



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMPRA DE UNA FLOTA DE CAMIONES PARA DISTRAVES S.A.

Juan David Gómez Arenas



ID: 100001294

Facultad de Administración de Empresas
Formación Dual universitaria

Presentación de la Empresa

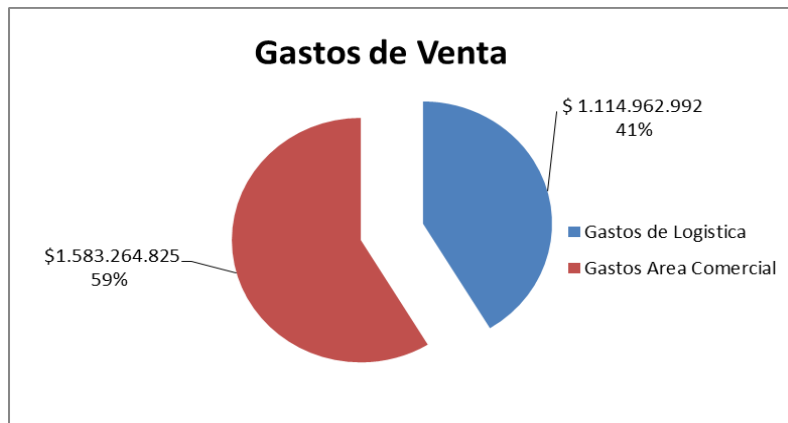


- Productora y Comercializadora de productos cárnicos.
- Integración vertical de la totalidad de la cadena de producción.
- 4 Líneas de Producto : Pollo, Carne, Embutidos y Complementarios.

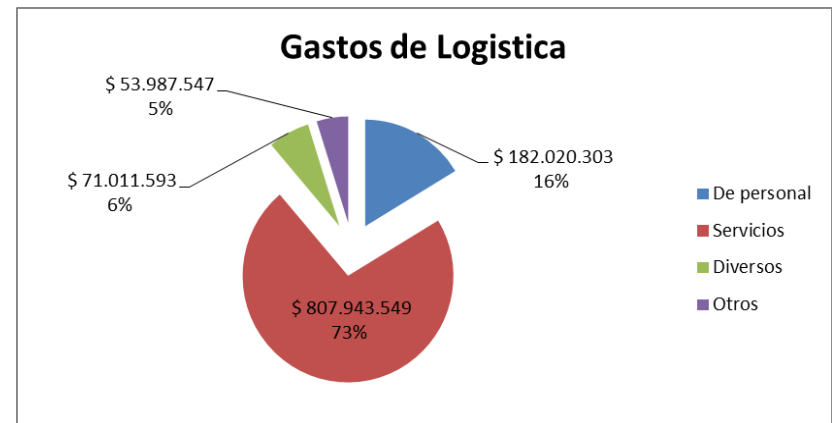
VANGUARDIA LIBERAL. DISTRAVES va por mas tajada del mercado. [En Línea] Publicada el miércoles 01 de Agosto de 2012 - 12:01 AM. Disponible en: [<http://www.vanguardia.com/economia/local/167903-distraves-va-por-mas-tajada-del-mercado-nacional>]

Problema y Justificación

- Escases de autonomía, control, seguimiento y disponibilidad.
- Altos costos logísticos – servicios.



Fuente: DISTRAVES S.A. Análisis Estado de Resultados [Hoja de cálculo]. Floridablanca: Sede Administrativa y Financiera. [Revisado el 25 de Octubre del 2012]. Disponible en: Disco Duro de Juan David Gómez.



Fuente: DISTRAVES S.A. Análisis Estado de Resultados [Hoja de cálculo]. Floridablanca: Sede Administrativa y Financiera. [Revisado el 25 de Octubre del 2012]. Disponible en: Disco Duro de Juan David Gómez.

- Minimizar riesgos y proveer de herramientas para toma de decisiones.
- Requisito Académico.

Objetivos

General:

Formular un plan de negocios para la compra de una flota de transporte para DISTRAVES S.A que contribuya con la disminución de costo y obtención de mayor control del proceso.

Específicos:



1. Diagnostico del área Logística
2. Evaluación de Proveedores de Servicio de Transporte
3. Viabilidad Financiera
4. Indicadores de Medición
5. Resumen Ejecutivo

Tecnología

distraves

1. Diagnostico

Flota de Transporte

REFERENCIA	NÚMERO DE CAMIONES	Capacidad de carga referencia (Kg)	Capacidad total Disponible (Kg)
DOBLETROQUE	2	16.000	32.000
600 SENCILLO	9	8.000	72.000
TURBO	23	4.500	103.500
NHR	7	3.500	24.500
NKR	4	2.000	8.000
LUV	14	1.000	14.000
TOTAL	59	35.000	254.000

Fuente: DISTRAVES S.A. Listado de Flota de Transportes. [Hoja de cálculo]. Piedecuesta: Planta Industrial EL DIAMANTE, Oficina Logística. [Revisado el 25 de Octubre del 2012].
Disponble en: Computador personal de Juan David Gómez Arenas.

- 3 de los 59 Camiones son de propiedad de la empresa; El 95 % de la flota se encuentra Tercerizada.
- Capacidad Total Disponible de 254.000 Kg.
- Capacidad Total Utilizada de 153.571 Kg.

Fletes y Destinos

Referencia	Medio de Pago
Doble Troque	Tarifa
Sencillos	
Turbos	
NKR	Fletes
NHR	
LUV	

- 77 Rutas a destinos Nacionales.
- Incremento anual de fletes y Tarifas
- Los valores dependen de la referencia del camión y lugar de destino

Fuente: DISTRAVES S.A. Tabla de Fletes y Destinos [Hoja de cálculo]. Piedecuesta: Planta Industrial EL DIAMANTE, Oficina Logística. [Revisado el 25 de Octubre del 2012]. Disponible en: Computador personal de Juan David Gómez Arenas.



Flota Propia

Para concluir el Diagnostico se hizo la comparación en términos monetarios entre las dos opciones, para esto se deja claro el significado de estos términos:

- **Ingresos:** Monto de dinero que dejo de pagar en flete a terceros.
- **Gastos:** Gastos de toda índole incurridos en el viaje.
- **Utilidad:** Ingresos - Gastos

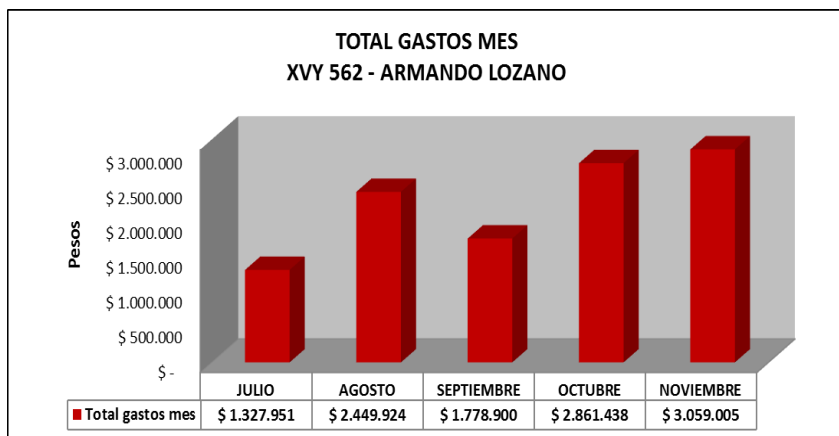
Ingresos

Mes	Total Ingresos	Promedio Ingreso por viaje	Número de Viajes
Julio	\$ 4.185.369	\$ 523.171	8
Agosto	\$ 3.850.280	\$ 350.025	11
Septiembre	\$ 3.539.560	\$ 321.778	11
Octubre	\$ 4.304.653	\$ 358.721	12
Noviembre	\$ 3.520.198	\$ 320.018	11
TOTAL	\$ 19.400.060		53

Fuente: GOMEZ ARENAS, Juan. Diagnóstico y evaluación de proveedores del servicio de transporte de DISTRAVES S.A. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Consultado en Abril del 2012. Disponible en Disco duro de Juan David Gómez.

Este vehículo obtuvo unos ingresos por \$19'400.060 en los 5 meses trabajados en los cuales se realizaron 53 viajes para un promedio de \$ 3'880.012 mensuales y \$353.466 de ingreso por viaje realizado.

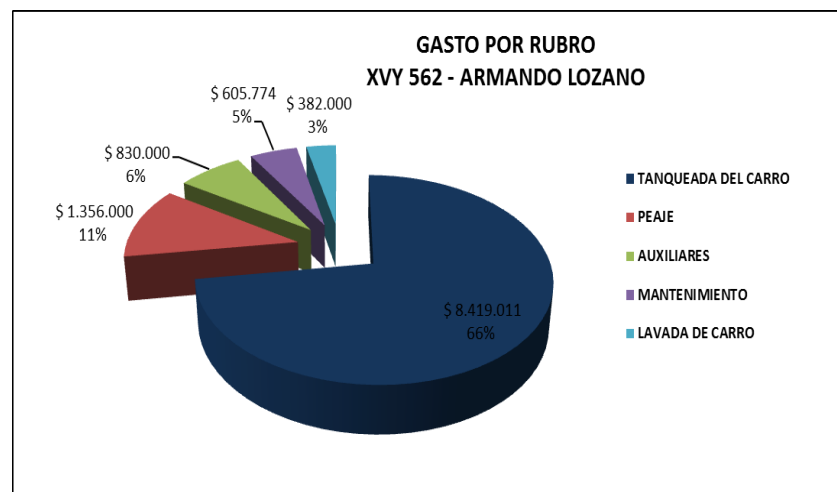
Gastos



Fuente: GOMEZ ARENAS, Juan. Diagnóstico y evaluación de proveedores del servicio de transporte de DISTRAVES S.A. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Abril del 2012.

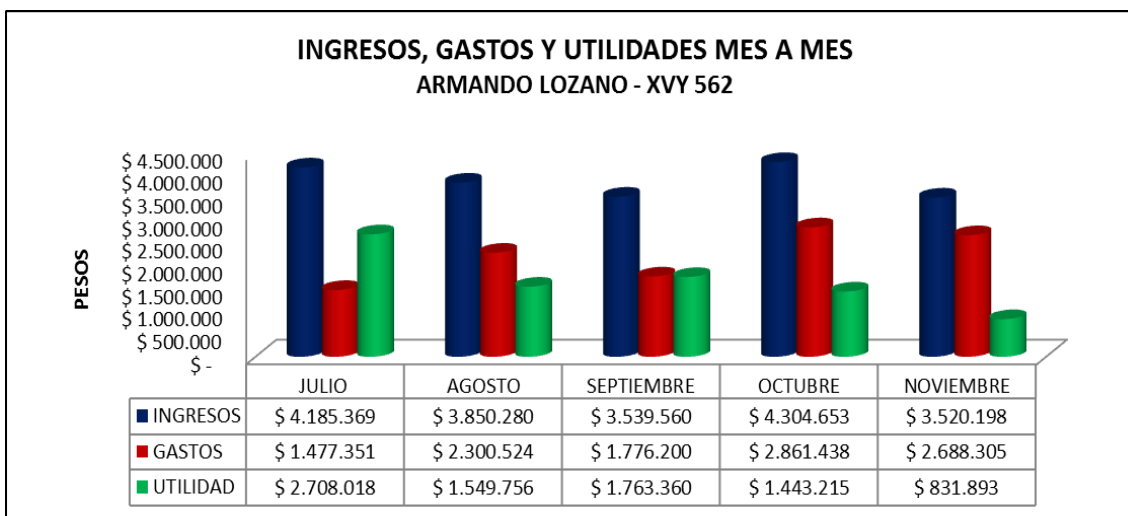
La mayor participación de los gastos en el rubro de la gasolina esta vez presente con un 66% equivalente a \$ 8'419.011, Peajes el 11%, en tercer lugar se ubica el costo de auxiliares equivalente a \$1'365.000 y Mantenimiento con el 5%.

Este vehículo ha tenido unos gastos totales de \$ 11.477.218 durante los 5 meses trabajados donde ha hecho 53 viajes, lo que quiere decir que en promedio se está gastando mensualmente \$ 2'295.443 y \$ 216.551 pesos por cada viaje realizado.



Fuente: GOMEZ ARENAS, Juan. Diagnóstico y evaluación de proveedores del servicio de transporte de DISTRAVES S.A. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Abril del 2012.

Utilidad



Fuente: GOMEZ ARENAS, Juan. Diagnóstico y evaluación de proveedores del servicio de transporte de DISTRAVES S.A. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Abril del 2012.

Este vehículo tuvo una utilidad total de \$ 8.296.242, es decir que mensualmente la operación de este camión con 53 viajes realizados es de \$1'659.248 mensualmente, \$ 156.532 por viaje.

Resumen de los vehículos

El procedimiento anterior se hizo con los 3 carros propios y estos fueron los resultados generados:

TRH - 325	
Concepto	Valor
Ingresos Mensuales	\$ 4.619.691
(-)Gastos Mensuales	\$ 3.195.073
(-) Costo Salario	\$ 1.043.369
Utilidad Mensual	\$ 381.250

TRH - 433	
Concepto	Valor
Ingresos Mensuales	\$ 4.934.154
(-)Gastos Mensuales	\$ 3.375.537
(-) Costo Salario	\$ 1.043.369
Utilidad Mensual	\$ 515.248

XVY - 562	
Concepto	Valor
Ingresos Mensuales	\$ 3.880.012
(-)Gastos Mensuales	\$ 2.220.764
(-) Costo Salario	\$ 1.043.369
Utilidad Mensual	\$ 615.879

Utilidad Promedio por Carro	\$ 504.126
------------------------------------	-------------------

***Nota:** Los valores de los ingresos y egresos mensuales son un promedio de estos mismos, durante los 5 meses trabajados.

2. Evaluación de Proveedores

Encuesta



- Formato de evaluación consta de 6 preguntas que evalúan los distintos factores que involucran la logística (Tiempos de entrega, cadena de frio, trato de conductores, estado del producto, congruencia de pedidos y estado del vehículo)
- La encuesta fue dirigida a los puntos de venta de DISTRAVES S.A. locales y nacionales.
- Se realizo por vía e-mail, correo institucional.

Resultados de la encuesta



Fuente: GÓMEZ ARENAS, Juan. Evaluación y Diagnóstico de proveedores de transporte. Tabulación. [Hoja de cálculo]. Floridablanca: DISTRAVES S.A, Junio del 2011. [Consultado el 30 de noviembre del 2012].

El 41% de los almacenes esta satisfecho con la congruencia entre pedidos realizados y recibidos, sin embargo el 16% de los puntos de venta encuestados presenta inconformidad en cuanto a esto.

5% de total inconformidad con los tiempos de entrega con 2 a 4 horas de retraso (San Telmo y Barranquilla) y 38% presenta inconsistencias en los tiempos de llegada .



Fuente: GÓMEZ ARENAS, Juan. Evaluación y Diagnóstico de proveedores de transporte. Tabulación. [Hoja de cálculo]. Floridablanca: DISTRAVES S.A, Junio del 2011. [Consultado el 30 de noviembre del 2012].

Resultados de la encuesta

3. ¿En que estado normalmente se encuentra el producto recibido?

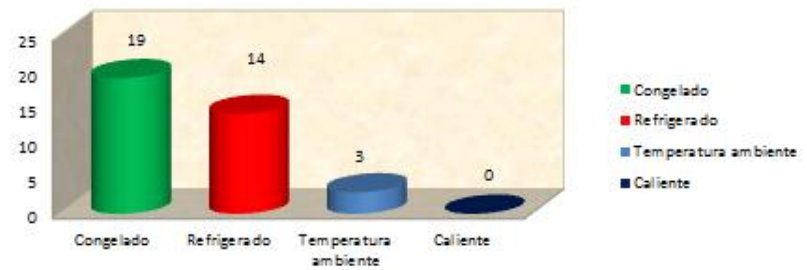


Fuente: GÓMEZ ARENAS, Juan. Evaluación y Diagnóstico de proveedores de transporte. Tabulación. [Hoja de cálculo]. Floridablanca: DISTRAVES S.A, Junio del 2011. [Consultado el 30 de noviembre del 2012].

El 8 % de los almacenes expresa que el producto llega a temperatura ambiente y el 13% de ellos pese a que señalan la conformidad con el servicio, añaden que los conductores apagan el Thermo o no ponen al 100% ocasionando el descongelamiento del producto, la inoculación del mismo y la merma que este provoca.

En la evaluación de este aspecto el 98% de los almacenes expresan conformidad con el producto que se recibe sin presentar ninguna irregularidad, exceptuando el almacén de Sogamoso argumentando que a veces una referencia (Cod-18), llega maltratado debido al viaje y empaquetado en bulto.

4. ¿En que condiciones de temperatura usualmente llega el producto?



Fuente: GÓMEZ ARENAS, Juan. Evaluación y Diagnóstico de proveedores de transporte. Tabulación. [Hoja de cálculo]. Floridablanca: DISTRAVES S.A, Junio del 2011. [Consultado el 30 de noviembre del 2012].

Resultados de la encuesta



Fuente: GÓMEZ ARENAS, Juan. Evaluación y Diagnóstico de proveedores de transporte. Tabulación. [Hoja de cálculo]. Floridablanca: DISTRAVES S.A, Junio del 2011. [Consultado el 30 de noviembre del 2012].

El 30% de los almacenes le es indiferente el comportamiento de los prestadores del servicio y que algunos son descorteces y poco colaboradores.

El 100% de los almacenes encuestados presenta absoluta conformidad con el estado de los vehículos que transportan el producto.



Fuente: GÓMEZ ARENAS, Juan. Evaluación y Diagnóstico de proveedores de transporte. Tabulación. [Hoja de cálculo]. Floridablanca: DISTRAVES S.A, Junio del 2011. [Consultado el 30 de noviembre del 2012].

distraives

4. Viabilidad Financiera

Cotizaciones de Vehículos

Referencia	Valor Comercial (Valores Junio 2012)	Capacidad de carga (Kg)	Unidades necesarias para nueva flota	Valor Compra
Chevrolet				
MHR Reward	\$ 54.000.000	1827	7	\$ 378.000.000
NKR II	\$ 67.500.000	3170		\$ -
NKR III	\$ 68.500.000	3170		\$ -
NMR Reward	\$ 73.900.000	4040		\$ -
NPR Reward	\$ 79.500.000	4835		\$ -
NQR	\$ 87.040.000	5695		\$ -
FRR Forward	\$ 113.210.000	7280		\$ -
FTR Forward	\$ 122.390.000	9985	4	\$ 489.560.000
FVR Long	\$ 133.330.000	10890		\$ -
FVR Corto Forward	\$ 135.340.000	12090		\$ -
Hino Dutro				
DUTRO PACK	\$ 64.000.000	3345	4	\$ 256.000.000
DUTRO EXPRESS	\$ 72.369.000	4245		\$ -
DUTRO CITY	\$ 76.330.000	5120	15	\$ 1.144.950.000
DUTRO MAX	\$ 84.800.000	6070		\$ -
DUTRO HYBRID	\$ 103.000.000	3950		\$ -
FC9J CAMION	\$ 111.700.000	7440		\$ -
FG8J MINIMULA	\$ 135.000.000	12330	1	\$ 135.000.000
FG8J VOLQUETA	\$ 135.000.000	12330		\$ -
FG8J LARGO	\$ 135.500.000	12200		\$ -
Total de la inversion en la compra			31	\$ 2.403.510.000

Fuente: DISTRAVES S.A. Cotización. [Hoja de cálculo]. Piedecuesta: Planta Industrial EL DIAMANTE, Oficina Logística. [Revisado el 25 de Octubre del 2012]. Disponible en: Disco Duro de Juan David Gómez Arenas.

Para suplir la demanda actual que tiene la compañía en cuanto a transporte de kilos se necesitaría la compra de 31 vehículos: 15 con capacidad de 5120kg, 7 con capacidad de 2.000 kg, 4 con capacidad de 9.985 Kg, 4 con capacidad de 3.345 Kg y 1 con capacidad de carga de 12.200 kg.

Comparativo Crédito Vs Leasing

Conceptos relacionados	Leasing financiero	Crédito
Cuota inicial	Se puede financiar hasta el 100% del valor del activo, incluido el IVA pagado en su adquisición	Normalmente se exige una cuota inicial entre el 20% y el 30% del valor del activo.
Opción de Compra	Por lo general está entre el 1% y 10% y se cancela al final del contrato.	No aplica.
Propiedad del activo	Durante la vida del contrato, el activo figura a nombre de la compañía de leasing	El activo figura a su nombre o de la empresa que lo adquiere.
Influencia sobre patrimonio	De acuerdo con la normatividad, para algunas empresas el leasing no incrementa el patrimonio, ni el índice de endeudamiento.	El patrimonio bruto se incrementa en el mismo monto del valor del activo. De igual forma se genera un pasivo financiero.
Efecto sobre P y G	De acuerdo con la normatividad vigente, para algunas empresas la totalidad del canon se puede contabilizar como un gasto.	Sólo se puede contabilizar como gasto la parte correspondiente a intereses y a la depreciación del activo.
Tratamiento del IVA	El IVA es un mayor valor del activo que se amortiza vía canon durante la vida del contrato.	El IVA es un mayor valor del activo, se recupera vía depreciación en la vida útil del activo.
En el momento de vender el activo	En caso de venta del activo, usted puede ejercer o ceder la opción de compra a un tercero sin incurrir en trámites y gastos de registro de la propiedad del activo, ya que este sigue a nombre de Leasing Bancolombia.	En el momento de vender el activo lo debe hacer por el valor comercial, generando costos por traspaso cuando se trate de vehículos o inmuebles.
Impuesto de Timbre	Genera impuesto de timbre por el valor del contrato si éste supera la cuantía mínima establecida por ley (sumatoria de los cánones más opción de compra).	Genera impuesto de timbre sobre el capital si éste supera la cuantía mínima establecida por ley.
Trámites para la operación	El cliente obtiene acompañamiento en la compra del activo en diversos aspectos	El cliente se encarga de la adquisición del activo a su nombre

Fuente: BANCOLOMBIA S.A. Sucursal virtual de leasing BANCOLOMBIA. Leasing Financiero vs Crédito. [En Línea]. Consultado el 30 de Diciembre del 2012. Disponible en [<http://www.leasingbancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=125726&pagename=LeasingBancolombia%2FTemplateSinHome>].

Comparativo de medio de financiamiento

	Contado	Credito Cuota fija	Credito tasa fija - Cuota variable	Leasing
Valor del vehiculo	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000
Cuota inicial	\$ 54.000.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	
% Cuota inicial	100%	20%	20%	100%
Credito		\$ 43.200.000	\$ 43.200.000	\$ 54.000.000
% Credito	0%	80%	80%	100%
Tasa (MV)	0%	1%	1%	1%
Plazo		60	60	60
Cuota Mensual o Arriendo		\$ 884.233,53	(1.022.400 - 725.040)	\$ 1.105.291,92
VAN		\$ 53.054.011,99	\$ 52.423.200	\$ 66.317.515
VAN + Cuota Inicial	\$ 54.000.000	\$ 63.854.012	\$ 63.223.200,00	\$ 66.317.515
Diferencia de pago de contado	0	\$ 9.854.012	\$ 9.223.200	\$ 12.317.515

Fuente: JUAN DAVID GÓMEZ ARENAS. Amortizaciones [Hoja de Cálculo]. Comparativo. Floridablanca: Sede administrativa y financiera de DISTRAVES S.A. Disponible en el Anexo A.

El crédito con cuota variable era la mejor alternativa, sin embargo por beneficios tributarios que ofrece el leasing, mediante el análisis se determinó que este era el medio de financiamiento indicado para este proyecto.

Evaluación de la inversión

Egresos	Total Prestamo	\$ 2.403.510.000
	Total Intereses	\$ 733.070.550
	Total Egresos	\$ 3.136.580.550

Ingresos	Ahorro mensual Carro	\$ 504.126
	Ahorro Mensual 31 Carros	\$ 15.627.893
	Ahorro 5 años 31 Carros	\$ 937.673.554

Total "Egresos"	\$ (3.136.580.550)
Total "Ingresos"	\$ 937.673.554

TIR	-70%
-----	------

Como referencia inicial se evalúa la inversión en un lapso de tiempo de 60 meses, lo cual da una TIR negativa de -70%, lo cual no es atractivo y recomendable para la empresa.

TIR	0,002%
Años	17

El calculo Anterior es erróneo debido a que el beneficio o ahorro es perpetuo hasta el desuso del vehículo, concluyendo mediante eso que el periodo de recuperación de inversión es después de los 16 años de Operación arrojando una TIR del 0,002% además de los beneficios intangibles.

5. Indicadores de Medición

Indicadores

Nombre del indicador	Costo de transporte Vs. Ventas
Objetivo General	Controlar el costo del transporte respecto a las ventas de la empresa
Definición	Consiste en controlar el rubro respecto a las ventas generadas en un periodo determinado
Calculo	$(\text{Total Costo de transporte mensual} / \text{Total Ventas mensual}) * 100$
Frecuencia	Mensualmente
Responsable	Jefe de transporte y distribución
Fuente de información	Estado de resultados
Impacto	Sirve para conocer el porcentaje de los gastos por transporte y así poder aplicar medidas que reduzcan este mismo.

Fuente: MORA GARCIA, Luis. Indicadores de la gestión logística: Los indicadores claves del desempeño logístico [PDF]. 2.202 KB. Descargado el 21 de Junio del 2012. Disponible en computador personal.

Indicadores

Nombre del indicador	Costo operativo por conductor
Objetivo General	Controlar la contribución de cada conductor dentro de los costos totales de transporte
Definición	Consiste en conocer la participación de costo que aporta cada conductor
Calculo	$(\text{Costo total transporte}) / (\text{Número de Conductores})$
Frecuencia	Mensualmente
Responsable	Auxiliar de Jefe de transporte y distribución
Fuente de información	Oficina de logística y contabilidad de costos
Impacto	Se utiliza para costear la contribución y relación de cada conductor sobre los gastos generados en transporte

Fuente: MORA GARCIA, Luis. Indicadores de la gestión logística: Los indicadores claves del desempeño logístico [PDF]. 2.202 KB. Descargado el 21 de Junio del 2012. Disponible en computador personal.

Indicadores

Nombre del indicador	Costos logísticos Vs Utilidad Bruta
Objetivo general	Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a la utilidad bruta
Definición	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de la utilidad bruta y los costos totales de las empresas, por eso se debe controlar permanentemente
Calculo	$(\text{Costos totales logísticos} / \text{Utilidad bruta de la compañía}) * 100$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Jefe de logística y distribución
Fuente de información	Estado de resultados de la compañía
Impacto	Mide el impacto de los costos logísticos de la compañía respecto a su utilidad bruta mensual

Indicadores

Nombre del indicador	Entregas a tiempo
Objetivo General	Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de pedidos
Frecuencia	Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente o punto de venta.
Calculo	$(\text{Pedidos entregados a tiempo}) / (\text{Total pedidos entregados}) * 100$
Frecuencia	Mensualmente
Responsable	Jefe de transporte y Distribución
Fuente de información	Despachos
Impacto	Costo para el cliente de pedidos no recibidos, costo de mantenimiento de stock de seguridad, pérdida de ventas y nivel de servicio al cliente.

Fuente: MORA GARCIA, Luis. Indicadores de la gestión logística: Los indicadores claves del desempeño logístico [PDF]. 2.202 KB. Descargado el 21 de Junio del 2012. Disponible en computador personal.

Indicadores

Nombre del indicador	Pedidos entregados completos
Objetivo General	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución
Definición	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.
Calculo	$(\# \text{ de pedidos entregados completos}) / (\text{total pedidos}) * 100$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Jefe de despachos
Fuente de información	Reportes del área de despachos
Impacto	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución.

Tecnología

Propuesta Comercial por parte de TRACKER DE COLOMBIA – DETEKTOR con el 8,45% de descuento pago año anticipado.

**GPS Monitoreo
y Gestión**

Num	FECHA	HORA	PLACA	GEOREFERENCIA	ENCENDIDO	VELOCIDAD	MOTIVO	HORA REGISTRO
1	2009-03-25	11:35:30	CHU565	A 90 mts de KR 123 CON CL 22G, BOGOTA, CUNDINAMARCA	SI	0	Por tiempo de lectura	2009-03-25 11:35:46

Placa: CHU565
Desde: 2009-03-25 10:35:30
Hasta: 2009-03-25 11:35:30
Aplicar
Ir a ultimo punto
- Simular Recorrido +
Buscar Direccion

Latitud: 4.69366195 Longitud: -74.15345065

Placa: CHU565
Desde: 2009-03-25 00:00:00
Hasta: 2009-03-25 11:35:30
Aplicar
Ir a ultimo punto
- Parar Recorrido +
Buscar Direccion

2009-03-25 07:19:31
Por tiempo de lectura

Latitud: 4.648435686 Longitud: -74.12955478

Recomendaciones

Como referente la investigación concluida se recomienda que se efectúe la compra de la flota de transportes, siempre y cuando se comprenda que esta es una inversión a largo plazo con un beneficio perpetuo de los vehículos, entendiendo que la inversión se recupera después de los 16 años de actividad operativa.

Se sugiere que como efecto de reglamentación y normatividad, siendo este un proceso tercerizado y así mismo si llegase a ser propio, se evalúen mensualmente el servicio de transporte prestado mediante encuestas mensuales realizadas a los puntos de venta, además de sacar un informe con los indicadores de gestión logística presentados como seguimiento y complemento de la evaluación para la toma de decisiones.

Recomendaciones

De conformidad con la investigación se aconseja que si la compra de la flota de vehículos se llega a aprobar, se haga por medio de leasing, para disminuir la carga financiera de la totalidad de la flota e igualmente se acceda a los beneficios tributarios que presenta, dándole a la empresa a largo plazo autonomía sobre su flota de camiones y no se incurra en un aumento del patrimonio y afecte el índice de endeudamiento quedando el bien a nombre de la compañía de leasing y no de la empresa.

Se recomienda que la implantación de la tecnología sea mediante la compra del producto **SKYTRACK INTEGRAL MINUTO A MINUTO CONDUSE**, ya que este permite sacar un reporte del comportamiento del vehículo y conductor con seguimiento en tiempo real del mismo y como genera reportes que sirven para informes de desempeño mensual del departamento para presentación de resultados y aprovechamiento de oportunidades de mejora que el análisis de estos datos permita.