

Ampliación de mercados
Ensamblés ZF S.A.S. Bogotá (Colombia)

Informe Ejecutivo

Rosa Liliana Rojas Castillo
Correo lilirojascastillo@gmail.com
Teléfono: 3202744236

Karen Lorena Cadena Bustos
Correo:karenl_7@hotmail.com
Teléfono: 3125292085

Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ingeniería
Programa Gerencia y administración financiera
Bogotá
2018

ENSAMBLES ZF S.A.S. Es una Sociedad por Acciones Simplificadas de acuerdo a la Ley 1258 de 2008, que limita la responsabilidad de los socios al monto de sus respectivos aportes, constituyéndose en una persona jurídica diferente a sus accionistas.

Su campo de acción se encuentra en el sector automotor cuya actividad económica principal es el servicio de ensamble de llanta rin para vehículos, como secundarias se encuentran la manipulación de carga, servicio logístico, terminación de regímenes temporales de importación, realización de funciones de depositario público, iniciación y finalización de tránsitos aduaneros y realización de re-exportaciones y re-embarque en forma exclusiva.

La gestión de la empresa en cuanto a ventas es buena aunque presenta altibajos muy pronunciados en determinados años; este fenómeno genera incertidumbre por el riesgo financiero que ello representa al depender comercialmente de un solo cliente llamado SOFASA. Como es lógico, esta situación tiene muchas repercusiones endógenas y exógenas; con respecto a las primeras, se ha generado un estatisismo laboral sin aspiraciones profesionales, con vivir del presente es suficiente; la tendencia de las utilidades es satisfacer más necesidades personales que una reinversión a mediano y largo plazo; la innovación, no tiene espacio dado que se está ajeno al mundo globalizado en el que se vive; ese nuevo mundo exige un cambio de filosofía institucional, un plan de desarrollo que se encuentre impregnado por estudios de mercado; y una estructura organizacional; no se puede olvidar que nos encontramos en la sociedad del conocimiento y de la información.

Pero ¿qué se debe hacer frente a esta problemática? Simplemente conseguir nuevos clientes pero con proceso técnico y científico como son las investigaciones de mercado, partiendo de lo fundamental: El cliente prospecto y potencial; una gerencia que domine las variables endógenas, que recorra el mundo buscando nuevas relaciones e indagando sobre las tecnologías emergentes. Además, es necesario pensar en la renovación generacional si se quiere la trascendencia empresarial.

La conquista de nuevos mercados permitirían contratar un mayor número de empleados que redundaría en el bienestar de nuevas familias; la escala salarial se mejoraría frenen a otras empresas, las ventas se incrementaría, por lo tanto la productividad laboral alta comparativamente con otras que se ubican en la misma actividad económica.

¿Qué se requiere para ampliar el mercado? Como es lógico, cualquier ampliación de mercado requiere incurrir en gastos e inversiones, esto es justificable desde cualquier puntos de vista dado que se garantiza trascendencia para la empresa.

Personal. A partir del año 2020 se tiene estimado contratar un vendedor experto para la atención al cliente y su costo proyectado es como indica en la tabla 1.

Tabla 1. Personal

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) COSTO DE REINVERSIÓN PROYECTADO NOMINA, 2018							
CARGO	REMUNERACION MENSUAL	REMUNERACION ANUAL	2018	2019	2020	2021	2022
VENDEDOR	1.274.000	15.288.000	16.006.536	16.758.843	17.546.509	18.371.195	19.234.641
COMISIONES 10% SOBRE SUELDO					1.754.651	1.837.119	1.923.464
SALUD					1.491.453	1.561.552	1.634.944
	1.274.000	15.288.000			20.792.613	21.769.866	22.793.049
VALORES A TOMAR PARA INCLUIR EN LA NOMINA							

Inversiones. Para el año 2019 es necesario realizar una inversión en activos fijos por un valor de \$63.233.787; además es necesario realizar reinversiones dado que determinada maquinaria por efectos de la depreciación se encuentran en obsolescencia, esto debe hacerse en el año 2019 como se indica en la tabla 2. Lo mismo sucede con los diferidos y los gastos generales.

Tabla 2. Inversiones.

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) COSTOS DE REINVERSIÓN Y DEPRECIADOS				
DESCRIPCIÓN	AÑOS			
	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS FIJOS				
MUELES Y ENSERES	6.372.042			
TERRENOS (Adecuacion a intalaciones)	30.000.000			
EQUIPO DE COPUTO Y COMUNICACIÓN	16.610.655			
MAQUINARIA Y EQUIPO	9.501.090		7270740	5282194
PUBLICIDAD	750.000			
TOTAL	63.233.787		7.270.740	5.282.194

Diferidos. Caracterizados por los estudios necesarios para ampliar el mercado, entre ellos se encuentran: Formulación plan de desarrollo, estudios: salarios, mercado, demanda kits para autos, figura jurídica y trámites legales y comportamiento del dólar; creación de distribución, diagnóstico de contexto nacional, relaciones públicas y evolución en procesos CKD,

Tabla 3. Diferidos

UNIVERSIDAD PILOTO				
ENSAMBLES ZF				
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA				
AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)				
DIFERIDOS DE LOS PROYECTOS				
RUBROS	COSTO 2019	2020	2021	2022
DIFERIDOS	81.430.100			
TOTAL	81.430.100			

Gastos Generales. Conformados por gastos de representación y cualificación de personal


Tabla 4. Gastos Generales.

UNIVERSIDAD PILOTO	
ENSAMBLES ZF	
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	
AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)	
GASTOS GENERALES DEL PLAN DE DESARROLLO	
RUBROS	COSTO
GASTOS GENERALES	20.288.000
TOTAL	20.288.000

Proyección de ventas. Aunque la información más aproximada a la realidad relacionada con los clientes efectivos se logrará después de los diferentes estudios generados en el plan de desarrollo; en este trabajo se introduce una metodología innovativa centrada en la identificación de clientes prospectos, potenciales y efectivos.


La prestación de servicio entre los años 2017 a 2022 ha decrecido considerablemente, como es lógico los ingresos también disminuyen, (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Proyección de ventas

 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PRONOSTICO DE VENTAS Y COSTOS ACTUALES DE ENSAMBLES ZF			
AÑOS	No DE CARROS	VENTAS ENSAMBLES ZF	COSTOS
2017	30.945	3.674.686.045	617.384.426
2018	29.636	3.519.243.678	592.689.049
2019	28.391	3.371.435.444	568.981.487
2020	27.199	3.229.835.155	546.222.228
2021	26.057	3.094.182.079	524.373.338
2022	24.962	2.964.226.431	503.398.405


Clientes potenciales y efectivos. Después de identificar los cliente prospectivos y los clientes potenciales, con base en las estadísticas de Andemos, los últimos con una tasa porcentual creciente, se toma el 15% de ellos como recomienda la formulación de proyectos, logrando de esta forma los efectivos, como se observa en la Tabla 6.

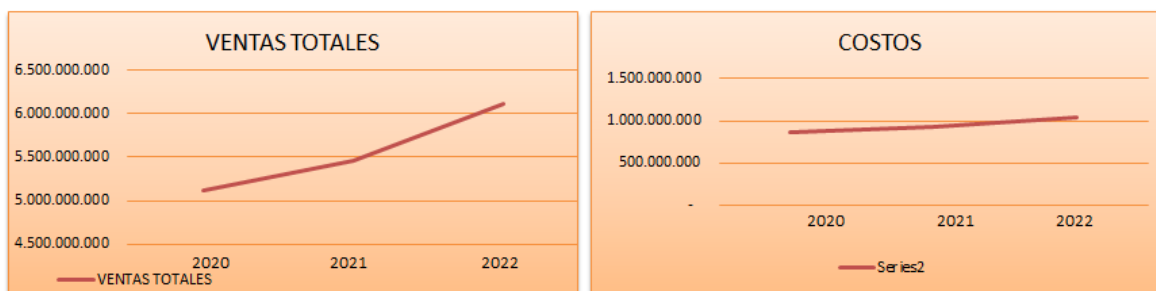
Tabla 6.

 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PRONOSTICO DE VENTAS Y COSTO AMPLIANDO EL MERCADO CON OTRAS MARCAS				
AÑOS	CLIENTES POTENCIALES	CLIENTES POR EL 15%	CLIENTE ACTUAL	CLIENTE EFECTIVO
2020	105.751	15.863	27.199	43.061
2021	132.840	19.926	26.057	45.983
2022	176.660	26.499	24.962	51.461

Pronostico de ventas y costos. Con base en la tabla anterior se proyectaron tanto las ventas como los costos. (Ver tabla 7).

Tabla 7.

 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PRONOSTICO DE VENTAS Y COSTOS AMPLIANDO MERCADO DE ENSAMBLES ZF		
AÑOS	VENTAS TOTALES	COSTOS
2020	5.113.499.475	864.783.167
2021	5.460.380.864	925.374.807
2022	6.110.956.525	1.037.790.411



Como se observa, se ha logrado pasar de un decrecimiento a un crecimiento lento pero sostenido.

Conclusiones

- La conquista de nuevos mercados, requiere apertura mental de los dueños de la empresa y de sus colaboradores, aspecto fundamental para repensar la filosofía empresarial: misión, visión e imagen corporativa; es una necesidad estructural y no coyuntural.
- Es básico conocer la empresa desde su interior; pero reflexionar que esta no es una isla, que existe un entorno que la afecta y por lo tanto este debe conocerse a profundidad. Ese conocimiento permitió identificar 6 variables internas y 3 externas de cuyo cruce se determinaron planes (cinco años), programas (dos años) y proyectos (un año).
- Las ventas entre los años 2020 y 2021 tienen una tasa de crecimiento porcentual del 6.35%; pero para el periodo comprendido entre 2022 y 2021 esta sube al 10.81%; lo que significa que la estrategia de consecución de nuevos clientes tiene un efecto directo positivo.

- Con el incremento de mercado, la empresa presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 82%; es decir, trabaja con una rentabilidad igual a la cifra mencionada.
- En el análisis de sensibilidad al bajar las ventas en un 5%, y mantener los costos fijos, la TIR se presenta en un 81%, lo cual significa una gran rentabilidad.
- En el segundo análisis de sensibilidad, los costos se incrementan en un 5% y las ventas se mantienen fijas, la TIR es del 80%.