

Análisis del Impacto de la Importación de Repuestos en la Rentabilidad de Multirenault

Leidy Catalina Garzón Gualteros

Deimer Alberto Ruiz Herrera

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa de Mercadeo

Villavicencio

2015

Impacto de la Importación de Repuestos en la Rentabilidad de Multirenault

Leidy Catalina Garzón Gualteros

Cód 143002313

Deimer Alberto Ruiz Herrera

Cód 143002336

Trabajo de Grado para obtener el Título de
Profesional en Mercadeo

Director del Proyecto:

Blanca Iris Pinilla Moreno

Maestrante en Mercadeo y Educación

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa de Mercadeo

Villavicencio

2015

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. OSCAR DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ

Rector Universidad de los Llanos

WILTON ORACIO CALDERON CAMACHO

Vicerrector académico

DEIVER GIOVANY QUINTERO REYES

Secretario general

JUAN CARLOS LEAL CESPEDEZ

Decano Facultad de Ciencias Económicas

LILIA SUÁREZ PUERTO

Director de Escuela de Administración y Negocios

WILSON GIRALDO PÉREZ

Director del Centro de Investigación

BLANCA IRIS PINILLA MORENO

Directora del programa de Mercadeo

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Wilson Giraldo Pérez
Director del Centro de Investigación

Blanca Iris Pinilla Moreno
Directora del Programa Mercadeo

Marcos Edilson Hernández
Jurado

Lina Beltrán
Jurado

Blanca Iris Pinilla Moreno
Director Trabajo de Grado

Villavicencio, Octubre 2015

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a Dios quién sabiamente ha estado presente en cada una de las etapas de mi vida, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A toda mi familia, en especial a mis padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por creer en mis capacidades sin lugar a duda. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y el valor para conseguir mis objetivos. A Sebastián y María José, dos niños hermosos que han hecho vibrar mi corazón de alegría desde el día en que los conocí, permitiéndome ser parte de sus vidas y formación, a ellos agradezco la oportunidad porque hoy cuento con dos ángeles que acompañaré hasta que Dios lo permita.

Agradecimientos

A mis padres que han sido mi apoyo vertebral en la vida y en este logro académico. Mi gratitud por ser personas con la honorable capacidad para amar y dar sin exigir nada a cambio, a mis abuelos y hermanos igualmente, porque con su presencia han ayudado a construir y forjar la persona que ahora soy. A mis maestros y amigos; que a través del camino de la vida han compartido su conocimiento y experiencia y han motivado mis sueños y esperanzas de ser profesional. Al programa de Mercadeo por su continua labor en la formación de seres humanos integrales con sentido social, educados bajo una estructura profesional que pretende orientar las acciones de los estudiantes y egresados hacia el planteo de soluciones estratégicas frente a las disímiles necesidades y retos que presenta el mundo globalizado actual.

Gracias a todos los que han recorrido conmigo este camino.

Resumen Ejecutivo

MULTIRENAULT es una organización líder en el mercado de autopartes en la ciudad de Villavicencio, ubicada en la carrera 31 No.31-54 del barrio Porvenir de la ciudad de Villavicencio. Dentro de sus objetivos principales esta ofrecer una línea completa de repuestos en especial de la línea RENAULT, para ello se esfuerza en buscar los mejores precios de proveedores y así mismo mantenerse en un mercado cambiante y bastante competitivo. Es considerado una de los almacenes fuertes en repuestos para automotor, se ha caracterizado por ofrecer un amplio portafolio de productos para reparación completa de motores, suspensión, productos eléctricos, sistemas de frenos y accesorios de lujo.

Para aumentar la competencia en la industria local de autopartes y a la vez acrecentar su rentabilidad MULTIRENAULT tendría un potencial en importar repuestos automotrices, suprimiendo los intermediarios actuales que generan un costo en el proceso de distribución, teniendo que asumir dicho coste el consumidor final y que al ser suprimido podría alentar el indicador de rentabilidad actual.

Como fuente de información primaria se aplicaron entrevistas al gerente de MULTIRENAULT y al administrador, ya que como único propietario y encargado respectivamente, conocen detalladamente los procesos e indicadores de la organización y proporcionaron abiertamente la información para establecer la situación actual de la organización.

Los datos de productos y ventas correspondientes a la actividad mercantil fueron recabados de los libros contables y talonarios de facturación. Adicionalmente se consultó como ejemplo una organización colombiana que realizó una importación en el año 2014, la empresa Comercializadora YGD SAS.

El tipo de investigación más apropiado fue el descriptivo concluyente ya que este tipo de estudio ayudó a determinar las preguntas básicas para cada variable, permitiendo describir el escenario actual de MULTIRENAULT teniendo en cuenta el indicador de rentabilidad e información actual recolectada a través del enfoque de investigación mixto. Por otro lado, este tipo de investigación permitió comprobar la hipótesis planteada con base en la comparación del impacto que generaría la importación directa de repuestos automotrices en este indicador de MULTIRENAULT, concluyendo el panorama más beneficioso para la organización.

Las ventas de MULTIRENAULT, en su gama de Renault y en la gama de Chevrolet, Hyundai y demás líneas; en el primer semestre del año 2015 son de \$ 809.424.400 y las compras para el mismo periodo son de \$ 581.884.775.

Para comparar la rentabilidad de MULTIRENAULT en el caso hipotético de importación y la actual se tomó como base un ejemplo de la empresa Comercializadora YGD SAS ubicada en la carrera 72N BIS B No. 43 -44 Sur en la ciudad de Bogotá con NIT No. 900370733-1. Esta organización realizó una importación en el año 2014 a la exportadora Parts- Mall Corporation ubicada en Korea.

La empresa importó 14 líneas de cajas de dirección más representativas donde se hace un supuesto de una importación de 10 unidades de cada referencia para un total de 140 cajas de dirección por un valor total de \$ 9.479.017,91. Además, una importación 23.432 unidades en referencias Koreanas teniendo en cuenta que la importación se realiza desde Korea con un costo total de \$42.778.608. El costo total tiene incluido el costo del proceso de importación y nacionalización de la mercancía.

Teniendo en cuenta que MULTIRENAULT realiza compras por un valor de \$581.884.775 durante el primer semestre del año 2015 y en el caso hipotético de realizar una pequeña importación (como la del ejemplo) para iniciar en un proceso donde los riesgos son altos tan solo tendría que invertir un 9% del total de sus compras para realizar dicho proceso.

Si MULTIRENAULT compra a un proveedor nacional cada referencia de caja de dirección su margen de utilidad sigue siendo del 30% por cada línea, pero si la importación la realiza MULTIRENAULT el margen de utilidad es en promedio del 66%.

Para el caso de los productos Koreanos al tomar 26 referencias, en el caso hipotético de que el costo de cada referencia sea el costo unitario de importación, en promedio el margen de utilidad sería del 64%.

La comparación de la rentabilidad en el caso hipotético de importación y la actual deja un escenario alentador para que la organización tome esta iniciativa de investigación para el planteamiento futuro de sus estrategias para mantener el liderazgo en la venta de repuestos automotrices y a la vez aumentar sus utilidades.

Tabla de Contenido

1. Descripción del proyecto	14
1.1 Planteamiento del problema de la investigación.....	14
1.2 Formulación Del Problema	15
1.3 Justificación	15
2. Marco teórico y estado del arte.....	16
2.1 Descripción de la empresa	16
2.1.1 Reseña	16
2.1.2 Portafolio	18
2.1.3 Organigrama.....	20
2.2 Análisis situacional	23
2.2.1 Análisis interno.....	23
2.2.2 Análisis externo.....	28
2.2.3 Análisis de proveedores.....	30
3. Objetivos.....	35
3.1 Objetivo General.....	35
3.2 Objetivos específicos.....	35
4. Metodología propuesta	36
4.1 Fuentes De Información.....	36
4.2 Enfoque De La Investigación.....	37
5. Factores para la importación de repuestos automotrices	38
5.1 Costos asociados al proceso de Importación	39
5.1.1 Ítems del costeo en la importación de un producto	39
5.1.2 Costos en el país importador	41
5.2 Cantidad mínima de Orden	43
6. Situación actual de MULTIRENAULT	44
7. Comparativo entre la situación actual de la rentabilidad frente al proceso de Importación.....	51
8. Resultados Directos e Indirectos	59
9. Impacto científico de los resultados de Investigación	61
10. Transferencia y uso del conocimiento	63
11. Recomendaciones generales	64
12. Conclusiones.....	66
13. Anexos.....	67

14. Lista de Referencias..... 71

Tabla de tablas

Tabla 1 Productos de la empresa	19
Tabla 2 Compras Enero 2015	44
Tabla 3 Compras Febrero 2015	45
Tabla 4 Compras Marzo 2015	46
Tabla 5 Compras Abril 2015	47
Tabla 6 Compras Mayo 2015	48
Tabla 7 Compras Junio 2015	49
Tabla 8 Ventas y Compras MULTIRENAULT	50
Tabla 9 Importación cajas de dirección	52
Tabla 10 Importación Koreano	53
Tabla 11 Comparativo compras	55
Tabla 12 Precio venta al público cajas de dirección	56
Tabla 13 Margen de Rentabilidad referencias importadas	57
Tabla 14 Resultados Directos	59
Tabla 15 Resultados Indirectos	60

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de la Organización.....	21
--	----

1. Descripción del proyecto

1.1 Planteamiento del problema de la investigación

MULTIRENAULT es una organización líder en el mercado de autopartes en la ciudad de Villavicencio, dentro de sus objetivos principales esta ofrecer una línea completa de repuestos en especial de la línea RENAULT, para ello se esfuerza en buscar los mejores precios de proveedores y así mismo mantenerse en un mercado cambiante y bastante competitivo.

Para aumentar la competencia en la industria local de autopartes y a la vez acrecentar su rentabilidad MULTIRENAULT tendría un potencial en importar repuestos automotrices, suprimiendo los intermediarios actuales que generan un costo en el proceso de distribución, teniendo que asumir dicho coste el consumidor final y que al ser suprimido podría alentar el indicador de rentabilidad actual.

Existen varios beneficios tentativos que MULTIRENAULT podría percibir de la importación directa de repuestos automotrices. Entre éstos, se pueden destacar: incursionar en el mercado internacional convirtiéndose en importador directo y conociendo estrechamente las condiciones situacionales en tema de costos y procesos al pretender ser proveedores nacionales; extender su conocimiento operativo en todo el proceso de importación de autopartes, generando competencia directa con otros importadores nacionales y quedando expuesto como organización proveedora de marca nacional, en la capacidad de suplir el producto directamente importado a negocios regionales que realizan el proceso de distribución y/o venta local; asignar su marca propia a los repuestos importados y; establecer precios más competitivos en el mercado, teniendo en cuenta los costos actuales al tener un proveedor (intermediario – importador actual) en comparación

con los costos generados al importar directamente. Lo anterior, en aras de describir el impacto al indicador de rentabilidad de MULTIRENAULT y promover estrategias que no sólo logren un mayor posicionamiento de la marca en la región, sino en el mercado nacional.

1.2 Formulación Del Problema

¿Cómo impactaría la importación de repuestos automotrices en la rentabilidad de MULTIRENAULT?

1.3 Justificación

La oferta colombiana de autopartes automotrices se concentra en gran parte en Bogotá (80%), seguida por otras ciudades principales como Medellín, Cali y Bucaramanga. Los principales productos manufacturados en el país son aires acondicionados, bocelería exterior, embragues, filtros de aire, aceites, llantas, neumáticos, partes metalmecánicas, partes de freno, suspensión, transmisión, sistema de escape, partes eléctricas, vidrios y accesorios. (Proexport Colombia, 2012).

Para el sector de autopartes es alentadora la situación, porque al aumentar la oferta de productos por parte de empresas nacionales con marca propia de repuestos importados, sumado al intento de mantener la idea de calidad de los repuestos originales por parte de los concesionarios y centros automotrices autorizados, las organizaciones que comercian repuestos de reposición nacionales e importados ofreciendo calidad a un mejor precio, mantienen el liderazgo en la venta de repuestos.

La ciudad de Villavicencio presenta un crecimiento económico sostenido y permanente, gracias a factores como la ampliación y construcción de vías que comunican a la ciudad con el interior del país, al aumento de la población, a la llegada de entidades

financieras que ofrecen facilidades para la obtención de créditos; lo que genera gran dinamismo en la venta de vehículos, progreso que conlleva a que la ciudad esté orientada hacia el mercado interno del país, y a la vez que el comercio busque oportunidades en la ciudad para mejorar la competitividad regional. Es el caso de MULTIRENAULT que a lo largo de sus más de 20 años en el mercado, ofreciendo repuestos para la línea RENAULT, ha logrado posicionarse y mantenerse líder en cuanto a repuestos de motor, suspensión, freno y algunos accesorios; no solo de la línea Renault, sino que además ha ampliado su portafolio de productos y servicios a otras líneas como Chevrolet, Hyundai y Daewoo.

Con el ánimo de mantener el liderazgo en un mercado exigente y competitivo, la administración de la organización tiene el interés de realizar una investigación de mercados que permita determinar el impacto que tendría importar repuestos automotrices en la rentabilidad de MULTIRENAULT.

2. Marco teórico y estado del arte

2.1 Descripción de la empresa

2.1.1 Reseña

MULTIRENAULT es una empresa familiar que inicio en el año de 1998, en el Barrio Porvenir de la ciudad de Villavicencio. Inicio con la venta de repuestos para Renault 4, 6, 12, 18, 21 y el más popular el Renault 9, vehículos que se caracterizaban por ser de servicio público y particular. Iniciaron en un local en arriendo y en el transcurso de los primeros cinco años ocuparon varios locales del mismo barrio. Para el año 2003 ya habían adquirido un lote donde iniciaron la construcción de lo que ahora son las instalaciones de la empresa.

Con el tiempo y tras el fracaso de muchos negocios que se habían convertido en competencia, logra destacarse por la constancia y dedicación logrando el reconocimiento. MULTIRENAULT se dedicó a estudiar toda la línea completa de vehículos Renault, adoptando las nuevas referencias y asumiendo los cambios en el mercado para consolidarse en lo que es actualmente. En los últimos tres años ha ampliado su portafolio con nuevas líneas especialmente de servicio público como Hyundai, Atos, Accent: Chevrolet Spark; Daewoo racer, cielo además de otras líneas de servicio particular como optra, corsa, aveo, swift, sprint.

En la actualidad MULTIRENAULT, es considerado una de los almacenes fuertes en repuestos para automotor, se ha caracterizado por ofrecer un amplio portafolio de productos para reparación completa de motores, suspensión, productos eléctricos, sistemas de frenos y accesorios de lujo.

Institución

MULTIRENAULT, es una pequeña empresa local dedicada a la venta de repuestos para automotor, ubicada en la carrera 31 No.31-54 del barrio Porvenir de la ciudad de Villavicencio.

Es una empresa privada con ánimo de lucro, unipersonal donde el propietario, es la persona física que realiza en nombre propio la actividad comercial; está sometida a las disposiciones generales del Código de Comercio en materia mercantil y a lo dispuesto en el Código Civil en materia de derechos y obligaciones. La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad de su propietario.

MISIÓN

MULTIRENAULT, tiene como propósito disponer de un amplio portafolio de productos de excelente calidad, precio y originalidad; asimismo busca la satisfacción de las necesidades de los clientes y el suministro adecuado del servicio de entrega a domicilio, teniendo en cuenta los principios humanos y comerciales infundidos en nuestra empresa, logrando fidelidad de los clientes.

VISIÓN

MULTIRENAULT, visiona ser una empresa líder a nivel regional, teniendo cubrimiento y reconocimiento, generando aceptación en el mercado de autopartes.

OBJETIVOS

- ❖ Disponer de un inventario amplio y diversificado que cumpla con la cantidad demandada
- ❖ Garantizar un máximo nivel de atención al cliente
- ❖ Cumplir con las garantías según lo indiquen las condiciones y plazos
- ❖ Ampliar las referencias de acuerdo al dinamismo del mercado

PROMESA DE VALOR

*“Referencias completas en todas las versiones de la marca **RENAULT**”*

2.1.2 Portafolio

MULTIRENAULT, ofrece a sus clientes repuestos para automóvil: reparaciones, suspensión, partes eléctricas y accesorios como farolas, stop y exploradoras para las siguientes líneas:

Tabla 1 Productos de la empresa

MARCA	LINEA
	<ul style="list-style-type: none"> • Renault 4, 6, 9,12,18, 19,21 GAMA ALTA • Renault Clio • Renault Symbol • Renault Citius • Renault Megane • Renault Logan • Renault Laguna • Renault Twingo • Renault Koleos • Renault Duster
	<ul style="list-style-type: none"> • Chevrolet spark • Chevrolet alto • Chevrolet corsa • Chevrolet swift • Chevrolet sprint

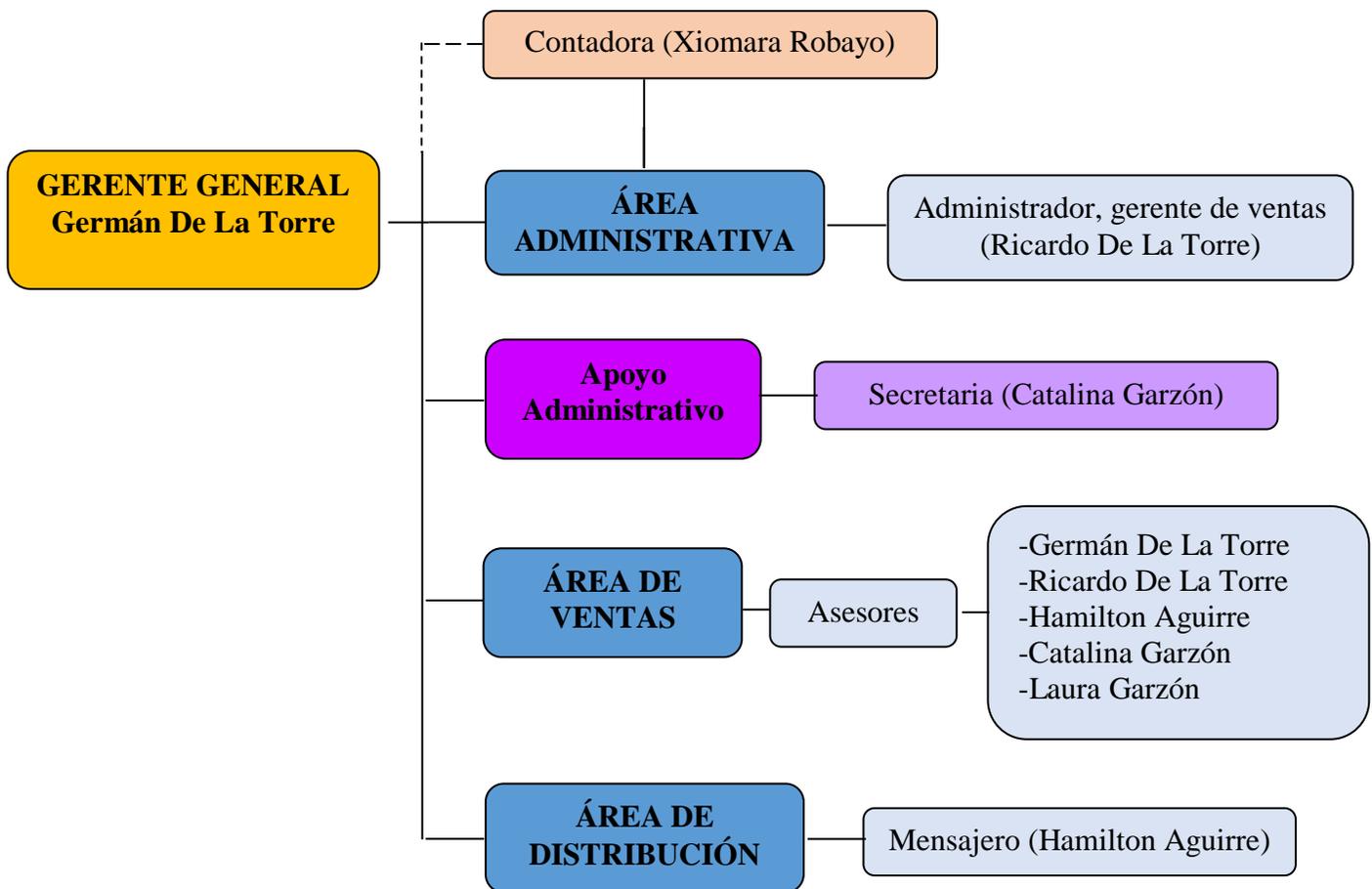
	<ul style="list-style-type: none"> • Chevrolet optra • Chevrolet aveo
	<ul style="list-style-type: none"> • Hyundai atos • Hyundai accent • Hyundai verna • Hyundai visión
	<ul style="list-style-type: none"> • Racer • Cielo • Lanos

Fuente: Multirenault

2.1.3 Organigrama

La siguiente ilustración es la representación gráfica de la estructura formal de MULTIRENAULT, abreviando las relaciones jerárquicas y competenciales en la organización por cada área.

Ilustración 1. Organigrama de la Organización



Fuente: MULTIRENAULT

MULTIRENAULT, trabaja bajo un modelo administrativo con base en la teoría clásica de la organización, pues en la empresa se tienen muy bien definidas las áreas de trabajo y cada empleado tiene y es consciente de cada una de sus funciones. Esto le ha permitido garantizar el buen desempeño en cada uno de los procesos de manera eficaz. De esta manera alcanzar los resultados propuestos para crecer como empresa y ser reconocida como una de las grandes comercializadoras de autopartes en la ciudad de Villavicencio. Bajo este modelo MULTIRENAULT ha implementado la planeación en todo los procesos fijándose objetivos y metas en busca de la mejora continua. La dirección basada en la

disciplina, orientando los esfuerzos hacia el mismo objetivo y hacia la consecución de las metas. Contando un talento humano capacitado para brindarles la mejor disposición y solucionar todas las inquietudes a los clientes.

La organización maneja una coordinación como apoyo en cada una de las áreas de la empresa, para solucionar y salir adelante de las adversidades y como el medio de comunicación para que se hable el mismo idioma organizacional. Además lleva un control que garantiza que todo lo planeado se cumpla para alcanzar los objetivos y así mismo la consecución de las acciones correctivas al evidenciar fallas en alguno de los procesos que altere el buen desempeño.

Basados en este modelo MULTIRENAULT ha logrado el reconocimiento y las utilidades necesarias para ser una empresa sólida generadora de empleo que contribuye al desarrollo económico de la región. El modelo gerencial que aplica, es un modelo kaizen ya que la organización puede crecer si día a día se mejoran y perfeccionan sus procesos pensando siempre en satisfacer a sus clientes con productos garantizados y con la mejor atención al menor tiempo. Como sus clientes son la razón de ser se tiene en cuenta sus opiniones y objeciones para que esto contribuya a la mejora continua de la organización. (Lefcovich Mauricio, 2009)

Partiendo de la base que cada área debe trabajar de manera eficiente bajo un ambiente armonioso donde el trabajador se sienta cómodo y pueda dar cada día un rendimiento más alto y que este aporte desde sus experiencias vividas argumentos para que su área implemente los mecanismos necesarios con el fin de dar los resultados esperados en pro del crecimiento de MULTIRENAULT. Se concientiza al recurso humano para ofrecer el mejor servicio brindándole al cliente las soluciones que buscan.

2.2 Análisis situacional

2.2.1 Análisis interno.

MULTIRENAULT ofrece en el mercado repuesto de reposición original y genérica. Las referencias originales se caracterizan por llevar la marca “Renault” y se identifican por estar empacados en cajas contramarcadas además la mayoría de estos repuestos son despachados por SOFASA, lo que suministra una garantía de su originalidad. Las referencias genéricas son la versión mínima de los repuestos que en atributos y beneficios responden a la necesidad esencial de la demanda; la mayoría de estos son de procedencia China, coreana o Turca.

El almacén cuenta con una disponibilidad del 95% de los repuestos en la línea de Renault en las referencias de mayor rotación como son suspensión, sistema de freno, sistema de embrague; seguido de la línea de Hyundai con un 85%, y la línea de Chevrolet va en reducción puesto que la organización ha decidido ir disminuyendo progresivamente las referencias de vehículos particulares que han ido saliendo del mercado como son las de Spark en los primeros modelos, y por el contrario quiere fortalecer líneas más modernas como son optra, aveo ya que responden a la demanda actual.

La organización se adelanta a mantener en sus stocks aquellas referencias potenciales anticipándose a los deseos y requerimientos de los compradores, para su mejora y desarrollo. Por ejemplo, los consumidores podrían requerir en el futuro aquellos repuestos de reposición de los vehículos último modelo.

La empresa es fuerte en la línea Renault ya que ofrece la gama más completa en todas sus versiones, pero la línea Chevrolet en especial en el modelo Spark, que es un vehículo de servicio público, ha decaído ya que la competencia lo ha opacado al ofrecer el

modelo Hyundai Atos que ofrece mayores garantías y es un vehículo más moderno y de alto rendimiento. Lo anterior exhorta a la empresa a decidir si debe o no continuar con referencias para el modelo spark en sus inventarios.

Para establecer los precios se toma como base una política que consiste en asignar un porcentaje al valor del costo con IVA y recargos como flete. El porcentaje que se asigna es del 40% en la mayoría de los productos para que en el momento de la compra se pueda realizar un descuento de hasta el 10% según las características de los clientes.

En otros casos el porcentaje que se asigna es tan solo del 25% cuando se trata de referencias en algunas líneas, especialmente las de servicio público puesto que son aquellas de más alta competencia.

Para la asignación de precios en las referencias del sistema de embrague también se asigna un porcentaje del 25% debido a que la organización es uno de los distribuidores autorizados de BONEM.

Para el caso de aquellas referencias con exclusividad, es decir que la competencia no las tiene, se maneja un porcentaje hasta del 50% teniendo en cuenta que son referencias escasas y de muy poca rotación.

La toma de decisiones en la organización está a cargo del administrador con la supervisión del gerente general. Los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización responden a un manejo tradicional muy arraigado a la experiencia en el mercado. No existe planeación y las decisiones en cuanto a producto y precio están sujetas a la demanda cambiante y a la competencia en precios, marca y originalidad.

La forma de pago se ajusta a los clientes; para algunos es en efectivo, a crédito o pueden realizar compras con tarjeta débito o crédito. Cuando los clientes realizan sus pagos en efectivo se maneja un descuento económico del 10% y cuando los pagos se realizan con

tarjeta o créditos superiores a 8 días no hay ningún tipo de descuento. Para los pagos de los clientes que se encuentran en los pueblos aledaños se realiza a través de puntos de pago: Efecty o Consuerte.

La organización maneja una estrategia de descremado de precios para aquellas referencias de las líneas de vehículos de último modelo, teniendo en cuenta que los consumidores están dispuestos a pagar por los repuestos de oferta más escasa y que interpretan ese precio alto como indicativo de calidad igualmente alto. A la par maneja una estrategia de precio de prestigio teniendo como sustento que las referencias son de alta calidad con características exclusivas y con dificultad de competencia.

El servicio de mensajería es totalmente gratis para talleres de mecánica que se encuentren en el perímetro urbano de la ciudad, en el caso de los clientes que se encuentran en los pueblos aledaños que requieran ser llevados al terminal de transportes o el aeropuerto, se cobra un adicional de \$5.000.

MULTIRENAULT, se divide en dos plantas. La primera que corresponde al área de ventas, de disposición de los repuestos y zonas de descargue de la mercancía, la segunda concierne al espacio de bodega y almacenamiento.

El área de disposición y aprovisionamiento de los repuestos se concentra en gran parte en los estantes de la primera planta, que se caracterizan por la enmarcación ordenada y de fácil visualización para la ubicación en secuencia de los repuestos, toda la mercancía está debidamente marcada con la descripción y precio.

La segunda planta abarca lo que son repuestos de gran tamaño y peso como son cajas de dirección, ejes y espirales. Además de farolas y stop.

La zona de ventas es reducida y está directamente después de la vitrina que impide el acceso de personal no autorizado al interior del almacén. Esta zona está protegida por

una reja que restringe el paso de las manos de los clientes protegiendo a los vendedores y la mercancía.

La zona de descargue se debe realizar en el segundo local para permitir la movilidad de los vendedores mientras se revisa, marca y ubica la nueva mercancía. El proceso que conlleva marcar la mercancía es riguroso y muy importante ya que en esta parte se detectan fallas en el despacho por parte de los proveedores.

Ninguna de las plantas cuenta con señalización de las zonas, ni salidas de emergencia aquí una de las recomendaciones para la organización puesto que la señalización permite mejor movilidad de los clientes, del personal que labora en la empresa como también del personal de la transportadora que se encarga del descargue de la mercancía.

En cuanto a la iluminación tanto para la primera planta como para la segunda hay dos lámparas por cada pasillo, además los estantes que están copados de mayor cantidad de mercancía, en espacios que no permiten la visibilidad completa, hay linternas en cada uno. Para el caso de algunos repuestos que requieren de cuidado en su manipulación antes de cambiarlos se utiliza un pirograbador para marcarlos con el nombre del almacén y la fecha y de esta forma llevar un control en caso de devolución. Dos pequeños cables se utilizan para ensayar equipos eléctricos como moto ventiladores, que pueden probarse con batería de cualquier vehículo. Además la cercanía a un taller eléctrico que se encuentra al lado del almacén permite probar los arranques en presencia de los clientes.

MULTIRENAULT cuenta con dos cajas de herramienta con llaves básicas y llaves tor para emplear en cualquier situación inesperada. A nivel de seguridad el almacén cuenta con tres

extintores ubicados estratégicamente en caso de cualquier emergencia además de la conexión de auxilio con la central de emergencias de la ciudad.

La empresa es muy rigurosa para la selección del personal, reciben las personas por recomendación de amistades o clientes; la persona ingresa sin ningún tipo de experiencia y sigue un proceso de inducción y reconocimiento del área de trabajo que dura entre una a dos semanas. A partir de ahí la persona elige si decide continuar en la empresa y empieza el proceso de capacitación por parte del administrador; si por el contrario la persona decide retirarse se paga el sueldo de días que laboró. Luego del proceso de capacitación que dura aproximadamente 2 meses donde se explica el funcionamiento de la organización; se contrata a la persona legalmente se incluye en la nómina, se vincula a la entidad prestadora de salud, a pensiones y cesantías.

El pago de salario incluye salud, transporte, seguridad social y prestaciones sociales el sueldo es quincenal y se evidencia en los recibos de caja. El personal está debidamente uniformado con camisetas con el logo de la organización para su identificación. El horario para el personal es de lunes a viernes de 7:30 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 6:00 pm, el día sábado es de 7:30 am a 2:00 pm.

El gerente de la organización acostumbra a dar desayuno el día sábado a los empleados.

MULTIRENAULT cuenta con una nevera para proporcionar bebidas refrescantes durante todo el día al personal. En dado caso que el personal requiera permiso para faltar a sus labores deberá realizarlo con anticipación y asegurar que reemplazará ese día de trabajo por un día festivo, si el personal no pueda asistir al trabajo por motivos personales o salud debe comunicarlo de inmediato.

La organización debe asegurar la satisfacción de las expectativas del cliente en lo relativo a la atención y trato personal. El personal de la organización mantiene una

presencia personal adecuada (higiene y vestuario), considerándose recomendable la uniformidad del vestuario de los empleados para la buena imagen frente a los clientes. El trato del personal de la organización con el cliente es cordial y amable en todos los casos.

MULTIRENAULT se caracteriza por asesorar fielmente al cliente de las características, ventajas e inconvenientes de los repuestos. Para ello, la gerencia debe asegurar la formación y conocimiento del personal de los repuestos suministrados. Hay casos en los que los asesores de ventas no pueden responder a las inquietudes para tal efecto se busca ayuda del superior o jefe inmediato, o de los técnicos de mecánica automotriz.

El gerente de la organización es muy estricto y exige al personal rapidez y atención al cliente de acuerdo con sus expectativas y necesidades; además de asegurar la atención por igual a todos los clientes, sin preferencias ni discriminaciones.

La herramienta más fuerte de promoción es la venta personal ya que permite una comunicación más directa con los clientes actuales y potenciales mediante la fuerza de ventas ya que requieren de una asesoría personalizada. La publicidad es muy escasa se limita a almanaques, tarjetas de presentación y llaveros.

2.2.2 Análisis externo.

Colombia es un escenario ideal para generar una plataforma de fabricación y ensamble de vehículos, camiones, buses y autopartes destinados a abastecer el mercado nacional y regional. La industria automotriz representa el 6,2% del PIB, emplea cerca del 2,5% de la población ocupada y ubica a Colombia como el quinto productor de automóviles en

Latinoamérica. Ventas por unos USD 600 millones en autopartes a productores locales, aumento de las importaciones en un 48% en los últimos tres años. (Proexport, 2012).

La producción local de autopartes se ha concentrado en la manufactura de alrededor de 140 estándares de productos automotores, que incluyen: sistemas de frenos, cuerpos para buses y mini buses, chasises, ejes traseros, líneas de ensamble, vidrios de seguridad y bombas, entre otros. En los últimos cuatro años las importaciones de autopartes se han incrementado en un 39% mostrando una alta demanda tanto de las ensambladoras como del mercado de reposición. Las empresas locales de autopartes y el interés de nuevas compañías en el mercado automotriz colombiano hacen más fácil alcanzar el contenido mínimo regional exigido y permitirá ampliar la oferta y la variedad de productos.

Según PROEXPORT Colombia, el Sector de Autopartes, ha sido identificado como uno de los 8 sectores que hace parte del Programa de Transformación Productiva de Colombia; esta iniciativa busca que hacia el 2032 Colombia sea reconocida como un país líder en el mercado de autopartes, generando ingresos por USD 10 mil millones con un posicionamiento de campeón regional en segmentos específicos.

La densidad de población y acceso a la compra de un automóvil con connotaciones de status social crece exponencialmente y a su lado la oferta de repuestos para automotor, por lo tanto la competencia aumenta, en el mercado actual es común encontrar almacenes que ofrecen referencias en casi todas las líneas automotrices, la tendencia de los almacenes que se dedican a la venta de repuestos está ligada a que cada uno de ellos ofrezca variedad de marcas y que agrupen las referencias de mayor rotación para asegurar la venta en clientes conductuales, específicamente talleres de mecánica que hacen compras constantes y de todas las marcas. Por lo tanto La concentración de ofertantes del sector de repuestos para automotor es fragmentada ya que existen varios participantes en el mercado que

ofrecen variedad de referencias en casi todas las líneas. A esto se suma la oferta que hacen algunos proveedores a estos clientes conductuales, de forma directa, que son parte del mercado objetivo y potencial del almacén.

2.2.3 Análisis de proveedores.

MULTIRENAULT cuenta con más de 40 proveedores a continuación se mencionan los más representativos y constantes durante el año.

Peláez Hermanos S.A: Ubicado en la carrera 33 # 24 – 40 de la ciudad de Villavicencio; ofrece productos eléctricos, peras y bombas de freno; tiene convenio con la empresa INCOLBESTOS que es la marca de piezas ensambladoras de freno para vehículos Renault. Su cercanía al almacén y la visita continua del vendedor permite mantener un stock al día. Los pedidos a esta empresa se realizan a tiempo, controlan pedidos, garantías y/o devoluciones mediante formatos de los que dejan copia. Manejan el 15% de descuento en todos los repuestos y en las entregas no se genera costo de flete.

Importaciones Reypar Ltda: De la ciudad de Medellín, ofrecen un portafolio amplio de productos que van desde equipo original y homologado de diferentes marcas y procedencias de marca propia y distribuciones nacionales. Son distribuidores exclusivos de MAPA, TOR, TAKSIM, TEKNOROT Y ALKO y además de su marca propia SRS. Manejan un descuento del 15% y no generan costo de flete. La visita del vendedor se realiza cada mes. Es una de las empresas que generan mayores pedidos, y hace parte de la empresa más confiable para MULTIRENAULT.

Indufaros S.A: De la ciudad de Bogotá ofrece una gran variedad de piezas de iluminación: Faros, Exploradoras, Luces, Lámparas Stop y bombillería. Completa su

amplia gama de productos con algunos accesorios como plumillas y peras de lujo. Además la división denominada Parautos ofrece piezas de reposición para automotores coreanos en las marcas: Daewoo, Chevrolet 724, Hyundai, Optra, Aveo, Chronos. La visita de vendedor se realiza cada mes, pero en la mayoría de los casos el pedido se realiza telefónicamente. Manejan un descuento del 20%, la mercancía llega por cobrar, generando un flete de más o menos el 4% del valor total de la mercancía. Una desventaja del traslado de este tipo de mercancía es que es muy delicada y esta propensa a fracturas lo que genera las devoluciones que se demoran hasta la próxima visita del vendedor o a menos que el almacén decida enviarlo por cuestiones de disponibilidad de espacio se envía la mercancía a través de la transportadora que elige Indufaros y el pago del flete corre por cuenta de MULTIRENAULT. El pedido a Indufaros se trata de manejar con referencias que valgan la pena para que el costo del flete se pueda recargar en la fijación del precio final de cada repuesto

Obyco S.A: De la ciudad de Cali, proveedores de la marca GAP, predilecta por ejes homocinéticos y cajas de dirección, repuestos homologados de excelente calidad a un buen precio. Maneja un descuento del 20% y no genera costo de flete. Los pedidos se realizan en promedio cada 40 días y son pedidos grandes ya que el no costo de flete se debe a la cantidad que supere los dos millones de pesos en mercancía. Manejan las devoluciones con una serie de indicaciones que se especifican en volantes y en carteles que se ubican en el almacén para considerar la garantía o devolución.

Terminales automotrices TNK: Son los encargados de proveer todas las piezas de suspensión para todas las líneas que se ofrecen en el almacén, bajo la marca TNK, marca reconocida y con gran trayectoria y que en su mayoría hacen parte de piezas de ensamble.

Manejan notas de crédito del 5% de acuerdo a la cantidad que se compre así mismo manejan precios especiales por cantidad de producto comprado. No generan costo de flete. La asistencia y capacitación de la empresa se hace notoria en la invitación a los clientes de talleres de mecánica dos o tres veces al año a una conferencia sobre la implementación de nueva tecnología y el uso correcto de las piezas TNK que se realiza a través de invitaciones para que ellos decidan a que personas invitan. Además de ser una conferencia hace parte de una integración con los clientes que permite el otorgamiento de premios.

Bonem S.A: esta empresa de la ciudad de Bogotá, es la encargada de proveer a la empresa de todo el sistema de embrague de ensamble original. Generan un costo de flete del 2% del valor total de la factura, manejan precio especial por cantidad de kit de embragues. Proporcionan a la empresa catálogos de información del uso correcto y causas de fallas en los repuestos para el manejo de garantías, tienen una serie de pautas para proporcionar la garantía ya que hacen parte de repuestos que generan mayor inconformidad por el mal uso o incorrecta instalación. El vendedor realiza la visita cada 45 días y la mayoría de pedidos se realiza vía telefónica con el apoyo de catálogos.

Importadora Cali S.A: Ubicada en la ciudad de Cali, proporciona a la empresa el sistema de embrague bajo la marca VALEO para la línea de vehículos Hyundai, Daewoo y Chevrolet.

La empresa no posee registro de proveedores, dispone de un sistema de códigos para cada uno que permite identificar el proveedor pero únicamente para el proceso de devolución. Para efectos de disponer de otro u otros proveedores, se le debe consultar al

administrador, Ricardo De La Torre para finalmente consultar con el gerente, Germán De La Torre para la aceptación final del nuevo proveedor.

Los proveedores tienen el compromiso de enviar vía electrónica al correo de la empresa la actualización completa de la lista de repuestos, la sugerencia de nuevas referencias, el precio de cada repuesto y la oferta de promociones o nuevos descuentos por cantidad. El poder de negociación de los proveedores beneficia a la organización, ya que brindan más y mejores servicios en cuanto asistencia técnica y respaldo en garantías, además ofrecen descuentos adicionales por pronto pago.

La visita del proveedor es muy importante porque el almacén recibe la asesoría completa de las nuevas referencias, los cambios en las marcas, la justificación y el desarrollo de garantías. Además la lista de referencias permite visualizar los productos nuevos y así se llega al reconocimiento rápido y efectivo de cada uno de ellos.

El señor Germán de La Torre, gerente general afirma que “la selección de los proveedores llevo mucho tiempo, incluso todavía están en ese proceso”, para la empresa la experiencia adquirida a lo largo del tiempo que ha estado en funcionamiento ha permitido el conocimiento de las referencias que maneja cada proveedor para garantizar a los clientes productos de alta calidad. El mercado de autopartes es cambiante, si se tiene en cuenta que hay nuevas líneas de vehículos que salen al mercado, de ahí la gran responsabilidad que tienen los proveedores de brindar a Multirenault la información pertinente de estos nuevos lanzamientos, porque ligado a esto se encuentra el gancho para nuevas referencias de repuestos.

Algunos de los proveedores tienen como clientes potenciales a los talleres de mecánica, esto se convierte en una amenaza para la organización puesto que hacen parte de los clientes más fuertes de la empresa, lo que molesta a la gerencia es que se ofrezcan las mismas condiciones en precios, descuentos, garantías y formas de pagos, sin tener en cuenta la continuidad y volumen de los pedidos.

Las referencias de mayor rotación en el sector de autopartes son altamente atractivas para personas, especialmente de la ciudad de Bogotá, que comercializan estas piezas de manera informal, es decir ofrecen las referencias sin ninguna regulación legal y sin pago de impuesto; lo que significa un menor costo de dichas piezas, que beneficia de algún modo a los almacenes que pueden comprarle de forma directa, pero con la condición de realizar los pagos en efectivo. Todo lo anterior regula los precios en el mercado y pone en alerta a los proveedores formales para que ajusten los precios.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- ✦ Analizar el impacto que generaría la importación de repuestos automotrices en la rentabilidad de MULTIRENAULT.

3.2 Objetivos específicos

- ✦ Diagnosticar los factores críticos que inciden en el éxito para la importación de repuestos automotrices.
- ✦ Exponer la situación actual de MULTIRENAULT con respecto a su indicador de rentabilidad.
- ✦ Comparar la rentabilidad de MULTIRENAULT en el caso hipotético de importación y la actual.

4. Metodología propuesta

4.1 Fuentes De Información

Fuentes de información primaria

Como fuente de información primaria se aplicó una entrevista al gerente de MULTIRENAULT y otra a su administrador, ya que como único propietario y encargado respectivamente conocen detalladamente los procesos e indicadores de la organización y proporcionan abiertamente la información para establecer la situación actual de la organización. (Ver Anexo B).

Fuentes de información secundaria

Internas: Los datos de productos y ventas correspondientes a la actividad mercantil fueron recabados de los libros contables y talonarios de facturación. Adicionalmente se consultaron los diferentes proveedores internacionales para analizar precios, calidad y condiciones de negociación

Externas: Para la realización de este proyecto se tomó información de revistas, libros e internet. Además de publicaciones especializadas sobre información general empresarial y del sector automotriz (Revista Motor), fuentes gubernamentales (Registro mercantil y Cámara de Comercio) y organizaciones como: Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN); Proexport. Adicionalmente, la organización colombiana Comercializadora YGD SAS suministró los datos del proceso de importación que realizó en el año 2014, con el fin de emplearlos como base comparativa para el caso de estudio de investigación.

4.2 Enfoque De La Investigación

El desarrollo de la investigación tuvo un enfoque mixto ya que la información fue recolectada con base en datos cualitativos (entrevista a profundidad realizada al gerente) y datos cuantitativos (datos de fuentes de información secundaria y los datos actuales del indicador de rentabilidad de MULTIRENAULT y los datos hipotéticos de este indicador en caso de importar los repuestos directamente, los cuales serán descritos y comparados). Además, este enfoque permite medir las variables de interés incrementando su validez convergente y discriminante del instrumento o instrumentos para recolectar los datos. Según los autores Trend y Jick: “combina el análisis de datos cuantitativos y cualitativos resolviendo las discrepancias entre ambos estudios y se obtiene una fotografía más enriquecedora y con mayor sentido de entendimiento de los fenómenos”. (Trend y Jick, 1979).

El tipo de investigación más apropiado fue el descriptivo concluyente ya que este tipo de estudio ayuda a determinar las preguntas básicas para cada variable, permitiendo describir el escenario actual de MULTIRENAULT teniendo en cuenta el indicador de rentabilidad e información actual recolectada a través del enfoque de investigación mixto. Por otro lado, esta tipo de investigación nos permite comprobar la hipótesis planteada con base en la comparación del impacto que generaría la importación directa de repuestos automotrices en este indicador de MULTIRENAULT, concluyendo el panorama más beneficioso para la organización.

El trabajo de investigación correspondió al estudio de caso particular de MULTIRENAULT, tomando como fuente la información provista por la gerencia, colaboradores de la organización y la información secundaria con el fin de diagnosticar los factores que inciden en el éxito de la importación, exponer la situación actual de

MULTIRENAULT y posteriormente comparar con el escenario de importación directa. Los resultados obtenidos con base en la investigación, pretenden conocer el impacto de dicho proceso en el indicador de rentabilidad.

5. Factores para la importación de repuestos automotrices

La importación se refiere a la introducción legal de una mercancía extranjera para su uso y consumo en el país. Es un proceso que puede realizar cualquier persona natural o jurídica que tenga RUT (Registro Único Tributario) a la fecha.

Los factores importantes para la importación según el Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo de Colombia son:

- 📦 Ubicación de la subpartida arancelaria que se puede localizar a través del arancel de aduanas y/o con la ayuda informal que le brinda el Centro de Información
- 📦 Registro como importador: Para importar en Colombia se debe pertenecer al Régimen Común, para ello debe estar inscrito en Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario-RUT, el cual se constituye como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.
- 📦 Estudio de mercado: Realizar un estudio de mercado y de factibilidad económica de la importación, analizando entre otros aspectos: precio del producto en el mercado internacional, costos de transporte internacional, costos de nacionalización y demás gastos a que hubiere lugar.
- 📦 Identificación del producto: Verificar la subpartida arancelaria del producto a importar para saber los tributos aduaneros, Consultar el Arancel de Aduanas para

verificar si el producto a importar está sujeto a vistos buenos e inscripciones previas ante entidades como ICA, INVIMA, Ministerio de Minas, Ministerio de Ambiente-ANLA, Ministerio de Transporte, Ministerio de Agricultura, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Superintendencia de Industria y Comercio, Agencia Nacional Minera, AUNAP entre otras.

- ✦ Trámite ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (En caso de requerirse Registro de Importación): Este procedimiento se hace únicamente por medio electrónico en www.vuce.gov.co.

5.1 Costos asociados al proceso de Importación

Costos de tránsito internacional: Son los costos a cancelar entre el puerto, aeropuerto o sitio acordado para la entrega de la mercancía en el país de origen hasta el puerto o sitio acordado de recepción de la mercancía en el país destino.

La responsabilidad del vendedor es: contratar el flete y pagar los costos hasta el sitio convenido, entregar la mercancía al transportador y efectuar el despacho de exportación. La responsabilidad del comprador es: efectuar los trámites de importación y pagar los tributos aduaneros en el país de destino.

5.1.1 Ítems del costeo en la importación de un producto

En esta parte del proceso, se inicia teniendo claro los siguientes aspectos

- ✦ El valor FOB (Es el Valor de Mercado en las fronteras aduaneras de un país de las Exportaciones de mercaderías y otros Bienes, incluidos todos los Costos de transporte de los Bienes a la frontera aduanera, los derechos de exportación y el

Costo de cargar los Bienes, en el medio de transporte utilizado, a menos que este último costo sea a cargo del transportista) de la mercancía en puerto de embarque del país de origen. A partir de allí el importador, de acuerdo al término de la negociación pactado con el vendedor, tendrá que asumir una serie de costos tales como:

- ✦ Manipulación de embarque de la mercancía: es la manipulación física de la carga después de entregar la mercancía al medio de transporte en el puerto o aeropuerto de embarque.
- ✦ Flete internacional: este es uno de los puntos más importantes en el proceso de distribución física internacional, puesto que es uno de los costos más representativos dentro del proceso importación. El flete no es otra cosa que el valor a pagar por el transporte de la mercancía desde el puerto o aeropuerto de embarque (salida) hasta el puerto a aeropuerto de desembarque (llegada).
- ✦ Seguro internacional: Es el valor de la prima que se debe cancelar por asegurar la mercancía desde el puerto o aeropuerto de embarque en el país de origen hasta el puerto o aeropuerto de desembarque en el país de destino. A igual que en el seguro interno, existen dos clases de pólizas la automática y la específica.
- ✦ Manipulación de la carga en puerto o aeropuerto: En este aspecto el importador debe considerar los costos por la manipulación física de la carga en puerto o aeropuerto. Algunos costos a considerar serian: Descargue del medio de transporte internacional, cargue del medio de transporte interno, Intermediación (agentes): Son los honorarios o comisiones a cancelar a los agentes aduaneros y de carga en el país destino. Entre otros.

5.1.2 Costos en el país importador

Son los costos a pagar desde el puerto, aeropuerto o sitio acordado para la entrega de la mercancía en el territorio del país importador hasta la fábrica del comprador.

 Costos directos: Son los costos que deben asumir el importador dentro del país dependiendo del término INCOTERM acordado entre las partes:

- Almacenaje: En este aspecto se deben considerar los costos por los derechos de utilización del depósito público o privado donde se almacenara la mercancía.
- Flete interno: Es el precio que se paga por el transporte de la mercancía desde el aeropuerto puerto de desembarque en el país importador hasta la fábrica del comprador.
- Seguro interno: es el valor de la prima que se debe cancelar por asegurar la mercancía desde el aeropuerto puerto de desembarque en el país importador hasta la fábrica del comprador. El valor de la póliza de mercancía en el trayecto interno oscila entre un 0.7% y un 0.9% del valor calculado del 10% de lucro cesante.
- Documentación: Previamente a la ejecución de la negociación entre las partes, el importador debe verificar el total cumplimiento de los requisitos y trámites propios para la importación del producto. Varios de estos requisitos están amparados y certificados mediante un documento entre los cuales encontramos: Registro de importación, certificado fitosanitario o zoosanitario, declaración de importación, declaración andina del valor, certificado de pre embarque de mercancía, mandato a la sociedad de intermediación aduanera (SIA), póliza de seguros, factura comercial. Cada uno de los documentos, permisos, certificados y demás autorizaciones

anteriores implica un costo, para lo cual el importador debe considerar un valor total por la compra, trámite y diligenciamiento de cada uno de ellos.

- **Tributos aduaneros:** Son los impuestos que cobra el país importador por el derecho de entrada de las mercancías al territorio nacional. Los tributos aduaneros en Colombia están conformados por el gravamen arancelario más el impuesto al valor agregado (IVA).
- **Bancarios:** En este ítem se debe considerar las comisiones, intereses y demás costos financieros que deben ser cancelados a las entidades financieras en Colombia.
- **Agentes:** Son los honorarios o comisiones a cancelar a los agentes aduaneros y de carga, así como los honorarios de los demás profesionales que contribuyeron al proceso de importación.

📦 **Costos indirectos:** Son los costos que no implican un desembolso directo o inmediato, pero sin embargo, deben ser considerados por el importador:

📦 **Costos administrativos:** Estos costos tienen relación con los sueldos y salarios del personal de la empresa importadora y que hacen parte del proceso de importación de las mercancías. Harían parte de este ítem los sueldos y salarios del personal del área internacional (Gerente internacional, secretaria y asistente del área), los funcionarios encargados del trámite de licencias, permisos, documentación, entre otros, necesarios para el proceso de importación de la mercancía y que hacen parte de la nómina directa de la empresa.

5.2 Cantidad mínima de Orden

Para la mayoría de las pequeñas empresas que importan partes de repuestos para vehículos desde China no es viable comprar directamente a un fabricante debido a la “MOQ”, o “Cantidad Mínima de Orden” Requerida”.

Un proveedor debe producir una cierta cantidad de producto mínimo para poder hacer que la producción sea viable. Esta “mínima cantidad” tiende a ser entre 300 y 500 piezas de cada parte. Asumiendo que se desee ofrecer un amplio rango de diferentes productos, la inversión requerida puede ascender vertiginosamente a millones de dólares si se compra directamente cada parte al fabricante.

Sin embargo las ventajas de comprar directamente al fabricante son: precios bajos, cumplimiento de la certificación de productos y disponibilidad completa y la desventaja es el alto MOQ requerido que es entre 300 y 500 piezas de cada parte. Otra opción puede ser la compra de partes de repuestos “terminadas” a compañías comerciantes. Una compañía comerciante ofrece pequeños volúmenes comparados con los fabricantes. Algunas veces el MOQ es tan bajo como 5 o 10 piezas por modelo de parte de repuestos pero con precios frecuentemente dos o tres veces más altos comparados con comprar las partes de repuestos directamente al fabricante. Otra desventaja de comprar a compañías comerciantes que pueden tener catálogos de productos, es que no todos están en existencia en un momento determinado por lo tanto hay mayor riesgo de piezas perdidas, dañadas o usadas

Un gran problema que comparten la mayoría de las pequeñas empresas al importar desde China es que ellos no pueden alcanzar el requisito MOQ para más que unos cuantos productos.

Dado que ciertas partes tienen más demanda que otras es recomendable comprar directamente al fabricante y los de mayor demanda a un comerciante intermediario con el fin de asegurarse que se puede ofrecer tantos repuestos de partes como sea posible.

6. Situación actual de MULTIRENAULT

Para conocer la situación actual de la organización se tendrá en cuenta las compras y ventas en el periodo comprendido entre el mes de enero y junio del año 2015.

Tabla 2 Compras Enero 2015

COMPRAS ENERO 2015		
Delempaques	\$	1.156.957
Florida Importaciones	\$	1.045.855
Garrimotor	\$	5.761.476
Innovateq	\$	2.063.675
Peláez Hermanos	\$	218.958
Sur Alpine	\$	10.498.653
Tractores y Partes	\$	1.281.359
Importaciones Reypar	\$	17.612.647
Autonal	\$	2.602.469
Fénix	\$	254.907
Innovateq	\$	2.595.300
Dispartes	\$	8.576.889
Sanautos	\$	2.017.411
Ampra	\$	1.453.872
Importadora Cali	\$	9.285.196
Obyco	\$	4.619.806
Walter Orjuela	\$	779.000
Almacén y Rodamientos	\$	897.549
Guayas B y G	\$	843.227
Suramerica de Partes	\$	1.304.242
Atlantis	\$	6.173.035
Marlon Importaciones	\$	799.983

Sur Alpine	\$	6.740.098
Indufaros	\$	11.643.989
Talleres Díaz	\$	809.680
Central de Rodamientos	\$	4.516.056
Fraco	\$	1.590.128
Yadas Importaciones	\$	3.021.155
Abin	\$	2.362.736
Depo Lujos	\$	1.656.914
Carlos Navas	\$	3.686.129
Comercializadora Bulira	\$	1.355.846
Autorep	\$	495.000
TOTAL	\$	119.720.197

Tabla 3 Compras Febrero 2015

COMPRAS FEBRERO 2015	
Peláez Hermanos	\$ 378.927
Sur Alpine	\$ 7.830.670
Comercializadora Bulira	\$ 1.020.252
Bonem	\$ 4.503.406
Garrimotor	\$ 6.660.627
Bonem	\$ 11.593.244
Importaciones Reypar	\$ 12.701.019
Autonal	\$ 5.286.881
Éxodo	\$ 1.463.178
Indufaros	\$ 5.008.767
Fénix	\$ 1.042.555
Depo	\$ 1.089.546
Obyco	\$ 3.983.986
Lubriretenes	\$ 804.762
Renol Partes	\$ 4.888.270
Abin	\$ 1.104.384
Dispartes	\$ 2.008.023
Varsal	\$ 1.720.373
TNK	\$ 4.688.250
Korecol	\$ 1.151.595
Indufaros	\$ 2.304.273

Carlos Navas	\$	2.941.567
Florida Importaciones	\$	1.847.571
Atlantis	\$	2.500.740
Delempaques	\$	323.272
Carlos Navas	\$	925.262
TOTAL	\$	89.771.400

Tabla 4 Compras Marzo 2015

COMPRAS MARZO 2015		
Hermagu	\$	8.090.581
Obyco	\$	7.223.878
Fraco	\$	1.234.672
Direco	\$	3.107.387
Abin	\$	3.284.936
Peláez Hermanos	\$	610.979
Dispartes	\$	2.682.721
Varsal	\$	2.666.046
Importadora Cali	\$	637.420
Comandina	\$	917.553
Walter	\$	146.800
Sur Alpine	\$	5.357.918
Terminales Automotrices	\$	868.029
Reunidos	\$	1.071.113
Imcopartes	\$	966.477
Garrimotor	\$	1.319.058
Impart	\$	388.493
Suramericana de partes	\$	1.337.876
Indufaros	\$	8.909.245
Soportes y cauchos	\$	1.046.625
Molpartes	\$	1.547.795
Yadas	\$	2.009.289
Importaciones Reypar	\$	9.506.421

Umo	\$	840.919
Remayor	\$	863.341
Autonal	\$	4.640.000
Comercializadora Bulira	\$	4.031.314
Centro Parts	\$	1.479.000
Innovateq	\$	2.941.365
Talleres Díaz	\$	516.200
Almacén y Rodamientos	\$	791.035
Depo lujo	\$	1.899.516
Renol Partes	\$	1.173.340
Comandina	\$	1.097.728
Marlon Importaciones	\$	2.776.366
Auto frenos	\$	1.195.192
Delempaques	\$	624.794
Florida Importaciones	\$	1.489.085
Atlantis	\$	450.203
TOTAL	\$	91.740.710

Tabla 5 Compras Abril 2015

COMPRAS ABRIL 2015		
Dispartes	\$	6.910.897
Yadas	\$	1.244.000
Vehitotal	\$	2.429.166
Marlon Importaciones	\$	995.805
Indufaros	\$	12.043.356
Autopartes Platino	\$	335.228
Peláez Hermanos	\$	664.797
Autonal	\$	765.500
Abin	\$	1.950.749
Carlos Navas	\$	5.316.209
Fraco	\$	1.157.494
Importadora Cali	\$	1.415.214
Importaciones Reypar	\$	17.482.401
Fénix	\$	2.765.002
Innovateq	\$	582.511
Talleres Díaz	\$	1.535.840

Garrimotor	\$	1.291.219
Comercializadora Bulira	\$	2.390.468
Guayas B y G	\$	958.873
Japonesa de Repuestos	\$	1.977.145
Texim	\$	2.513.035
Walter	\$	610.000
Sur Alpine	\$	3.971.001
Obyco	\$	4.485.710
Bonem	\$	1.857.663
TNK	\$	3.403.183
Sanautos	\$	1.020.650
Florida Importaciones	\$	1.804.896
Varsal	\$	2.209.177
TOTAL	\$	86.087.189

Tabla 6 Compras Mayo 2015

COMPRAS MAYO 2015		
Carlos Navas	\$	6.419.208
Almacén y Rodamientos	\$	3.886.856
Imcopartes	\$	2.833.980
Innovateq	\$	3.421.771
Garrimotor	\$	3.898.342
Pelález Hermanos	\$	900.977
Varsal	\$	1.076.219
Importaciones Reypar	\$	13.988.677
Fraco	\$	1.654.438
Sur Alpine	\$	6.865.195
Comercializadora Bulira	\$	2.249.054
Sanautos	\$	12.717.438
Coéxito	\$	260.965
Suramérica de Partes	\$	2.839.178
Dispartes	\$	8.520.337
Bonem	\$	7.613.431
Delempaques	\$	453.951
Comandina	\$	1.597.389
Obyco	\$	5.274.573

FE importaciones	\$	829.197
Éxodo	\$	856.158
Depo Lujo	\$	1.093.199
Indufaros	\$	1.532.795
Vehitotal	\$	871.740
Marlon Importaciones	\$	1.417.103
Castel Motors	\$	1.092.631
Atlantis	\$	1.703.316
Florida Importaciones	\$	3.754.690
TOTAL	\$	99.622.808

Tabla 7 Compras Junio 2015

COMPRAS JUNIO 2015		
Molpartes	\$	1.929.270
Indufaros	\$	6.545.935
Sanautos	\$	1.782.903
Yadas	\$	2.613.000
Marlon Importaciones	\$	2.072.549
Carlos Navas	\$	2.343.502
Dispartes	\$	2.211.719
Auto Frenos	\$	2.391.697
Obyco	\$	9.250.860
Walter	\$	1.269.950
Auto Stock	\$	13.456.000
Importadora Cali	\$	5.786.847
Almacén Y rodamientos	\$	1.985.565
Vehitotal	\$	488.801
Comercializadora Bulira	\$	2.891.712
Omniparts	\$	3.291.586
Importaciones Reypar	\$	10.683.014
Delempaques	\$	341.938
Garrimotor	\$	1.065.344
Peláez Hermanos	\$	1.999.740
Fraco	\$	2.281.656
Dispartes	\$	2.907.966
Bonem	\$	2.442.070

Talleres Díaz	\$	1.512.640
TNK	\$	3.190.527
Abin	\$	2.412.706
Varsal	\$	857.031
Remayor	\$	523.053
Autorep	\$	945.000
Punto Azul	\$	1.590.662
Florida Importaciones	\$	1.877.228
TOTAL	\$	94.942.471

Fuente: MULTIRENAULT

La siguiente tabla corresponde a las ventas de MULTIRENAULT, en su gama de Renault y en la gama de Chevrolet, Hyundai y demás líneas; en el primer semestre del año 2015 y las compras para el mismo periodo.

Tabla 8 Ventas y Compras MULTIRENAULT

MES	VENTAS		TOTAL VENTAS	COMPRAS	DIFERENCIA VENTAS- COMPRAS
	MULTIRENAULT	MULTIATOS			
Enero	\$ 115.303.800	\$ 27.031.600	\$ 142.335.400	\$ 119.720.197	\$ 22.615.203
Febrero	\$ 93.279.000	\$ 23.425.000	\$ 116.704.000	\$ 89.771.400	\$ 26.932.600
Marzo	\$ 101.769.000	\$ 25.616.000	\$ 127.385.000	\$ 91.740.710	\$ 35.644.290
Abril	\$ 108.760.000	\$ 24.533.500	\$ 133.293.500	\$ 86.087.189	\$ 47.206.311
Mayo	\$ 109.717.500	\$ 27.980.500	\$ 137.698.000	\$ 99.622.808	\$ 38.075.192
Junio	\$ 122.940.500	\$ 29.068.000	\$ 152.008.500	\$ 94.942.471	\$ 57.066.029
TOTAL	\$ 651.769.800	\$ 157.654.600	\$ 809.424.400	\$ 581.884.775	\$ 227.539.625

Fuente: MULTIRENAULT

7. Comparativo entre la situación actual de la rentabilidad frente al proceso de Importación

Para comparar la rentabilidad de MULTIRENAULT en el caso hipotético de importación y la actual se tomara como base un ejemplo de una organización que realizo una importación en el año 2014.

La empresa es Comercializadora YGD SAS ubicada en la carrera 72N BIS B No. 43 -44 Sur en la ciudad de Bogotá con NIT No. 900370733-1. Esta organización realizo una importación a la exportadora Parts- Mall Corporation ubicada en la RM 506, Noblesse B/D 734-1 en Janghang-Dong, Island-Gu, Goyang city, Gyyunggi-Do, 411-380, Korea. (Ver Anexo A).

La tabla 9 señala la importación de 14 líneas de cajas de dirección más representativas donde se hace un supuesto de una importación de 10 unidades de cada referencia para un total de 140 cajas de dirección.

La tabla 10 indica una importación 23.432 unidades en referencias Koreanas teniendo en cuenta que la importación se realiza desde Korea.

Tabla 9 Importación cajas de dirección

LINEA	REF.	V/R UNIT.USD	TASA DE CAMBIO	V/R UNT.	COSTO ADICION AL* UNI	TOTAL COSTO POR UND.	TOTAL COSTO 10 UNIDAD.	COSTO UNT MAS COMISION VENDEDOR	PRECIO VENTA POR UNIDAD	VALOR IVA	PRECIO VENTA CON IVA INCLUIDO
R 12 / Dacia	585	US\$16,16	3142,34		7982,61	58.762,82					
				50.780,21			587.628,24	64.639,11	64.850,00	10.376,00	75.226,00
Sprint	512	US\$16,38	3142,34		7982,61	59.454,14					
				51.471,53			594.541,39	65.399,55	66.600,00	10.656,00	77.256,00
Atos	549	US\$18,13	3142,34		7982,61	64.953,23					
				56.970,62			649.532,34	71.448,56	61.600,00	9.856,00	71.456,00
Damas	587	US\$12,88	3142,34		7982,61	48.455,95					
				40.473,34			484.559,49	53.301,54	45.000,00	7.200,00	52.200,00
Matiz- Spark	643	US\$19,11	3142,34		7982,61	68.032,73					
				60.050,12			680.327,27	74.836,00	75.300,00	12.048,00	87.348,00
Racer / Cielo	534	US\$28,39	3142,34		7982,61	97.193,64					
				89.211,03			971.936,43	106.913,01	96.000,00	15.360,00	111.360,00
Spark Chronos	683	US\$26,75	3142,34		7982,61	92.040,21					
				84.057,60			920.402,05	101.244,23	90.400,00	14.464,00	104.864,00
R 9 84-86	572	US\$16,38	3142,34		7982,61	59.454,14					
				51.471,53			594.541,39	65.399,55	55.200,00	8.832,00	64.032,00
Accent	609	US\$19,50	3142,34		7982,61	69.258,24					
				61.275,63			692.582,40	76.184,06	65.600,00	10.496,00	76.096,00
Swift 1,3	108	US\$15,61	3142,34		7982,61	57.034,54					
				49.051,93			570.345,37	62.737,99	64.100,00	10.256,00	74.356,00
R 12 / Dacia	568	US\$19,11	3142,34		7982,61	68.032,73					
				60.050,12			680.327,27	74.836,00	64.900,00	10.384,00	75.284,00
R 4 Master	636	US\$19,11	3142,34		7982,61	68.032,73					
				60.050,12			680.327,27	74.836,00	75.300,00	12.048,00	87.348,00
Corsa	548	US\$19,47	3142,34		7982,61	69.163,97					
				61.181,36			691.639,70	76.080,37	66.400,00	10.624,00	77.024,00
R 18	571	US\$19,11	3142,34		7982,61	68.032,73					
				60.050,12			680.327,27	74.836,00	64.250,00	10.280,00	74.530,00
							9.479.017,91				

Fuente: Comercializadora YGD SAS

Tabla 10 Importación Koreano

CODIGO	Buyer Part Name	Q'ty	U/Price	Amount	CAMBIO	ADICION	TOTAL	COSTO	PREC VENTA	DESC.	PRE. VENTA	TOTAL	MARGEN
INTERNO					A PESOS	COSTO	COSTO	UNITARIO	BRUTO UNID	DEL 15%	IVA INC.	VENTA	UTILIDAD
A0001	RETEN CIGUENAL TRAS. ATOS	600	0,71	497	1.561.743	162.108	1.723.851	2.873	3.240	2.754	3.195	1.652.400	-4,14
A0002	RETEN SELECTOR CAMBIOS ATOS	1200	0,23	276	867.286	324.216	1.191.502	993	1.050	893	1.035	1.071.000	-10,11
A0003	RETEN EJE DE TOMA ATOS	800	0,24	192	603.329	216.144	819.473	1.024	1.095	931	1.080	744.600	-9,14
A0004	RETEN EJE DE LEVAS ATOS	2000	0,33	660	2.073.944	540.360	2.614.304	1.307	1.506	1.280	1.485	2.560.200	-2,07
A0005	RETEN EJE RUEDAS ATOS	500	0,47	235	738.450	135.090	873.540	1.747	2.029	1.725	2.001	862.325	-1,28
A0006	RETEN RUEDA TRAS. ATOS	400	0,18	72	226.248	108.072	334.320	836	822	699	810	279.480	-16,40
A0007	SELLOS VALVULAS ATOS	1200	0,21	252	791.870	324.216	1.116.086	930	958	814	945	977.160	-12,45
S0001	RETEN EJE IZQ. SPARK	1400	0,33	462	1.451.761	378.252	1.830.013	1.307	1.506	1.280	1.485	1.792.140	-2,07
S0002	RETEN EJE DER. SPARK	1400	0,3	420	1.319.783	378.252	1.698.035	1.213	1.369	1.164	1.350	1.629.110	-4,06
S0003	RETEN RUEDA TRAS. SPARK	2000	0,31	620	1.948.251	540.360	2.488.611	1.244	1.415	1.203	1.395	2.405.500	-3,34
S0004	RETEN RUEDA DEL. EXT. SPARK	2782	0,31	862,4	2.710.017	751.641	3.461.658	1.244	1.415	1.203	1.395	3.346.051	-3,34
S0005	RETEN SELECTOR CAMBIOS SPARK	2000	0,2	400	1.256.936	540.360	1.797.296	899	913	776	900	1.552.100	-13,64
S0006	SELLOS VALVULAS SPARK	800	0,32	256	804.439	216.144	1.020.583	1.276	1.303	1.108	1.285	886.040	-13,18
A0008	PERA REVERSO ATOS	400	2,46	984	3.092.063	108.072	3.200.135	8.000	10.014	8.512	9.874	3.404.760	6,39
A0009	BUJE PUENTE TRAS. ATOS	200	1,67	334	1.049.542	54.036	1.103.578	5.518	7.622	6.479	7.515	1.295.740	17,41
A0010	BUJE TIJERA (LISO) ATOS	500	1,45	725	2.278.197	135.090	2.413.287	4.827	5.545	4.713	5.467	2.356.625	-2,35
A0011	MANIJA DEL.EXT. LH ATOS	400	1,59	636	1.998.528	108.072	2.106.600	5.267	6.472	5.501	6.381	2.200.480	4,46
A0012	MANIJA DEL. EXT RH AQTOS	150	1,59	238,5	749.448	40.527	789.975	5.267	6.472	5.501	6.381	825.180	4,46
A0013	ARO SINCRONIZADOR ATOS	300	2,1	630	1.979.674	81.054	2.060.728	6.869	8.030	6.826	7.918	2.047.650	-0,63

A0014	ARO SINCRONIZADOR ATOS	300	2,1	630	1.979.674	81.054	2.060.728	6.869	8.030	6.826	7.918	2.047.650	-0,63
S0007	BUJE TIJERA CENTRO SPARK	3000	0,18	540	1.696.864	810.540	2.507.404	836	822	699	810	2.096.100	-16,40
S0008	TERMOSTATO SPARK	100	2,7	270	848.432	27.018	875.450	8.754	10.990	9.342	10.836	934.150	6,71
S0009	SOPORTE AMORTIGUADOR DEL SPARK	100	1,96	196	615.899	27.018	642.917	6.429	8.945	7.603	8.820	760.325	18,26
A0015	RETEN EJE DE LEVAS	300	0,95	285	895.567	81.054	976.621	3.255	3.867	3.287	3.813	986.085	0,97
A0016	RETEN EJE METALIC ATOS PICANTO	400	0,62	186	584.475	108.072	692.547	1.731	2.830	2.406	2.790	962.200	38,94
A0017	CABLE EMBRAGUE ATOS	200	3,7	740	2.325.332	54.036	2.379.368	11.897	13.692	11.638	13.500	2.327.640	-2,17
	23432		11599										
			11599	36.447.750	6.330.858		42.778.608	92.413				42.002.691	-0,76

Fuente: Comercializadora YGD SAS

La tabla 9 señala el costo de 14 referencias de cajas de dirección y un costo de 10 unidades por cada línea para un total de importación de 140 cajas de dirección por un valor total de \$ 9.479.017,91.

La tabla 10 indica la importación de 23.432 unidades de repuestos con un costo total de \$42.778.608.

NOTA: El costo total que se registra en cada una de las tablas tiene incluido el costo del proceso de importación y nacionalización de la mercancía.

La siguiente tabla refleja el costo total de compras de MULTIRENAULT en el primer semestre del año 2015 y el total de compras del supuesto de compras de Importación de la Comercializadora YGD.

Tabla 11 Comparativo compras

Total Compras Primer semestre 2015 MULTIRENAULT	Total compras Importación cajas YGD	Total Compras Importación Koreano YGD	Total Compras Importación
\$ 581.884.775	\$ 9.479.018	\$ 42.778.608	\$ 52.257.626
100%			9%

Fuente: Propia

Teniendo en cuenta que MULTIRENAULT realiza compras por un valor de \$581.884.775 durante el primer semestre del año 2015 y en el caso hipotético de realizar una pequeña importación para iniciar en un proceso donde los riesgos son altos tan solo tendría que invertir un 9% del total de sus compras para realizar dicho proceso.

La siguiente tabla señala el costo por unidad de cada línea de caja de dirección y el precio de venta con IVA incluido cuando es por importación respecto al precio de venta al público (consumidor final) en el punto de venta.

Tabla 12 Precio venta al público cajas de dirección

LÍNEA	TOTAL COSTO POR UND. Importación	PRECIO VENTA CON IVA INCLUIDO Intermediario	PRECIO VENTA AL PÚBLICO	MARGEN DE UTILIDAD
R 12 / Dacia	\$ 58.762,82	\$ 75.226	\$ 97.794	60%
Sprint	\$ 59.454,14	\$ 77.256	\$ 100.433	59%
Atos	\$ 64.953,23	\$ 71.456	\$ 92.893	70%
Damas	\$ 48.455,95	\$ 52.200	\$ 67.860	71%
Matiz- Spark	\$ 68.032,73	\$ 87.348	\$ 113.552	60%
Racer / Cielo	\$ 97.193,64	\$ 111.360	\$ 144.768	67%
Spark Chronos	\$ 92.040,21	\$ 104.864	\$ 136.323	68%
R 9 84-86	\$ 59.454,14	\$ 64.032	\$ 83.242	71%
Accent	\$ 69.258,24	\$ 76.096	\$ 98.925	70%
Swift 1,3	\$ 57.034,54	\$ 74.356	\$ 96.663	59%
R 12 / Dacia	\$ 68.032,73	\$ 75.284	\$ 97.869	70%
R 4 Master	\$ 68.032,73	\$ 87.348	\$ 113.552	60%
Corsa	\$ 69.163,97	\$ 77.024	\$ 100.131	69%
R 18	\$ 68.032,73	\$ 74.530	\$ 96.889	70%
TOTAL	\$ 947.901,80	\$ 1.108.380	\$ 1.440.894	66%

La tabla 12 indica 14 líneas de cajas de dirección con su costo de importación por unidad, la segunda columna indica el precio de venta con IVA incluido y el margen de utilidad correspondiente al proveedor Nacional, la tercera columna señala el precio de venta al público que corresponde al costo de cada producto más el porcentaje de utilidad (30% porcentaje que asigna MULTIRENAULT), la última columna muestra el porcentaje de utilidad si MULTIRENAULT vende cada producto con el precio final y su costo fuese el de importación propia; es decir si MULTIRENAULT compra a un proveedor Nacional cada referencia de caja de dirección su margen de utilidad sigue siendo del 30% por cada línea, pero si la importación la realiza MULTIRENAULT el margen de utilidad es en promedio del 66%.

La siguiente tabla muestra 26 referencias de productos con su costo unitario de importación su precio de venta con IVA incluido de un proveedor Nacional, el precio de venta al público y el margen de utilidad en el caso de que MULTIRENAULT importara.

Tabla 13 Margen de Rentabilidad referencias importadas

CÓDIGO	REFERENCIA	COSTO UNITARIO	PRECIO VENTA IVA INCLUIDO Proveedor Nac.	PRECIO VENTA AL PUBLICO	MARGEN DE UTILIDAD.
A0001	RETEN CIGUENAL TRAS. ATOS	\$ 2.873	\$ 3.195	\$ 4.154	69%
A0002	RETEN SELECTOR CAMBIOS ATOS	\$ 993	\$ 1.035	\$ 1.346	74%
A0003	RETEN EJE DE TOMA ATOS	\$ 1.024	\$ 1.080	\$ 1.404	73%
A0004	RETEN EJE DE LEVAS ATOS	\$ 1.307	\$ 1.485	\$ 1.931	68%
A0005	RETEN EJE RUEDAS ATOS	\$ 1.747	\$ 2.001	\$ 2.601	67%
A0006	RETEN RUEDA TRAS. ATOS	\$ 836	\$ 810	\$ 1.053	79%
A0007	SELLOS VALVULAS ATOS	\$ 930	\$ 945	\$ 1.229	76%
S0001	RETEN EJE IZQ. SPARK	\$ 1.307	\$ 1.485	\$ 1.931	68%
S0002	RETEN EJE DER. SPARK	\$ 1.213	\$ 1.350	\$ 1.755	69%
S0003	RETEN RUEDA TRAS. SPARK	\$ 1.244	\$ 1.395	\$ 1.814	69%
S0004	RETEN RUEDA DEL. EXT. SPARK	\$ 1.244	\$ 1.395	\$ 1.814	69%
S0005	RETEN SELECTOR CAMBIOS SPARK	\$ 899	\$ 900	\$ 1.170	77%
S0006	SELLOS VALVULAS SPARK	\$ 1.276	\$ 1.285	\$ 1.671	76%
A0008	PERA REVERSO ATOS	\$ 8.000	\$ 9.874	\$ 12.836	62%
A0009	BUJE PUENTE TRAS. ATOS	\$ 5.518	\$ 7.515	\$ 9.770	56%
A0010	BUJE TIJERA (LISO) ATOS	\$ 4.827	\$ 5.467	\$ 7.107	68%
A0011	MANIJA DEL.EXT. LH ATOS	\$ 5.267	\$ 6.381	\$ 8.295	63%
A0012	MANIJA DEL. EXT RH AQTOS	\$ 5.267	\$ 6.381	\$ 8.295	63%
A0013	ARO SINCRONIZADOR ATOS	\$ 6.869	\$ 7.918	\$ 10.293	67%
A0014	ARO SINCRONIZADOR ATOS	\$ 6.869	\$ 7.918	\$ 10.293	67%
S0007	BUJE TIJERA CENTRO SPARK	\$ 836	\$ 810	\$ 1.053	79%
S0008	TERMOSTATO SPARK	\$ 8.754	\$ 10.836	\$ 14.087	62%
S0009	SOPORTE AMORTIGUADOR DEL SPARK	\$ 6.429	\$ 8.820	\$ 11.466	56%
A0015	RETEN EJE DE LEVAS	\$ 3.255	\$ 3.813	\$ 4.957	66%
A0016	RETEN EJE METALIC ATOS PICANTO	\$ 1.731	\$ 2.790	\$ 3.627	48%
A0017	CABLE EMBRAGUE ATOS	\$ 11.897	\$ 13.500	\$ 17.550	68%
TOTAL		\$ 92.412	\$ 110.384	\$ 143.499	64%

La tabla 13 muestra 26 referencias de productos Koreanos con su costo unitario de importación, la tercera columna indica el precio de venta con IVA incluido por parte del proveedor Nacional, la cuarta columna el precio al público con un margen de utilidad del 30% (Porcentaje asignado por MULTIRENAULT) y la última columna indica el margen de utilidad en el caso hipotético de que el costo de cada referencia sea el costo unitario de importación, lo que quiere decir que en promedio el margen de utilidad sería del 64%.

8. Resultados Directos e Indirectos

La siguiente tabla indica los resultados técnicos directos estipulados en el proyecto. En la primera columna de la izquierda se indica el objetivo planteado; en la segunda columna se especifica el resultado esperado correspondiente al objetivo planteado. En la tercera columna el resultado obtenido, y en la última, la referencia del anexo respectivo que soporta el resultado indicado.

Tabla 14 Resultados Directos

OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADO / LOGRO OBTENIDO	ANEXO SOPORTES
Diagnosticar los factores críticos que inciden en el éxito para la importación de repuestos automotrices.	Que MULTIRENAULT, identifique los factores críticos para una importación exitosa.	El conocimiento de los factores críticos que inciden en el éxito de la importación de repuestos automotrices.	Teoría registrada en el presente proyecto.
Exponer la situación actual de MULTIRENAULT con respecto a su indicador de rentabilidad.	Que la situación actual de MULTIRENAULT indique que si se encuentra en un momento propicio para el proceso de importación.	Una situación favorable con respecto a su indicador de rentabilidad.	Tablas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, de las compras en el primer semestre del año 2015 expuestas en el presente proyecto
Comparar la rentabilidad de MULTIRENAULT en el caso hipotético de	Que la rentabilidad en el caso hipotético de importación sea beneficioso para	En el caso hipotético de importación mejora	Tabla 9, 10, 11, 12 y 13 caso hipotético de

importación y la actual.	MULTIRENAULT.	notablemente el indicador de rentabilidad para MULTIRENAULT.	importación expuesto y medido en términos de rentabilidad en el presente proyecto
--------------------------	---------------	---	--

Fuente: Propia

La siguiente tabla indica los resultados indirectos obtenidos en la investigación.

Tabla 15 Resultados Indirectos

RESULTADOS INDIRECTOS	COMPROMISO ADQUIRIDO	LOGROS
Tesis	Entrega del proyecto de investigación con los resultados obtenidos.	Copia del proyecto de investigación finalizado y de la carta de aprobación de la Universidad.
Artículo	Entrega de artículo acerca del proyecto de investigación	Copia del artículo terminado y evaluación del mismo para determinar si cumple con los criterios de publicación de la revista de la FCE.

Fuente: Propia

9. Impacto científico de los resultados de Investigación

Los resultados obtenidos por el estudio de caso muestran que al comparar el precio de compra de algunas referencias, en el caso hipotético de importación por parte de Multirenault el margen de utilidad es en promedio del 66%, es decir el doble del margen de utilidad que obtiene al comprar a un intermediario Nacional.

Lo anterior solidifica la premisa de que la ciudad de Villavicencio presenta un crecimiento económico sostenido y permanente, que conlleva a que la ciudad esté orientada hacia el mercado interno del país, y a la vez que el comercio busque oportunidades en la ciudad para mejorar la competitividad regional.

Aunque la oferta colombiana de autopartes automotrices se concentra en gran parte en Bogotá (80%), seguida por otras ciudades principales como Medellín, Cali y Bucaramanga, los resultados obtenidos en el estudio de caso de Multirenault demuestran que la importación directa sin intermediarios impacta positivamente el indicador de rentabilidad de las organizaciones de su tipo, afecta directamente sus posibilidades de cobertura en el mercado y posibilita la conformación de alianzas estratégicas con empresas que hacen parte del sector. Es decir, establece una opción de desarrollo no solo para Multirenault sino para las empresas de la región porque facilitaría la expansión de las organizaciones hacia otras ciudades, contemplando la posibilidad de convertirse en proveedores nacionales ya que se contaría con repuestos a un menor precio (producto del proceso de importación) y se podrían establecer tarifas competentes a las establecidas por otros proveedores del país. Además, estimularía la conformación de alianzas estratégicas con otras empresas regionales interesadas en obtener repuestos de calidad a un menor costo que el ofrecido por los proveedores locales existentes, respondiendo de esta manera a las cantidades mínimas de

orden exigidas por los proveedores internacionales y evitando el represamiento de producto en el stock de inventario puesto que los productos importados se distribuirían de manera programada hacia las demás organizaciones aliadas. Esto garantizaría una mejora significativa en el indicador de rentabilidad de las empresas involucradas y particularmente permitiría a Multirenault convertirse en un referente nacional como promotor de este proceso ganando reconocimiento dentro del sector.

10. Transferencia y uso del conocimiento

El presente proyecto fue un estudio de caso que concluyó en la generación de conocimiento para la empresa regional comercializadora de autopartes MULTIRENAULT. De su gerencia depende el empleo que se le otorgue a la información recopilada, conclusiones y recomendaciones sugeridas producto de la investigación. Además, el resultado académico que es la tesis de grado, beneficia a los estudiantes de pregrado de la Universidad de los Llanos que tengan propuestas de trabajo similares y deseen ejecutar proyectos, tomando como base los resultados obtenidos.

Este proceso colaborativo permite transmitir a terceros el conocimiento proporcionado por la universidad a lo largo del pregrado y aplicado en este tipo de proyectos, para que los usuarios del mismo lo aprovechen de acuerdo a sus objetivos de investigación particulares y su capacidad económica, adaptando los resultados a dichos propósitos.

Para el caso que concierne al “impacto de la importación de repuestos en la rentabilidad de MULTIRENAULT”, la estrategia de transferencia de conocimiento se confina a una copia del proyecto de investigación finalizado al gerente de la organización y una copia a la universidad, garantizando la transmisión de valor investigativo y académico que a la larga se traduzca en impactos reales para MULTIRNEAULT y los estudiantes de la comunidad educativa.

11. Recomendaciones generales

El análisis de la información sobre el sector de autopartes automotrices en el caso específico de MULTIRENAULT deja como resultado las siguientes recomendaciones para la organización.

El proceso de importación tiene riesgos que pueden ir desde la ausencia de entrega total de la mercancía, de recibir los productos que no son de la calidad y cantidad especificada, de malentendidos de los derechos y obligaciones pactados a causa del mal dominio del mismo idioma, el riesgo de daños de la mercancía durante el transporte, las fluctuaciones del tipo de cambio, riesgos legales tributarios u operacionales o el riesgo de eventos inesperados. Por ello a la hora de decisiones como estas es necesario prepararse muy bien, puesto que esto significa dedicar recursos muy importantes para dicho proceso. Según la investigación MULTIRENAULT puede tomar el riesgo al iniciar con una importación donde solo invertirá el 9% de sus recursos teniendo en cuenta que realiza compras semestrales en promedio de \$581.884.775

Para minimizar los riesgos de importación se recomienda usar productos de cobertura cambiaria como forwards o también llamados contratos a plazo que es un acuerdo de compra o venta de un activo en un momento determinado en el futuro por un precio determinado “En estas operaciones el comprador (quien asume la parte larga), se compromete a adquirir la mercancía en cuestión a un precio y tiempo que se pactan al inicio. Por otra parte, el vendedor (quien asume la parte corta), está dispuesto a entregar la mercadería”. (Díaz, 1998).

La comparación de algunas referencias muestra que el margen de utilidad en el caso hipotético de importación es en promedio del 66%, es decir el doble del margen de utilidad

que obtiene al comprar a un intermediario Nacional. Sin embargo, hay un factor por destacar y es que la cantidad mínima requerida de importación oscila entre 300 y 500 unidades de producto si es de fábrica y si se incurre en un intermediario las cantidades oscilan entre 5 y 10 unidades de cada referencia, por lo cual hay dos puntos que mencionar: el primero si se importan entre 300 y 500 unidades de cada referencia se recomiendan alianzas estratégicas donde MULTIRENAULT busca comprar grandes volúmenes asociado con otros almacenes que estén interesados en un menor precio, y así, disminuir el riesgo de saturar los inventarios de la empresa; el segundo punto si se importa entre 5 y 10 unidades de cada producto, incurriendo en un intermediario se genera una mayor rotación del inventario si se intenta abarcar la mayor cantidad de referencias pero el porcentaje de utilidad disminuye.

12. Conclusiones

El desarrollo de la investigación demuestra que la información recolectada es el primer indicio para analizar el impacto que generaría a una organización el empleo de estrategias que permitan mantener el liderazgo y el aumento de las utilidades, más aún, en el caso específico de MULTIRENAULT.

La teoría apoyada en la experiencia expuesta por el gerente y administrador de la organización permitió obtener información acerca de los factores que inciden en el éxito de importación de repuestos automotrices, apoyados en los registros de ventas y compras con el fin de comparar en el caso hipotético de importación y el actual. Al profundizar en los temas de interés se logra comprender de manera subjetiva la realidad de la compañía y sus posibilidades comerciales a nivel nacional como importador directo sin intermediarios.

La comparación de la rentabilidad en el caso hipotético de importación y la actual deja un escenario alentador para que la organización tome esta iniciativa de investigación para el planteamiento futuro de sus estrategias para mantener el liderazgo en la venta de repuestos automotrices y a la vez aumentar sus utilidades.

13. Anexos

Anexo A
COMMERCIAL INVOICE

<p>Shipper/Exporter PARTS-MALL CORPORATION RM 506, NOBLESSE B/D 734-1, JANGHANG-DONG, ILSAN-GU, GOYANG CITY, GYUNGGI-DO, 411-380, KOREA. TEL : 82-31-923-8143 FAX : 82-31-923-8144</p>	<p>NO. & date of invoice NZN10001SN</p> <p style="text-align: right;">SEP.06.2014</p>		
<p>For account & Risk of Messers. COMERCIALIZADORA YGD SAS CARRERA 72N BIS B No 43-44 sur BOGOTA COLOMBIA Nit No. 900370733-1</p>	<p>Payment 100% T/T BASE</p>		
<p>Notify Party COMERCIALIZADORA YGD SAS CARRERA 72N BIS B No 43-44 sur BOGOTA COLOMBIA Nit No. 900370733-1</p>	<p>Remark</p>		
<p>Port of Loading BUSAN, KOREA</p>			
<p>Carrier CCNI VALPARAISO 035E</p>			
Marks and Number of PKGS	Quantity	Unit Price	Amount
XNZN10L001 TOTAL PKG NO: 3 PKGS		-	
			USD 0,00
			US\$3.554,32
			(US\$3.554,32)
<p>////////////////////////////////////</p> <p>Signed by _____</p>			

PARTS-MALL CORP

****If any shortage or overshipment found, it has to be reported to the shipper before the date;

After this date, all the shortage claim will not be accepted.



Anexo B

Formato Entrevista

La presente entrevista fue aplicada al gerente y administrador de la empresa regional de autopartes MULTIRENAULT. A continuación se presentan las preguntas realizadas a los entrevistados en mención. La información recolectada contribuyó a la construcción del marco teórico del proyecto de investigación.

ENTREVISTADO N.1 GERMÁN DE LA TORRE. Gerente General Multirenault.

ENTREVISTADO N.2 RICARDO DE LA TORRE. Administrador y Gerente de Vetas Multirenault.

Muy buenos días Señor (Entrevistado N.1/N.2). Para empezar:

- 1) Háblenos un poco de MULTIRENAULT, sus inicios, estructura organizacional, misión, visión, objetivos y que posición tiene actualmente en el mercado de autopartes.
- 2) ¿Qué cobertura en puntos de venta ofrece MULTIRENAULT a sus clientes y cómo funciona la distribución de su planta física en cuanto a áreas para los procesos de venta, atención de clientes, recepción del producto, bodegaje y demás?
- 3) Siendo una empresa comercializadora de autopartes ¿cuáles son específicamente los productos que comercializa MULTIRENAULT?
- 4) Un punto importante, son los procesos de la empresa. En ese orden de ideas cómo funciona:

- La selección del talento humano – La distribución y logística interna del producto -
Atención a clientes, PQR'S, devoluciones.

- 5) Respecto a los productos, ¿cuáles son los repuestos de mayor rotación y de que marca?
- 6) ¿Cómo ofrecen sus productos en el mercado y quiénes son sus clientes potenciales?
- 7) ¿Cómo funciona la dinámica oferta-demanda y cómo garantizan la disponibilidad de producto en el stock?
- 8) En cuanto a la asignación de precios para los repuestos automotrices, ¿emplean alguna política específica y/o estrategia de precio y quién toma de este tipo de decisiones?
- 9) Quiénes son sus principales proveedores y cómo funciona el proceso de compra?
- 10) Con base en qué criterio se eligieron estos proveedores y no otros. La base de esta decisión se encuentra dada en términos de calidad, precio de compra, facilidad de pago, good will del proveedor, garantía del producto o algún otro criterio?
- 11) ¿Luego de conocer la asignación de precios dada a los productos que comercializan, en cuánto se estiman las ventas y gastos de MULTIRENAULT y cuál es su rentabilidad hoy día?
- 12) Para concluir la entrevista, MULTIRENAULT ¿ha previsto otras posibles alternativas para ampliar su cobertura dentro del mercado, crecer como empresa y mejorar el indicador de rentabilidad actual?

14. Lista de Referencias

Comercializadora YGD SAS, contacto asesor comercial, vía correo electrónico.

Gronkvist Fredrik (en línea) <http://www.asiaimportal.es/blog/importar-partes-de-repuesto-para-autos-motocicletas-y-vehiculos-todo-terreno-desde-china/> (citado el 21 de Agosto de 2014)

Grupo08AN1-7 (en línea) http://grupo08an1-7.blogspot.com.co/2009/11/costos-asociados-al-proceso-de_01.html (citado 1 de Noviembre de 2009)

Lefcovich Mauricio. Kaizen (en línea) <http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml> (citado el 27 de noviembre de 2009)

PROEXPORT COLOMBIA industria Automotriz en Colombia (en línea).

[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf) (citado en Septiembre de 2012).