Se constituye por los vehículos que circulan por las vías a nivel nacional, cuando se habla de parque en general se incluyen las diferentes categorías de vehículos existentes, sean automóviles, camionetas, buses, micro buses, vehículos de carga pesada y liviana entre otros y lo componen todas las marcas que están autorizadas a comercializar vehículos en el país, ya sean ensamblados en el territorio colombiano o importados.

6.2.3 Autopartes: Las autopartes son las piezas de los vehículos, las cuales todas juntas con un diseño de ingeniera conformar un vehículo completo y funcional, cuando se comercializan

autopartes lo que se hace básicamente es tener vehículos desarmados en un estante para poder vender las piezas de acuerdo a la necesidad de los clientes.

En el sector de las autopartes existen diferencias en la calidad de las mismas y también sus nombres varían un poco de acuerdo a características de distribución y demás, en ese orden de ideas están las autopartes originales, genuinas y alternas:

- **Originales.** son las comercializadas directamente por la ensambladora o representante de marca en el país, las cajas y las piezas tienen el nombre de la marca lo que hace fácil poder identificarlas.
- **Genuinas:** son las fabricadas por un tercero, el cual suele ser el mismo que fabrica las autopartes originales, su diferencia radica básicamente en la caja y el nombre que se le da a la pieza, el cual no puede ser el mismo de la marca ni la imagen de la marca, estas piezas pueden ser comercializadas directamente por el fabricante y aunque son más económicas que las originales aunque su calidad es la misma.
- **Alternas:** son las piezas importadas o fabricadas a nivel nacional por otro tipo de fabricantes por lo general diferentes a los que hacen las genuinas, su precio y calidad es inferior a la de las piezas originales y genuinas.

7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo del estudio de prefactibilidad para comercializar autopartes de la marca Toyota en la ciudad de Medellín, se realizará una investigación de tipo descriptiva que permita tomar decisiones claras acerca de la prefactibilidad de distribuir autopartes de la marca Toyota en la ciudad de Medellín, haciendo uso de información de fuentes primarias y secundarias según el caso.

7.2 Diseño de la investigación

La investigación se desarrollará de la siguiente manera:

7.2.1 Análisis del sector: Se emplearan fuentes secundarias el tamaño del mercado en que está enmarcada la actividad de comercialización de autopartes, la tendencia del sector y las principales variables que inciden en el servicio de comercialización de autopartes en la ciudad de Medellín.

7.2.2 Estudio de mercado: Se analizaran las siguientes variables

- **Tamaño del mercado:** se investigará de fuentes secundarias cuántas zonas repuesteras hay en Medellín y el parque automotor de los últimos diez años de la marca Toyota.
- **La competencia y las ofertas del mercado:** se analizaran que talleres y almacenes multimarca comercializan autopartes para vehículos de la marca Toyota, además el tamaño de la red de concesionarios quienes además de ser competencia también pueden convertirse en clientes potenciales y proveedores locales de mercancía.

- **Plan de mercadeo:** se determinará el precio, el producto, la plaza y la promoción a través del análisis de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias.
- **Estudio técnico:** se realizará con base en información heurística considerando los procesos que se han realizado anteriormente para el montaje y puesta en marcha de almacenes en la compañía para otras la comercialización de marcas.
 - **El tamaño de la organización:** que personal se requiere para prestar el servicio, el espacio físico, la estructura administrativa de la empresa y la inversión.
 - **Se determinará el proceso de prestación del servicio:** el proceso a realizar desde la compra del inventario, almacenamiento, asesoría, facturación, y despacho de mercancía, estructura organizacional para llevar a cabo el proceso.
 - **Localización:** se analizará de acuerdo a las zonas de influencia de la marca en qué lugar de la ciudad de Medellín es más apropiado tener el almacén.
 - **Pre factibilidad Financiera:** se hará un análisis detallado de toda la parte financiera del proyecto, con cuántos recursos se cuenta, cuántos se deben conseguir, cuánto cuesta comprar y almacenar la mercancía, margen de utilidad establecido por la representante de la marca en Colombia, entre otros, para ello se clasificará de la siguiente manera: los ingresos y egresos de operación, el horizonte de vida útil del proyecto, el valor presente neto, la tasa de descuento, y los ingresos y egresos del proyecto.
 - **Impacto ambiental:** se analizará el impacto ambiental de una empresa comercializadora de autopartes.

8. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto se entregara la Institución Universitaria ESUMER, de tal forma que los estudiantes de pregrado y posgrado o las demás personas que deseen incursionar en investigaciones de este tipo lo puedan consultar. Además, se hará sustentación pública ante el jurado y las demás personas que la Institución determine.

Por otra parte, el resultado de esta investigación se presentará a la Gerencia General, Comercial, Logística y Compras, de acuerdo a los comentarios recibidos y los posibles ajustes se socializaran un resumen a la junta de familia quienes darán el visto bueno para dar continuidad con el proyecto.

9. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

Los usuarios principales de la comercializadora de autopartes de la marca Toyota en la ciudad de Medellín son los socios, los directivos de la compañía y todos los sectores que reciben información de la investigación, como estudiantes, docentes de la universidad y otros investigadores que requieran profundizar en sus investigaciones.

10. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

10.1 Análisis sectorial

10.1.1 Análisis legal: reglamento para vehículos y partes usadas: La DIAN tiende debido el reglamento para la comercialización de vehículos usados y partes usadas, de acuerdo al concepto número 0006 del 31 de enero del 2003, en Colombia no se pueden importar vehículos usados ni partes usadas, excepto si se trata de vehículos antiguos o clásicos acreditando el cumplimiento del requisito de la licencia previa.

La comercialización de todos los componentes para el sistema de frenos en los vehículos automotores está regulada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo mediante la resolución 4983 del 13 de diciembre del 2011.

10.1.1.2 Reglamento baterías: En Colombia las baterías usadas ácidas de plomo (o sus componentes) son consideradas un residuo peligroso.

En el artículo 181 del Ley 1344 de 1970, por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre, se prohíbe transportar al tiempo sustancias tóxicas junto con alimentos y/o personas.

Ministerio de Salud. República de Colombia.

10.1.1.3 Reglamento técnico para lubricantes: La comercialización de lubricante está regulada por el Decreto del Ministerio de Minas y Energía en el cual se describen los requisitos, obligaciones y el régimen sancionatorio, aplicables a los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP, con el fin de resguardar a las personas, los bienes y preservar el medio ambiente.

En el artículo 474 tarifa especial para derivados del petróleo, También se define el impuesto sobre las ventas en relación con los productos derivados del petróleo.

Artículo derogado por el artículo 198 de la Ley 1607 de 2012. Estatuto Tributario.

10.1.2 Factores económicos: Clasificación Internacional Industrial

- Este factor tiene impacto con el desarrollo de la economía local en donde se ubique el proyecto y tiene gran influencia para la actividad que desarrolla la empresa, aunque en el último año la industria automotriz ha tenido un decrecimiento, se espera que Colombia incremente su parque automotor en 3,5 millones de vehículos finalizando el 2020, este incremento trae consigo un crecimiento para el sector de las autopartes.
- El desempeño económico de las ciudades intermedias se refleja en la mayor demanda automotriz, las ciudades de Bogotá y Medellín tienen una participación en las ventas de la línea Toyota entre los años 2006 y 2012, esto genera una oportunidad para la realización del proyecto en esta época que es en la que los vehículos comercializados empiezan a termina su garantía, dando oportunidad para la venta de autopartes a los almacenes multimarca o almacenes autorizados.

10.1.3 Factores socioculturales:

- La sociedad es determinante, el comportamiento de la sociedad en la ciudad de Medellín es diferente, esto se debe a su tamaño, geografía, variación climática, actividades económicas entre otras, el comportamiento de la sociedad varia en preferencia de autopartes genuinas, originales o alternas, así como los servicios que adquieren para la reparación o mantenimiento de sus vehículos.
- Los propietarios de vehículos en la actualidad compran autopartes por fuera del concesionario luego de haber terminado el tiempo de la garantía, en muchas ocasiones incluso un porcentaje alto, no asiste a los chequeos de garantía y prefiere perderla por asistir a otro taller y adquirir la compra de los repuestos en un almacén por fuera del concesionario.

10.1.4 Factores tecnológicos:

- Hoy en día la palabra innovación ya no requiere descripción si no acción, debido a los grandes avances tecnológicos en la forma como se relacionan los clientes con sus proveedores de productos y/o servicios, en este punto se debe trabajar con agilidad para

estar a la vanguardia y no perder participación del mercado, así como poder ofrecer a todos los usuarios de vehículos de la marca Toyota la oportunidad para satisfacer su necesidad sin importar el medio de cómo se comuniquen para adquirir sus autopartes en una transacción completa de contacto inicial, pedido, pago y recepción del pedido.

10.1.5 Factores ambientales:

- En la comercialización de autopartes hoy en día no se generan mayores desechos que tengan impacto negativo para el medio ambiente, y los que generan impacto son minimizados teniendo procesos que controlan los desechos peligrosos garantizando que se hace la destrucción o uso final adecuados. Por otra parte las restricciones para el uso de vehículos a gasolina o diésel como lo son el pico y placa, aumento de impuestos en la compra y revisiones de gases y técnico mecánicas pueden generar una disminución en la venta o uso de vehículos, por ende una disminución en el mantenimiento del vehículo y compra de autopartes.

10.1.6 Análisis de las fuerzas de Porter:

Poder de negociación de los proveedores

a. Ensambladoras / Representantes de Marca: Repuestos genuinos

Cuanto mayor sea el poder negociador de los proveedores, menos atractivo resulta el sector.

- Alto grado de importancia del insumo de las ensambladoras para la compañía (repuestos genuinos) ya que nos da exclusividad, nos diferencia de la competencia y nos ofrece beneficios de calidad-desempeño. **Alto poder de negociación de proveedores: sector menos atractivo.**
- Gran importancia del sector autopartes para las ensambladoras por el alto potencial de compras, donde la compañía se convierte en distribuidor estratégico por su cobertura y nivel de servicio. **Alto poder de negociación de proveedores: sector menos atractivo.**
- Altos costos de cambio y baja posibilidad de sustituir las ensambladoras, por las pocas opciones de proveedores de repuestos genuinos en el mercado. Se perdería la principal ventaja competitiva de la compañía. **Alto poder de negociación de proveedores: sector menos atractivo.**

- Alta diferenciación que nos proporcionan las ensambladoras en el mercado al ofrecer respaldo de marca y amplio portafolio. **Alto poder de negociación de proveedores: sector menos atractivo.**
- Altas posibilidades de integración hacia adelante de las ensambladoras, lo cual representa una amenaza para la compañía principalmente con el nombramiento de nuevos distribuidores. **Alto poder de negociación de proveedores: sector menos atractivo.**

Conclusión: Se concluye que hay un alto poder de negociación del proveedor, lo cual conlleva a que el sector sea poco atractivo para el mercado en general. Sin embargo, para la compañía el hecho de pertenecer a la red de distribución de la marca Toyota representa una alta ventaja competitiva.

b. Otros proveedores: Repuestos alternos

Cuanto mayor sea el poder negociador de los proveedores, menos atractivo resulta el sector.

- Bajo grado de concentración de los proveedores (fabricantes nacionales, importadores mayoristas). **Bajo poder de negociación de proveedores: sector más atractivo.**
- Grado de importancia medio del insumo de los fabricantes nacionales e importadores mayoristas. Nos ayuda a ampliar el portafolio de productos pero no nos brinda exclusividad ni diferenciación. Ofrecen un beneficio aceptable de calidad-desempeño. **Bajo poder de negociación de proveedores: sector más atractivo.**
- Poca dificultad de cambio del insumo de los fabricantes nacionales e importadores mayoristas gracias a las diversas opciones de productos sustitutivos que ofrece el sector de autopartes. **Bajo poder de negociación de proveedores: sector más atractivo.**
- Gran importancia del sector autopartes para proveedores por el alto potencial de compras, donde IA se convierte en distribuidor estratégico por su cobertura y nivel de servicio.
- Bajos costos de cambio y alta posibilidad de sustituir los proveedores (fabricantes nacionales, importadores mayoristas), gracias al gran número de competidores existentes. **Bajo poder de negociación de proveedores: sector más atractivo.**

- Baja diferenciación que nos proporcionan los proveedores (fabricantes nacionales, importadores mayoristas) por la diversidad de opciones sin valor agregado que ofrece el sector autopartes a nivel nacional. **Bajo poder de negociación de proveedores: sector más atractivo.**
- Bajas posibilidades de integración hacia adelante de los proveedores por la gran variedad de oferta. **Bajo poder de negociación de proveedores: sector más atractivo.**

Conclusión: En la medida que exista una gran oferta de repuestos alternos en el mercado el comprador tiene alto poder de negociación, lo cual obliga a las empresas a ser innovadoras y creativas para mantener la fidelidad del cliente y convertir este poder de negociación de los compradores en una ventaja competitiva para el sector.

10.1.6.2 Poder de negociación de los compradores o clientes

a. Clientes de repuestos genuinos: Cuanto mayor poder negociador tengan los compradores, menos atractivo resulta el sector.

- Alto grado de concentración de clientes y ventas de repuestos genuinos: Aseguradoras. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**
- Alto grado de importancia de los productos genuinos para las empresas aseguradoras, ya que representan un alto costo y volumen. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**
- Alta diferenciación del producto para los compradores de repuestos genuinos, especialmente en calidad y servicio. **Bajo poder de negociación del comprador: sector más atractivo.**
- Para un cliente de repuestos genuinos no es un costo representativo cambiarse de IA a concesionarios puesto que los precios y la mano de obra están muy generalizadas, además el producto es el mismo. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**

- La alta rentabilidad de los compradores de repuestos genuinos los hace menos sensibles a los precios. El comprador de repuesto genuino considera rentable su compra no únicamente por los convenios en el caso de las aseguradoras, sino también por la calidad y respaldo del repuesto. **Bajo poder de negociación del comprador: sector más atractivo.**
- Alta calidad y desempeño de los repuestos genuinos, lo cual hace que el comprador sea menos sensible a los precios. **Bajo poder de negociación del comprador: sector más atractivo.**
- Baja sensibilidad a la variación de precios de repuestos genuinos, ya que son productos difíciles de sustituir (Demanda Inelástica). **Bajo poder de negociación del comprador: sector más atractivo.**
- Alto nivel de información que poseen las compañías Aseguradoras. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**

b. Clientes de repuestos alternos: Cuanto mayor poder negociador tengan los compradores, menos atractivo resulta el sector.

- El bajo grado de concentración de clientes y la gran variedad de oferta le da poder de negociación a los compradores de repuestos alternos, lo cual dificulta su fidelidad con el proveedor y las empresas tendrán que hacer más esfuerzos para que este cliente sea atractivo para el sector. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**
- Alto grado de importancia de los productos alternos para los compradores, ya que significan un costo representativo. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**
- Baja diferenciación productos alternos. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**
- Bajos costos en los que incurre el cliente al cambiar de proveedor de repuestos alternos, gracias a la gran cantidad de oferta en el mercado con poca diferenciación en producto y servicio. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**
- El comprador de repuesto alternativo considera rentable su compra por los buenos precios

obtenidos, esto hace que el cliente sea muy sensible al precio y obtenga mayor poder de negociación. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**

- Buena calidad y desempeño de los repuestos alternos pero sin diferenciación con respecto a los demás productos ofrecidos en el mercado. **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**
- Alta sensibilidad a la variación de precios de repuestos alternos, ya que son productos fácilmente sustituibles (Demanda Elástica). **Alto poder de negociación del comprador: sector menos atractivo.**
- Los compradores instituciones con estructuras bien conformadas tienen un alto nivel de información, diferente a los compradores personas naturales, los cuales van en busca de asesoría y credibilidad siendo beneficioso para las empresas y convirtiendo los clientes insensibles al precio.

10.1.6.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores: El constante crecimiento de la industria automotriz en el país hace que el sector de autopartes sea atractivo para empresas nacionales y extranjeras.

a. Nuevos competidores de repuestos genuinos: Cuan mayores sean las barreras de entrada o más existan, más atractivo resulta el sector.

- Economías de escala aprovechadas por IA y Concesionarios en la compra de grandes volúmenes de mercancía a ensambladoras, lo cual reduce la posibilidad de entrada de nuevos competidores. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**
- Desventajas en costes para nuevas empresas que no poseen capacidad de compra de grandes volúmenes de repuestos genuinos a ensambladoras, además de experiencia en logística y distribución de los repuestos. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**
- Curva de aprendizaje poco empinada para los nuevos competidores, ya que requieren de muchos años de aprendizaje para crear confianza en proveedores y clientes, aumentar la participación en el mercado y poder alcanzar un alto volumen de compra a ensambladoras. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**

- Alta diferenciación de IA y Concesionarios con los demás competidores del mercado, identificados por sus marcas, productos de calidad y respaldo, lo cual crea lealtad en los clientes de repuestos genuinos. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**
- Altos requerimientos de capital para nuevos competidores al invertir principalmente en inventario. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**
- Altos costos en los que incurre el nuevo comprador al cambiar de proveedores actuales a nuevos competidores. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**
- Difícil acceso a los canales de distribución, los cuales están controlados por las empresas autorizadas en comercializar repuestos genuinos como IA. Alta experiencia en el área logística. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**
- Alta reacción de competidores actuales oponiéndose a la entrada de nuevas empresas. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**
- No hay estructura de precios a la baja que se considere una barrera de entrada, pero si existe una lista de precios sugerida, a la cual solo tienen acceso los distribuidores existentes. **Barrera de entrada: sector más atractivo.**

b. Nuevos competidores de repuestos alternos: Cuanto mayores sean las barreras de entrada o más existan, más atractivo resulta el sector.

- Economías de escala que facilitan la compra en grandes cantidades de importadores mayoristas, lo cual aumenta la posibilidad de entrada de nuevos competidores. Mercado muy amplio. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**
- Ventajas en costos para la entrada de nuevos competidores, que aunque carecen de experiencia y tecnologías instaladas, el acceso favorable a importaciones de repuestos, y el poco interés en inversión en logística y distribución reduce gran parte de sus costos. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**
- Curva de aprendizaje empinada para los nuevos competidores, ya que no requieren de muchos años de aprendizaje en el mercado para entender la dinámica y aumentar la participación en el mercado. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**

- Baja diferenciación en el mercado de repuestos alternos ya que las empresas no tienen muy identificadas sus marcas, lo cual crea poca lealtad en los clientes. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**
- Requerimientos de capital medio de nuevos competidores de repuestos alternos para invertir principalmente en inventario. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**
- Bajos costos de cambio de proveedores de clientes actuales a nuevos competidores gracias a la amplia oferta de repuestos alternos y la dinámica del sector. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**
- Los canales de distribución no están controlados por los competidores existentes. Existe facilidad de asegurar la puesta a disposición del consumidor de un nuevo producto. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**
- Baja reacción de competidores actuales por el poco impacto generado en el mercado de repuestos alternos. Sector muy diversificado. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**
- Los competidores existentes no están en capacidad de establecer una estructura de precios a la baja por la diversidad de proveedores, oferta y demanda. **No se considera barrera de entrada: sector menos atractivo.**

10.1.6.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos: Cuanto mayor o más fuerte es la amenaza, menos atractivo resulta el sector

La posibilidad de conseguir vehículos a precios asequibles redundará en aumento del parque automotor y por ende mayor demanda de repuestos a mediano y largo plazo. **No se considera amenaza: Sector más atractivo.**

Alta agresividad de la fabricación de repuestos falsificados y alta rentabilidad de repuestos de segunda que afecta el mercado actual y futuro. **Alta amenaza: Sector menos atractivo.**

10.1.6.5 Rivalidad entre los competidores:

a. Rivalidad competidores de repuestos genuinos: IA y Concesionarios: a mayor rivalidad entre los competidores actuales, menos atractivo resulta el sector.

- Los competidores son pocos pero muy poderosos, ya que retienen una gran cantidad de nuestros clientes potenciales. Los concesionarios cubren el mercado de vehículos en garantía y una gran parte de las ventas a Aseguradoras, mientras que en los vehículos fuera de garantía (entre 8 y 10 años) IA es fuerte y competitivo. **Alta rivalidad: sector poco atractivo.**
- Altos costos fijos: Los costos fijos pueden verse afectados primero por las estructuras robustas de concesionarios e IA para atender la operación de repuestos genuinos, además de las cuotas de compra a las diferentes ensambladoras. **Alta rivalidad: sector poco atractivo.**
- Los competidores tienen como interés estratégico tener un porcentaje importante del mercado, lo cual genera alta rivalidad y hace poco atractivo el mercado. **Alta rivalidad: sector poco atractivo.**
- Existe alto interés de competidores fuera de la red por tener la distribución de las ensambladoras o casas matrices, lo cual es una amenaza para la compañía pues aumentaría la rivalidad entre los competidores y haría el sector poco atractivo. **Alta rivalidad: sector poco atractivo.** Barreras de salida altas por el nivel de inversión, infraestructura, inventarios, servicio, que deben hacer las empresas que compiten en el mercado de repuestos genuinos. Algunos competidores no obtienen los mejores resultados aumentando con ello la rivalidad y haciendo el sector menos atractivo. **Alta rivalidad: sector poco atractivo.**

10.2 Análisis de mercado

El mercado de para la línea Toyota en Colombia es muy especializado, ya que la marca se ha dedicado a comercializar vehículos utilitarios y pick up, aun así se puede observar que la marca ha conservado su puesto número 8 entre las primeras 10 marcas en ventas de vehículos, lo que nos indica que la marca tiene una muy buena participación, mientras que la marca tuvo un decrecimiento inferior a la mayoría de marcas, en el 2016 su participación creció en 0,2 puntos porcentuales frente al mercado total de ventas de vehículos, teniendo en cuenta que el primer semestre del 2016 fue un poco crítico para el sector, este comportamiento es muy positivo para la marca. (ANDEMOS, 2017)

Por otra parte el departamento de Antioquia es el segundo entre los primeros 10 departamentos que más vehículos comercializa, esto es una gran fortaleza para iniciar el proyecto en esta ciudad, sobre todo si se tiene en cuenta que el primer departamento es Cundinamarca. (ANDEMOS, 2017) En este departamento la competencia es mayor y el potencial es más grande, pero también el margen de venta de autopartes es mucho menor, lo que no lo hace tan atractivo para iniciar el proyecto.

El comportamiento del parque automotor de una marca tiene impacto directo en la venta de autopartes, sobre todo para los almacenes que no son concesionarios pero que son distribuidores autorizados de la marca y comercializan autopartes originales, ya que el cliente percibe que está adquiriendo una pieza de calidad para su vehículo a un precio competitivo incluso después de haber transcurrido el tiempo de la garantía, que es donde más del 80% de los propietarios de vehículos suelen dejar de visitar el concesionario, incluso el 30% de los propietarios realizan algunas compras y visitan a talleres multimarca a partir del 2do año de la garantía de su vehículo, esta información fue consolidada en visitas a talleres.

En la actualidad de acuerdo a un acercamiento con la línea y el sector en la ciudad de Medellín, se logró identificar que la red de distribuidores de la marca está conformada por 6 concesionarios, distribuidos en las principales zonas de la ciudad, incluyendo la avenida Palace, la principal zona Repuestera, venta de vehículos y talleres.

También se encuentran de manera formal un total de 13 almacenes de repuestos los cuales no se identifican como distribuidores autorizados, son en su mayoría almacenes multimarca que

venden 2 o más marcas y se especializan por lo general en ciertos vehículos, hasta el momento no se identifica que alguno de estos 22 negocios reconocidos formalmente como distribuidores de la marca Toyota, tenga el esquema completo con el que contamos en la compañía, en capacidad instalada, ventas web, cobertura local y nacional con flota de mensajería, de la cual 2 mensajeros serian exclusivos para el proyecto.

Lo anterior nos da una ventaja operativa y en capacidad instalada que nos permite ser altamente competitivos al momento de poner en marcha el proyecto, toda esta información recolectada en motores de búsqueda, visitas a las zonas y visita de las principales páginas web de negocios comercializadores de repuestos.

Tabla 1. Top 10 por marca.

Top 30 por Marca			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2016	Ranking 2015	Marca	2015-12	2016-12	Variacion Porcentual	2015	2016	Variacion Porcentual	2015	2016	Var. MS Puntos
1	1	CHEVROLET	6.905	6.655	-3,6%	67.792	60.089	-11,4%	23,9%	23,7%	-0,2
2	2	RENAULT	5.121	6.562	28,1%	48.980	50.944	4,0%	17,3%	20,1%	2,8
3	3	KIA	3.572	3.188	-10,8%	28.364	26.297	-7,3%	10,0%	10,4%	0,4
4	4	NISSAN	1.985	2.629	32,4%	20.182	18.253	-9,6%	7,1%	7,2%	0,1
5	7	MAZDA	1.892	2.335	23,4%	15.778	18.146	15,0%	5,6%	7,2%	1,6
6	6	FORD	1.261	2.183	73,1%	16.164	15.977	-1,2%	5,7%	6,3%	0,6
7	9	VOLKSWAGEN	882	1.839	108,5%	8.227	8.603	4,6%	2,9%	3,4%	0,5
8	8	TOYOTA	1.096	1.317	20,2%	9.049	8.537	-5,7%	3,2%	3,4%	0,2
9	10	SUZUKI	834	1.165	39,7%	8.176	6.916	-15,4%	2,9%	2,7%	-0,2
10	5	HYUNDAI	2.093	155	-92,6%	17.617	5.977	-66,1%	6,2%	2,4%	-3,9

Fuete. (ANDEMOS, 2017)

Tabla 2. Top 10 por departamentos.

Top 30 Departamento			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2016	Ranking 2015	Departamento	2015-12	2016-12	Variacion Porcentual	2015	2016	Variacion Porcentual	2015	2016	Var. MS Puntos
1	1	Cundi + Bogota D.C.	11.902	15.471	30,0%	116.923	105.042	-10,2%	41,3%	41,4%	0,1
2	2	Antioquia	4.177	4.630	10,8%	40.597	39.237	-3,4%	14,3%	15,5%	1,1
3	3	Valle del Cauca	3.380	3.816	12,9%	32.637	31.295	-4,1%	11,5%	12,3%	0,8
4	4	Atlantico	1.483	1.389	-6,3%	14.167	11.767	-16,9%	5,0%	4,6%	-0,4
5	5	Santander	1.315	1.304	-0,8%	13.378	10.834	-19,0%	4,7%	4,3%	-0,5
6	6	Risaralda	688	744	8,1%	6.353	5.820	-8,4%	2,2%	2,3%	0,1
7	8	Bolivar	613	533	-13,1%	6.402	5.576	-12,9%	2,3%	2,2%	-0,1
8	7	Caldas	597	650	8,9%	5.156	4.828	-6,4%	1,8%	1,9%	0,1
9	12	Tolima	653	545	-16,5%	5.855	4.687	-19,9%	2,1%	1,8%	-0,2
10	10	Norte de Santander	685	477	-30,4%	6.132	4.635	-24,4%	2,2%	1,8%	-0,3

Fuete. (ANDEMOS, 2017)

10.2.1 Descripción del producto o servicio: Para la comercialización de una nueva línea, por requisito de las ensambladoras y/o representantes de marca, se deba hacer en un almacén diferente a los existentes actualmente, con la imagen corporativa de la marca, además de todos los requisitos que se tenga establecido para la red de concesionarios.

El servicio a prestar se conforma de la asesoría especializada por parte de un vendedor capacitado y con conocimiento en autopartes de la marca Toyota, con herramientas como catálogos y bases de datos para verificar componentes, vehículos de diferentes modelos y años, disponibilidad en la red, software para realizar cotizaciones, facturación, envío de correos electrónicos y teléfono para cada vendedor, con el fin de que pueda establecer comunicación directa y permanente con clientes y proveedores, todo este proceso estará documentado bajo el Sistema de Gestión de Calidad.

Para las ventas a crédito se otorgara un cupo con un estudio previo del cliente, con pago a 60 días fecha factura.

10.2.1.1 Clientes y usuarios: son particulares dueños de vehículos, mecánicos, empresas, flotas de transporte público y privado, talleres, almacenes de repuestos, lubritecas, concesionarios y aseguradoras que se encuentren en la ciudad de Medellín y municipios cercanos.

10.2.2 Demanda: comportamiento actual del mercado de autopartes, así como la variación del precio.

10.2.2.1 Situación actual: De acuerdo al comportamiento positivo de venta de vehículos de la marca Toyota en el 2011 y 2012 en este último año la marca vendió a nivel nacional 8.189 vehículos, según las cifras del mercado la participación de Antioquia es del 14%, un total de 1.146, y de acuerdo a las ventas de los años 2011, 2012 y 2013, actualmente hay alrededor de 3.500 vehículos circulando en la región, los cuales por el tiempo de la garantía de la marca que es de 5 años, se proyecta el suministro de piezas para esos vehículos a partir del 2017 y un incremento en los próximos años. (ASOPARTES, 2013)

10.2.2.2 Comportamiento del precio: En el negocio de las autopartes, como distribuidor autorizado, el margen es determinado por el representante de la marca a toda la red de distribuidores, para la marca Toyota el margen actual es del 25% en promedio, con una pequeña variación en algunas piezas, sobre todo partes de colisión, que se le suministran principalmente a las aseguradoras, por otra parte, en nuestro mercado, hemos identificado que los accesorios tienen baja rotación, ya que su comercialización por lo general es en los concesionarios o en almacenes de lujos.

Al ser una marca importada en su gran totalidad, el precio de las autopartes de Toyota presenta una variación con el comportamiento del dólar, cómo se puede observar en la tabla anexa, el comportamiento del dólar desde el 2011 y una proyección a realizada por expertos en economía, se espera un comportamiento con una leve disminución en su precio para los próximos 5 años a partir del 2017.

Con la tasa del dólar, el representante de la marca establece el precio de venta para toda la red de distribuidores autorizados, suministrando listas de precios las cuales se actualizan cada mes, por esta razón establecer un comportamiento de precios o realizar una proyección es difícil, ya que los factores del mismo dependen más de factores externos al mercado colombiano.

Aun así, con la proyección de los próximos 5 años, a partir del 2017, se puede hacer una proyección para la variación del precio promedio de las unidades que se proyectan vender en el proyecto.

Tabla 3. Comportamiento dólar.

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VALOR	1847	1799	1879	2019	2741	3010	2910	2900	2840	2760	2710
% VARIACIÓN		-2.6%	4.4%	7.5%	35.8%	9.8%	-3.3%	-0.3%	-2.1%	-2.8%	-1.8%

Fuente. (GRUPO BANCOLOMBIA, 2016)

10.2.3 Estrategia de plaza: Para los canales de comercialización y distribución del producto se empleara una estrategia de distribución de canal mixto:

- Directo: clientes que realicen la compra por la necesidad de realizar mantenimiento preventivo o correctivo a sus vehículos.
- Indirecto: clientes y/o distribuidores que realizan compras para atender a su cliente o usuario final.

Para ambos canales ofrecemos venta directa a través de nuestro almacén, ventas a domicilio o despachos en la ciudad de Medellín o alrededores por medio de transportadoras con convenio.

10.2.3.2 Ventajas de los canales empleados

- Es un canal que permite un contacto directo con el cliente.
- Permite poder prestar una asesoría más especializada.
- Diferentes opciones para atender sus solicitudes.
- Mayor cobertura para despachos locales y nacionales.

10.2.3.3 Desventajas de los canales empleados

- Mayor costo por tener vendedores especializados.
- Mayor inversión de activos fijos.

10.2.4 Estrategia de promoción: Para la estrategia de mercadeo se deben tener en cuenta los parámetros definidos por el representante de marca para toda la red de distribuidores, aun así, para el primer año realizaremos una actividad, la cual hace parte de nuestra estrategia para las

nuevas unidades de negocio, y para los primero tres años se realizara una estrategia permanente en 8 de los 12 meses de cada año, para tener mayor reconocimiento, esta última inversión se está descrita en la tabla plan mercadeo mensual por tres años.

Para la estrategia de mercadeo para el primer año, con el fin de dar a conocer la marca como un producto nuevo en nuestro portafolio, se tiene un presupuesto total de 20.850.000 repartidos como se ven en la tabla anexas plan de mercadeo primer año para los primeros tres años la inversión será de 54.560.000 millones de pesos anuales, el total de la inversión para el primer año es de 75.410.000.

Tabla 4. Plan de mercadeo año 1.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Promoción	Capacitaciones y charlar a Vendedores, Comprador y Administrador	4	-	-
	Capacitaciones y charlas a clientes talleres y almacenes	400	15,000	6,000,000
	Auditorio para charlas y capacitación a mecanicos	2	800,000	1,600,000
	Material POP (Ilaveros, calendarios de bolsillo, recordatorios de pico y placa)	4	2,000,000	8,000,000
	Aviso en paginas amarillas	1	1,250,000	1,250,000
Productos*	Venta de KIT para mantenimiento (Aceite, distribución, frenos)	4	1,000,000	4,000,000
TOTAL MERCADEO				20,850,000

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5. Plan de mercadeo mensual.

ELEMENTO	CANTIDAD	VR. UNIT	VR. TOTAL
Volantes	4000	\$ 500	\$ 2,000,000
Personal auxiliar	12	\$ 110,000	\$ 1,320,000
Publicidad en radio	100	\$ 30,000	\$ 3,000,000
TOTAL MES			\$ 6,820,000
TOTAL AÑO			\$ 54,560,000

Fuente. Elaboración propia.

10.2.5 Proyección de ventas: Para calcular las ventas del proyecto en el periodo 2017 – 2021, se consideró el comportamiento general de los almacenes nuevos en las principales ciudades y como caso específico se tomó el estimado del almacén que lleva aproximadamente 6 años desde su inicio en el 2011, en el cual se comercializa la línea Ford, tal como se puede evidenciar en la tabla anexa.

El precio de venta promedio para repuestos de la línea Ford para sus inicios en el 2011 se ubicaba en \$ 230.000, con este valor la variación del dólar tuvo un efecto en el desempeño del negocio en número de unidades vendidas, pero como se observa, aun así fue muy positivo en ventas en pesos, con esta información podemos calcular un promedio de la cantidad de unidades comercializadas en los últimos 5 años.

Tabla 6. Proyección de ventas.

VENTAS REALES FORD PEREIRA					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL VENTAS	930,621,233	2,144,037,542	2,641,002,098	3,056,297,845	3,536,898,560
VARIACIÓN		130.4%	23.2%	15.7%	15.7%
TOTAL UNIDADES	4,046	9,570.47	11,286.88	12,156.02	10,362.05
VARIACIÓN		136.5%	17.9%	7.7%	-14.8%
PRECIO POR UNIDAD	230,000	224,026	233,989	251,423	341,332
% VARIA. DÓLAR	-2.6%	4.4%	7.5%	35.8%	9.8%

Fuente. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el tamaño del mercado de la marca Toyota en la ciudad de Medellín es más es tres veces más grande que el mercado de Ford en la ciudad de Pereira y también considerando que la rotación de las autopartes de Toyota son menores que la marca Ford, se realizó la proyección 75% adicional al comportamiento real del almacén de Ford en Pereira.

El parque automotor promedio de la marca Ford es de 1.100 vehículos, se logró conocer mediante entrevista con personal de algunos de los concesionarios de la ciudad, que la marca Toyota tiene un parque aproximado de 3.500 vehículos circulando en la zona metropolitana de Medellín, estos vehículos se encuentran fuera de garantía y además están en los primeros 10 años de circulación, tiempo en los que nosotros atendemos a los propietarios de vehículos.

Cuando hablamos de precios promedio de un repuesto, para el caso de la marca Toyota el precio es de 280.000 aproximadamente. Esta información fue obtenida con estudios de mercado y análisis de datos recopilados a través de listas de precio y visita a los concesionarios más cercanos de la red de Toyota.

En cuanto al crecimiento, se hizo la misma proyección en crecimiento anual que la del almacén de Pereira, la cual suele ser el comportamiento de las unidades de negocio a nivel nacional en almacenes nuevos, con una pequeña variación de acuerdo a la línea, el tamaño del mercado y la labor comercial del administrador, (las ventas reales) la cual para la proyección en unidades se utilizó un poco menos del doble de unidades que fueron comercializadas en Pereira en su primero año y a partir de ahí la proyección de crecimiento, se estimó también que en el último año en ventas del almacén de Ford Pereira hubo un cambio bastante brusco debido a la variación del precio del dólar, para lo cual se utilizó una media del negocio y no la proyección real del ejemplo, para el quinto año se espera un crecimiento del 5% y a partir de ahí se estabiliza en ese porcentaje aproximadamente, además su crecimiento se vincula directamente a la venta de vehículos de la marca.

Tabla 7. Proyección de ventas.

PROYECCIÓN VENTAS TOYOTA MEDELLÍN					
AÑO	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS	1,985,325,298	4,539,899,889	5,335,707,687	5,627,684,750	5,775,431,291
VARIACIÓN		128.7%	17.5%	5.5%	2.6%
TOTAL UNIDADES	7,090	16,771	19,779	21,302	22,495
VARIACIÓN		136.5%	17.9%	7.7%	5.6%
PRECIO POR UNIDAD	280,000	270,698	269,767	264,186	256,744
% VARIA. DÓLAR	-3.3%	-0.3%	-2.1%	-2.8%	-1.8%

Fuente. Elaboración propia.

10.3 Análisis técnico

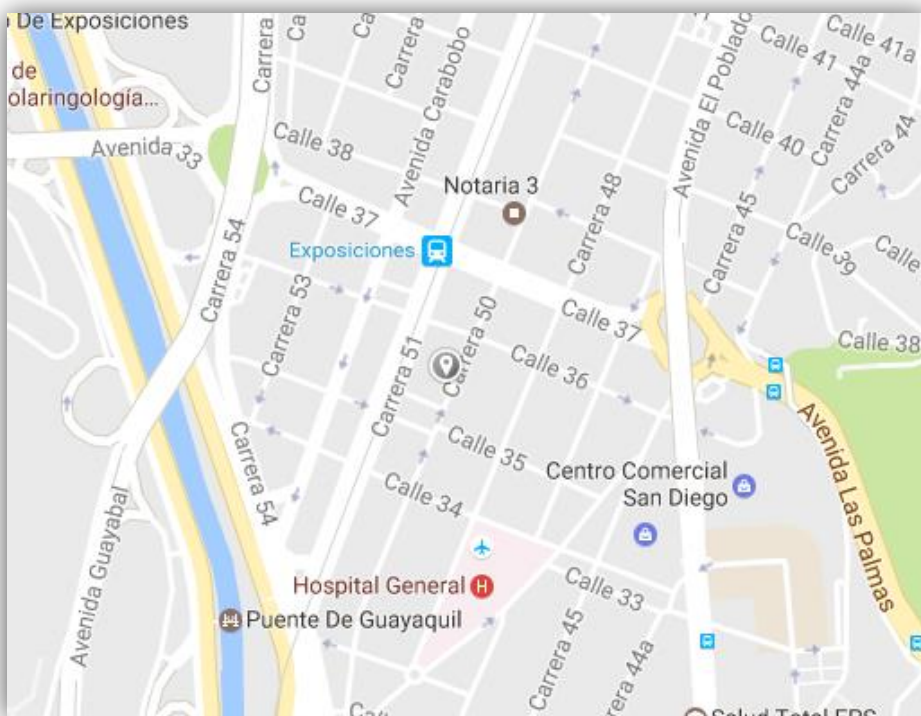
Estudio Técnico

10.3.1 Localización: se determina la localización de manera estratégica para la operación de la nueva unidad de negocio.

10.3.1.1 Macro localización: La unidad estratégica de negocio estará ubicada en la ciudad de Medellín. Sobre la avenida Palace en la zona Repuestera con una distancia no menor a 100 metros de cualquiera de los 2 concesionarios de la marca Toyota que hay en la zona.

En la operación comercial como promesa de valor para una mejor atención a los clientes, se realizarán despachos locales a domicilio, despachos municipios cercanos y despachos a clientes a nivel nacional por transportadoras con las cuales actualmente la compañía tiene convenios, el costo del transporte se lleva al gasto de venta.

Figura 1. Ubicación almacén.



Fuente. Datos consultados en enero del 2017 en la página web de Google Maps.

Esta ubicación es dada ya que está en la zona de mayor influencia en venta de autopartes de la ciudad, se encuentra cerca al centro de la ciudad y cerca de talleres multimarca, lo que proporciona una atención ágil para estos clientes, además se encuentra cerca de vías principales que permiten la salida e ingreso y libre circulación de transportes de carga pesada para la recepción y despacho de mercancía.

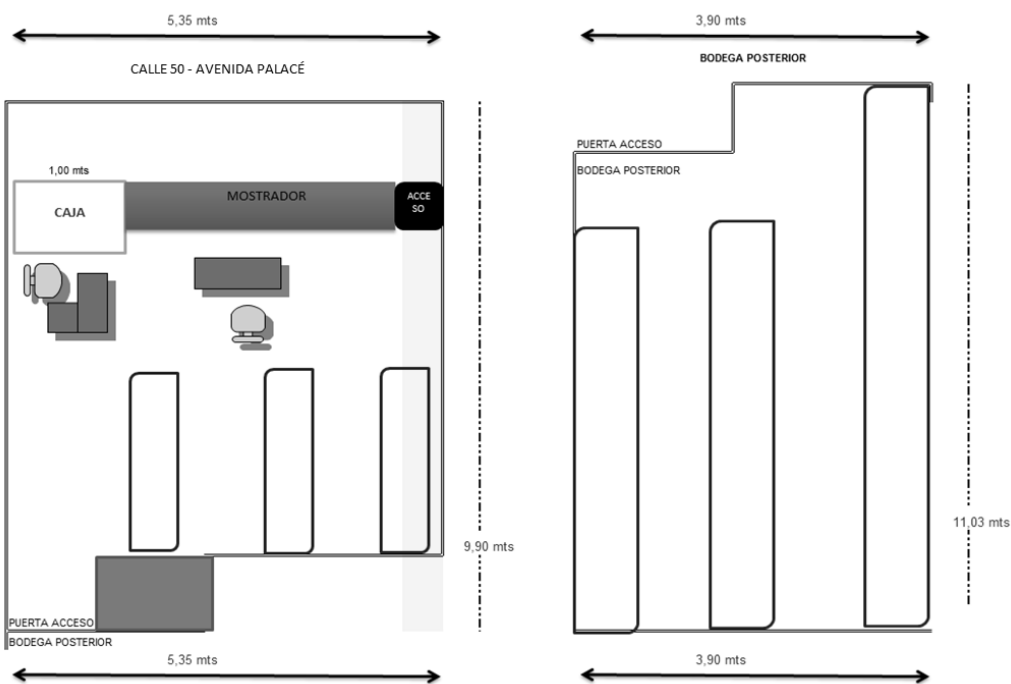
- Aspectos de infraestructura: la totalidad zona cuenta con servicios de agua, luz eléctrica, pavimentación, teléfono, correo, internet, bahías de parque temporal para clientes y camiones, transporte y bancos.
- Aspectos institucionales: en el POT (Plan de ordenamiento territorial) esta zona se encuentra catalogada como zona centro y apta para el comercio al por mayor y detal de autopartes, lo que da vía libre a la ubicación del almacén en la zona.

10.3.1.2 Micro localización: El entorno de localización del almacén contará con la infraestructura y servicios públicos necesarios como: agua, luz, pavimentación, teléfono, correo, internet y demás instalaciones eléctricas, además de transporte y bancos entre otros.

El lugar cumple con las especificaciones legales y de marcado necesarias para la instalación, al no existir impedimento por las autoridades competentes.

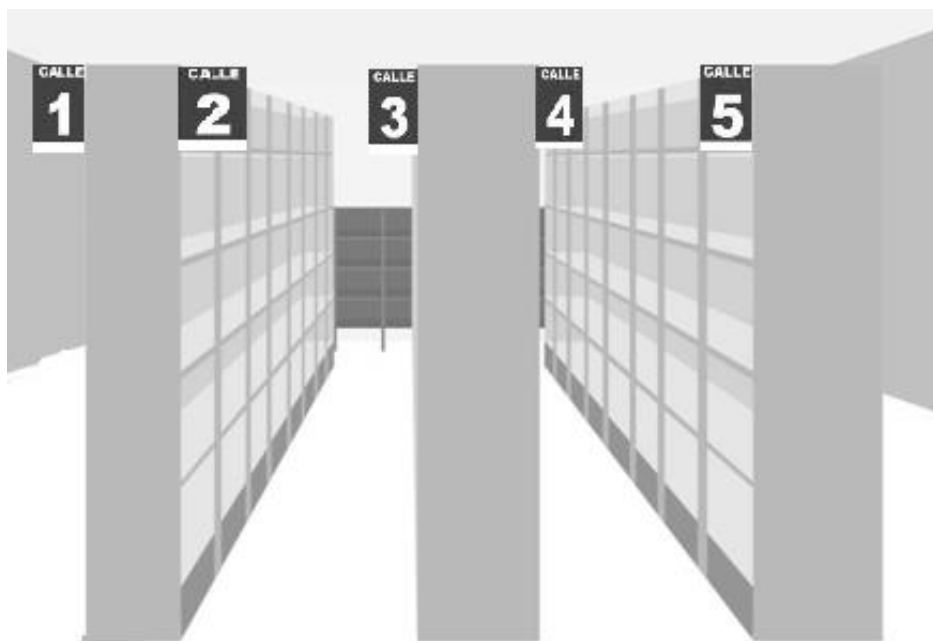
Distribución de área y espacios: Para que la distribución y el diseño de las instalaciones de la empresa tengan las condiciones de trabajo adecuadas y basados en nuestra experiencia en el montaje de almacenes para ventas de repuestos, es necesario tener en cuenta las la operación de la unidad de negocio y así poder optimizar distribución eficiente entre sus áreas, en cuanto la distribución del mostrador, puestos de trabajo para el Administrado, Comprador y Bodeguero, zona de almacenamiento y puertas de acceso con espacio suficiente para la manipulación de mercancía, esto se puede observar en detalle en las siguientes figuras.

Figura 2. Cuadro distribución de áreas.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 3. Diseño bodega del almacén.



Fuente. Elaboración propia.

10.3.2 Ingeniería del proyecto: Se realiza la descripción de todo el proceso, el cual es la base para la atención a los clientes:

10.3.2.1. Descripción del proceso: El proceso para la comercialización de autopartes constará de las siguientes actividades.

- **Escuchar y asesorar al cliente:** mediante la atención telefónica o visita directa del cliente al almacén el vendedor recibe los requerimientos del cliente y realiza las preguntas exploratorias que permitan brindar una asesoría adecuada en cuanto a las necesidades de autopartes.
- **Estado del cliente:** si es un cliente recurrente de crédito el vendedor procede a solicitar los datos para verificar el estado en el sistema, sea de bloqueo por mora, cupo o tiempo sin compra, de lo contrario si es un cliente de contado o nuevo procede a realizar la actualización o creación del cliente respectivamente en el software de la compañía.
- **Facturar el pedido:** vendedor procede a registrar el pedido del cliente en el sistema y realiza la factura, remitiendo al cliente a la caja si la venta es de contado para que este último realice el pago.
- **Pago de la factura:** el cliente procede a realizar el pago de la factura de contado, acercándose a la caja quien le entrega la factura y recibe el valor de la misma, en caso de ser factura de crédito, el cliente solamente procede a firmarla una vez se la entregue el vendedor.
- **Separar, despacha o entregar la mercancía:** mientras el cliente realiza el proceso con la factura el vendedor procede a buscar el repuesto en la bodega, separa, marca la mercancía y despacha o entrega al cliente una vez se evidencie que la factura ya fue cancelada en caso de que la venta sea de contado, para el caso de ventas a crédito el vendedor hace firmar la factura del cliente para poder proceder con el despacho.
- **Servicio post venta:** para casos de reclamo por devolución, si el repuesto está en buenas condiciones se le podrá hacer la nota crédito al cliente, si es un reclamo por garantía se debe dejar registro y proceder a verificar en un banco de pruebas o con el mismo proveedor para poder dar respuesta al cliente del resultado, siempre dejando evidencia en el mismo formato de la solicitud.

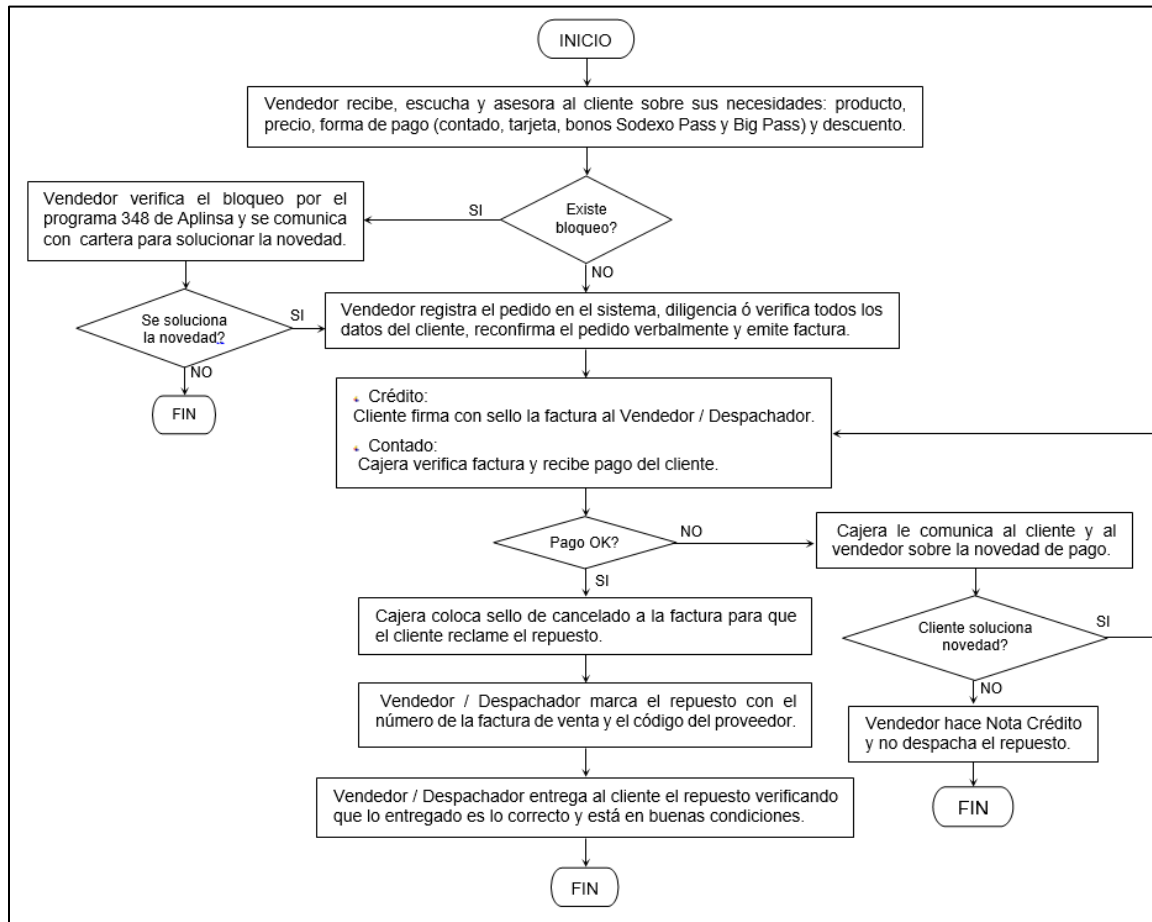
10.3.2.2. Matriz de análisis y requerimientos

Tabla 8. Matriz de análisis y requerimientos.

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PERSONAL REQUERIDO	HERRAMIENTAS REQUERIDAS
1	Escuchar y asesorar al cliente	Mediante la atención telefónica o visita directa del cliente al almacén el vendedor recibe los requerimientos del cliente y realiza las preguntas exploratorias que permitan brindar una asesoría adecuada en cuanto a las necesidades de autopartes.	Vendedor	Telefono
				Línea telefonica
				Equipo de computo
				Software especializado
				Catálogo de la línea
2	Estado del cliente	Si es un cliente recurrente de crédito el vendedor procede a solicitar los datos para verificar el estado en el sistema, sea de bloqueo por mora, cupo o tiempo sin compra, de lo contrario si es un cliente de contado o nuevo procede a realizar la actualización o creación del cliente respectivamente en el software de la compañía.	Vendedor	Equipo de computo
				Software especializado
				Línea telefonica
3	Facturar el pedido	Vendedor procede a registrar el pedido del cliente en el sistema y realiza la factura, remitiendo al cliente a la caja si la venta es de contado para que este último realice el pago.	Vendedor	Impresora de papel quimico
				Equipo de computo
				Software especializado
4	Pago de la factura	El cliente procede a realizar el pago de la factura de contado, acercándose a la caja quien le entrega la factura y recibe el valor de la misma, en caso de ser factura de crédito, el cliente solamente procede a firmarla una vez se la entregue el vendedor.	Cajera	Impresora de papel quimico
				Equipo de computo
				Software especializado
				Línea telefonica
				Calculadora de impresión
5	Separar, despacho o entregar la mercancía	Mientras el cliente realiza el proceso con la factura el vendedor procede a buscar el repuesto en la bodega, separa, marca la mercancía y despacha o entrega al cliente una vez se evidencie que la factura ya fue cancelada en caso de que la venta sea de contado, para el caso de ventas a crédito el vendedor hace firmar la factura del cliente para poder proceder con el despacho.	Vendedor	Bodega para almacenar mercancía
				Estante para ubicar mercancía
				Inventario
				Pirograbador
				Bolsas para empacar mercancía
6	Servicio pos venta	Para casos de reclamo por devolución, si el repuesto está en buenas condiciones se le podrá hacer la nota crédito al cliente, si es un reclamo por garantía se debe dejar registro y proceder a verificar en un banco de pruebas o con el mismo proveedor para poder dar respuesta al cliente del resultado, siempre dejando evidencia en el mismo formato de la solicitud.	Comprador / Administrador	Telefono
				Línea telefonica
				Equipo de computo
				Software especializado

Fuente. Elaboración propia.

10.3.2.3 Diagrama de flujo

Figura 4. Diagrama de flujo.

Fuente. Elaboración propia.

10.3.2.4 Necesidades y requerimientos

Tabla 9. Necesidades y requerimientos.

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Equipos de computo	Compra 5 años	7	\$ 3,200,000	\$ 22,400,000
Software (inventario y venta) 30 USUA	Compra una sola vez	1	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
Impresora multi funcional	Compra 5 años	1	\$ 850,000	\$ 850,000
Impresora de puntos para la caja	Compra una sola vez	1	\$ 220,000	\$ 220,000
Telefonos Fijos	Compra una sola vez	8	\$ 60,000	\$ 480,000
Calculadora para caja	Compra una sola vez	1	\$ 35,000	\$ 35,000
Telefonos inalambricos	Compra una sola vez	3	\$ 120,000	\$ 360,000
Caja registradora	Compra una sola vez	1	\$ 850,000	\$ 850,000
Datafono	Compra una sola vez	2	\$ 520,000	\$ 1,040,000
Sillas de escritorio	Compra una sola vez	5	\$ 350,000	\$ 1,750,000
Sillas mostrador	Compra una sola vez	3	\$ 220,000	\$ 660,000
Datafono	Compra una sola vez	1	\$ 60,000	\$ 60,000
Televisores 42 pulgadas	Compra una sola vez	2	\$ 1,500,000	\$ 3,000,000
Sistema de Camaras	Compra una sola vez	6	\$ 500,000	\$ 3,000,000
Mostrador y Vitrina	Compra una sola vez	1	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000
TOTAL ACTIVOS				\$ 50,705,000

ITEM	CANTIDAD	VALOR	VALOR AÑO
Acabados y pintura	1	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000
Avisos interior	2	\$ 2,000,000	\$ 4,000,000
Avisos exterior	1	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000
Estanteria libiana	12	\$ 2,000,000	\$ 24,000,000
Estanteria pesada	4	\$ 3,000,000	\$ 12,000,000
TOTAL ADECUACIONES BODEGA			\$ 53,000,000

Fuente. Elaboración propia.

10.3.3 Aspectos legales: se describe el cumplimiento a los aspectos legales para la apertura de un almacén con la actividad comercial de autopartes

10.3.3.1 Tipo de sociedad: La sociedad que se utilizara para la comercialización de autopartes de la marca Toyota es S.A., Importadora Nipón S.A., que actualmente se encuentra creada con tiene registro mercantil, por la cual se distribuyen otras marcas, como Hyundai, Renault y Volkswagen.

- **Obligaciones tributarias de una empresa S.A.:** De conformidad con el Estatuto Tributario, la Sociedad Anónima es gravada y por lo tanto tributará a la tarifa correspondiente de renta, pertenecen al régimen común, será responsable del IVA, según su actividad económica, responsable del timbre, agente retenedor y sujeto del GMF como todas las demás sociedades, sin perjuicio de que los accionistas paguen el impuesto que les corresponda sobre sus acciones y dividendos o certificados de inversión y utilidades, cuando estas resulten gravadas de conformidad con las normas vigentes. Sus accionistas no responden por impuestos de la sociedad, ni serán responsables por las obligaciones tributarias, laborales, comerciales, administrativas, ni de ninguna otra naturaleza en que incurra la sociedad, siempre y cuando no se utilice la sociedad para fraude a la ley o de terceros. Desde el punto de vista contable, las SA están obligadas a llevar contabilidad en libros debidamente registrados, a emitir estados financieros de propósito general, a presentar informe de gestión y deberán regirse por los principios de contabilidad. Generalmente las utilidades comerciales deben estar soportadas por estados financieros dictaminados por un contador público independiente.

Las Sociedades Anónimas deben cumplir con las obligaciones tributarias impuestas por la ley. Su proceso contributivo se fundamenta en el artículo 95 numeral 9° de la Constitución Política de Colombia, según el cual todos los ciudadanos tienen el deber de “contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad”.

- Responsabilidad social: La SA, al igual que las demás sociedades, por mandato constitucional debe cumplir una función social positiva propia e independiente a los intereses de sus propietarios, es decir, debe trascender su interés económico, preocuparse por adelantar gestiones sociales, ambientales, con el fin de mejorar la calidad de vida de los grupos humanos. Si la S.A. quiere ser altamente competitiva, deberá seguir el ejemplo de las compañías líderes a nivel mundial que han incorporado como herramienta fundamental de su estrategia de negocios a RSE. Una serie de beneficios económicos y sociales representa para la empresa la aplicación de la Responsabilidad Social; requisito indispensable para adquirir la nueva ISO 26.000, aumento de la productividad y la rentabilidad, oportunidades para nuevos negocios, imagen corporativa positiva y estima de la sociedad, incremento del valor de la empresa, reducción de costos operativos, confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas, confianza y transparencia con los proveedores, disminución de riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente), fidelidad y aprecio de sus clientes, entre otras. En el entorno de la globalización la Responsabilidad Social ya no es solo un acto voluntario, es una exigencia más para ingresar a mercados competitivos como el ALCA y la Unión Europea,

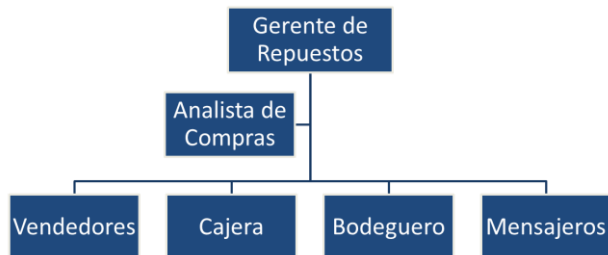
razón por la cual el Estado ha tratado de intervenir en el sector privado para establecer unos requerimientos mínimos sobre responsabilidad social empresarial, lo cual ha conllevado la expedición de leyes en diferentes materias como en el campo del medio ambiente, comercial, laboral y social. Esa voluntariedad en la que se fundamenta la RSE va disminuyendo y se va transformando en un deber legal, traducido a una responsabilidad jurídica obligatoria.

10.3.4 Aspectos administrativos: Se describen las principales variables administrativas a tener en cuenta.

- **Escala de mínimos de remuneración de enlace profesional:** la cual está integrada por varios colegios de egresados de las universidades del país, sirve como referencia para definir los salarios de los profesionales a contratar. De acuerdo con los salarios estipulados en la tabla para el año 2017, se fijarán los salarios y las respectivas prestaciones sociales para el equipo de trabajo.
- **Impuestos municipales:** por la comercialización de autopartes en el municipio de Medellín y algunos definidos por ley nacional tienen definidos los siguientes impuestos: industria y comercio del 1%, retención en la fuente 11%. Los impuestos del orden departamental. Para un total de impuestos fijos del 12% sobre el valor total del valor de la factura y el IVA del 19% el cual se calcula también sobre el valor total de la factura.
- **Gastos Administrativos:** teniendo en cuenta que para la comercialización de la marca Toyota, por disposición de los representantes de marca en Colombia se requiere un almacén dedicado exclusivamente a esta a este negocio, esto requiere también una estructura organizacional adicional, para lo cual tomaremos la experiencia que hemos adquirido en estos 45 años para determinar la estructura,

junto con la experiencia, conocimiento y educación, lo que nos ayuda a determinar la mano de obra administrativa, para ello mostramos el organigrama en la siguiente figura.

Figura 5. Organigrama.



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 10. Gastos operativos – gastos administrativos.

CARGO	CANTIDAD	SALARIO BASICO	APORTES Y OTROS	TOTAL MES
Administrador	1	\$ 2.675.000	\$ 776.339	\$ 3.451.339
Analista de Compras	1	\$ 1.819.000	\$ 527.910	\$ 2.346.910
Vendedores	3	\$ 737.717	\$ 297.240	\$ 1.034.957
Cajera	1	\$ 802.500	\$ 316.042	\$ 1.118.542
Bodeguero	1	\$ 770.400	\$ 306.725	\$ 1.077.125
Mensajeros	2	\$ 737.717	\$ 297.240	\$ 1.034.957
TOTAL	9	\$ 7.542.334		\$ 10.063.830
				-\$ 170.443.895

Fuente. Elaboración propia.

11. PLAN FINANCIERO

11.1. Elaboración del plan financiero

Se utilizó información de fuentes secundarias, como bases de datos de entidades financieras a nivel nacional, agremiaciones del sector de autopartes, tendencia del mercado e información de la empresa.

11.1.1. Flujo de caja libre descontado: El método será a través de estimaciones realizadas sobre el comportamiento de las partidas del estado de resultados y el balance general, utilizadas para calcular los flujos de caja operativos del negocio en el periodo proyectado.

11.1.2. Supuestos macroeconómicos: Los supuestos macroeconómicos se emplean en las proyecciones de ingresos, egresos e inversiones en propiedad, planta y equipo. La fuente utilizada para obtener la información son entidades como el Banco BBVA y Bancolombia. Las diferentes variables macroeconómicas utilizadas para la elaboración de las proyecciones son las siguientes.

Tabla 11. Proyecciones macroeconómicas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa Dólar	-4,6%	-0,3%	-2,1%	-2,8%	-1,8%
Inflación	3,9%	3,1%	3,6%	3,4%	3,0%

Fuente. Elaboración propia.

11.2. Impuesto

Para el plan financiero, se tuvo en cuenta el impuesto de industria y comercio del 1%, además para la proyección de los próximos 5 años, se tuvo en cuenta un impuesto de renta del 34% para el 2017 y del 33% para los años siguientes, de acuerdo al artículo 100 de la ley 1819 de diciembre del 2016.

11.2.1. Supuesto de ingresos: El precio de venta es fijado por el representante de la marca y fijado para toda la red de distribuidores.

En la siguiente tabla, se puede observar los ingresos, basados en las cantidades a vender y el precio promedio ponderado de venta de cada unidad, como se observa en la tabla, se espera vender \$ 1.985 millones de pesos en el primer año.

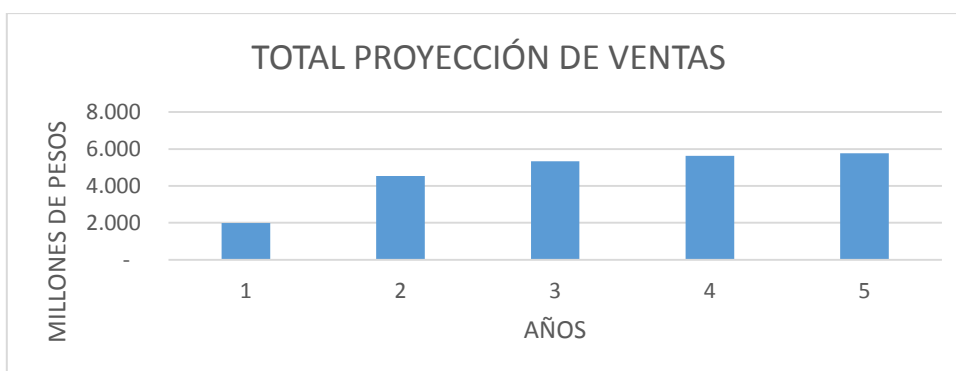
Tabla 12. Proyección de ventas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTAS	1.985.325.298	4.539.899.889	5.335.707.687	5.627.684.750	5.775.431.291
TOTAL UNIDADES	7.090	16.771	19.779	21.302	22.495
PRECIO POR UNIDAD	280.000	270.698	269.767	264.186	256.744
% VARIA. DÓLAR	-3,3%	-0,3%	-2,1%	-2,8%	-1,8%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ilustra en una gráfica los ingresos por ventas durante los próximos 5 años:

Figura 6. Grafica proyección de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

11.2.2. Supuestos de costos: Los costos están conformados por los fijos y los variables.

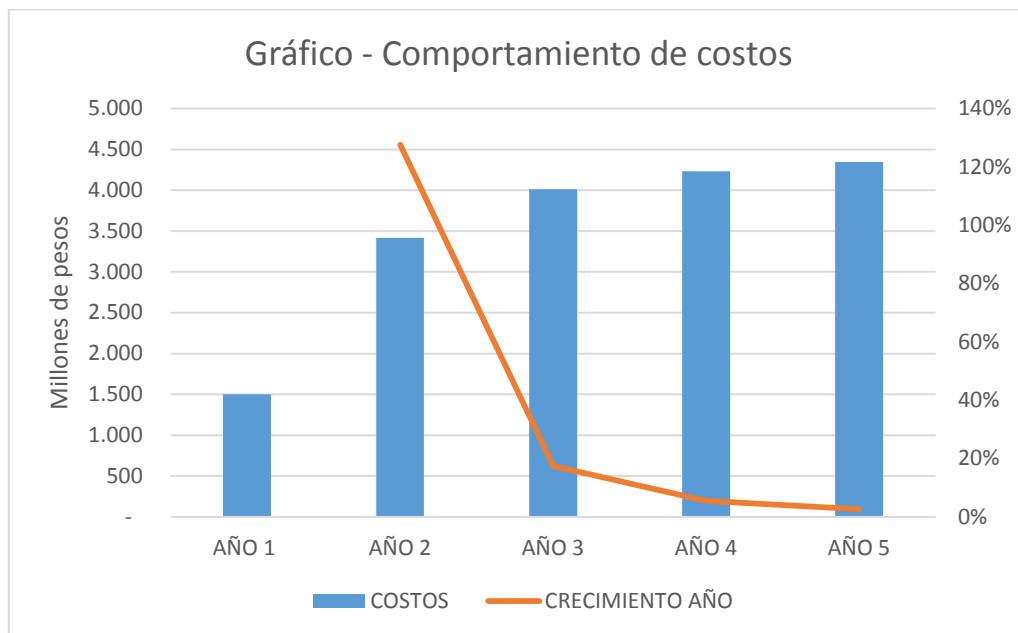
11.2.2.1. Costos variables: Teniendo en cuenta que la actividad de compañía es la comercialización, solo se presentan costos indirectos de fabricación.

11.2.2.2. Costos fijos de fabricación: En los costos fijos se tienen en cuenta un 2% en costos de fabricación, también se estima la contratación fija de las siguientes personas:

- Un administrador con ingresos fijos de \$ 2.675.000 por tiempo completo.
- Un analista de compas el cual tiene ingresos por \$ 1.819.000.
- Tres vendedores con un salario mínimo de \$ 737.717.
- Una cajera con ingresos mínimos de \$ 802.500
- Un bodeguero con una salario mínimo de \$ 770.400
- Un mensajero con una salario mínimo de \$ 737.717

A todos estos valores se les calculo el factor prestacional.

Figura 7. Proyección de costos anuales



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 13. Proyección de costos anuales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	1.985.200.000	4.539.876.158	5.335.721.493	5.627.690.172	5.775.456.280
% sobre las ventas	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
Costos MP	1.488.900.000	3.404.907.119	4.001.791.120	4.220.767.629	4.331.592.210
Costos de fabricación	99.260.000	226.993.808	266.786.075	281.384.509	288.772.814
Total costos	1.588.160.000	3.631.900.926	4.268.577.194	4.502.152.138	4.620.365.024
Crecimiento año a año		129%	18%	5%	3%

Fuente. Elaboración propia.

11.2.2. Gastos de administración: La proyección de los gastos de administración hacen parte del presupuesto anual para la proyección de los próximos 5 años, estos gastos están conformados por:

11.2.3.1. Nomina administrativa: Se realizara la contratación directa del personal administrativo y operativo, de acuerdo a la proyección de ventas e ingresos:

- Un administrador con ingresos fijos de \$ 2.675.000 por tiempo completo de labores.
- Un analista de compas el cual tiene ingresos por \$ 1.819.000 por tiempo completo de labores.
- Tres vendedores con un salario mínimo de \$ 737.717, por tiempo completo de labores.
- Una cajera con ingresos mínimos de \$ 802.500 por tiempo completo de labores.
- Un bodeguero con un salario mínimo de \$ 770.400, por tiempo completo de labores.
- Un mensajero con un salario mínimo de \$ 737.717, por tiempo completo de labores.

11.2.3.2. Otros gastos: que afectan directamente la operación de la unidad de negocio.

- Material de papelería y aseo: \$ 230.000 mensuales
- Arrendamiento por un valor de \$ 5.200.000 mensuales
- Servicios públicos por un valor mensual de \$ 2.416.957
- Herramientas para caja por un valor mensual de \$ 80.000

- Herramientas para bodega por un valor mensual de \$ 140.000
- Mantenimiento de software de inventario por un valor mensual de \$ 140.000

11.2.3.3. Gastos de ventas: En la proyección de gastos de ventas se tiene en cuenta, la estrategia de mercadeo y publicidad:

Tabla 14. Proyección gastos de ventas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en medios radiales	27.040.000	27.040.000	27.040.000	13.520.000	13.520.000
Material publicitario	16.000.000	16.000.000	16.000.000	8.000.000	8.000.000
Auxiliar de Mercadeo	11.520.000	11.520.000	11.520.000	5.760.000	5.760.000
Promoción año 1	16.850.000	-	-	-	-
Producto año 1	4.000.000	-	-	-	-

Fuente. Elaboración propia.

11.2.4. Inversión: La inversión inicial corresponde a las adecuaciones del almacén, compra de estantería, adecuación de mostrador y cubículo para caja, avisos exteriores e interiores y pintura de acuerdo a los estándares definidos por el representante de la marca Toyota:

Tabla 15. Detalle inversión inicial.

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Equipos de computo	Compra 5 años	7	\$ 3.200.000	\$ 22.400.000
Software (inventario y venta) 30 USUA	Compra una sola vez	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Impresora multi funcional	Compra 5 años	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Impresora de puntos para la caja	Compra una sola vez	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Telefonos Fijos	Compra una sola vez	8	\$ 60.000	\$ 480.000
Calculadora para caja	Compra una sola vez	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Telefonos inalambricos	Compra una sola vez	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Caja registradora	Compra una sola vez	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Datafono	Compra una sola vez	2	\$ 520.000	\$ 1.040.000
Sillas de escritorio	Compra una sola vez	5	\$ 350.000	\$ 1.750.000
Sillas mostrador	Compra una sola vez	3	\$ 220.000	\$ 660.000
Datafono	Compra una sola vez	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Televisores 42 pulgadas	Compra una sola vez	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Sistema de Camaras	Compra una sola vez	6	\$ 500.000	\$ 3.000.000
Mostrador y Vitrina	Compra una sola vez	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
TOTAL ACTIVOS				\$ 50.705.000

ITEM	CANTIDAD	VALOR	VALOR AÑO
Acabados y pintura	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Avisos interior	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Avisos exterior	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Estanteria libiana	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Estanteria pesada	4	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000
TOTAL ADECUACIONES BODEGA			\$ 53.000.000

Fuente. Elaboración propia.

11.2.5. Estado de resultados: En las proyecciones financieras se puede observar que las utilidades brutas tiene un comportamiento positivo, así como la utilidad bruta y la utilidad neta como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 16. Estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	1.985.200.000	4.539.876.158	5.335.721.493	5.627.690.172	5.775.456.280
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	1.488.900.000	3.404.907.119	4.001.791.120	4.220.767.629	4.331.592.210
Depreciación	12.791.000	12.791.000	12.791.000	12.791.000	12.791.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	99.260.000	226.993.808	266.786.075	281.384.509	288.772.814
Utilidad Bruta	384.249.000	895.184.232	1.054.353.299	1.112.747.034	1.142.300.256
Gasto de Ventas	75.410.000	54.560.000	54.560.000	27.280.000	27.280.000
Gastos de Administracion	230.537.871	237.684.545	246.241.189	254.613.389	262.251.791
Provisiones	6.617.333	8.515.587	2.652.818	973.229	492.554
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	71.683.796	594.424.099	750.899.292	829.880.416	852.275.912
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	71.683.796	594.424.099	750.899.292	829.880.416	852.275.912
Impuestos (35%)	23.655.653	196.159.953	247.796.766	273.860.537	281.251.051
Utilidad Neta Final	48.028.143	398.264.147	503.102.526	556.019.879	571.024.861

Fuente. Elaboración propia

11.2.6. Balance general: En el balance general podemos observar la información acerca de la inversión y financiación del proyecto.

Tabla 17. Balance general.

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	110.000.000			305.723.233	843.785.644	1.406.239.197
Cuentas X Cobrar	0	330.866.667	756.646.026	889.286.916	937.948.362	962.576.047
Provisión Cuentas por Cobrar		-6.617.333	-15.132.921	-17.785.738	-18.758.967	-19.251.521
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	187.711.375	427.212.265	501.822.765	529.194.829	543.047.901
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	110.000.000	318.549.796	1.061.776.502	1.679.047.175	2.292.169.868	2.892.611.624
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	53.000.000	50.350.000	47.700.000	45.050.000	42.400.000	39.750.000
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	50.705.000	40.564.000	30.423.000	20.282.000	10.141.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	103.705.000	90.914.000	78.123.000	65.332.000	52.541.000	39.750.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	213.705.000	409.463.796	1.139.899.502	1.744.379.175	2.344.710.868	2.932.361.624
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	124.075.000	283.742.260	333.482.593	351.730.636	360.966.018
Impuestos X Pagar	0	23.665.653	196.159.953	247.796.766	273.860.537	281.251.051
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	147.730.653	479.902.213	581.279.360	625.591.173	642.217.068
Patrimonio						
Capital Social	213.705.000	213.705.000	213.705.000	213.705.000	213.705.000	213.705.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	4.802.814	44.629.229	94.939.482	106.852.500
Utilidades Retenidas	0	0	43.225.329	401.663.061	854.455.334	1.398.562.194
Utilidades del Ejercicio	0	48.028.143	398.264.147	503.102.526	556.019.879	571.024.861
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	213.705.000	261.733.143	659.997.290	1.163.099.815	1.719.119.694	2.290.144.555
PASIVO + PATRIMONIO	213.705.000	409.463.796	1.139.899.502	1.744.379.175	2.344.710.868	2.932.361.624

Fuente: Elaboración propia.

11.2.7. Flujo de caja: En la siguiente tabla podemos observar la viabilidad financiera del proyecto, mediante el cálculo del flujo de caja libre, con unas cifras muy positivas en los dos últimos años.

Tabla 18. Flujo de caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		71.683.796	594.424.099	750.899.292	829.880.416	852.275.912
Depreciaciones		12.791.000	12.791.000	12.791.000	12.791.000	12.791.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		6.617.333	8.515.587	2.652.818	973.229	492.554
Impuestos		0	-23.655.653	-196.159.953	-247.796.766	-273.860.537
Neto Flujo de Caja Operativo		91.092.129	592.075.034	570.183.157	595.847.879	591.698.928
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-330.866.667	-425.779.360	-132.640.889	-48.661.447	-24.627.685
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		-187.711.375	-239.500.890	-74.610.500	-27.372.064	-13.853.073
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		124.075.000	159.667.260	49.740.333	18.248.042	9.235.382
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-394.503.042	-505.612.990	-157.511.056	-57.785.468	-29.245.376
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-53.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-50.705.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-103.705.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-103.705.000	-394.503.042	-505.612.990	-157.511.056	-57.785.468	-29.245.376
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0	0	0	0	0	0
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	213.705.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	213.705.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	110.000.000	-303.410.913	86.462.044	412.672.101	538.062.411	562.453.552
Saldo anterior		110.000.000	-193.410.913	-106.948.868	305.723.233	843.785.644
Saldo siguiente	110.000.000	-193.410.913	-106.948.868	305.723.233	843.785.644	1.406.239.197

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente tabla podemos observar los criterios de selección:

Anexo A. Tabla – criterios de decisión.

El proyecto se ejecutara con capital de los socios, lo que indica que los siguientes criterios son de gran importancia para la ejecución del proyecto, se muestra una TIR por encima de la tasa esperada por el inversionista o emprendedor.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	26%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	40,88%
VAN (Valor actual neto)	196.833.771
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,82
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	0,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	3 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes

CONCLUSIONES

- Se calcula la tendencia del sector automotor favorable, ya que la participación de la marca Toyota en el mercado y sus ventas de vehículos en los últimos años, se tiene una proyección en ventas positiva para tener un almacén que comercialice autopartes de la marca Toyota.
- Se identifica que la marca Toyota tiene una participación significativa en el mercado, las condiciones son las apropiadas para la apertura de un almacén de autopartes que sea autorizado por el representante de la marca, en cuanto al tamaño del mercado, de acuerdo a las cifras de los diferentes estudios que se han realizado, se proyecta un crecimiento para los próximos años, de acuerdo a su comportamiento en los últimos años.
- Se determina, el tamaño y la ubicación del almacén en la zona de Palace ya que es la zona de mayor influencia repuestera en la ciudad de Medellín, donde además se encuentran dos de los concesionarios de la marca; los equipos, la organización técnica y la organización administrativa son los indicados basados en nuestra experiencia de 45 años en el sector de autopartes, los cuales nos dicen que la estructura determinada es la indicada para tener la mejor operación del nuevo almacén.
- Se determina la prefactibilidad financiera para la empresa comercializadora de autopartes, con la siguiente información:
 - El proyecto es viable financieramente, se logra ver una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 40,88%.
 - Se identifica que el proyecto genera valor para los inversionistas al tener una TIR por encima del 26%.
 - Se tiene presupuestado recuperar la inversión en el tercer año de operación del proyecto.
- Las condiciones jurídicas y ambientales actuales, son las indicadas para poner en funcionamiento un almacén que comercialice autopartes de la marca Toyota, no hay mayores restricciones y en el sector donde se ubicaría el almacén, se tienen las condiciones que permiten la apertura de un almacén.

- El análisis de las condiciones jurídicas y ambientales nos arrojan un resultado favorable, ya que la operación de comercializar autopartes en la zona de Palace es una actividad ejercida en la actualidad por varias empresas y que además está dentro del POT (plan de ordenamiento territorial) del municipio, esta actividad no genera mayores contaminaciones y la zona designada cuenta con bahías de parque para clientes o cargue y descargue de mercancía.

RECOMENDACIONES

Es necesario realizar un estudio de mercado más profundo en la ciudad de Medellín, con el fin de conocer todos los almacenes actuales que comercializan repuestos de la marca Toyota sin ser distribuidores autorizados, esto permitirá conocer más como opera la marca, los posibles clientes y proveedores del negocio.

Se recomienda tener un acercamiento con el representante de la marca para conocer las cifras exactas del parque automotor actual al mayor detalle, modelo, años y tiempo de garantía, esta información es vital para poder ampliar la proyección de ventas.

Se recomienda hacer un estudio de mercado a los clientes de Toyota, considerando que es una nueva marca se debe realizar ajustes en la prestación del servicio entre la red de distribución y poder innovar con el fin de tener una ventaja competitiva en la introducción de esta marca en el portafolio de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- grupobancolombia.com.* (26 de OCTUBRE de 2016). Obtenido de <file:///D:/TRABAJO/Descargas/Tabla%20Cifras%20de%20Variables%20Macroecon%C3%B3micas%20Proyectadas%20para%202017.pdf>
- ANDEMOS. (01 de 2017). <http://www.andemos.org/>. Obtenido de <http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2017/01/Informe-Vehiculos-2016-12.pdf>
- Asociación Colombiana de Vehículos Automotores . (Diciembre de 2015). <http://www.andemos.org/>. Obtenido de <http://www.andemos.org/estadisticas.php>
- ASOPARTES. (2013). www.asopartes.com. Obtenido de https://www.asopartes.com/index.php?option=com_jdownloads&view=categories&Itemid=405&lang=es
- ECHAVARRIA, C., GALINDO CARREÑO, A., & MALAGON LARA, J. C. (2006). *DOCUMENTO EN PDF*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/639/TM83.06%20E43d.pdf?sequence=1>
- GRUPO BANCOLOMBIA. (OCTUBRE de 2016). <http://www.grupobancolombia.com>. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/>
- HENAO JIMENEZ, M. A., & QUINTERO BEDOYA, A. M. (JUNIO de 2008). *DOCUMENTO EN PDF*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/920/65842H493.pdf?sequence=1>
- HERNÁNDEZ RINCÓN, M. A., & SÁNCHEZ, J. (2012). *DOCUMENTO EN PDF*. Obtenido de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11493/2/143305.pdf>
- SIC. (Julio de 2012). www.sic.gov.co. Obtenido de www.sic.gov.co/drupal/estudios-economicos