

LA DECISIÓN SOBRE RELOCALIZACIÓN: ¿ALTERNATIVA RENTABLE O AMENAZA DE SUPERVIVENCIA?

ESTUDIO DE CASO EMPRESA: MUELLES Y FRENOS RINCÓN LTDA¹

The Relocation Decision: Profitable Alternative or Threat of Survival?

Diana Marcela Rincón Villamil²

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano

Olga Lucía Ramírez Rivera³

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano

Manuel Mendez Pinzon⁴

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano

Resumen

En el presente estudio de caso se analizará la empresa Muelles y llantas Rincón Ltda. cuya actividad principal se basa en el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos de carga, realizando un análisis sobre los aspectos que le impactarían la decisión que pueda tomar el gerente de la compañía al decidir sobre la ubicación actual de su empresa.

En el mes de agosto del año 2017, el señor Rincón recibe una llamada del dueño de la Bodega donde está funcionando la empresa Muelles y frenos Rincón Ltda, la cual tiene rentada, en dicha llamada se le solicita la entrega del inmueble antes del 31 de Diciembre del mismo año, bodega que estaba arrendada por el señor Rincón por más de 19 años y donde ha ejercido su actividad por el mismo tiempo, al señor Rincón esta noticia le preocupa ya que en esta bodega fue donde surgió su empresa Muelles y frenos Rincón Ltda y donde con mucho esfuerzo compro sus primeras herramientas para operar y construir así su capital. Adicionalmente le preocupa el futuro de sus trabajadores ya que son 10 familias que prácticamente dependen económicamente de la empresa. El señor Rincón enfrenta una disyuntiva que consiste en decidir cuál va a ser el futuro de su empresa y definir la nueva ubicación y los impactos que puede traer su decisión.

Palabras clave:

Ventas, costos fijos, renta

¹ Cite este artículo como: Rincón-Villamil, D., Ramírez-Rivera, O., Méndez-Pinzón, M. Estudio de caso empresa Muelles y Frenos Rincón. Revista Punto de Vista, 12 (17), pp. 107-120.

² Especialista en gestión empresarial de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Correo electrónico: dirincon13@poligran.edu.co.

³ Especialista en gestión empresarial de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Correo electrónico: olramirez3@poligran.edu.co.

⁴ Magister y Administrador de empresas, Docente Tiempo completo, Escuela de administración Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Correo electrónico: mmendez@poligran.edu.co.

Abstract

In this case study, the company Muelles y llantas Rincón Ltda. whose main activity is based on the preventive and corrective maintenance service of cargo vehicles will be analyzed, carrying out an analysis on the aspects that would impact the decision that the manager may make when deciding on the current location of your business.

In the month of August 2017, Mr. Rincón receives a call from the owner of the warehouse where the company Muelles y silencio Rincón Ltda is operating, which is rented. The warehouse owner requested to deliver the property before 31 December. Mr. Rincón has been working in this warehouse and he is concerned about this news. Additionally, he is worried about the future of its workers since there are 10 families that depend economically on the company.

Mr. Rincon faces a dilemma that consists of deciding the new location of the warehouse, its costs implications and the impacts his decision may bring.

Key words:

Sales, fixed costs, rent

Recepción: 18.03.2020

Aceptación: 26.10.2020

ANTECEDENTES: EMPRESA MUELLES Y FRENOS RINCÓN Y LA DIRECCIÓN DEL SEÑOR JOSÉ RINCÓN

El Señor Rincón, nació en Simijaca Boyacá el día 3 diciembre del año 1961, sus primeros años fueron dedicados al campo. Sin embargo, en el año 1990 llegó a la ciudad de Bogotá en busca de nuevas oportunidades. Su primer trabajo fue en un taller reconocido de la época donde le dieron la oportunidad de aprender esta profesión de mecánico. Allí se desempeñaba en el área de mantenimiento y reparación de vehículos de carga, sin embargo, el trabajo era informal, dos años después se le presentó la oportunidad de laborar en la empresa de transporte de buses Bolivariano realizando las mismas funciones que estaba desempeñando en el taller, pero en mejores condiciones laborales, y gracias a su compromiso y dedicación logró permanecer allí por 3 años. Luego de 5 años de experiencia en el medio le surgió la idea de crear su propia empresa y tomó la decisión de renunciar.

Con algunos ahorros que tenía el Sr. Rincon en el año 1995, con un capital de \$500.000 pesos y con algunas herramientas como gatos hidráulicos, llaves y un equipo de soldadura, rentó un pequeño local en el barrio Puente Aranda, él era el único empleado y trabajaba como independiente, el señor Rincón en esa época no era reconocido en el sector y, en consecuencia, sus clientes eran irregulares. Quienes contrataban sus servicios eran personas naturales que poseían entre uno y dos vehículos de carga y a quienes les prestaba el servicio de mantenimiento. Por aquella época, el pago que recibía por la prestación de este servicio era de contado, en el día podía llegar a atender uno o dos vehículos o ninguno dependiendo la necesidad del cliente, por lo tanto, eran momentos complejos para la economía del señor Rincón y la de su familia al tomar la decisión de ofrecer sus servicios como independiente.

La actividad del negocio y sus clientes

Su línea de negocio se especializó en el mantenimiento de vehículos de carga donde se trabajaba la parte de mecánica, pintura y/o soldadura de tal forma que podía entregar vehículos en perfecto estado una vez llegaban a sus instalaciones, después de un tiempo cada vehículo que ingresaba se inspeccionaba para saber el tipo de requerimiento o servicio era necesario de acuerdo con la necesidad del vehículo o del cliente, con el fin de lograr el perfecto funcionamiento de estos.

Los tipos de vehículos que ingresaron al negocio eran de las siguientes características: camiones sencillos con 2 ejes con capacidad de 8.5 toneladas, doble troques con 3 ejes con capacidad para transportar 17 toneladas, mini mulas con capacidad de transporte de 20 toneladas, tractomula 2 troques con capacidad de peso 32 toneladas, Tractomula de 3 troques con capacidad de transportar 35 toneladas, y volquetas de marcas como Mack, Mercedes, Nissan, Freightliner, Mixer, Internacional.

Las características de este tipo de vehículos en el sector transporte son conocidas por la carga de petróleo, gasolina, nafta, carbón, también son vehículos utilizados en el sector del cemento y empresas de construcciones civiles que en ocasiones transportan agua, escombros, otro tipo de vehículos que se atiende es el *vactor* los cuales son vehículos especiales para trabajar en alcantarillado manejados por el distrito, entre otros, las cuales fueron llegando a la empresa. El tipo de clientes que atendía el señor Rincón eran personas naturales y jurídicas quienes fueron llegando a su negocio.

Inicio de su empresa

En 1998 el señor Rincón tomó la decisión de crear la empresa MUELLES Y FRENOS RINCÓN LTDA, la cual se constituyó formalmente ante Cámara de Comercio gracias a su esfuerzo, compromiso, dedicación y calidad llegó a ser rápidamente reconocida en el sector por personas naturales y también por algunas empresas las cuales le exigían que debía facturar sus servicios mediante un documento equivalente a la factura, expedida bajo la resolución de la DIAN- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- y acorde con todas las normas legalmente exigidas con todo lo relacionado a comprar y/o vender en Colombia.

Fue así que la empresa logró tener un volumen representativo de clientes y podría llegar a atender en el día entre 3 o 4 vehículos de carga, por lo cual decidió rentar la mitad de una bodega en el barrio Puente Aranda en Bogotá de 600 metros, con capacidad para atender hasta 4 vehículos, el valor del canon de arrendamiento de esta bodega era de \$1.500.000 mensuales, a este costo se le debía adicionar el valor de los servicios públicos que pagaba a razón de \$1.000.000 mensual para atender la demanda de sus clientes.

El señor Rincón tomó la decisión de contratar inicialmente 3 personas para realizar varias funciones que era una secretaria y dos mecánicos, con el fin de cubrir las labores del día a día. El costo de la contratación de estas tres personas era de \$2.800.000 mensuales. Con el paso del tiempo el volumen de sus clientes aumentó, al igual que su cartera por cobrar debido a que sus clientes comenzaron a requerir más de su servicio y a solicitarle crédito para pagarle en plazos de 30, 60 y 90 días, lo cual generó que la cartera de la empresa comenzara aumentarse al igual que sus ingresos y ventas, pero la utilidad de la empresa no crecía al mismo ritmo.

Relación con sus trabajadores

El señor Rincón siempre ha tenido buenas relaciones interpersonales y le gustaba pagarles más de lo justo a sus trabajadores, este ha sido un factor clave durante la trayectoria de su empresa, lo cual ha ayudado a que su empresa perdure en el tiempo.

El señor Rincón ha mantenido una relación con sus empleados basada en el respeto, cercanía, calidez y sobre todo cumplimiento con el pago de sus sueldos, por tal razón desde sus inicios la empresa ha manejado un rango característico de su personal, hoy en día tiene un grupo de 10 personas dentro de los que se cuentan hombres cabeza de familia previamente seleccionados por el señor Rincón para el cumplimiento y entrega de los vehículos, lo cual se ha convertido en una responsabilidad grande para la empresa y para el señor Rincón porque es el sustento de estos 10 trabajadores y del núcleo familiar de estas 10 personas.

Competencia

Uno de los principales competidores de Muelles y Frenos Rincón Ltda ha sido la empresa CUMMIS de los Andes, que es una distribuidora autorizada en Colombia desde 1959 y forma parte de la organización Equitel, CUMMIS que es una compañía con 56 años en el mercado colombiano enfocada en el desarrollo de soluciones de productividad para vehículos de carga. Equitel está conformada por 4 empresas: Cummins de los Andes, Ingeniería, GAF International y Lap International; además cuenta con la participación accionaria en Prolub, fabricante y distribuidor de lubricantes Gulf en Colombia, quien presta el servicio actualmente de mantenimiento de motores, repuestos, filtración y lubricación en cada uno de los vehículos.

Otro competidor fuerte ha sido KENWORTH DE LA MONTAÑA que está en el mercado desde 1983. Su origen se remonta al momento en el que la empresa paísa Kenworth Parts decide entrar al negocio de la importación y venta de repuestos de la marca estadounidense. Ocho años después la firma norteamericana PACCAR International, propietaria de la marca Kenworth, le otorga la representación de sus productos y servicios, naciendo así KENWORTH DE LA MONTAÑA en Colombia y actualmente se dedica al mantenimiento de todas las partes de los vehículos de carga.

Así mismo existen competidores nacionales similares al tamaño de la empresa del señor Rincón, las cuales están ubicados en el mismo sector del barrio Puente Aranda en la ciudad de Bogotá y son empresas reconocidas en la zona como lo era la empresa; American Mack que tenía la misma actividad de mantenimiento y reparación de vehículos, Surtí Repuestos que era distribuidor de repuestos en la zona, y al igual que las empresas Surtí Mack, Diésel Tracto Mula entre otras empresas que ofrecían los mismos servicios.

Lo característico entre cada una de las empresas relacionadas anteriormente como competidores se basaba en los precios de las cotizaciones de los trabajos ya que eran superiores a los cotizados por la empresa del señor Rincón. Además, estas empresas ofrecían servicios que no tenía MUELLES Y FRENOS RINCÓN LTDA, como lo era la compra y venta de repuestos. El señor Rincón ha logrado detectar esta desventaja y ha trabajado en esta debilidad fortaleciendo sus servicios y luchando en cuanto a precios y atención frente a su competencia.

Para el señor Rincón sus competidores ponían en evidencia sus desventajas pues se concentraban en dos líneas de negocio que era la venta de repuestos y el mantenimiento de los vehículos. La empresa tenía un gran desafío pues tenía que considerar las condiciones de desventaja que tenía frente a los competidores. No obstante, tras un examen cuidadoso el señor Rincón decidió seguir con su única línea de negocio que era el mantenimiento y reparación de vehículos de carga.

Situación financiera de la empresa durante los años 2016-2017-2018

Desde su constitución en el año 1997 la empresa no registraba en su contabilidad las entradas de dinero en efectivo, solo registraba la parte facturada de las empresas las cuales se registraban por medio de recibos de caja, libros de caja, recibos de egresos, recibos de ingresos y sus ventas por aquella época eran de \$12.000.000 anuales, registrando una rentabilidad de \$3.000.000 de pesos a pesar de tener un grupo de clientes

representativos de aproximadamente 20 clientes que estaban divididos por un 70% en personas naturales y 30% en empresas y registrando en los balances únicamente lo facturado legalmente.

El negocio fue cambiando de dinámica de esta manera, gran parte del dinero que ingresaba era de contado por la informalidad del sector y a medida que pasaba el tiempo, el gobierno también fue ajustando esta informalidad y fue así como durante los años 2016-2017-2018 el nivel de facturación aumentó (ver Estado de resultados en los anexos 2,3 y 4). Los resultados mostraron que el porcentaje de sus clientes se mantenía y se observaba que el porcentaje de clientes como personas naturales disminuyó en un 20%, contrario a las empresas que solicitaban su servicio aumento en un 80% en el año 2018.

Durante el año 2016 (ver anexo 2), la empresa alcanzó a registrar ventas por valor de \$220.000.000 y a tener una rentabilidad por \$15.000.000 y para el año 2017 ver anexo 3, la empresa alcanzó a tener ventas por \$247.000.000 y su utilidad registrada fue de \$2.533.000, la cual es baja teniendo en cuenta que el señor Rincon no incrementó los precios de sus productos y el volumen de ventas y sus costos estuvieron en la misma proporción.

Sin embargo, se observó que las ventas en el año 2017 (ver anexo 3), guardaron la misma relación o proporción con las ventas del año 2016 (ver anexo 2), pero en el año 2017 la empresa comenzó a tener otro manejo de atención de vehículos en el cual una sola empresa que le demandaba ingresar en promedio semanal de 8 vehículos para mantenimiento y se observa que la empresa no logró tener un control de los costos, esta falta de control afectó sus utilidades.

Durante el año 2016 se observa que la empresa del señor Rincón tiene un total de activos por valor de \$69.000.000 y en el 2017 tiene un total de activos de 66.000.000, por lo cual se analizó que la empresa tuvo un decrecimiento por la cuenta por cobrar a clientes donde se observa que disminuyó porque se le presentó un cliente potencial que demandaba un gran volumen de atención de vehículos y pagaba en tiempos acordes con la operación, sin embargo, en el rubro de los pasivos durante este mismo periodo se observó un aumento en la cuenta de proveedores que pasó de \$3.890.000 en el año 2016 a \$18.686.249 en el año 2017, este cambio puede explicarse por la variación en la demanda de este nuevo cliente, lo cual generaba que la empresa se endeudara más para el tema de repuestos y otros servicios por el volumen que debía solicitar el señor Rincón para el mantenimiento de estos vehículos. A raíz de esta situación podría suponerse que el porcentaje de financiarse con proveedores era demasiado alto. (Ver anexos 2 y 3).

Sin embargo, durante el año 2018 (ver anexo 4), la empresa logró tener un gran volumen de ventas de tal forma que, para diciembre del año 2018, la compañía alcanzó a vender en este mismo año casi \$492.000.000 y su utilidad casi fue de \$50.000.000.

El señor Rincón siempre ha sido muy renuente a solicitar créditos con bancos por lo cual prefiere no endeudarse y mantener su capital en unos \$69.000.000, al igual sus activos en estos años se han mantenido alrededor de \$70.000.000. (Ver anexo 4).

Realizando y analizando una proyección de ventas a 5 años de la empresa (ver anexo 1), se estima que el comportamiento de las ventas para la empresa tendría un incremento del 3% anual tomado de la IPC del año 2018, el cual es menor para mantener un rango de error en esta estimación. En este incremento se considera un posible cambio de ubicación consistente con la decisión de grandes empresas de Bogotá que se han trasladado a los municipios aledaños por los beneficios tributarios entre esos, los que tiene la alcaldía de Mosquera al ofrecer ayudas a las empresas que inicien actividades empresariales durante los primeros 5 años estas empresas no tendrían que pagar ICA para atraer la inversión a este municipio.

CONTEXTO DEL MERCADO DEL TRANSPORTE DE CARGA EN COLOMBIA

Para iniciar este estudio de caso, es importante contextualizar y conocer cómo funciona el sector de transporte de carga en Colombia y su parque automotor con el fin de determinar al final de este estudio qué decisiones o consecuencias puede traer consigo la decisión de cambio de ubicación de la empresa.

Durante varios años el desarrollo y el crecimiento de Colombia ha ido directamente relacionado al producto interno bruto y el sector de transporte cada vez va más enfocado a la competitividad ya que es un eje fundamental en la economía nacional.

De acuerdo con lo establecido por el Consejo de competitividad en el transporte de carga tiene como principales características:

la baja productividad y los rezagos en materia logística en Colombia, por la informalidad del sector donde hay más de 2.400 empresas registradas, alrededor de 2.000 son informales y solo el 25% de los conductores se encuentran formalizado según fuente del BID, sin embargo, al ser este un sector improductivo e informal, Colombia es el cuarto país entre 15 de la región con el mayor número de kilómetros promedio recorridos en el año por un camión es de 21 años por 72.000 km/año en Colombia. (Compite, 2018)

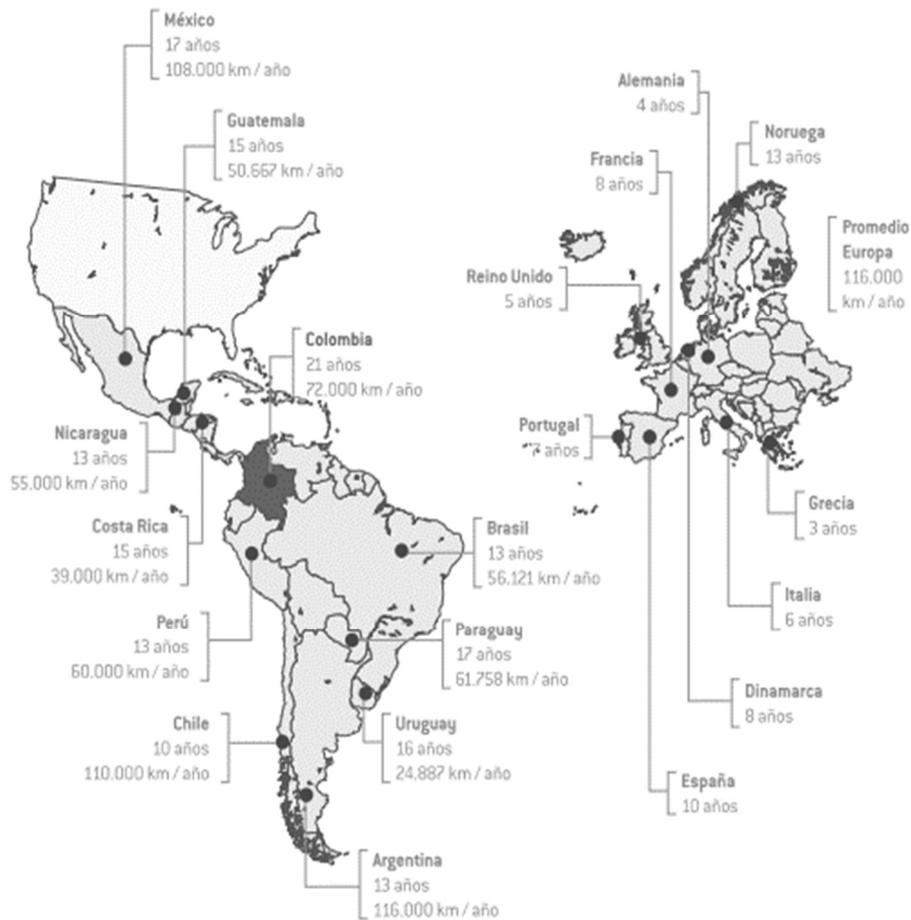


Figura 1. Muestra el recorrido medio por camión (kilómetros por año) y edad promedio del parque automotor, Colombia y países en referencia. Fuente: (Compite, 2018).

Así mismo es importante señalar que, en promedio en Colombia se moderniza el parque automotor cada 21 años y esta renovación es la más alta de América latina. Este dato contrasta con el tiempo de renovación de la flota en países como Grecia y Alemania pues tardan en renovar sus vehículos 3 o 4 años con relación a los kilómetros recorridos de un vehículo como se muestra en la figura 1. Así dado el recorrido medio por camión (kilómetros por año) y edad promedio del parque automotor en Colombia, se puede afirmar que existe una gran ventaja para negocios como el de Muelles y Frenos Ltda.

Por consiguiente, es importante resaltar que en Colombia existe un gran potencial para las empresas dedicadas al sector de transporte. La figura anterior representa la vida útil de los vehículos y los años que existen en renovar el parque automotor en cada País, para el caso de Colombia es demasiado lenta su renovación y ésta podría ser una oportunidad que tienen las empresas relacionadas en este sector de transporte sobre la comercialización y venta de repuestos para este tipo de vehículos, esto a pesar de la complejidad que reviste la naturaleza normal del sector.

ANÁLISIS ECONÓMICO SABANA CENTRO Y OCCIDENTE

La sabana de Bogotá está compuesta por dos grandes zonas de comercio que es la sabana centro y la de Occidente, actualmente la región concentra estas dos zonas las cuales tiene factores importantes al igual que en Bogotá que continuamente están fortaleciendo el crecimiento de la economía en Colombia.

Analizando la primera zona que es sabana centro está ubicada al norte de Cundinamarca y la conforman once municipios: Cajicá, Chía, Cota, Gachancipá, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá (capital de provincia), Cogua y Nemocón.

Durante los años 1990 no existía un número alto de empresas en los municipios de esta región. Sin embargo, a partir del año 200 se empieza a mover considerablemente la creación de empresas con un aumento en el número de empresas inscritas en el registro mercantil en Zipaquirá y Chía donde se concentran el mayor crecimiento por el número de empresas registradas. Estos municipios son atractivos por su cercanía a Bogotá, por sus buenas vías de acceso y porque están sobre la concesión de Briceño- Tunja -Sogamoso que es un importante corredor vial de país, además, los incentivos tributarios de esta zona son muy atractivos para las empresas que están saliendo de zonas como Paloquemao en Bogotá, porque municipios como Tocancipá, Zipaquirá y Madrid están muy saturados y esta es razón por la cual la sabana centro es un atractivo empresarial.

Por otro lado, la zona de sabana de Occidente limita al norte con las provincias de Gualivá y Rionegro, al sur con la provincia de Soacha, al oriente con la provincia de Sabana Centro y Bogotá, y al occidente con la provincia de Tequendama. Está constituida por ocho municipios: Bojacá, Facatativá (capital de provincia), Funza, Madrid, Mosquera, El Rosal, Subachoque y Zipacón.

Dentro del plan de competitividad esta provincia es la tercera con mayor aporte al PIB departamental, pues tiene una gran importancia el tema de tributos ya que dentro del estatuto tributario se crearon varios artículos para incentivar a las industrias que se ubiquen en estos municipios de la zona sabana de Occidente y estos incentivos van relacionados con exenciones de impuestos por los 5 o 10 primeros años para cada industria que llegue nueva a esta provincia siempre y cuando cumpla con unos requisitos. Uno de los requisitos relacionados esta que mínimo el 50% de la planta de personal que maneje la industria tiene que ser personas de Mosquera.

Dentro del municipio de Madrid, Mosquera y Funza mantienen un alto portafolio de empresas de tipo pequeño, mediano y grande y tiene una alta dinámica porque han sido territorios que han sido el foco de la llegada de empresas ya constituidas en Bogotá, por la disponibilidad del suelo o ventajas tributarias por lo cual muchas empresas han decidido trasladarse. Por lo tanto, no hay mayor dinámica en la creación de empresas y existe una

gran ventaja frente al espacio que necesitan las mismas. La cercanía con Bogotá es un factor clave ya que permite la instalación de estas empresas provenientes de Bogotá y el traslado para aquellos trabajadores que vienen de la capital.

Decisión trascendental

Así las cosas y bajo esta situación el señor Rincón debe tomar la decisión de trasladar su empresa a otro lugar, por consiguiente, esto le trae dos situaciones a las cuales se enfrenta: La primera de ellas es dejar la empresa MUELLES Y FRENOS RINCÓN LTDA funcionando en la ciudad de Bogotá, y la segunda es trasladarla a un municipio cercano que sería Mosquera, a causa del alto tráfico y volumen de vehículos de carga y el gran volumen de empresas ubicadas en las zonas francas de este municipio.

Si renta una nueva bodega en la ciudad de Bogotá, debe buscar un lugar que esté acorde con su presupuesto y cerca al lugar donde se encontraba funcionando para seguir manteniendo a sus clientes. Sin embargo, después de realizar un estudio el señor Rincón detectó que el precio de los arriendos en la ciudad de Bogotá es demasiado elevado por ser una zona industrial y las bodegas ofrecidas no tienen las condiciones en términos de medidas para el tipo de servicio que requiere.

El traslado

El señor Rincón después de analizar el sector de transporte y la economía en Mosquera versus la situación actual de Bogotá y adicional a esto, la nueva medida tomada en la ciudad la cual restringe el ingreso de vehículos pesados por la calle 13, se plantean las siguientes ventajas y desventajas del traslado:

VENTAS Y DESVENTAJAS DEL TRASLADO A MOSQUERA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Incremento de las ventas por captación de los nuevos clientes. 2. Nuevas alianzas estratégicas 3. Mejoramiento y ampliación de la planta física 4. Mayor capacidad de almacenamiento de vehículos de carga. 5. La nueva ubicación es estratégica ya que en dicho lugar se encuentra un gran volumen de empresas del sector de carga.	1. Pérdida de clientes estratégicos ubicados en zona de creación de la empresa 2. Iniciar relaciones comerciales con nuevos proveedores 3. Aumento en los tiempos de traslado para los trabajadores 4. Aumento en los gastos de transporte para los trabajadores.

Tabla 1 Ventajas y desventajas del traslado a Mosquera. Elaboración propia.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SEGUIR EN BOGOTA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Se mantiene la fidelización de los clientes ya que se presta el servicio en el mismo sector. 2. Se mantienen las relaciones comerciales con los mismos proveedores	1. Teniendo en cuenta que a futuro los vehículos de carga no podrán ingresar a Bogotá, es el momento para aprovechar la oportunidad de buscar bodegas a las afueras de Bogotá. 2. El costo del arrendamiento de las bodegas en Bogotá es muy alto al

3. No hay gasto adicional en el transporte para los trabajadores	<p>presupuesto que se tiene para ello y son de pocos metros, capacidad.</p> <p>3. Más competencia en el Sector de Puente Aranda.</p> <p>4. Pago del impuesto del Ica</p>
--	--

Tabla 2 Ventajas y desventajas de seguir en Bogotá. Elaboración propia.

El señor Rincón después de revisar todo lo relacionado con el traslado y las pertenencias que reposaban en la bodega ubicada en la localidad de Puente Aranda, tenía que tomar la decisión frente al traslado y tenía que asumir el costo de alquilar un vehículo de carga para transportar su maquinaria y equipo por valor de \$1.000.000, un furgón para transportar los equipos de oficina que tendría un costo de \$700.000 pesos, un montacarga por valor de \$800.000 mil pesos; sumado a esto el señor Rincón tenía que incurrir en los costos de modificar los datos ante la cámara de comercio, el cambio de dirección de sus facturas y la impresión de publicidad para los nuevos clientes informando el nuevo sitio, lo cual tendría un costo de \$900.000 pesos.

Con lo mencionado anteriormente el señor Rincón tiene que provisionar el dinero del nuevo alquiler de la bodega, en algunos casos el valor de un depósito a razón de \$3.000.000 de pesos, el nuevo valor del arriendo que estaba por valor de \$3.500.000, en total para mover toda la empresa independientemente que se analizara si era en Bogotá o en otro lugar, se tendría que provisionar un valor aproximado de \$10.400.000.

Sin embargo, otra disyuntiva es el tiempo de traslado del personal a un nuevo lugar más lejano a sus lugares de residencia y muchos de ellos muy seguramente tendrían que adicionar un pasaje para llegar a su lugar de trabajo. Con lo relacionado en el caso anterior se intenta dar a conocer las situaciones que diariamente tiene que tomar un gerente como dueño de su propia empresa, donde debe tomar las mejores decisiones que son trascendentales. De tal forma que, en este estudio de caso, se debe tomar la mejor decisión de traslado de su empresa, su actividad comercial, su personal, sus clientes a un lugar de trabajo diferente, *ante la situación actual ¿cuál podría ser la decisión más acertada, teniendo en cuenta los clientes, proveedores y trabajadores?*

ANEXO 1

En este cuadro se proyecta las ventas de la empresa tomando como base el IPC del año 2018. Se asume un escenario en el que la empresa tendrá un crecimiento menor al IPC del 3% que se refleja el incremento desde el año 2018 al 2022.

PROYECCION DE VENTAS 5 AÑOS				
AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
492.000.000	506.760.000	521.962.800	537.621.684	553.750.335

ANEXO 2

Estados financieros con corte a Diciembre del año 2016

BALANCE AÑO 2016		ESTADO DE PERIDAS Y GANANCIAS AÑO 2016	
Activo		Ventas	
Total Activo Corriente	58.716.420	Total Ingresos	220.284.000
Total Propiedad planta y equipo	11.046.649	Costo Ventas	
TOTAL ACTIVO	69.763.069	Total Costo de ventas	191.647.080
Pasivo y Patrimonio		Utilidad Prestacion del servicio	28.636.920
Pasivo		(-)Gastos Operacionales	2.520.500
Total Pasivo corriente	4.745.600	RESULTADO OPERACIONAL	26.116.420
Patrimonio		(-) Gasto financiero	2.160.000
Total Patrimonio	65.017.469	(-) Otros egresos	565.600
TOTAL PASIVO Y PATRMONIO	69.763.069	RESULTADO ANTES DE LA INFLACION	23.390.820
		Provision impuesto de renta	7.952.845
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.437.975

ANEXO 3

Estados financieros a Diciembre del año 2017

BALANCE AÑO 2017		ESTADO DE PERIDAS Y GANANCIAS AÑO 2017	
Activo		Ventas	
Total Activo Corriente	38.746.510	Total Ingresos	247.223.060
Total Propiedad planta y equipo	27.920.398	Costo Ventas	
TOTAL ACTIVO	66.666.908	Total Costo de ventas	243.473.900
Pasivo y Patrimonio		Utilidad Prestacion del servicio	3.749.160
Pasivo		(-)Gastos Operacionales	1.133.000
Total Pasivo corriente	24.805.515	RESULTADO OPERACIONAL	2.616.160
Patrimonio		(-) Gasto financiero	-
Total Patrimonio	41.881.393	(-) Otros egresos	83.000
TOTAL PASIVO Y PATRMONIO	66.686.908	RESULTADO ANTES DE LA INFLACION	2.533.160
		Provision impuesto de renta	-
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.533.160

ANEXO 4

Estados financieros a marzo del 2018

BALANCE AÑO MARZO 2018		PERDIDAS Y GANANCIAS MARZO AÑO 2018	
Activo		Ventas	
Total Activo Corriente	73.842.232	Total Ingresos	123.993.743
Total Propiedad planta y equipo	27.920.398	Costo Ventas	
TOTAL ACTIVO	101.762.630	Total Costo de ventas	92.995.307
Pasivo y Patrimonio		Utilidad Prestacion del servicio	30.998.436
Pasivo		(-)Gastos Operacionales	1.197.780
Total Pasivo corriente	30.592.581	RESULTADO OPERACIONAL	29.800.656
Patrimonio		(-) Gasto financiero	-
Total Patrimonio	71.170.049	(-) Otros egresos	492.000
TOTAL PASIVO Y PATRMONIO	101.762.630	RESULTADO ANTES DE LA INFLACION	29.308.656
		Provision impuesto de renta	-
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	29.308.656

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consejo privado de competitividad. (15 de 12 de 2018). Obtenido de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/11/logistica.pdf>: <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/11/logistica.pdf>
- Mosquera, A. M. (20 de 10 de 2017). Alcaldia Municipal de Mosquera. Obtenido de Alcaldia Municipal de Mosquera: <https://mosqueracundinamarca.micolombiadigital.gov.co/municipio/geografia-y-economia-de-mosquera>

NOTAS DE ENSEÑANZA

Síntesis del caso

En el mes de agosto del año 2017, el señor Rincón dueño de la empresa MUELLES Y FRENOS RINCÓN LTDA recibe una llamada del dueño de la Bodega y le solicita que debe entregar el inmueble antes del 31 de diciembre del mismo año, es importante aclarar que dicha bodega estaba rentada por más de 19 años.

Al señor Rincón esta noticia le preocupa ya que en esta bodega fue donde surgió su empresa la cual se dedica a prestar el Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos de carga. Con mucho esfuerzo, compró sus primeras herramientas para operar, construyendo así su capital sacando adelante su familia. Adicionalmente le preocupa el futuro de sus trabajadores ya que son 10 familias que prácticamente dependen económicamente de la empresa.

Viéndose en esta situación el Señor Rincón se preocupa porque no sabe qué va a pasar con el capital que hasta el momento ha construido, por lo que ha luchado toda su vida con lo que ha sido su fuente de sustento para él y su familia.

Este caso ilustra la toma de la decisión que debe asumir el Señor Rincón con respecto a trasladarse a un municipio cercano de Bogotá (Mosquera) o trasladarse a una bodega del mismo sector en donde opera hace 20 años (Puente Aranda, Bogotá). El caso busca que los alumnos estudien, analicen y tomen la mejor decisión en pro de la empresa.

Temas

- Analizar el sector del posible traslado
- Ventajas y desventajas de traslado a Bogotá y/o Mosquera
- La competencia

Objetivo General

Identificar y profundizar en el conocimiento de los estudiantes y su posición en la toma de decisiones teniendo en cuenta los factores internos y externos del mercado y del sector al cual pertenece la empresa.

Objetivo Específicos

- Analizar la toma de una decisión gerencial en situaciones puntuales en las cuales se debe determinar la relocalización de la empresa.
- Evaluar las ventajas y desventajas del traslado a una ciudad cerca de Bogotá o en el mismo Barrio puente Aranda Bogotá.

Propósito -Justificación

Este estudio de caso le permitirá al estudiante analizar y aprender que la toma de decisiones por parte de un gerente no es compleja ni sencilla por más que así lo parezca, que cualquier decisión que se tome siempre impactará a la empresa de una forma positiva o negativa. Por tal razón, es importante que el gerente evalúe todos los aspectos de mayor impacto para la empresa tanto a nivel interno como a nivel externo (macroeconómica y

microeconómica). Y es así como la recopilación de esta información el gerente puede evaluar los riesgos y puede de tomar la mejor decisión.

Perfil del estudiante

Estudiantes de pregrado y posgrado de programas relacionados con la administración, finanzas y similar en las siguientes áreas:

- Toma de decisiones gerenciales
- Estudio de Mercados y estrategias

Actividades previas y Bibliografía

Leer los siguientes documentos

Investigación de mercados

- Del libro “LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL” W. Chan kim y Renée Mauborgne Capitulo 3 Reconstrucción de las Fronteras del Mercado.
- Del libro “LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL” Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005). La estrategia del océano azul. *Harvard Deusto business review*, (131), 22-31.

Administración

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
Sainz, J. M., & de Vicuña Ancín, J. M. S. (2008). *El Plan de Marketing en la Practica* (12e. Esic editorial.

Análisis financiero

- Baena D. (2014). Análisis Financiero. Enfoque y Proyecciones. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Córdoba M. (2014). Análisis Financiero. Colombia: ECO Ediciones
- Garcia O. (2009). Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna.
- Gitman J & Zutter C. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Pearson.
- Lopez G. (2013). Finanzas Corporativas. Un enfoque latinoamericano. Buenos Aires: Alfaomega

Durante la sesión Tiempo estimado Total: 1 ½

- Compartir la lectura del caso para la próxima clase con los estudiantes
- Organizar a los alumnos en grupos de no más de 3 personas y hacerlos debatir las preguntas de la sesión grupos: 30 minutos
- Debatir y escuchar el punto de vista de cada grupo sugeridas: 60 minutos

Preguntas de reflexión

1. ¿Si estuviera en el lugar del señor Rincón que aspectos tendría en cuenta para tomar la decisión de trasladarse o no a Mosquera minimizando los riesgos?
2. ¿Qué tipo de análisis sectorial tendría en cuenta para trasladarse o no Mosquera?
3. ¿Qué aspectos financieros, tributarios, administrativos le impactaría en la decisión de trasladarse de bodega y que plan de acción realizaría para captar nuevamente a sus clientes actuales o nuevos?
4. ¿Qué grado de riesgo asumiría el gerente de la compañía si decide cambiar su ubicación, cambiar sus clientes y la administración de la empresa o debería asumir un escenario de riesgo conservador al quedarse con sus clientes y rentar una bodega cerca del sector como viene funcionando?

Decisión Final

Después de la difícil situación que se le presentó al Señor Rincon en el año 2017 donde debía devolver el inmueble después de 20 años de crear y ejercer su actividad le correspondía encontrar la mejor alternativa la cual fue bajo presión por el poco tiempo que tenía para encontrar la nueva reubicación de su empresa.

Es así como después de estudiar y analizar las ventajas y desventajas que le implicaría el traslado; el dilema básicamente era encontrar la mejor decisión de seguir en la ciudad de Bogotá o en un municipio cercano, posteriormente de analizar sus clientes, el sector, la competencia, sus proveedores, las proyecciones en ventas y la prospectivas económicas que tendría cada uno de los sectores y detrás de indagaciones de lo que más le convendría a la empresa en el momento actual y a futuro se dejó guiar por su intuición; fue así como el señor Rincón tomo la decidió trasladarse en el año 2018 al Municipio de Mosquera con sus trabajadores, sus equipos y su actividad donde logro rentar una bodega en el parque industrial Cleopatosky.

Una de las consecuencias negativas del traslado de la empresa fue que no logró conservar las relaciones comerciales con los antiguos clientes y proveedores por esta nueva ubicación. Aunque para los trabajadores también fue complejo en el tema del transporte ya que el tiempo de recorrido era mayor en tiempo hoy en día ya se han organizado por medio de un aumento del de transporte de cada empleado por que debían tomar dos transportes para llegar a Mosquera, aunque algunos de ellos se fueron a vivir a este municipio.

Con esta decisión se benefició al Señor Rincon ya que logró ratificar un contrato por 5 años con una empresa de transporte en Mosquera que era cliente de él y que por su ubicación actual le solicito una exclusividad para atender todo el tema de reparación y mantenimiento de la flota de sus vehículos que oscilan en unos 100 unidades y en dinero asciende este contrato en unos \$300.000.000 millones, adicionalmente esta decisión trajo consigo el reconocimiento del sector por las excelentes referencias ha logrado mantener y ha obtenido atraer nuevos clientes de la zona, actualmente la empresa ha aumentado su facturación y sus utilidades gracias a su intuición de la decisión del señor Rincón.