

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UN NUEVO ESTABLECIMIENTO**  
**“AMERINDA TINTAL”**

**Autores: Diana Esmeralda Vidal Correa**  
**Ernesto Rincón Posada**

**Director: Ph.D Jhon Restrepo Aguirre**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITECNICO GRANCOLOMBIANO.**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**PLAN DE NEGOCIOS**  
**BOGOTÁ D.C**  
**2017**

Las opiniones e ideas vertidas en esta monografía son de  
responsabilidad exclusiva de sus autores:

---

Ernesto Rincón Posada  
Cédula: 80.830.787 de Bogotá

---

Diana Esmeralda Vidal Correa  
Cédula: 38.640.237 de Cali

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	4
2.	Alcances y beneficios .....	4
3.	Objetivo General.....	4
3.1.	Objetivos específicos:.....	5
4.	Procedimientos y aspectos a considerar.....	5
4.1.	Segmento de mercado – sectores clientes .....	5
	Grafica No 1: segmento de mercado Distribuidora Amerinda S.A .....	5
4.2.	Propuesta de valor:.....	6
	Gráfico No. 2: propuesta de valor Amerinda Tintal.....	7
4.3.	Fortalezas: .....	7
4.4.	Oportunidades .....	8
4.5.	Debilidades .....	8
4.6.	Amenazas .....	8
4.7.	Canales.....	8
	Tabla No. 1: canales de información .....	8
4.8.	Relaciones con los clientes.....	9
	Gráfico No. 3: clientes Distribuidora Amerinda S.A. ....	10
4.9.	Fuentes de ingreso.....	10
4.10.	Recursos clave .....	10
4.11.	Actividades clave .....	11
4.12.	Alianzas clave.....	12
4.13.	Estructura de costes: .....	13
	Tabla No. 2: estructura de costos de inversión para el local “Amerinda Tintal” .....	13
4.14.	Conclusión .....	14
4.15.	Tabla de referencias .....	15

## **1. Introducción**

Este trabajo consiste en analizar la posibilidad de un nuevo local o establecimiento para Distribuidora Amerinda S.A., empresa dedicada a la comercialización de repuestos, accesorios, venta de motocicletas y servicio de taller de la ensambladora Autotécnica de Colombia S.A.S.

Se evaluará la mejor decisión que tomará la compañía con base en un análisis de mercado que deberá adoptar para la adquisición del nuevo punto que estará aperturando en el segundo trimestre del año. Asimismo, se analizará la competencia que lo rodea y el sector donde estará ubicado para la consecución de nuevos clientes.

## **2. Alcances y beneficios**

Distribuidora Amerinda S.A., empresa dedicada a la comercialización de motocicletas ensambladas por Autotécnica de Colombia S.A.S, Auteco, y la comercialización de partes, repuestos originales y accesorios de esta ensambladora, decidió optar por la apertura de un nuevo establecimiento, con el fin de incrementar sus ventas y continuar cobijando una muy buena parte del mercado colombiano. Asimismo, continuar con el posicionamiento de los centros de servicios de taller que actualmente posee.

Esta decisión se tomará teniendo en cuenta un estudio de mercado ofrecido por Fenalco y la Andi donde en el 2016, continúan los registros de motocicletas nuevas por encima de las 560.000 unidades ocupando el cuarto año de ventas en el histórico del país. (FENALCO, 2017).

El sector de este nuevo establecimiento se encuentra muy bien posicionado, ya que el local que se tomará en arriendo, inicialmente, se encontraba un viejo local de Yamaha, competencia de Auteco, para la venta de repuestos, dejándolo debidamente acreditado.

Se estima la apertura e inauguración del nuevo punto de Amerinda denominado “Amerinda Tintal” el 01 de mayo de 2017.

## **3. Objetivo General**

Realizar un plan de negocio para la apertura de un nuevo establecimiento para distribución de motocicletas, repuestos, partes y accesorios de estos vehículos de la empresa Distribuidora Amerinda S.A. en el segundo trimestre del año 2017.

### 3.1. Objetivos específicos:

Identificar el comportamiento del mercado a trabajar.

Conocer la competencia ubicada alrededor del nuevo punto.

Desarrollar un análisis financiero para revisar viabilidad económica y de rentabilidad de la propuesta.

Desarrollar la propuesta de valor de objetivo general a trabajar.

## 4. Procedimientos y aspectos a considerar

### 4.1. Segmento de mercado – sectores clientes

El mercado al cual se dirige Distribuidora Amerinda S.A. es un mercado diversificado, de acuerdo con la descripción de segmento de mercado tomado del lienzo de modelos de negocios Canvas. (Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones, 2013, p 2).

El nuevo establecimiento estará dirigido a hombres y mujeres que posean motos y lo relacionado con ellas como es la venta de repuestos, piezas y partes y servicio técnico. Asimismo, al público en general que deseen o tengan la necesidad de comprar motocicleta. También se dirigirá a otros almacenes de repuestos de motocicletas y talleres que requieran de estos insumos.

Inicialmente, los clientes más importantes son los poseedores de motocicletas, al cual se le ofrecerá el servicio técnico, de garantía y venta de repuestos y/o piezas y partes. Estos representarán el 20% de clientes que nos generarán un 80% de utilidades.

Lo anterior se resume en la siguiente gráfica:

Grafica No 1: segmento de mercado Distribuidora Amerinda S.A



Fuente: Propia.

#### **4.2. Propuesta de valor:**

Para éste nuevo proyecto la propuesta de valor, con base en la descripción de la misma según el lienzo de modelo de negocios Canvas (Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones, 2013, p 6), ofrecida a los motociclistas y población de la localidad de El Tintal son cualitativa y cuantitativa determinadas por las siguientes razones:

Al cliente le estamos llegando directamente desde la planta ensambladora y no a través de talleres no autorizados. Contamos con técnicos entrenados directamente por la ensambladora, repuestos y piezas originales. Además, somos los referentes del mercado.

Se tratan de solucionar todos los problemas del cliente a través de un protocolo de servicio al cliente que posee la empresa con todo lo relacionado a peticiones, quejas y reclamos, el cual aplica para todos los puntos de servicio en el ámbito nacional. Es importante resaltar que estas son revisadas por las gerencias regionales y tramitadas directamente ante la ensambladora.

Directamente en los puntos se tratan se solucionar inconformidades por servicio o demoras, temas los cuales son muy puntuales y ocasionales.

Distribuidora Amerinda S.A. satisfecerá en este nuevo punto la necesidad de contar con un centro de servicios directo de la marca Auteco dentro de la localidad El Tintal, puesto que en sur de la ciudad solo se cuenta actualmente con un centro de servicio. Adicionalmente, para el público en general se tendrá a la mano repuestos originales, piezas y partes requeridas, como también un concesionario de motos. Es importante tener en cuenta que en los sectores populares de la ciudad se cuenta con un representativo volumen de motocicletas por ser éste el medio de transporte privado y de motor más económico.

Para cada segmento se ofrecerá lo siguiente:

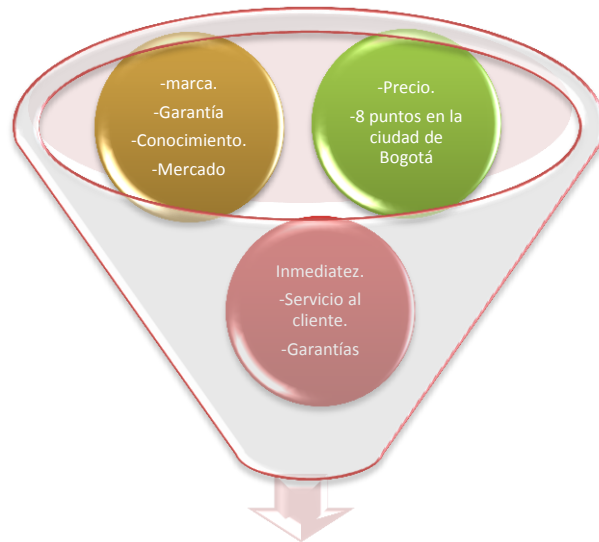
Para los motociclistas: Bonos de recompra en el uso del taller de servicios, garantía del servicio, promociones y demás actividades comerciales para el incentivo del mismo. En el caso de otros talleres, se les proveerá de repuestos originales a través de servicio a domicilio para la venta de repuestos. Para el público en general, todo el tema comercial que el jefe comercial ofrecerá para la adquisición de motocicletas nuevas.

Las ventajas que se tiene frente a la competencia es que somos directamente Auteco, los precios que se venden al públicos son con márgenes muy bajos de utilidad, además de ofrecer productos 100% originales y ofreciendo garantías del producto directamente al consumidor final. En caso de los talleres a quien se le realizó la venta.

El elemento principal que hace a la empresa competitiva y por ende al punto nuevo, es que Auteco posee actualmente más del 35% del mercado en Colombia para venta de motocicletas.

Los márgenes de rentabilidad son bajos, haciendo que los productos vendidos frente a la competencia sean económicos. La compañía tiene más de 76 años en el mercado lo que lo hace más fuerte frente a las demás en temas de novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad y utilidad.

Gráfico No. 2: propuesta de valor Amerinda Tintal



Fuente: propia

Con el fin de identificar estrategias y acciones que generen valor con relación al presente proyecto se adelanta un análisis F.O.D.A (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) teniendo en cuenta que es una herramienta valiosa que permite examinar los factores externos e internos que afectan el negocio propuesto ([www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com), 2017).

### 4.3. Fortalezas:

- Al contar con un almacén y las instalaciones del taller dotado con la maquinaria idónea en el mismo local se optimizan los tiempos de atención a los requerimientos de los usuarios frente a este tipo de servicios.
- La Distribuidora Amerinda S.A es el distribuidor más representativo en la ciudad de Bogotá de las motocicletas ensambladas por la marca AUTEKO y de sus repuestos y accesorios lo cual brinda la posibilidad de contar con mayor diversidad y disponibilidad de stock de estos bienes.
- Se cuenta con técnicos de mantenimiento altamente calificados los cuales son entrenados directamente por la ensambladora AUTEKO.

- Identificar plenamente las necesidades de los consumidores de este tipo de artículos a partir de los diferentes estudios de mercado realizados por la distribuidora en la ciudad de Bogotá.

#### 4.4. Oportunidades

- Desarrollar un software propio para el diagnóstico del mantenimiento de las motocicletas.
- Ampliar el inventario disponible en el punto de comercialización con respecto a las motocicletas.
- Ampliar el portafolio de servicios a la venta de seguros obligatorios y de todo riesgo y la realización de la revisión tecnicomecánica de las motocicletas.

#### 4.5. Debilidades

- Causación de costos adicionales por mantenimiento de inventarios sin movimiento.

#### 4.6. Amenazas

- Alto nivel de contrabando en la comercialización de repuestos para motocicletas en la ciudad Bogotá.
- Alto nivel de talleres informales que a bajos precios realizan los mantenimientos en las motocicletas.
- Con los diferentes tratados de libre comercio ingresan al mercado nuevos competidores en la comercialización de motocicletas.

#### 4.7. Canales

Distribuidora Amerinda S.A. por pertenecer a la Red de Distribución de Auteco, los canales de trabajo son directos por la compañía, solo posee un outsourcing y es para la contratación de empleados operativos. (Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones, 2013, p 7)

Tabla No. 1: canales de información

Canales de Información	Canales de Evaluación	Canales de compra	Canales de entrega	Canales de posventa
Equipo comercial	Protocolo de PQR	En los 8 puntos de ventas	Directamente en los puntos	Garantías
-Página web. -Vía telefónica con asesores.	Encuestadores	Vía telefónica para pago contraentrega	Por domicilio	Servicios de taller a bajos costos.



Canales de Información	Canales de Evaluación	Canales de compra	Canales de entrega	Canales de posventa
Redes sociales	Información verbal de colaboradores	Vía e-mail para pago contraentrega		
Publicidad masiva en radio		En los sitios de eventos comerciales		
Volanteadores				
Vallas y pendones. Eventos comerciales.				

- Los cinco canales anteriores se relacionan entre sí porque son cadenas de servicio, comenzando por el área comercial, siguiendo al área administrativa y finalizando con el área de posventa.
- Los mejores resultados los posee el canal de evaluación en términos cualitativos, ya que con menores recursos se logra identificar la percepción del cliente. Sin embargo, el canal de posventa es el más rentable puesto que el tema de garantías es soportado por la ensambladora directamente, sin generarle pérdidas a la Distribuidora.
- El canal de compra es el más preferido por los usuarios, específicamente en venta de repuestos por la venta contraentrega.

#### 4.8. Relaciones con los clientes

La compañía tiene claramente definida la política de relacionamiento con los clientes y esta se basa en una asistencia personal y en algunas ocasiones exclusiva. (AUTECO, 2017).

La venta masiva se realiza a través de mostrador, telefónica o e-mail para repuestos, piezas y partes; la venta de motos a través del concesionario en sala y el servicio de taller es personalizada con el cliente.

Efectivamente lo que se busca con este relacionamiento es la captación de nuevos clientes, fidelizar los que ya tenemos e incrementar ventas.

En este incremento se busca obtener por supuesto mayores rentabilidades en ventas por nuestros productos y servicio.

Lo anterior se tiene ya y evaluado con buenos resultados en los puntos existentes. Esto mismo es lo que se busca lograr con la nueva sede AMERINDA TINTAL, aún más cuando se está proyectando en una localidad de vivienda popular.

Uno de los objetivos de la gerencia regional es establecer acuerdos comerciales en temas de publicidad, con el fin de generar mayor tráfico de personas en los puntos de venta.

Gráfico No. 3: clientes Distribuidora Amerinda S.A.



Fuente: Propia

#### **4.9. Fuentes de ingreso**

La principal fuente de ingreso del punto de distribución está enfocada en la venta de sus inventarios como son las motocicletas, sus accesorios y de los servicios de mantenimiento de estos vehículos.

En dicho punto de distribución los clientes potenciales cuentan con diferentes facilidades de pago como es a través de financiación directa, pago por tarjeta de crédito, tarjeta Codensa, pago en cheque y pago en efectivo, medios que permiten mayor facilidad la adquisición de estos bienes y servicios.

El método de para la fijación de los precios estará basado en los costos el cual consiste al costo completo o costo full del bien o servicio se le adiciona un margen de utilidad esperado lo cual al final del ejercicio establecerá el precio de cada motocicleta y de cada servicio ([www.finanbolsa.com](http://www.finanbolsa.com), 2014).

#### **4.10. Recursos clave**

Para el proyecto de desarrollo de un nuevo punto de comercialización de la Distribuidora Amerinda S.A se identifica los siguientes recursos como los necesarios para poder consolidar la propuesta de valor:

- Recursos Físicos:

Se requiere un local comercial ubicado en el sector del barrio El tinal, al sur occidente de la ciudad, este local debe contar con por lo menos 600 m<sup>2</sup> de superficie en el cual se encontrara

ubicada la vitrina comercial y el taller de mecánica para las motocicletas.

Para la vitrina comercial se requieren los puntos de oficina para la recepción y para los agentes comerciales los cuales estarán dotados de equipos de cómputo y los puntos de red respectivos.

Para el área de mantenimiento se dispondrá una plataforma hidráulica para el mantenimiento de las motocicletas, en el sector de lavado y pintura se instalaran las lavadoras hidráulicas y el compresor de pintura, finalmente se dispondrá de una zona de almacenaje de las motocicletas que lleguen para ser intervenidas.

Finalmente se dispondrá de la maquinaria para el cambio de llantas de las motocicletas y rectificación de rines.

- Recursos Intelectuales:

Al ser el distribuidor más representativo de las motocicletas marca AUTEKO en la ciudad de Bogotá, la Distribuidora Amerindia S.A cuenta con toda la información propia de la marca y la autorización correspondiente para distribuir estos vehículos, las especificaciones técnicas de las motocicletas y de los accesorios a comercializar a su vez con las bases de datos de clientes potenciales que pueden ser contactados para acceder a los servicios de mantenimiento desde este punto de comercialización.

- Recursos Humanos:

Con respecto al recurso humano a nivel administrativo se requiere un Administrador de punto con perfil profesional y de experiencia en el manejo de este tipo de puntos, para la fuerza comercial se requiere ejecutivos comerciales con experiencia en la comercialización de este tipo de bienes.

Para el área de servicio técnico se requieren técnicos de mantenimiento con la experiencia suficiente para la intervención de motocicletas.

- Económicos:

El punto de comercialización cuenta con la garantía económica de la Distribuidora Amerindia S.A, la cual cuenta con el musculo financiero necesario para soportar la operación de dicho punto, a su vez para respaldar el inventario necesario de motocicletas para ser comercializados.

#### **4.11. Actividades clave**

Las actividades clave o que requieren una especial atención que se identifican en los diferentes módulos del proyecto son las siguientes (Ministerio de ciencia, tecnología y

telecomunicaciones, 2013, p 11):

- Comercialización de motocicletas y accesorios:

El proceso de comercialización de motocicletas y accesorios de la marca Auteco será liderado por el ejecutivo comercial el cual deberá conocer a profundidad la diversidad del portafolio, y de los servicios adicionales que se brindan en el punto, a su vez se establecerán metas comerciales como indicador de desempeño frente al aspecto comercial.

- Servicio de mantenimiento de motocicletas:

El servicio de mantenimiento de las motocicletas estará enmarcado en dos principios fundamentales: la calidad y la oportunidad, por lo cual los técnicos contarán con el entrenamiento adecuado realizado directamente por AUTECO LTDA en el mantenimiento de las motocicletas lo cual permitirá garantizar un alto nivel de calidad en las diferentes intervenciones que se realicen en el taller, a su vez se contará con toda la maquinaria necesaria en el punto de servicio para tener un mayor nivel de oportunidad en los requerimientos realizados por los usuarios.

#### **4.12. Alianzas clave**

La alianza más representativa con que cuenta la Distribuidora Amerinda S.A es directamente con AUTECO SAS quien es la ensambladora de las motocicletas y la proveedora directa de los accesorios y repuestos de estos vehículos.

La empresa Auto Técnica Colombiana S.A.S, más conocida como AUTECO, es una ensambladora de motocicletas y automotores de origen colombiano y fundado en el año de 1941 en la ciudad de Medellín (Antioquia), siendo esta compañía la primera de esta naturaleza en el país.(AUTECO, 2017).

En la actualidad AUTECO S.A cuenta con más de 30 diferentes modelos de motocicletas las cuales se han posicionado en el mercado nacional con un mayor nivel de reconocimiento, de acuerdo a las cifras generadas desde Fenalco y la ANDI en su artículo titulado “ LA INDUSTRIA DE MOTOCICLETAS GENERA 37,462 EMPLEOS Y COMERCIALIZA 40.642 NUEVOS VEHÍCULOS EN ENERO DE 2017”, el cual refiere que durante el mes de Enero de 2017 AUTECO matriculó el 32,74% del total de las motocicletas del país, lo que la posiciona como la más importante en el mercado.

De acuerdo a las cifras calculadas por parte de Fenalco y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) actualmente la industria de motocicletas genera a nivel nacional 37.462 empleos y comercializa un total de 40.642 vehículos nuevos lo que refleja las grandes

perspectivas de este mercado para el año 2017, a partir de lo anterior surge la idea de negocio de establecer un nuevo punto de comercialización de motocicletas, repuestos y servicios de mantenimiento a través de la distribuidora Amerinda en el sector del Barrio Tintal en la ciudad de Bogotá.

#### **4.13. Estructura de costes:**

La inversión para el nuevo proyecto se estima con base en gastos fijos básicos relacionados para la operatividad del nuevo punto de la empresa Distribuidora Amerinda S.A., no se requerirá de deudas financieras, puesto que el capital será invertido directamente por los socios. Es importante acotar que este nuevo proyecto se toma de acuerdo con la vasta experiencia que poseen en las aperturas de los 7 concesionarios anteriores y de acuerdo con el análisis de rentabilidad presentado por el departamento de planeación financiera cada mes y desarrollado a nivel de compañía y por concesionario. Para la puesta en marcha del funcionamiento del nuevo concesionario en la ciudad de Bogotá (número 8) se identificaron los siguientes costos para tener en cuenta:

Tabla No. 2: estructura de costos de inversión para el local “Amerinda Tintal”

<b>DESCRIPCION DE LA CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
Arrendamiento local comercial	\$3'135.481
Remodelación del local	\$12'475.000
Servicios públicos	\$300.000
Instalación y monitoreo de alarmas de seguridad	\$1'122.170
Mobiliario y maquinaria requerida	\$41'500.000
Nomina estimada	\$10'000.000
Inventario inicial motocicletas, accesorios y repuestos	\$120'000.000

Fuente: presupuesto de inversión 2017, Distribuidora Amerinda S.A.

Al estimar los costos proyectados para el establecimiento del punto de distribución podemos establecer que la Distribuidora Amerinda S.A cuenta con el músculo financiero necesario para el desarrollo del proyecto y que el rubro más representativo está enfocado en el inventario inicial los cuales serán comercializados.

#### **4.14. Conclusión**

Teniendo en cuenta el análisis realizado del mercado Vs los costos de inversión que Distribuidora Amerinda S.A. realizaría para la apertura de un nuevo punto, se ha considerado viable y oportuna la propuesta, debido a que se debe aprovechar el posicionamiento actual de la empresa frente a sus competidores y abarcar aún más en temas de servicio taller y venta de repuestos.

Se cuenta con una ventaja muy importante como es el respaldo de Autotécnica de Colombia S.A., para la importación de repuestos originales, como piezas y partes de las motocicletas y el entrenamiento de los técnicos al servicio del taller.

Los análisis y estudios realizados le dan aval para considerarla una buena opción de expansión de zona, mercado, ventas e ingresos.

#### 4.15. Tabla de referencias

- FENALCO Y ANDI. *La industria de motocicletas genera 37.462 empleos y comercializa 40.642 nuevos vehículos en enero de 2017.* (2017).
- Ministerio de Ciencia, tecnología y telecomunicaciones. *Canvas de modelo de negocios.* (2017).
- FINANBOLSA. S.A. *Metodo de fijación de precios basados en los costes.* (2017). <http://finanbolsa.com/2014/05/28/metodo-de-fijacion-de-precios-basado-en-los-costes/>.
- ¿Qué es la matriz DOFA?. (2017). <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- AUTECO S.A. *Historia de Auteco.* (2017). <http://www.auteco.com.co/Inicio>