

DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESO EN LA RESTRUCTURACIÓN
EMPRESARIAL DE LA COMPAÑÍA MAKELO INVERSIONES SAS



JORGE LUIS CASTRO BOHORQUEZ

ID: 000321045

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA

2020

DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESO EN LA RESTRUCTURACIÓN
EMPRESARIAL DE LA COMPAÑÍA MAKELO INVERSIONES SAS

JORGE LUIS CASTRO BOHORQUEZ

ID: 000321045

DOCENTE

PAOLA MARTINEZ HIGUERA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA

2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 Presentación de la empresa	7
1.2 Problemas principales del área de trabajo	8
2. JUSTIFICACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA	11
2.1 Alcance de la propuesta	11
2.2 Objetivo General	11
2.3 Objetivos Específicos.....	11
3. METODOLOGÍA	12
4. DESARROLLO DE LA MEJORA	13
4.1 Selección de repuestos con mayor rotación para importar	13
4.2 Identificación del país con mejores condiciones para establecer relación comercial	
14	
4.3 Establecimiento de proveedores concretos en el país escogido	14
4.4 Análisis de conocimientos profundizados en su período de prácticas	16
5. CONCLUSIONES Y APORTES	17
WEBGRAFÍA	18

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESO EN LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL DE LA COMPAÑÍA MAKELO INVERSIONES SAS

AUTOR(ES): JORGE LUIS CASTRO BOHORQUEZ

PROGRAMA: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR(A): PAOLA MARTINEZ HIGUERA

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo identificar, analizar y brindar soluciones a problemas dentro de las facultades de un Administrador de Negocios Internacionales en la empresa Makeelo Inversiones SAS mediante el manejo y análisis en la empresa y del cargo de coordinador operativo durante el periodo que funja en las actividades correspondientes al anteriormente mencionado. El análisis se realizará teniendo en cuenta las dificultades que se puedan identificar con base en la información suministrada por la empresa, el enfoque resolutivo de la carrera de Administración de Negocios Internacionales que competa las labores del cargo en las coyunturas presentadas entre lo teórico y su aplicación práctica, así como las necesidades expresadas por la empresa bajo las cuales se presentará la propuesta de valor. Dichas coyunturas se presentarán en los aspectos logísticos, de verificación/clasificación arancelaria y de negociación y mediación.

PALABRAS CLAVE:

Análisis, clasificación arancelaria, coordinador operativo, departamento operativo, logística.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DIVERSIFICATION OF INCOME SOURCES IN THE MAKELO INVERSIONES SAS COMPANY RESTRUCTURING

AUTHOR(S): JORGE LUIS CASTRO BOHORQUEZ

FACULTY: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR: PAOLA MARTINEZ HIGUERA

ABSTRACT

The following work aims to identify, analyze and provide solutions to problems within the faculties of an International Business Administrator at Makelo Inversiones SAS through management and analysis of the company and the position of operational coordinator during the period in which I will be doing the corresponding activities aforementioned. The analysis will be carried out taking into account the difficulties that can be identified based on the information provided by the company, the decisive approach of the International Business Administration career that competes the work of the position in the situations presented between the theoretical and its practical application, as well as the needs expressed by the company under which the value proposal will be presented. These situations will be presented in the logistical area, tariff classification and verification, negotiation and mediation aspects.

KEYWORDS:

Analysis, tariff classification, operational coordinator, operational department, logistics.

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK



INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado a continuación corresponde al planteamiento de una propuesta de mejora relativa a la diversificación de fuentes de ingreso de la empresa Makelo Inversiones SAS, cuyo fin es la clasificación, señalamiento de la practicidad y consulta de tiempo de rotación de los repuestos planteados por el gerente para importar, con el fin de filtrar los más adecuados para realizar dicha actividad, así como guiar en la selección del país del cual serán importados los repuestos teniendo como puntos clave la experiencia de dicho país en el comercio con Colombia y su experiencia en la elaboración de los productos solicitados.

Se refiere también al establecimiento de proveedores en el país seleccionado por medio de búsqueda y comparación de los proveedores más adecuados mediante los factores de trabajo con mercados latinoamericanos, facilidad para hacer negocios y tiempos de respuesta, con el fin de dejar una propuesta clara de origen de los repuestos y de los proveedores para ser de utilidad cuando la empresa se encuentre en disposición de adoptarla.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Presentación de la empresa

MAKELO INVERSIONES SAS es una empresa colombiana fundada por un equipo dinámico de colombianos y extranjeros con el ideal de un mejor futuro para nuestro país, MAKELO RENTAL tiene como objetivo principal velar por la calidad, el servicio al cliente y la implementación de tecnología de punta en el alquiler de maquinaria pesada y equipo menor. El corazón de su filosofía abarca que una mezcla perfecta de estos ingredientes resulta en un servicio de un calibre competitivo a nivel mundial, resultando en una alianza clave para empresas y entidades dedicadas a construir no solo país, pero un país construido con las herramientas adecuadas que aseguren durabilidad y trascendencia.

Se especializa en la prestación de un servicio profesional de asesoría y alquiler de maquinaria pesada y equipo menor.

DIAGNÓSTICO FODA

FORTALEZAS -Gran diversidad de máquinas para diferentes situaciones.
-maquinaria de alquiler no tan común como lo son las bombas de concreto, ofreciendo un factor diferenciante.
-servicio técnico especializado, dándonos la oportunidad de ofrecer asesoría para cualquier situación que pueda presentarse. -
maquinaria actual y en excelente estado/funcionamiento.
-operarios con conocimientos técnicos de mantenimiento son contratados, por ende, el mismo operario está en capacidad de mantener la máquina en buenas condiciones y no hay necesidad de una persona que opere y otra que pueda hacer mantenimiento, sino que el mismo operador tiene conocimientos básicos de mecánica para que todo permanezca en orden.

Oportunidades -Se cuenta con la capacidad de enviar maquinaria a cualquier punto que sea requerida.

-Las obras que tienen lugar en Colombia, usualmente hacen parte de proyectos medianos y no tanto de mega obras, por ende hace más sentido que alquilen maquinaria a que la compren, ya que no se usará por tanto tiempo como para comprar

-Existe la figura de reestructuración, en la cual se está acogiendo la empresa, lo cual potencialmente puede traducirse en una oportunidad para mirar nuevos rumbos de diversificación de ingresos para que la empresa siga siendo competitiva.

Debilidades

-La empresa no tiene suficiente diversificación de riesgo para afrontar los puntos muertos en la industria de la construcción, por lo cual las curvas bajas de demanda en el alquiler directamente suponen un problema fuerte para el flujo de caja y el estado de ingresos de la compañía.

Amenazas

-Una de las amenazas presentes podría ser el estancamiento del sector de construcción en la zona.

-Llegada de nuevas compañías que puedan hacer que la participación en el mercado disminuya.

-Situaciones climáticas inesperadas que puedan resultar en un daño de la maquinaria o un posible accidente laboral del operario.

-Disminución en el arriendo de maquinaria pesada

-Subida en los costos para repuestos de maquinaria.

-Daños inesperados en las vías o decisiones sobre restricciones de paso de maquinaria que pueden afectar tiempos de entrega y por ende contratos.

1.2 Problemas principales del área de trabajo

Durante el cargo de Coordinador Operativo de la empresa Makelo Rental, los problemas que se han identificado relacionados directamente al cargo son principalmente basados en la manera en cómo se hacen los procesos, sin embargo, son pocos y fueron fáciles de corregir, ya que hacen parte del día a día del cargo.

Sin embargo, hay problemas que tienen que ver con aspectos de la empresa misma. Estos problemas o puntos por mejorar se basan en baja tasa de ocupación y necesidad de diversificación de fuentes de ingreso de la compañía por temas de reestructuración empresarial, temas hablados con el supervisor de prácticas y el supervisor directo en la empresa.

Las bases problemáticas bajo las cuales se estructurará el desarrollo del trabajo serán las siguientes:

- I. Estado de reestructuración de la empresa y con ello deseo de diversificación por parte del Gerente General, quien manifiesta que el 100% de los ingresos de la empresa provienen actualmente del alquiler directo de maquinaria pesada o relativo a él, pero que siguiendo el proceso de reestructuración está tomando poco a poco otras fuentes como lo es el modelado BIM, que se espera que el otro año represente el 10% de los ingresos de la empresa. En cuanto a temas de comercio y negocios internacionales manifiesta interés en importar las siguientes partes de maquinaria para diversificación de ingresos por concepto de venta de estas a otras empresas y refleja que sería de gran valor para la empresa por parte del practicante, un estudio de los potenciales países proveedores, rotación de los productos, para conocer cuáles de ellos son más convenientes para el proceso de importación y venta. Los productos a analizar para la actividad en cuestión son los siguientes:

- ❖ Llantas macizas.
- ❖ Oruga mini excavadora.
- ❖ Alternadores Kubota o Caterpillar.
- ❖ Motores de Arranque Kubota o Caterpillar

- II. Baja tasa de ocupación por consecuencia de estancamientos en el sector de construcción, donde se encuentran la mayoría de clientes que demandan las máquinas. Se hizo un recuento promedio mensual de las máquinas funcionales que están sin alquilar en las instalaciones. Los activos listados a continuación están detallados por descripción, cantidad y precio de alquiler por mes sin IVA.

ACTIVOS SIN OCUPACIÓN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO MES	PRECIO ACUMULADO	TOTAL
Minicargador	2	5'247.000	10'494.000	
Bobcat				
Excavadora	1	16'950.000	16'950.000	
Komatsu				
Miniexcavadora	1	8'950.000	8'950.000	
Kobelco				98'288.800
Bomba de concreto	3	13'860.000	41'580.000	
JCB				
Torre Iluminación	3	2'574.000	7'722.000	
Wacker Neuson				
Vibrocompactador	1	12'592.800	12'592.800	
Dynapac 7Ton				

(Kempf)

147'413.800 es el valor mensual promedio de ingreso bruto que se deja de percibir en Makelo por la baja de demanda en el sector de alquiler directo.

2. JUSTIFICACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA

2.1 Alcance de la propuesta

La situación sobre la cual se va a trabajar, será frente al estancamiento del sector de construcción, donde se encuentran gran parte de los clientes de Makelo Rental. La empresa está pasando por un proceso de reestructuración empresarial y se busca diversificar parte del ingreso mensual por medio de actividades diferentes al alquiler directo de maquinaria pesada.

Hay un valor que se está dejando de percibir por concepto de no ocupación de maquinaria, el cual podría ser obtenido por medio de otras fuentes.

Para esto, el Gerente General manifiesta querer importar repuestos para la venta a otras empresas que usen maquinaria pesada en sus funciones. Sin embargo, se desconoce desde qué país es más conveniente hacer la importación y a qué proveedores se debe acudir.

2.2 Objetivo General

Establecer parámetros de selección de países para importación de repuestos para maquinaria pesada, teniendo en cuenta la solicitud del Gerente General.

2.3 Objetivos Específicos

- Seleccionar repuestos con mayor rotación para importar.
- Identificar país con mejores condiciones para establecer relación comercial
- Establecer proveedores concretos en el país escogido.

3. METODOLOGÍA

La metodología se acentuará en las siguientes etapas:

- Se identificarán periodos de rotación basados en el desgaste promedio de los repuestos solicitados, consultados con el departamento de servicio técnico, para así saber cuáles repuestos son convenientes para importar y cuáles no.
- Se hará un análisis de países por medio de la matriz de selección para así determinar cuál es el más conveniente para realizar el relacionamiento comercial con proveedores
- Se establecerán proveedores en el país seleccionado teniendo en cuenta precios y tiempos de entregas.
- Se propondrá una fuente de financiación teniendo en cuenta el estado de reestructuración de la empresa y el hecho de que no se dispondrá de fuentes externas para la financiación.

4. DESARROLLO DE LA MEJORA

4.1 Selección de repuestos con mayor rotación para importar

Los parámetros de selección que se tendrán en cuenta a la hora de elegir con cuáles repuestos estarán reflejados en la rápida rotación de uso, adaptación a diferentes tipos de maquinaria y necesidades de mantenimiento.

De los repuestos propuestos, se ha consultado con el departamento de Servicio Técnico acerca de cuáles son los tiempos de rotación promedio basados en un uso normal de la maquinaria (aprox 176 horas mensuales), para así determinar cuáles ofrecerían un mayor dinamismo en cuanto a regularidad de la demanda.

Teniendo como resultado que los repuestos que suponen una mayor rotación son las llantas macizas y las orugas de miniexcavadora.

En cuanto a la adaptación a diferentes tipos de maquinaria, se tiene que en las llantas macizas y las orugas para miniexcavadora son en su mayoría indiferentes las especificaciones de la marca para funcionar en diversas máquinas, mientras que los alternadores y los motores de arranque dependen de un voltaje y amperaje específicos dependiendo del tamaño y tipo de máquina, por lo que su adaptación es menos universal, aparte de poder requerir mantenimientos por posibles fallas en sus componentes.

Como resultado, se considera prudente optar por la importación de llantas macizas y orugas para miniexcavadoras, por su adaptación a los parámetros pre establecidos.

Repuesto	Rotación
Llantas macizas.	1 año
Oruga mini excavadora.	1,5 años
Alternadores Kubota o Caterpillar.	7 años
Motores de Arranque Kubota o Caterpillar	7 años

Fuentes: Departamento de servicio técnico

4.2 Identificación del país con mejores condiciones para establecer relación comercial

Los parámetros tomados en cuenta a la hora de seleccionar el país para establecer la relación comercial, se centran en que sea un país exportador amplio de neumáticos, que sea considerado economía de escala por los bajos costos de mano de obra para producción que se refleja en el precio final, tenga un buen puesto en el doing business, experiencia en manufacturas, logística de exportación y productor de caucho que también se refleje en el precio final, barreras de entrada y facilidad para encontrar proveedores locales. Para ello, se escogieron países que potencialmente puedan entrar en las características requeridas y se han elegido China, Indonesia y Malasia, países con experiencia en cauchos y manufacturas, para ser comparados en una resumida matriz de selección de países.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍSES

VARIABLE	CHINA	P	C	R	INDONESIA	P	C	R	MALASIA	P	C	R
Aranceles de entrada	5%	18,75 %	3	0,19	5%	33,33 %	3	0,33	5%	33,33 %	3	0,33
Posición en doing business	46	18,75 %	3	0,19	73	22,22 %	2	0,22	15	44,44 %	4	0,44
Volúmen exportaciones	13%	31,25 %	5	0,31	3,30%	33,33 %	3	0,33	0,45%	11,11 %	1	0,11
Facilidad encontrar proveedores	Amplia variedad de proveedores para establecer contacto	31,25 %	5	0,31	Poca variedad a los cuales acceder fácilmente	11,11 %	1	0,11	Poca variedad de fácil acceso para los productos identificados	11,11 %	1	0,11
TOTAL			16	1,00			9	1,00			9	1,00

4.3 Establecimiento de proveedores concretos en el país escogido

Los parámetros para la selección de proveedores estarán basados en facilidad de comunicación con el proveedor, precios del proveedor, tiempo en el mercado y si el proveedor ha tenido manejo de exportaciones hacia Sudamérica.

PROVEEDORES PARA ORUGAS MINIEXCAVADORAS

Proveedor	Tasa respuesta	Precios	Tiempo en mercado	Exportaciones a Latinoamérica	Total
Jining Shanshi Construction Machinery Co. Ltd	95,5%	1'478,152 (450 dólares TRM 30Dic 2019)	5 años	Sí (5 de cada 100 transacciones en los últimos 6 meses)	1
Xuzhou Bonovo Machinery & Equipment Co., Ltd.	88,7%	1'261.348 (384 dólares TRM 30Dic 2019)	7 años	Sí (20 de cada 100 transacciones en los últimos 6 meses)	2

El proveedor que sobresale entre los encontrados con los parámetros preestablecidos es **Xuzhou Bonovo Machinery & Equipment Co., Ltd.** Por tiempo en el mercado, precios y experiencia con exportaciones a Latinoamérica.

PROVEEDORES LLANTAS MACIZAS

Proveedor	Tasa respuesta	Precios	Tiempo en mercado	Exportaciones a Latinoamérica	Total
Qingdao Kai Ying International Trade Co., Ltd.	82,1%	104276,80 COP (32USD)	3 Años	Sí	1
Qingdao Moonstar Auto Parts Co., Ltd.	90%	97759,50 COP (30 USD)	1 Año	Sí	2

El proveedor que sobresale entre los encontrados con los parámetros preestablecidos es **Qingdao Moonstar Auto Parts Co., Ltd.** Por su atención en respuesta y tiempo diferencial en el mercado.

4.4 Análisis de conocimientos profundizados en su período de prácticas

Durante mi paso por la empresa Makelo Rental como practicante de Coordinador Operativo he profundizado una gran cantidad de conocimientos planteados durante la carrera, adquiriendo una experiencia invaluable en términos de manejo práctico de lo conocido teóricamente. He tenido la oportunidad de acentuar mi carácter en la toma de decisiones y de gestión de personal, habiendo llegado a tener a más de 15 personas a cargo en el área de operación de maquinaria pesada y una persona en el área logística, teniendo que resolver situaciones de requerimiento inmediato. He tenido la oportunidad de entender protocolos documentales de las máquinas y de llevar controles para cumplir con requerimientos legales, así como de adquirir habilidad de negociación y mediación en la práctica.

He profundizado en práctica en temas como lo es la liquidación de horas extras y bonos de personal, contrataciones de personal, procesos de vinculación, desvinculación y selección de personal.

He aprendido a manejar situaciones reales en cuestiones logísticas de transporte, restricciones de transporte, permisos y protocolos para disposición de transportistas y de tiempos para inicios de contratos en las situaciones necesarias.

Teniendo lo anterior en cuenta, siento que he puesto en práctica una gran variedad de cosas que tienen que ver con lo que implica realmente la administración y la toma de decisiones, y que he tenido que probarme a mí mismo en situaciones reales.

5. CONCLUSIONES Y APORTES

En conclusión, frente a la diversificación de ingresos, se tiene que en términos de baja demanda en el mercado de alquiler directo, una buena opción es diversificar en diferentes tipos de ingreso para que las bajas del mercado no afecten tanto las operaciones de la empresa. La venta de repuestos puede servir para reemplazar parte de los activos que de igual manera no están siendo usados y solo están aportando depreciación y pérdidas de dinero para la compañía por concepto de depreciación, mantenimientos y pagos de seguros, y hacer de ello una fuente de ingresos progresivamente más estable y manejable, tal como lo puede llegar a ser el modelado BIM que la compañía ya está implementando.

Agradezco a Makelo Rental por la oportunidad prestada en el campo práctico para el aprendizaje en cuestiones a resolver de situaciones del día a día y por la confianza puesta en mí para la coordinación de operaciones en la empresa.

WEBGRAFÍA

- Alibaba. Rubber Tracks. Recuperado de: https://www.alibaba.com/product-detail/New-Holland-EC35-EC35SR-RubberTracks_60344037694.html?spm=a2700.7724838.2017115.119.5eba51c7NYxbMD
- Alibaba. Solid Tire. Recuperado de: https://www.alibaba.com/product-detail/Hot-Sale-skid-steer-Bobcat10_62214233586.html?spm=a2700.7724838.0.0.204b4e8dCn6FWh
- Caterpillar (2020) Motores de arranque. Recuperado de <https://parts.cat.com/es/catcorp/alternatorcomponents#facet:&productBeginIndex:0&orderBy:&pageView:grid&minPrice:&maxPrice:&pageSize:¤tEndIndex:0&scrollToProductId:undefined&>
- Grupo Banco Mundial. Recuperado de: <https://espanol.doingbusiness.org/>
- International Trade Centre. Barreras Arancelarias. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=170&partner=156&product=401219&level=6>
- The Observatory of Economic Complexity by Alexander Simoes. Caucho Natural. Recuperado de <https://oec.world/es/profile/sitc/2320/>
- The Observatory of Economic Complexity by Alexander Simoes. Neumáticos. Recuperado de <https://oec.world/es/profile/sitc/6251/>