

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN  
ESTABLECIMIENTO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS  
PARA USO INDUSTRIAL Y TRANSPORTE URBANO EN EL MUNICIPIO DE  
PALMIRA, DEPARTAMENTO VALLE DEL CAUCA, 2012**

**RAFAEL ERMINSUL DOMÍNGUEZ VILLEGAS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA- UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
DE NEGOCIOS - ECACEN  
CEAD PALMIRA  
2012**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN  
ESTABLECIMIENTO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS  
PARA USO INDUSTRIAL Y TRANSPORTE URBANO EN EL MUNICIPIO DE  
PALMIRA, DEPARTAMENTO VALLE DEL CAUCA, 2012**

**RAFAEL ERMINSUL DOMÍNGUEZ VILLEGAS**

Trabajo de Grado para optar al Título de Tecnólogo en Gestión de Transporte

Director:

**JULIO CESAR MONTOYA RENDON**

Líder de Escuela - ECACEN



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA- UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
DE NEGOCIOS - ECACEN  
CEAD PALMIRA  
2012**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

*“Sólo una cosa vuelve un sueño imposible: el miedo a fracasar”*

Paulo Coelho

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mis padres por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi Esposa e hijos, a quienes agradezco de todo corazón por su amor, cariño y comprensión. En todo momento los llevo conmigo.

Dedico este trabajo de grado a ellos, quienes son los pilares de mi vida, los motores que me impulsan diariamente a ser mejor persona, y quienes me han enseñado que los imposibles no existen, tan solo con pensar, imaginar o soñar nace ya la posibilidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por llenar mi vida de dicha y bendiciones.

A mi familia por creer en mi por impulsarme en los momentos más difíciles de mi carrera, por el orgullo que sienten por mi y por su valioso apoyo, sincero e incondicional.

A mis tutores por su disposición e inagotable entusiasmo para compartir sus conocimientos e incentivar el espíritu investigativo y analítico.

Mi especial agradecimiento para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Unad, por su responsabilidad y alto nivel académico.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron con mi crecimiento intelectual, personal y espiritual, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

# CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
1.1. Antecedentes Del Problema.....	14
1.2. Formulación Del Problema.....	15
1.3. Sistematización Del Problema .....	15
<b>2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>18</b>
3.1. Objetivo General .....	18
3.2. Objetivos Específicos .....	18
<b>4. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
4.1. Marco Contextual .....	19
4.2. Marco Teórico .....	25
Administración Científica.....	25
Organización Racional Del Trabajo.....	26
Teoría Clásica De La Administración .....	30
Teoría De Las Relaciones Humanas .....	33
Reingeniería .....	33
Calidad Total .....	36
Outsourcing .....	37
Creación De Empresa .....	39
Creación De Marca .....	40
Recordación De Marca.....	42
Estrategia de Marca .....	43
Programas de Comprador Frecuente.....	43
Clubes de Clientes .....	43
Teoría de las cinco W.....	44
4.3 MARCO LEGAL .....	45

<i>Derecho Penal</i> .....	45
<i>Derecho Administrativo</i> .....	45
<i>Derecho Civil Y Comercial</i> .....	46
<i>Superintendencia De Salud</i> .....	49
<b>5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>49</b>
5.1 Tipo De Estudio .....	49
5.2 Métodos De Investigación .....	50
5.3. Hipotesis De Trabajo .....	51
5.4. Técnicas Para La Gestión De Los Datos Requeridos .....	51
5.4.1. Información Cuantitativa Y Cualitativa .....	51
5.4.2. Fuentes De Datos Primarios Y Secundarios .....	51
5.4.3 Instrumentos Para La Recolección De Datos .....	51
5.4.4 Interpretación Y Presentación De La Información.....	52
5.5. Población Y Muestra .....	52
5.6 Encuesta .....	52
Encuesta Piloto .....	56
Análisis General .....	56
Resultado Encuesta .....	58
5.7. Desarrollo de la investigación .....	65
<b>Valoración Área De Mercadeo Y Ventas</b> .....	<b>66</b>
Ciclo De Vida Del Servicio .....	68
La Plaza O Distribución .....	71
Valoración De La Factibilidad Del Proyecto Desde El Área De Mercadeo Y Ventas.....	73
Valoración Área De Servicio .....	76
Presupuesto De Inversion De Materiales .....	77
Análisis De Capacidad Instalada.....	78
<b>Estudio Técnico</b> .....	<b>79</b>
Localización.....	79
Localización Del Negocio: .....	79
Valoración de la Factibilidad del proyecto desde el área de Producción .....	81
valoración Área De Talento Humano .....	82
Valoración de la Factibilidad del Proyecto desde el área de Talento Humano .....	86



Valoración de la Factibilidad del Proyecto desde el área de Gestión y Dirección. ....	89
<b>Decision De Montar La Empresa .....</b>	<b>91</b>
Analisis Financiero .....	92
Presupuesto De Inversion De Materiales .....	92
Presupuesto De Actvos .....	92
Tablas De Depreciación .....	92
Presupuesto De Mano De Obra Directa.....	93
Nota Arp De Riesgo .....	93
Presupuesto De Ventas .....	93
Presupuesto De Venta De Los Cinco Año .....	93
Presupuesto De Insumos .....	94
Presupuesto De Gastos .....	94
Gasto Preoperativos.....	94
Tabla De Amortizacion De Creditos Por El Metodo De Cuotas Fijas Con La Opción De Abonos Extraordinarios A Capital .....	95
Flujo De Fondos Para Invercionista .....	96
Empresa Mecanica.....	97
<b>7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>99</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Número de empresas por tamaño y actividad en Palmira  
Tabla 2. Número de empleados por tamaño de empresa y actividad en Palmira  
Tabla 3. Número de Empresas Servicios por Actividad Económica años 2006-2008

## RESUMEN

La importancia del plan de negocios radica en la realización de análisis y proyecciones que permiten la planificación de las actividades y reducción de los riesgos de que estas fracasen, por eso son sumamente importantes los elementos creadores de valor deben ser fácilmente percibidos por el cliente, para que sea efectiva la publicidad.

Al tener definidos los factores que envuelven el título "Análisis De La Viabilidad De La Creación De Un Establecimiento De Reparación Y Mantenimiento De Vehículos Para Uso Industrial Y Transporte Urbano" este contiene factores importantes, como: servicio, innovación, calidad y fidelización; con el desglose de los mismos (factores), se pretende hallar la factibilidad de dicho establecimiento dentro del mercado de la ciudad Palmira-Valle del Cauca; de esta manera, se dan a conocer todos los pro y los contra, para quien decida emprender este proyecto.

El estudio para medir la rentabilidad del proyecto provee una importante información a los inversionistas respecto a la conveniencia de llevarlo a cabo, es evidente que la decisión de invertir o no en la realización de este proyecto supone un riesgo, atendiendo a la disminución de este se tuvo en cuenta en la investigación la verificación de la existencia de mercado insatisfecho, y que es viable desde el punto de vista operativo introducir en ese mercado el servicio objeto de estudio. Se demostró que tecnológicamente es posible prestar los servicios de reparación y mantenimiento automotriz sin dejar de lado se señaló que es económicamente rentable llevar a cabo el presente proyecto de grado.

## ABSTRACT

The importance of the business plan lies in the analysis and projections that allow the planning of activities and reducing the risks of these fail, so they are extremely important value-creating elements should be readily apparent to the client, to to be effective advertising.

Having defined the factors surrounding the title "Analysis Of The Viability Of The Creation Of A Set Of Vehicle Repair And Maintenance For Industrial Use and Urban Transport" this contains important factors such as: service, innovation, quality and loyalty, with the breakdown of these (factors), is to find the feasibility of such an establishment within the market town of Palmira, Valle del Cauca, in this way, disclosed all the pros and cons, decide to undertake this project.

The study to measure the profitability of the project provides important information to investors regarding the advisability of carrying it out, it is clear that the decision to invest or not in the realization of this project is a risk, considering the decline of this is taken into account in the investigation to verify the existence of unsatisfied market, and that is viable operationally introduce the service in that market under study. It was shown that it is technologically possible to provide the services of automotive maintenance and repair without forgetting it was noted that it is economically profitable to carry out this project grade.

# INTRODUCCIÓN

Al igual que la economía, el mercado, la tecnología y la sociedad, los consumidores han evolucionado, han dado un paso al frente, ahora sus necesidades son subjetivas, este no tiene un único perfil sino varios, y donde cada perfil puede determinar características diferentes de servicio, de producto, de tiempo, de especificaciones, de precio. Los clientes están aprendiendo a exigir, a ser consientes que pueden obtener más por su dinero. Como resultado de eso ya no basta solo con un buen servicio, los oferentes de productos y servicios deben ampliar sus horizontes y además de proporcionar sus productos o servicios básicos, estos deben contar con valores agregados y/o servicios extraordinarios que ofrezcan una experiencia de compra diferente cumpliendo con las expectativas de sus clientes, que no solo los motive con la excelencia del servicio sino también con el beneficio de los servicios que lo acompañan, ya no es suficiente cumplir con la función utilitaria de los servicios, ahora se exige una satisfacción total basada en los servicios adicionales que se ofrecen y que le corresponden al cliente por haber efectuado la compra; bajo esta premisa se realiza el presente proyecto de grado.

El presente trabajo está basado en la creación de un establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos para uso industrial y transporte urbano en la ciudad de Palmira - Valle del Cauca. Para la elaboración de este proyecto se realizaron varias investigaciones, entre las que se encuentran: el estudio de mercado (oferta y demanda, mercado potencial), análisis estadístico y financiero.

Los eje centrales que a la vez son los diferenciadores de este proyecto de creación de empresa son el alto nivel de servicio al cliente, la ética profesional a mantener en cada relación proveedor –cliente, y la fuerte tendencia al control de los costos sin que por esto se vean afectadas las herramientas de trabajo ni la calidad del servicio prestado.

Debido al enfoque del proyecto, la metodología utilizada para su desarrollo fue el modelo propuesto por Carlos E. Méndez A. en su libro “Metodología guía para elaborar diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”, el cual permite un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de diferentes estudios, partiendo desde la definición del tema hasta llegar a la interpretación de la información y datos recolectados; con la finalidad de obtener la suficiente información para la formulación de las conclusiones y recomendaciones propias del análisis detallado de cada una de las variables que intervienen en el proyecto de grado.

# **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Entre las situaciones que no están satisfechas en el mercado de la ciudad de Palmira, Valle del Cauca salta a la vista un establecimiento con las siguientes características: un centro de mantenimiento y reparación de vehículos acreditado, en donde no solo se preste el servicio de lavado de los automotores si no también se asesore al cliente de las mejores formas de conservación de la pintura del automotor , instalaciones agradables (que cuenten con sala de espera adecuadas, televisor, buena ventilación, revistas actualizadas, expendio de alimentos), amplias instalaciones, precios accesibles, buena ubicación de las instalaciones.

Esta idea de negocio consiste en la creación de una empresa de Mantenimiento de vehículos para uso industrial y de transporte urbano, en la cual la prestación del servicio sea regida por altos estándares de calidad, brindándole así a los clientes confiabilidad y seguridad, donde el cliente pueda dejar confiado su automóvil y aguardar en la sala de espera debidamente adecuada con servicio de wifi, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la ciudad de Palmira mediante la generación de empleo. Por otra parte la finalidad de este proyecto es el surgimiento de una nueva opción de mantenimiento de vehículos mucho más competitiva y estructurada en lo que se refiere a su organización interna y la relación directa e indirecta con los clientes, siendo estos últimos parte integral de la idea de negocio.

Una de las limitaciones para la creación de este negocio son los múltiples impuestos que se deben pagar a nivel municipal, como industria y comercio, Sayco y Acinpro, entre otros.

Entre las limitaciones visibles que encontramos esta la dificultad para la recolección de información fidedigna, esto se debe a que en nuestra localidad existen muy pocos establecimientos con las características de la idea de negocio. Esto resulta en cierto modo ventajoso para nosotros, porque es un mercado con poca competencia directa y con mucho potencial. Este problema de escasa información, se puede abordar tomando la experiencia y la información de establecimientos de localidades aledañas, paralelo a esto debido a la característica de la idea de negocio es posible recolectar información de empresas similares, como lavaderos de autos y talleres, todo esto apoyado por encuestas y trabajo de campo.

Otra de las limitaciones visibles es la dificultad de financiación, ya que se trata de una idea de negocio que requiere una fuerte inversión, esto se puede contrarrestar

con la búsqueda de socios capitalistas, además en la actualidad existen muchas organizaciones que apoyan a los emprendedores, como por ejemplo el FONDO EMPRENDER DEL SENA que es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional.

Entre las limitaciones invisibles encontramos la dependencia económica, entendiéndose como la necesidad de sentir un respaldo económico, ya sea mediante un empleo estable o contar con el capital para solo pensar en dicho momento en cómo invertirlo.

El inmediatismo es sin duda una de las grandes limitaciones invisibles, es tal vez producto de las ansias y de la poca preparación de algunos empresarios, cabe anotar que al crear una empresa se debe de ser paciente y perseverante, ya que los resultados no dan de la noche a la mañana, el éxito es un conjunto de muchos procesos continuos.

El temor al cambio es otra de las limitaciones invisibles, porque se encuentra muy arraigada en nuestra sociedad, observamos como el conformismo ha echado raíces en muchos empresarios, que no tienen visión ni espíritu de crecimiento y mejora continua. Mi idea de negocio es novedosa en la ciudad y pretende incursionar en un mercado poco explorado y sediento de cambio.

Todas y cada una de las limitaciones reseñadas anteriormente serán tratadas a lo largo de este anteproyecto de grado.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué tan viable puede resultar la creación de un establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos para uso industrial y transporte urbano en la ciudad de Palmira?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo satisfacer las necesidades del cliente, sin que se afecte su economía y bienestar utilizando los servicios del establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos?
- ¿La tecnología requerida para el proyecto, existe en el departamento del Valle del Cauca, es posible acondicionarla en la ciudad de Palmira?

- ¿Qué ventajas tienen los servicios del establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos sobre los servicios que prestan establecimientos reconocidos en la ciudad?
- ¿Cuál es la demanda insatisfecha en el mercado de la ciudad de Palmira en lo que concierne a establecimientos de reparación y mantenimiento de vehículos?



## **2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Los contenidos abordados en la presente investigación buscan, mediante la implementación de las teorías sobre mercadeo, estrategias de marketing y economía, constituir una base conceptual desde la cual se pueda comparar y analizar la información recopilada y desarrollada; todo lo anterior con el fin de plantear las explicaciones referentes al “Análisis De La Viabilidad De La Creación De Un Establecimiento De Reparación Y Mantenimiento De Vehículos Para Uso Industrial Y Transporte Urbano”, y de la misma forma, que esto contribuya a posteriores estudios afines con el tema, ya que hasta el momento no se tiene registro alguno en la ciudad de Palmira sobre un estudio o investigación referente al impacto de la creación de empresas eficientes en la prestación de servicios automotriz.

Al inicio de las carreras educativas se adquieren unas series de conocimientos sobre investigación de mercado; en la realización de este proyecto se pondrán en práctica dichos conocimientos con la ubicación, recopilación e interpretación de datos e información, los cuales serán clasificados y organizados en fichas bibliográficas y de resumen; también se implementaran encuestas y entrevistas de guía para ampliar un poco más la percepción del entorno sobre el tema del presente proyecto de grado. “La investigación será del tipo descriptiva, inductiva y deductiva.”

Es importante para el municipio de Palmira el desarrollo de este proyecto de grado, debido a que abarca un tema poco tratado en el entorno, como lo es la creación de empresas de servicio automotriz, centrandolo el impacto de sus operaciones en el bienestar de la población de la ciudad y del departamento del Valle del Cauca; combinando buena calidad, precios accesibles y lo más importante, al alcance de todos. No obstante, esta investigación es muy útil para todos aquellos empresarios que deseen invertir su dinero e incursionar en el mercado de servicios automotriz, puesto que se presenta información detallada y fidedigna.

El presente proyecto de grado se ajusta al estudio de personas o empresas que tengan vehículos entre 5 millones de pesos y 35 millones de pesos, maquinaria agrícola o vehículos de carga.

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar qué tan conveniente puede resultar la creación de un establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos para uso industrial y transporte urbano, con el fin de atender las necesidades insatisfechas mediante la implementación de servicios personalizados y alta orientación al cliente.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades de mejora en la prestación de servicios.
- Determinar la posible demanda del establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos en la ciudad de Palmira
- Definir la misión y visión del establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos en la ciudad de Palmira.
- Especificar cuáles son los recursos económicos necesarios para el desarrollo del establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos, mediante la realización del análisis financiero y de mercadeo.
- Detallar los requerimientos técnicos y legales de los procedimientos para la correcta ejecución del establecimiento.

## 4. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. MARCO CONTEXTUAL

Palmira es una ciudad del departamento del Valle del Cauca en Colombia; localizada en la región sur del departamento. Ubicada en la ribera oriental del Río Cauca, segunda población en importancia del departamento, es centro de grandes ingenios azucareros. Esta ciudad está a 22 km de Cali, la capital. Se le llama Capital Agrícola de Colombia de acuerdo a ley de la República.<sup>1</sup>

Sobre el acontecer histórico del surgimiento de lo que hoy es el territorio Palmirano varios autores han mostrado diferentes teorías sobre éste. Para el historiador Álvaro Raffo Rivera la ciudad fue fundada desde la décima séptima centuria por escritura pública firmada en Buga el 6 de marzo de 1705.<sup>2</sup>

De otro lado, para el historiador William Mallama Lugo el surgimiento histórico de Palmira se había relegado al hecho en el cual el Presidente General Francisco de Paula Santander y el Congreso efectuaron la redistribución de la Nueva Granada, con el fin de brindar organización y participación a los diferentes sectores de la Nueva Nación que acababa de liberarse del yugo de los españoles y para ello se expidió la Ley No. 156 del 25 de junio de 1824, momento en el cual Palmira es elevada a categoría de Cantón.

Desde sus inicios Palmira fue una ciudad caracterizada por la presión de los grandes propietarios del suelo que contaban con vías de comunicación intermunicipal, la vía férrea y las vías de acceso a los ingenios y casas de hacienda. La actividad económica urbana de la ciudad se desarrolló en torno al parque principal (Parque Bolívar) a principios del siglo XX. Durante este periodo el crecimiento urbano se empieza a dar en el marco del desarrollo de las troncales nacionales, las cuales dieron un gran empuje al desarrollo comercial e industrial, obligando la realización de obras de infraestructura vial y de servicios públicos, elementos que estimularon un gran crecimiento de población asociado a los flujos migratorios que se intensificaron en las décadas de los años 30 y 40 producidos por la demanda de mano de obra en las diferentes industrias.<sup>2</sup>

La población demográfica en la ciudad de Palmira obedece en primera medida a la dinámica por el gran desarrollo industrial de la caña de azúcar, lo que produjo un acelerado crecimiento de la región por encima del índice nacional, el cual en el periodo 1938-1951 el crecimiento de la ciudad fue del 4.5% y el nacional del 2.2%;

---

<sup>1</sup> Historia de Palmira, página oficial de la alcaldía de Palmira  
[www.palmira.gov.co/palmira/documentos/historia.pdf](http://www.palmira.gov.co/palmira/documentos/historia.pdf)

esta dinámica de crecimiento empezó a ceder a partir de 1973 donde se desaceleran las tasas por la pérdida de expectativas del sector azucarero. Las perspectivas demográficas de Palmira en el corto y mediano plazo dependen en gran manera de las posibilidades de desarrollo económico de la ciudad, en ciertas áreas específicas, que induzcan a nuevos desplazamientos poblacionales hacia ella.<sup>2</sup>

Hoy en día la ciudad de Palmira tiene por habitantes un total entre zona rural y urbana de: 294.580<sup>3</sup> aproximadamente (DANE). La ciudad está conformada por nueve (9) comunas rurales y siete (7) urbanas; asimismo, cuenta con un sector comercial, que poco a poco se ha expandido en diferentes áreas del perímetro urbano, lo cual resulta muy interesante para nuestro trabajo investigativo, puesto que puede ser muy factible en este momento de desarrollo de la ciudad ingresar al mercado con una nueva opción de compra con productos de la canasta familiar a un precio muy razonable.

#### **Anexo A - Mapa comunas o mapa detallado.**

Anexo A1: Comunas de la Ciudad de Palmira

Anexo A2: Comuna Urbana nº1

Anexo A3: Comuna Urbana nº2

Anexo A4: Comuna Urbana nº3

Anexo A5: Comuna Urbana nº4

Anexo A6: Comuna Urbana nº5

Anexo A7: Comuna Urbana nº6

Anexo A8: Comuna Urbana nº7

Anexo A9: Comunas Rurales

De acuerdo con la información de la Cámara de Comercio de Palmira, de un total de alrededor de 6.300 empresas registradas en 2.009 solo cerca de un 9% (542) empresas son pequeñas, medianas o grandes de acuerdo con la clasificación de ley 905 de 2.004, las demás son microempresas. Las 542 mencionadas para el municipio de Palmira se caracterizan por tener una alta concentración de empresas pequeñas (76.20%), donde sobresalen las actividades económicas como la industria (21.79%), comercio (39.71%), agricultura y ganadería (15.01%), actividad inmobiliaria (5.57%), construcción (5.33%) y transporte (4.84%).

Las empresas medianas y grandes presentan menor concentración respecto a las pequeñas, 15.68% y 8.12% respectivamente pero predomina la concentración en las mismas actividades económicas de la pequeña empresa. La tabla 15 describe el número de empresas por actividad económica y tamaño. Sin incluir las microempresas.

---

<sup>2</sup> Anuario Estadístico de Palmira 2010

<sup>3</sup> DANE, Boletín censo general 2005, Perfil Palmira Valle del Cauca, Proyección población 2010

**Tabla 1. Número de empresas por tamaño y actividad en Palmira**

ACTIVIDAD	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Comercio y servicios de reparación	164	26	5
Industria	90	22	19
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura	62	11	9
Actividad inmobiliaria, empresarial y alquiler	23	13	1
Construcción	22	2	1
Transporte, almacenamiento y telecomunicaciones	20	4	2
Otros Servicios	14	1	0
Hoteles y restaurantes	7	0	0
Servicios sociales y de salud	5	2	0
Educación	2	1	0
Intermediación financiera, seguros	2	1	4
Electricidad -gas- agua	2	2	3
<b>SUB-TOTAL EMPRESAS POR TAMAÑO</b>	<b>413</b>	<b>85</b>	<b>44</b>
<b>TOTAL NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>542</b>		
<b>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL</b>	<b>76,20%</b>	<b>15,68%</b>	<b>8,12%</b>

FUENTE: Datos de la Cámara de Comercio de Palmira – Procesamiento manual

Respecto a la concentración de mano de obra, son las empresas grandes las que tienen mayor número de empleados (44.31%), mientras que concentra el menor número de empresas del municipio. Las pequeñas empresas concentran el 35.94% de la mano de obra, mientras que las mediana el 19.75%. La tabla 16 describe la concentración de la mano de obra por actividad económica y tamaño.

**Tabla 2. Número de empleados por tamaño de empresa y actividad en Palmira.**

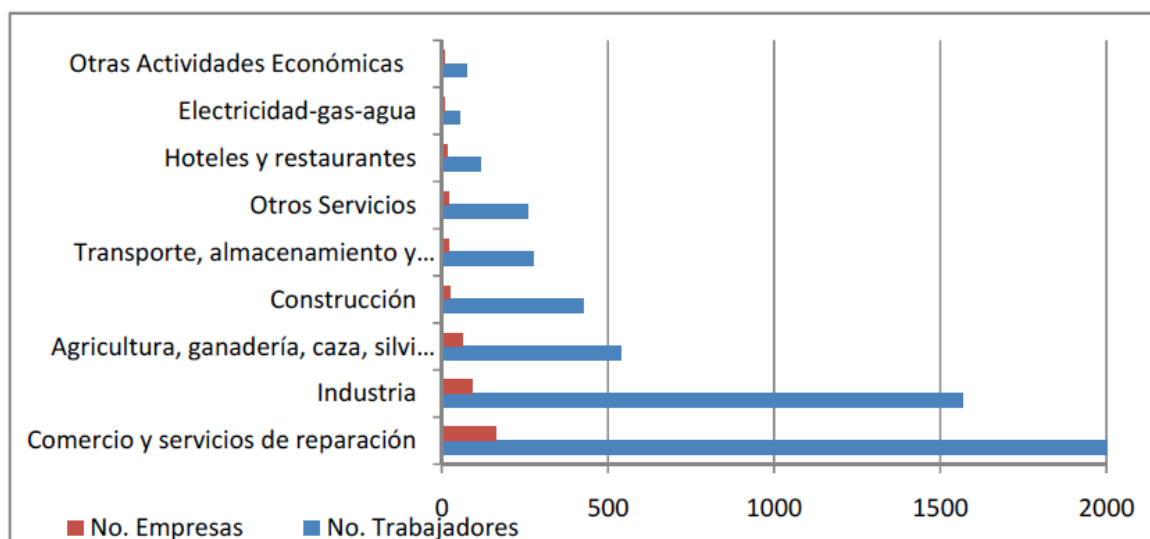
ACTIVIDAD	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Industria	1568	1206	5048
Comercio y servicios de reparación	2020	707	543
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura	540	360	518
Electricidad – gas - agua	54	6	307
Transporte, almacenamiento y telecomunicaciones	275	108	157
Intermediación financiera, seguros	17	0	27
Construcción	425	59	8
Actividad inmobiliaria, empresarial y alquiler	31	233	1
Educación	33	1	0
Hoteles y restaurantes	115	0	0
Otros Servicios	257	79	0

Servicios sociales y de salud	25	186	0
<b>SUB-TOTAL EMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESA</b>	<b>5360</b>	<b>2945</b>	<b>6609</b>
<b>TOTAL NUMERO DE EMPLADOS POR TAMAÑO DE EMPRESA</b>	<b>14.914</b>		
<b>PARTICIPACION PORCENTUAL DEL NUMERO DE EMPLEADOS POR TAMAÑO DE EMPRESA</b>	<b>35,94 %</b>	<b>19,75%</b>	<b>44,31%</b>

FUENTE: Datos de la Cámara de Comercio de Palmira – Procesamiento manual

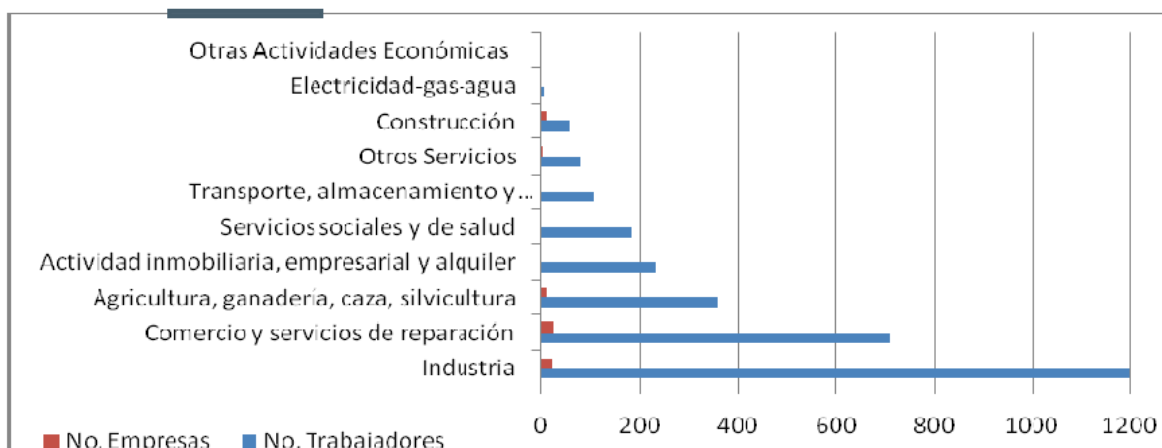
Sin incluir las microempresas, la actividad económica con mayor demanda de trabajadores en el municipio de Palmira es la industria (52.45%), seguido del comercio (21.93%) y la agricultura (9.51%). Este es un comportamiento predominante en las empresas medianas y grandes, en las pequeñas predomina la mayor concentración de trabajadores y número de empresas en el comercio seguido de industria y la agricultura.

**Figura 1. Descripción de las pequeñas empresas por No. de Empresas y No. de trabajadores**



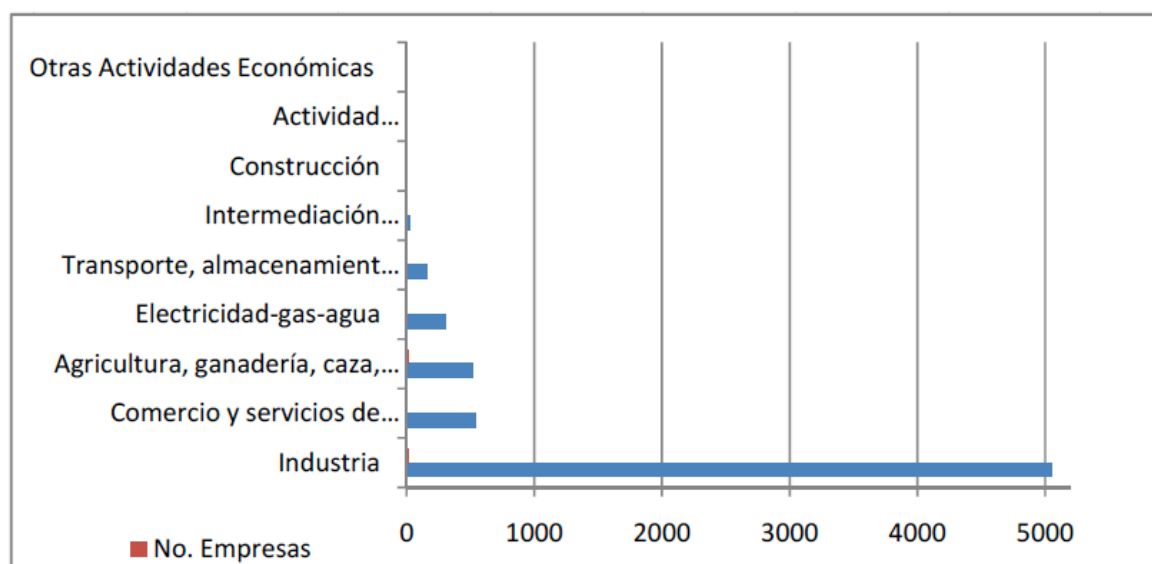
FUENTE: Datos de la Cámara de Comercio de Palmira – Cálculo de los autores

**Figura 2. Descripción de las medianas empresas por No. de Empresas y No. de trabajadores**



FUENTE: Datos de la Cámara de Comercio de Palmira – Calculo de los autores

**Figura 3. Descripción de las grandes empresas por No. de Empresas y No. de trabajadores**



FUENTE: Datos de la Cámara de Comercio de Palmira – Calculo de los autores

En los últimos tres años, el sector de servicios ha tenido una gran dinámica en el municipio. En el año 2006 se tenían cerca de 4.965 empresas de las cuales generaban unas ventas de \$2.428.002,3 millones de pesos y unos 19.433 empleos directos. Dentro de las empresas del municipio el sector de servicios cuenta con el 76.8% de la participación. Las actividades con mayor dinámica dentro del sector en el año 2008 han sido: el comercio al mayor y al menor con una participación del 60.09%; los hoteles y restaurantes con 9.74%; las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con el 8.34%; el transporte y

comunicaciones con el 7.49%; y, las demás actividades constituyen el 14.33% restante.

**Tabla 3. Número de Empresas Servicios por Actividad Económica años 2006-2008**

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	2991	2920	2911
Hoteles y restaurantes	469	471	472
Actividades inmobiliarias , empresariales y de alquiler	384	411	404
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	406	391	363
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	374	358	360
Servicios sociales y de salud	149	160	157
Educación	104	95	97
Intermediación financiera	79	92	73
Suministro de electricidad, gas y agua	6	6	6
Administración pública y defensa	3	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>4965</b>	<b>4906</b>	<b>4844</b>

Fuente: CCP

De las 4.844 Empresas existentes en este sector servicios, el 94.78% son microempresas, el 4% son empresas pequeñas, el 0.9% son empresas medianas y solo el 0.4% son empresas grandes. A continuación se describe las empresas por servicios ofrecidos según la tipología de empresa:

**1. 4591 Microempresas**, de las cuales el 60.4% son de comercio al mayoreo y al detal; el 10.2% de hoteles y restaurantes; el 8% de actividades inmobiliarias; el 7.4% de transporte y comunicaciones; por último, el 14.1% restante pertenece diversas actividades.

**2. 192 Pequeñas**, donde el 58.3% pertenece al comercio mayorista y al detal; el 14.6% pertenece a las actividades de inmobiliaria; el 9.4% al transporte y telecomunicaciones; y el restante 17.7% pertenece a las demás actividades.

**3. 44 Medianas**, de las cuales el 50% pertenece al comercio al detal y mayorista; el 20% a las actividades inmobiliarias; el 11.4% a las entidades de intermediación financiera; y el restante 18.2% al resto de actividades.

**4. 17 Grandes**, donde el 29.41% son empresas de intermediación financiera; el 23.53% del comercio al detal y mayorista; el 11.76% para las actividades de



inmobiliaria, transporte y telecomunicaciones; y el 5.88% pertenece al resto de actividades.

Con relación a los activos se observa que para el año 2007 fueron de \$1.862.416 Millones de pesos y para el año 2008 esta cifra aumenta en un 11.5% situándose en \$2.077.277 millones de pesos. Del resultado obtenido en el 2008 el 46% fue de las entidades de intermediación financiera, el 13.6% fue del comercio, el 13.3% del transporte y telecomunicaciones, el 12.6% de las empresas de servicio Público y el 14.6% de resto de actividades.

A pesar de que el sector ha entrado en decrecimiento anual en promedio de 0.8% lo cual indica que cada vez se están cerrando mas empresas de este sector no es muy alentador, mas sin embargo la dinámica del mismo frente a la gran cantidad de microempresas existentes nos permite sugerir el fortalecimiento de la capacitación de los empresarios de dichas empresas por parte de la Cámara de Comercio de Palmira seria de gran conveniencia para el sector logrando con ello fortalecerlo e impulsarlo para que continúe generando opciones de empleo y desarrollo en los habitantes del municipio de Palmira.

## **4.2. MARCO TEÓRICO**

Aunque en el mercado nacional y en la ciudad de Palmira existan establecimientos de mantenimiento y reparación automotriz, hasta el momento no se tiene registro alguno en la ciudad de Palmira sobre un estudio o análisis de este tipo de negocio. Es por esta razón que recopilan teorías administrativas y económicas referentes a este tema.

### **Administración Científica**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre de esta escuela obedece a un intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y a la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos de este siglo por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor. A quien se le considera fundador de la moderna TGA (teoría general de la administración), Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Brath y otros) y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época.

La preocupación inicial de esta escuela fue la de tratar de eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses, y elevar

los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

## **Organización Racional Del Trabajo**

Taylor comprobó que, en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar sus tareas observando a sus compañeros vecinos. Notó que eso originaba diferentes maneras y métodos de hacer la misma tarea en cada oficio, y una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. Puesto que entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, es posible encontrar estos últimos y perfeccionarlos mediante el análisis científico y un detallado estudio de tiempos y movimientos, en vez de dejarlos a criterio personal de cada obrero. Este intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de Organización Racional del Trabajo (ORT).

Los principales aspectos de la ORT son:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos: Para Taylor y sus seguidores, el instrumento básico para racionalizar el trabajo en los obreros era el estudio de tiempos y movimientos. Partiendo de esta premisa, comprobó que el trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, esto es, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones de una tarea. Al observar metódica y pacientemente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos más sencillos. Los movimientos inútiles era eliminados, mientras que los útiles era simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos para que el obrero economizara tiempo y esfuerzo. A ese análisis del trabajo seguía el estudio de tiempos y movimientos o determinación, mediante el cronometro, del tiempo medio que requiere un obrero común para ejecutar la tarea.

Los objetivos del estudio de tiempos y movimientos eran los siguientes:

- Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano.
- Adaptación de los obreros a la propia tarea.
- Entrenamiento de los obreros para que ejecuten mejor sus trabajos.
- Mayor especialización de las actividades.
- Establecimiento de normas bien detalladas para ejecutar el trabajo.

2. Estudio de la fatiga humana: Para Gilbreth, el estudio de los movimientos tiene una triple finalidad: evitar los movimientos inútiles en la ejecución de la tarea; ejecutar con la mayor economía posible (desde el punto de vista fisiológico) los movimientos inútiles; dar a los movimientos seleccionados una secuencia apropiada. En resumen, se considera que la fatiga reduce la eficiencia. Para disminuir la fatiga Gilbreth propuso algunos principios de economía de movimientos que pueden clasificarse en tres grupos:

- Relativos al uso del cuerpo humano.
- Relativos a la distribución física del sitio de trabajo.
- Relativos al desempeño de las herramientas y del grupo.

Con estos principios, la administración científica pretendía racionalizar los movimientos eliminando aquellos que producen fatiga y están directa o indirectamente, relacionados con la tarea que el trabajador ejecuta.

3. División del trabajo y especialización del obrero: El análisis de trabajo y el estudio de tiempos y movimientos crearon condiciones para la total reestructuración de las operaciones empresariales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo. Una de las consecuencias del estudio de los tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del obrero con el fin de elevar su productividad, se llegó entonces a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una sola tarea específica y sencilla. Así, cada obrero se especializó en la ejecución de una sola tarea, o de tareas sencillas y elementales, para ajustarse a los estándares descritos por el método. Desde entonces, el obrero perdió la libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual, sencilla y estandarizada, durante su jornada de trabajo.

4. Diseño de cargos y tareas: El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas desempeñadas por las personas se dio con la administración científica, aspecto en que Taylor fue pionero. Como todo pionero, es muy respetado por algunos y muy criticado por otros.

Tarea es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en una organización.

Cargo es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes que ejecutan determinadas tareas específicas. Si el cargo es muy sencillo y elemental, está constituido por una sola tarea, que su ocupante debe cumplir repetidamente mientras trabaja. Si el cargo es complejo, está constituido por una variedad de tareas diferentes que su ocupante debe

realizar mientras trabaja. Un conjunto de cargos forma una sección un conjunto de secciones forma un departamento, y así sucesivamente.

Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. El diseño de cargos es el proceso mediante el cual éstos se crean, se proyectan y se combinan con otros cargos para la ejecución de tarea mayores.

5. Incentivos salariales y premios por producción: Una vez analizado el trabajo, racionalizadas las tareas y estandarizado el tiempo para su ejecución, y ya seleccionado científicamente el obrero y entrenado de acuerdo con el método preestablecido, sólo restaba que colaborarse con la empresa y trabajarse dentro de los estándares de tiempo previstos. La idea fundamental era que la remuneración basada en el tiempo no estimulaba a trabajar más, y que debería ser sustituida por remuneración basada en producción de cada obrero (salario por pieza de trabajo o destajo): quien produjese poco ganaría poco, y el que produjese mucho ganaría en proporción con su producción. Esto requería un incentivo salarial o premio por producción.

6. Concepto de homo economicus: Con la administración científica se implantó el concepto de homo economicus, esto es, el hombre económico, según el cual se cree que toda persona está motivada únicamente por las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el búscase trabajo no porque le guste, sino como medio para ganarse la vida. El hombre está exclusivamente motivado a trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir.

7. Condiciones de trabajo: Taylor y sus seguidores comprobaron que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y el incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga. Las condiciones de trabajo que más preocupaban a los ingenieros de la administración científica fueron las siguientes:

- Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción para minimizar el esfuerzo del obrero y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
- Distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.
- Mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la falta de iluminación y comodidad general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador.

- Diseño de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos como transportadores, clasificadores, contadores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios.

8. Racionalidad del trabajo: La teoría de Taylor se vio enriquecida por los aportes de sus contemporáneos, quienes se preocupaban por divulgar sus contribuciones a la nueva ciencia de la administración. Henry Lawrence Gantt (1861 – 1919), ingeniero estadounidense que trabajó bajo la supervisión de Taylor entre 1887 y 1902, se dedicó a una nueva profesión liberal: ingeniero consultor en racionalización del trabajo; éste se preocupaba y se encaminaba hacia el aspecto psicológico y humano e insistía en la importancia del elemento humano en la productividad.

Los principales aportes de Gantt a la teoría de la administración son cuatro:

- Sistema de salarios: Gantt presentó un sistema de salarios denominado plan de tarea y bonificación, cuya ventaja radica en que parte de un salario mínimo diario puede aumentar por una bonificación o premio que depende de una producción predeterminada que al trabajador debe alcanzar.
- Diagrama de Gantt: Cronograma que tiene mucha aplicación como instrumento de planeación y control en la metodología administrativa actual. Es una tabla de doble entrada que refleja la actividad y mide el tiempo necesario para ejecutarla. Permite comparar el desempeño real con el desempeño planeado.
- Política de instrucción y entrenamiento: Según Gantt, la administración tiene gran responsabilidad en la educación y el entrenamiento de los obreros para que se especialicen más, adquieren mejores hábitos de trabajo, pierdan menos tiempo y sean más idóneos.
- Responsabilidad industrial: Según Gantt, la actividad fundamental del sistema empresarial es el servicio y enfatiza más en éste que en las ganancias. Su preocupación fue introducir el concepto de responsabilidad industrial que no era muy tenido en cuenta en esa época.

9. Estandarización: La organización racional del trabajo no sólo se preocupó por el análisis del trabajo, el estudio de los tiempos y movimientos, la fatiga del obrero, la división del trabajo, la especialización del obrero y los planes de incentivos salariales, sino que fue más allá y empezó a preocuparse además por la estandarización de los métodos y procesos de trabajo y la estandarización de máquinas y equipos, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes, con el fin de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y, por consiguiente, eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia.

10. Supervisión funcional: La especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización del supervisor y no por una centralización de la autoridad. Taylor propugna la llamada supervisión funcional, que es justamente la existencia de diversos supervisores especializados en determinada área, con autoridad funcional sobre los mismos subordinados. Esta autoridad funcional es relativa y parcial. Para Taylor, el tipo de organización por excelencia es la organización funcional.

## **Teoría Clásica De La Administración**

Mientras en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la denominada administración científica, en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Si la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Según la administración científica, esa eficiencia se lograba a través de la racionalización del trabajo del obrero y de la sumatoria de la eficiencia individual.

En la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ocupantes de tareas). El microenfoque individual de cada obrero con relación a la tarea se amplía enormemente en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. La preocupación por entender la estructura de la organización como un todo constituye una ampliación sustancial del objeto de estudio de la teoría general de la administración (TGA). Fayol, ingeniero francés fundador de la teoría clásica de la administración, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

## **Seis Funciones Básicas De La Empresa**

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en ser grupos de funciones, a saber:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.

2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Fayol argumenta que “ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir el cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. La función técnica, comercial, financiera, de seguridad y de contabilidad no gozan de dichas atribuciones, pues éstas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración”.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir las estructuras material y social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, tanto el director o el gerente como el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

## **Principios Generales De La Administración, Según Fayol**

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol intentó definir los principios generales de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de su época.

Según Fayol, los principios generales de la administración son:

- División del trabajo: Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica el deber rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- Disciplina: Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- Unidad de dirección: Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- Remuneración del personal: Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
- Centralización: Concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
- Jerarquía o cadena escalar: Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- Orden: Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.
- Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal: La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en su cargo, tanto mejor.
- Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente el éxito.
- Espíritu de equipo: La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y



cuáles principios generales debe seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de ser de la teoría clásica.

## **Teoría De Las Relaciones Humanas**

La teoría de la relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes.

La forma más eficiente de división de trabajo no es la mayor especialización de éste (y por lo tanto una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema no garantizaba más eficiencia en la organización.

Los elementos emocionales inconscientes del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.<sup>4</sup>

## **Reingeniería**

La competitividad es una de las preocupaciones mayores de las empresas actuales, dada la real apertura de los mercados, la mayor movilidad de capital, el gran incremento de los competidores, la más amplia oferta de productos y servicios. Las empresas no tienen más alternativa que ser competitivas. Están ante una situación de darwinismo empresarial o de mercados.

---

<sup>4</sup> Idalbero Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1999.

Es muy fácil perder competitividad en economías como las latinoamericanas que habían sido guiadas por directrices emanadas de organismos como la Cepal, que basaban toda su estructura conceptual en la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) y que además tenía implícita la protección de la industria local. Este esquema, unido a la estrechez del mercado local, hacía que las empresas nacionales pudieran gozar de ciertos “privilegios degenerativos” y las convirtiesen en “tuertos reyes en países de ciegos”.

Ya sea por decisión autónoma o por imposición externa, países como el nuestro se abre a los mercados internacionales, pero las leyes de la naturaleza y de física tienen que imperar, si los de afuera son más fuertes, entraran; si los de adentro son más fuertes, saldrán. Todo en la vida se mueve por gradientes: los fluidos van de un mayor potencial a una menor; la corriente eléctrica igual. La realidad es que la industria local, con pocas excepciones, entendido que su real nivel de competitividad estaba en unos niveles bajos.

Por teoría de probabilidades, por diseño de la apertura y por la conjunción de condiciones económicas, las industrias locales tendrán unas menores oportunidades de salir a conquistar los mercados internacionales si su actitud permanece igual. El mundo es entrópico, es decir que, todo tendera a deteriorarse al menos que se le aplique alguna fuerza externa.

Las empresas en todo el mundo han encontrado que la velocidad a la que la competencia crece y a la que el mundo cambia no les permite embarcarse en programas e iniciativas que les produzcan resultados de mejoramiento marginales (parciales).

Por esto deben entrar en otras iniciativas que rindan resultados radicales y además palpables claramente en el mercado, claro está que para lograr esto también es una condición necesaria el asumir sacrificios radicales.

Es aquí donde surge la reingeniería como una de las respuestas a tales retos. Este término fue acuñado hace varios años por Michael Hammer, un famoso consultor americano que ha generado todo un movimiento en torno al tema. Las ideas principales de Hammer estas consignadas en su libro titulado “Reengineering the Corporation. A manifesto for business revolution” y publicado por Harper Business en los primeros meses de 1993.

En pocas palabras “Hacer” Reingeniería representa colocar su negocio en cero. Por lo tanto, no puede ser tomado en forma rápida y sin análisis, por cuanto que más perfecto que sea el proceso de revisión y cambio, no siempre es necesario y por el contrario, lo puede llevar a un completo fracaso.

Bajo los anteriores conceptos, vemos que si hay diferencias sustanciales entre las dos estrategias por cuanto la Calidad Total una vez implantada se torna en un mejoramiento continuo y la Reingeniería obliga a un cambio total de los procesos de los negocios, no siempre con los resultados buscados. Dicho de otra manera la gran diferencia entre la Calidad Total y la Reingeniería está en que la primera busca cambios marginales en áreas determinadas y la segunda sólo acepta cambios de los procesos.

Para atreverse a implementar la Reingeniería el empresario debe tener en cuenta varios aspectos básicos a saber:

- Establecer y analizar el objeto del rediseño y qué ganancia se espera. No debe perderse tiempo y dinero solucionando fallas que no son prioritarias.
- Se necesitan personas con alto grado de liderazgo y competencia para supervisar todo el desarrollo del proceso.
- Es primordial fijar un objetivo hacia sus consumidores, dialogar con ellos sobre sus necesidades y sobre su competencia.
- Como la Reingeniería lo lleva a arrancar de nuevo su negocio (de cero) debe iniciar su rediseño desde el consumidor hacia adentro. Ellos dirán qué esperan de la compañía y como puede ésta satisfacerlos.
- Y por último, asesórese bien. La etapa difícil de la Reingeniería es la ejecución del rediseño.

A continuación se mencionaran las cinco claves para un rediseño exitoso y tener buenos resultados con la Reingeniería:

1. Fijar una agresiva meta del desempeño de la Reingeniería. La meta debe cubrir toda la unidad de negocios para asegurar suficiente amplitud.
2. Destinar al proyecto de un 20% a un 50% del tiempo del presidente. La dedicación de tiempo puede empezar con 20% e incrementarse hasta 50% durante la etapa de implementación.
3. Revisar necesidades de los clientes, puntos de apalancamiento económico y tendencias de mercado.
4. Asignar un alto ejecutivo responsable de la implementación.
5. Realizar un amplio programa piloto del diseño.

Y por el contrario las cuatro vías al fracaso son:

1. Asignar ejecutivos comunes y corrientes.
2. Medir solamente el plan, un buen sistema de rastreo debe medir los resultados específicos de un determinado lugar y el desempeño individual de los empleados.

3. Adaptarse al status quo. Las compañías que realmente crean métodos innovadores, encuentran que estos se ven amenazados por luchas políticas internas durante la etapa de implementación.
4. Descuidar la comunicación organizacional.

Es importante mencionar que la comunicación juega un papel de primer orden en este proceso, si falla el proyecto podrá fracasar.

Por otro lado la Reingeniería busca modernizar una empresa en su conjunto, o modernizar un proceso o un grupo de procesos; teniendo en cuenta esto considero necesario realizar un análisis de la implementación de la Reingeniería en Colombia, de lo que se puede decir que estudiosos en la materia la han definido como un reordenamiento radical de los procesos del negocio, estructura organizacional, tecnología, sistemas gerenciales y valores organizacionales (persona y cultura) para alcanzar márgenes diferenciales en el desempeño de la empresa.

Dado que las empresas en Colombia no podrían dejar de lado la oportunidad de reconstruir sus organizaciones, sumado a los nuevos requerimientos de competitividad externa, desde hace algunos años se comenzó a trabajar en esta alternativa y se iniciaron los denominados proyectos de Reingeniería.

No obstante que la Reingeniería es un método de cambio radical, dado que la mayoría de las empresas en Colombia no poseen un nivel de madurez adecuado y los recursos disponibles o de inversión necesarios, etc., no ha sido posible realizar tales reordenamientos, definidos desde una perspectiva radical base cero y soportados con estudios ínterempresariales y de conglomerados que ofrezcan ventajas diferenciales y competitivas y, proyecten resultados medibles en grandes economías de escala.

## **Calidad Total**

Cuando una empresa se enfrenta a un entorno estable, el trabajo podía dividirse en tareas simples que permitían aprovechar los aumentos en productividad derivados del efecto de la repetición. Estas tareas simples debían ser ensambladas, dando lugar a la aparición de la supervisión, desarrollándose así procesos más y más complejos. Actualmente, las demandas de rapidez, flexibilidad y sensibilidad de las expectativas de los consumidores hacen que la empresa deba implantar procesos sencillos que serán desarrollados en forma íntegra por un grupo de personas capaces de llevar a buen término un conjunto de tareas complejas y multifuncionales. Vemos cómo aparecen dos factores que están introduciendo cambios en la organización: cambios en la competencia y cambios en la demanda de los clientes.

Desde la aparición de la calidad total en la gestión de empresas, las opiniones sobre la aportación del *management* han sido diversas, considerándose desde una moda hasta una autentica “revolución”.

El énfasis y la formulación de las distintas cuestiones varia de autor a autor, pero lo cierto es que en todos los casos hay una perspectiva común que puede resumirse en los siguientes aspectos:

1. La calidad total concibe la calidad como el resultado de todas las actividades, funciones y personas de la organización.
2. La calidad de los productos o servicios depende, fundamentalmente, del proceso en el cual han sido diseñados y producidos.
3. Un sistema de mejora de la calidad se fundamenta en datos, no en opiniones.
4. La calidad total es una forma de dirigir y organizar todo el trabajo y todos los procesos para permitir una mejora continua de los mismos.

La calidad total persigue el mejorar la efectividad y la flexibilidad global de la empresa basándose en el esfuerzo de mejora de cada uno de los miembros, de cada una de las instituciones y de cada uno de los niveles de la organización. Y aunque, a simple vista, estos aspectos no parecen ser revolucionarios, el cambio se percibe por comparación con los sistemas de gestión convencionales donde la calidad se reducía a la revisión de los productos tras el proceso de producción. Con la nueva filosofía, la calidad se alcanza desde el principio, en base a un estándar que es responsabilidad de cada miembro de la empresa.

## **Outsourcing**

Outsourcing es una megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y que consiste básicamente, en la contratación externa de recursos anexos mientras la organización dedica se exclusivamente a la razón del negocio. A través de las relaciones establecidas estratégicamente con organizaciones externas, las compañías se están refaccionando y están cambiando la forma de hacer sus negocios. El esfuerzo por establecer fuertes vínculos con proveedores de recursos externos ha llevado a las organizaciones a alcanzar altos niveles de rentabilidad, lo que, a su vez, ha permitido que el Outsourcing se esté convirtiendo en uno de los instrumentos gerenciales más poderosos en la labor de reorganización de la empresa.

Hasta hace poco el Outsourcing era considerado simplemente como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de la empresa. A través de él la organización no incurre en el pecado de invertir en todo, sino exclusivamente en las cosas en

las que debe invertir. El Outsourcing equivale a un crecimiento sustentado en la especialización y la excelencia; se trata de un crecimiento basado en la capacidad de concentrarse en aquellas áreas que contribuyen de manera directa al éxito de la compañía, a fin de que esta sea reconocida en los mercados y ofrezca productos o servicios con el sello de la excelencia.

#### Las Cinco Razones Tácticas Más Importantes Para Adoptar El Outsourcing

1. Reducir o Controlar los Gastos de Operación: Es la razón táctica primordial. Recurrir a la estructura de más bajo costo de un proveedor externo es el mayor beneficio que otorga el Outsourcing.
2. Disponer de los Fondos de Capital: El Outsourcing reduce la necesidad de tener que invertir los fondos de capital en funciones que no tienen que ver directamente con la razón de ser de la compañía, lo que facilita sus inversiones en funciones claves.
3. Tener Acceso al Dinero Efectivo: El Outsourcing puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor. Los equipos, las instalaciones, los vehículos y las licencias empleadas en las operaciones corrientes todas tienen un valor y, en efecto, se le venden al proveedor como parte de la transacción en dinero efectivo.
4. Disponer de Recursos que no existen a nivel interno: Ejemplo de ello es el caso de una organización de que está expandiendo sus operaciones, en especial en una nueva área geográfica; entonces recurre al Outsourcing como la alternativa más viable e importante para construir la capacidad necesaria desde la base.
5. Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control: El Outsourcing es definitivamente una opción para tratar esta clase de problemas. Sin embargo, no significa que exista una abdicación de la responsabilidad de la gerencia y tampoco es la tabla de salvación para todos los problemas insolubles de la compañía.

Por otro lado, con el paso de los años, las organizaciones se han vuelto más complejas. Existe una exigencia permanente porque los recursos sean más especializados, pues ellos deben dirigirse hacia varios segmentos de las operaciones de la compañía; por ejemplo: diseño de productos, ingeniería, manufactura, recursos humanos, tecnología, informática, distribución, ventas, etc. Así se ve a la compañía como una organización integrada; pero el Outsourcing provee una perspectiva diferente: la compañía es una organización flexible que se sustenta en sus competencias fundamentales y en sus relaciones externas de beneficio mutuo y a largo plazo.

Por ello ahora, sin importar su tamaño, toda organización busca adoptar el enfoque del Outsourcing y dedicarse realmente a la razón de ser de su negocio, mientras que los demás se encargan de proveerles los recursos necesarios para

la elaboración del producto o servicio especializado, sustentándose en unas relaciones excelentes a largo plazo.

## **Creación De Empresa**

Antes de registrar la empresa, es muy importante que realice las siguientes consultas. Todas ellas ofrecen información gratuita e inmediata necesaria para dar inicio al trámite y evitar futuros problemas.

**Tipo de empresa:** Conozca las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa, dependiendo de si se trata de PERSONA NATURAL o PERSONA JURIDICA Persona Natural En esta clasificación no existen opciones de empresa. Para un emprendedor es la opción ideal, ya que no tendrá que desplegar estructuras jurídicas ni de administración complejas y responderá con su patrimonio ante cualquier acción realizada. Persona Jurídica Para esta clasificación existen siete tipos de empresa clasificadas como sociedades, estas son:

- Sociedad por Acciones Simplificada
- Sociedad Limitada
- Empresa Unipersonal
- Sociedad Anónima
- Sociedad Colectiva
- Sociedad Comandita Simple
- Sociedad Comandita por Acciones
- Empresa Asociativa de Trabajo

**Consulta de Nombre:** Permite conocer si existen o no otras empresas o establecimientos a nivel nacional, con el mismo nombre de la empresa que se va a crear. Lea por favor con atención las instrucciones y luego realice la consulta utilizando obligatoriamente las dos opciones que se presentan.

**Consulta de Marca:** La información necesaria para registrar la marca de su producto o empresa puede estar ya almacenada en las Bases de Datos de la Superintendencia de Industria y Comercio. Le rogamos que verifique previamente que la información que Usted se encuentra a punto de diligenciar no se encuentre registrada.

**Definición de Actividad económica:** Cualquier actividad de carácter empresarial, profesional o artístico siempre que suponga la ordenación por cuenta propia de los medios de producción, de los recursos humanos, o ambos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios. La actividad

económica casi siempre tiene el objetivo de crear un excedente (ganancia), que podrá ser reinvertido o repartido entre los integrantes de la organización.

**Consulta De Uso de Suelos:** A partir de la vigencia del decreto 1879 de 2008, el certificado de usos de suelo no es requisito para la apertura de un establecimiento de comercio. Para su funcionamiento debe cumplir con las normas de uso de suelo.

**Diligenciamiento:** Durante el diligenciamiento de su empresa, usted realizará los siguientes trámites:

- Realizar inscripción del RUT
- Elaborar documento de constitución
- Diligenciar formulario de Registro Único Empresarial

**Formalización:** Diligenciados los documentos, conozca el estado de sus procesos y diríjase a la Cámara de Comercio de la ciudad donde vaya a constituirse:

- Impresión de Formularios
- Pasos a Seguir
- Estado del Proceso<sup>5</sup>

## Creación De Marca

Lo más importante para crear cualquier marca es determinar qué es lo que saben los consumidores acerca de la marca y que piensan que representa, si consideran que representa algo. Una marca se construye básicamente por tres caminos principales, los cuales son:

**Distribución:** un despliegue notable en toda clase de supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia, aeropuertos, puntos minoristas de ventas de fábrica, muestra la cara de la marca ante millones de compradores potenciales. Las compañías pagan las tarifas establecidas por el uso de espacios en los estantes, desplazarán los productos de los competidores y ofrecerán sin ningún costo todos los elementos necesarios para exhibir y señalar la mercancía en el sitio de presentación, para lograr el valioso espacio Premium en el piso o estante minorista.

**Promoción:** Como los periódicos del domingo incluirán cupones de descuento y otros productos en promoción, los minoristas aceptarán con mucho placer el dinero por permitir exhibiciones y carteles especiales en sitios estratégicos.

---

<sup>5</sup> Crear Empresa: <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasInicio.aspx>



Premiso a los clientes en el supermercado, eventos de entretenimiento y actos deportivos reforzaran la campaña y lanzaran la marca.

**Publicidad:** En cierto modo un mensaje está diseñado para presentar la marca con un carácter y una imagen de marca que la hacen deseable, que la presentan como algo “nuevo”, “ligero”, “fresco”, “puro”. El medio de comunicación será la televisión, en programas muy populares espectáculos de mayor audiencia, eventos deportivos importantes, medios de comunicación impresos selectos, programas de radio, la internet.

### **Tipos más promitentes del posicionamiento de marca**

Según John Mariotti existen 5 tipos de posicionamiento de marca, los cuales son:

**Posicionamiento de valor:** se utiliza en marcas que se encuentran lejos de los indicadores de precio más bajos, pero que les gustaría convencer a los consumidores de que tienen un cociente elevado en la relación de características sobre precio.

**Posicionamiento comparativo:** existe cuando una marca trata de convencer a un consumidor de ser una opción mejor con respecto a otra marca o conjunto de marcas comparables.

**Posicionamiento de atributo único:** una marca utiliza un atributo específico para distinguirse ante el consumidor o para hacer que este elija por encima de otras marcas alternativas que pueden tener el mismo atributo o carecer de él.

**Posicionamiento con un atributo sin importancia:** en este caso la marca reclama superioridad con base en un atributo que carece de significado o que en realidad carece de importancia con respecto a un punto de vista objetivo. Este tipo de posicionamiento en verdad funciona bien en aplicaciones de la vida real.

**Posicionamiento por fama o celebridad:** en este caso la marca se posiciona estando en conexión con un evento, una persona o algo o alguien famoso, como en los casos de una celebridad o un evento deportivo importante.

### **Definición del Valor de la Marca**

- Las marcas son más fuertes que productos, ellas definen los productos.
- Cuanto mayor es la emoción, tanto más fuerte es la marca.
- Las marcas ofrecen apalancamiento a otros productos.
- El reto de apoyar una marca esta en conservar el factor confianza.
- Las marcas fuertes deben ser predecibles y consistentes con el paso del tiempo y el cambio de lugar.

## **Recordación De Marca**

Hay que tener presente que la mente humana parece recordar lo mejor y lo peor, pero no lo "más o menos bueno". Actualmente en nuestra sociedad, se calcula que recibimos varios miles de impactos publicitarios al día. Eso deja muy poco espacio libre para cada marca dentro de la saturada capacidad de atención del consumidor: hay quien dice que no más de tres segundos; en un lapso tan breve, que tienen que ser capaces de destacar, convencer y recordarse más tarde.

Las marcas consumadas son, por sí mismas, grandes generadoras de valor en el producto. Su éxito reside en la credibilidad que transmiten y en la afectividad que consiguen. El proceso se resume así: cuando una persona identifica una marca, identifica también los valores y atributos que percibe de ella. Proporcionan la identidad del producto. Y ello es fundamental: que se perciba el artículo de modo diferente a la competencia. Cuando una marca es fuerte, es muy difícil que los consumidores olviden los valores con los cuales la identifica. Los productos de la marca pueden cambiar, pero siempre se los asociará con esos valores. Internet está adquiriendo un peso cada vez mayor como medio difusor de una marca, además de ser una fuente de información, consulta y comparación a la hora de realizar una compra. Es un medio que cuenta con herramientas de control más avanzadas que los medios convencionales. Sólo hay que identificar y saber interpretar los datos que aporta la propia red.

El top of mind (o recordación de marca) es un indicador valioso para entender la dinámica de las marcas en un mercado. Este indicador registra el porcentaje de personas que mencionan una marca específica en primer lugar, cuando se les pregunta en una encuesta cuáles son las marcas que recuerdan. Si bien el indicador no puede capturar toda la complejidad de las dimensiones de una marca, está demostrado que el top of mind se convierte en un factor decisivo en el momento en que el consumidor enfrenta una decisión de compra. Pero una marca por sí sola no consigue ventas millonarias. El producto o servicio tiene que ser de calidad y, al mismo tiempo, la compañía tiene que haber invertido grandes sumas monetarias en publicidad, para que la marca esté una y otra vez en contacto con los consumidores. Otras empresas, sin embargo, optan por ahorrar esos costes publicitarios, y se diferencian del resto por sus precios económicos, ofreciendo productos cuya calidad puede ser igualmente válida. Los productos se comercializan sin especificar quién los fabrica. Y esto, es lo que conocemos como marcas blancas.

Aunque en España existen marcas blancas pertenecientes a almacenes de cadena como es el caso de Carrefour que si invierten en publicidad y para algunos esta publicidad es de carácter agresivo con las marcas tradicionales y tiende a ser

desleal. En Colombia las marcas blancas pertenecientes a almacenes de cadena no manejan este tipo de publicidad agresiva y desleal, ya que en el caso de supermercados Olímpica que maneja productos de marca blanca, las campañas publicitarias televisivas son de carácter más informativo para el consumidor. Otras marcas blancas que se manejan en Colombia pertenecientes a los almacenes de cadena recurren a manejar su publicidad de tipo informativa para el consumidor vía internet.

## **Estrategia de Marca**

Nivelar la estrategia de marca con las fortalezas del producto para tener éxito, esto se relaciona con la diferenciación que es uno de los elementos claves de las marcas.

- El primer paso para desarrollar una estrategia de marca esta en determinar con exactitud qué es lo que significa la marca para los consumidores y clientes.
- El siguiente paso es determinar cuáles son las estrategias de la compañía y en que deberían consistir los esfuerzos de mercadeo en especial respecto a la marca.
- El tercer paso es determinar cuáles son las estrategias (generales) de la compañía y si se pueden lograr dados los resultados y las dediciones de los dos pasos anteriores.<sup>6</sup>

## **Programas de Comprador Frecuente**

Un programa de comprador frecuente proporciona refuerzos directo e intangible para el comportamiento leal. Estos programas no solo mejoran la proposición de valor de una marca y, con frecuencia, su punto de diferenciación, sino también ratifican el compromiso que la empresa hace con sus clientes leales. Es evidente que la lealtad no se da por sentado.<sup>7</sup>

## **Clubes de Clientes**

---

<sup>6</sup> Mariotti, John (2001) "Smart Lo Fundamental y Lo Mas Efectivo Acerca De Las Marcas y El Branding" McGraw-Hill Interamericana S.A.

<sup>7</sup> Aaker, David A (1996), "El éxito de tu producto está en la marca", Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Proporciona un vehículo mediante el cual este se puede identificar con la marca, expresar sus opiniones y actitudes con respecto a ella, y tener la experiencia de compartir una relación de marca con personas de similar mentalidad.<sup>8</sup>

## **Teoría de las cinco W**

Tiene su origen en el periodismo, su nacimiento responde al desarrollo de la información, de su manejo y de las necesidades de estructuración que en los medios iban apareciendo para lograr un mejor periodismo.

Se basa en cinco preguntas a las que cualquier información debe responder para que sea completa y para que cumpla cabalmente con su objetivo de la manera más clara y completa; estas preguntas son:

Where ¿Dónde existe la marca?: es una de las preguntas más interesantes de este cuestionario y la respuesta es inquietante: existe en la mente de las personas, pues es una construcción mental que se hace de las diferentes percepciones que ha recibido de quienes queremos posicionarla y que a su vez ha procesado por medio del razonamiento.

When ¿Cuándo debemos construir la marca?: la marca debe ser planeada, ejecutada y constantemente medida, por lo tanto siempre se está construyendo marca. Es importante centrarse permanentemente en la diferenciación, la empatía y capacidad de reconocer los requerimientos de los clientes.

How ¿Cómo construimos la marca?: existen diferentes modelos para la construcción de marca, debido a que una vez se tenga clara la idea y el posicionamiento que se desea lograr no se deben dejar cabos sueltos. Todo radica en a la coherencia en la implementación del método.

Who ¿Quién debe administrar la marca?: lo ideal es que la marca sea administrada por el propietario, fundador o administrador de la empresa, producto o servicio, ya que con cada decisión que toma por insignificante que esta parezca repercuten directamente en la marca; es por esta razón que es fundamental la asesoría de profesionales como abogados, financieros, comunicadores y publicistas quienes aportan elementos creativos necesarios para cumplir la meta de entregar al cliente un mensaje claro.

Why ¿Por qué existe la marca?: la marca existe porque el ser humano no se relaciona con cosas que no se encuentren en su mismo nivel, es decir, si deseamos que sean fieles a nuestros productos o servicios, estos deben hacer

---

<sup>8</sup> Aaker, David A (1996), "El éxito de tu producto está en la marca", Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

parte importante de sus prioridades racionales y emocionales, de otro modo seremos fácilmente reemplazada.

En esta teoría no se incluye el ¿What? (¿Qué es marca?) porque se presume que al momento de pensar establecer estrategias de marca ya se conoce el significado de esta.

### **4.3 MARCO LEGAL**

#### **Marco legal para el transportador y el generador de la carga.**

El marco legal para el sector transporte está regulado en primera instancia por lo establecido en la Ley 336 de 1996, en los decretos reglamentarios 173, 176 y en la Ley 749 de 2002; adicionalmente, es preciso comprender los continuos cambios. Antes que sostener una tendencia o directriz unificada, el Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Puertos y Transporte, como entidades reguladoras en nuestro país, expiden mes a mes todo tipo de resoluciones y decretos que derogan, modifican y actualizan las ya existentes, buscando el mejoramiento del sector. Así mismo, es preciso comprender que en el ámbito legal del sector transporte no sólo se aplican las normas dirigidas a la naturaleza de la actividad como tal, sino que involucra otras disciplinas del derecho. Los siguientes son algunos de los principales aspectos legales que rigen a los participantes en la cadena de transporte de carga por carretera:

#### **Derecho penal**

La piratería terrestre en sí, como delito, no es autónomo en nuestro Código Penal; sin embargo, esta actividad delincuenciales presenta dentro de su ejecución un concurso o concurrencia de delitos (Ley 599 de 2000) como el hurto, la receptación, el secuestro simple, el homicidio, las lesiones personales, el concierto para delinquir, el porte ilegal de armas, etc. Esto permite suponer que su castigo se determine por la pluralidad de infracciones a la ley que se suceden dentro del acto delictivo y que pueden ser comprobadas dentro de la investigación del mismo, así como por la conexidad que se logre establecer entre estos. Ello da un margen de ventaja a los delincuentes, a quienes en la mayoría de los casos no se les sanciona de la totalidad de los delitos que cometieron en el hecho, debido a deficiencias de la información suministrada a las unidades judiciales al momento de formular la denuncia, lo cual dificulta la labor del juez para adecuarla conducta a los tipos penales antes descritos.

#### **Derecho administrativo**

Cuando los remitentes de la carga, las empresas de transporte, los propietarios, los poseedores o tenedores de vehículos de transporte público terrestre automotor de carga, son involucrados en violaciones a las normas de tránsito y transporte como incumplir la tabla de fletes, transitar con exceso de pesos y medidas, no expedir manifiesto de carga, etc.—, las investigaciones se tramitan según el procedimiento administrativo, ya que se deben presentar descargos y recursos para agotar la vía gubernativa. También esta jurisdicción adelanta las investigaciones ante la DIAN por incumplimiento del Régimen de Tránsito Aduanero y la continuación de viaje.

### **Derecho civil y comercial**

Normalmente, la jurisdicción civil y comercial tramita todos los siniestros que afecten la mercancía, las reclamaciones ante las compañías de seguros y, en general, la responsabilidad civil (contractual y extracontractual) de los sujetos contratantes por el incumplimiento de sus obligaciones. Así pues, el transportador y el generador de carga deben abrirse paso en este ámbito tan amplio y construir progreso y futuro para el país.

### **LEY No. 590 10 de julio de 2000**

“Por La Cual Se Dictan Disposiciones Para Promover El Desarrollo De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas”

El Congreso De Colombia,

Decreta:

### **Capítulo I Disposiciones Generales**

Artículo 1º. Objeto De La Ley. La Presente Ley Tiene Por Objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- MIPYMES-.
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Según la **Constitución Política Colombiana de 1991**, nuestro proyecto tendrá presente los siguientes artículos, los cuáles nos servirán de lineamiento para efectos de su desarrollo:

- **ARTICULO 2.** Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.
- **ARTICULO 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

- **ARTICULO 26.** Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

- **ARTICULO 38.** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
- **ARTICULO 53.** El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

- **ARTICULO 64.** Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.



- **ARTICULO 65.** La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

### **Superintendencia De Salud**

Con la Superintendencia de salud encontramos que existe el **Decreto 3518 de 2006** define la Vigilancia y Control Sanitario. El cuál es llevado a cabo por funcionarios de la Secretaria de Salud para asegurar una adecuada situación sanitaria y de seguridad de todas las actividades que tienen relación con la salud humana, por ende todo establecimiento comercial debe acogerse a dicha norma.

## **5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La orientación de esta investigación consiste en el análisis y desarrollo de información basada en los siguientes parámetros:

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

Para establecer el nivel de análisis requerido y la profundidad a que deseamos llegar con el estudio es necesario recordar primero que existen 4 tipos de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2006) los cuales son:

**Exploratorios:** el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas, es decir cuando solo existen ideas vagamente relacionadas con el tema (Hernández, Fernández y Baptista 2006 pag.101).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Hernández, Fernández y Baptista, “Metodología de la investigación” McGraw-Hill México 2006

**Descriptivos:** busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista 2006 pag.102).<sup>21</sup>

**Correlacional:** tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, Fernández y Baptista 2006 pag.105).<sup>21</sup>

**Explicativa:** su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables (Hernández, Fernández y Baptista 2006 pag.108).<sup>21</sup>

Este proyecto de investigación estará basado en un estudio exploratorio y descriptivo ya que se pretende investigar sobre un tema poco estudiado en nuestra ciudad con el fin de brindar un panorama más amplio sobre la situación de las diferentes variables objeto de análisis.

## 5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Según Carlos E. Méndez en su guía para elaborar diseño de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas existen cuatro métodos de investigación, los cuales son:

**Observación:** a través de este método se identifican determinados rasgos que caracterizan un fenómeno dado tomando como base un esquema conceptual predeterminado por parte del investigador y unos propósitos ya establecidos en relación con la investigación.

**Inductivo:** fundamentado en el raciocinio ya que implica un análisis organizado, coherente y lógico del problema de investigación. Se parte de unas premisas básicas basadas en el conocimiento acumulado y experiencias anteriores ya observadas y que han sido validadas.

**Deductivo:** es útil en situaciones generales que lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

**Análisis y Síntesis:** el investigador inicia su análisis identificando cada una de las partes del fenómeno para posteriormente llegar a un conocimiento integral y más complejo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Méndez A., Carlos E.(2001) Metodología guía para elaborar diseño de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas, McGraw-Hill, México

Para la realización de esta investigación se utilizó el método de Análisis y síntesis por ser el que más se adapta a las necesidades de recolección e interpretación de información, paralelo a esto facilita el estudio de las diferentes variables descomponiendo cuidadosamente cada una de sus partes favoreciendo la síntesis y explicación detallada de la investigación.

### **5.3. HIPOTESIS DE TRABAJO**

El proyecto es factible

El proyecto es factible pero no viable

El proyecto es factible si la evaluación integral del proyecto es verdadera.

### **5.4. TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS DATOS REQUERIDOS**

#### **5.4.1. INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA**

En esta investigación se utilizó información cualitativa mediante la recopilación de teorías administrativas y económicas, percepción de los consumidores sobre establecimientos de mantenimiento y reparación automotriz, creación de marca, principales tamaños de empresas de la ciudad; toda esta información se clasificó, analizó e interpretó para pasar a ser información cuantitativa con la realización de la encuesta con tamaño de muestra de 369 personas.

#### **5.4.2. FUENTES DE DATOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS**

En la realización del proyecto de grado se utilizó fuente de datos primarios obtenidos directamente del desarrollo de trabajo de campo, mediante la recolección de información por las realizadoras de la investigación, por medio de observación simple y la realización de una encuesta a las personas de la ciudad de Palmira.

También se utilizó fuente de datos secundario con el análisis de información general como creación de empresa y marco normativo.

#### **5.4.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

La herramienta utilizada para la recolección de datos fue la realización de una encuesta mediante la selección de una muestra representativa (muestreo estadístico) que refleja las características de la población producto de análisis. Con la realización de la encuesta se pretendió recopilar, clasificar e identificar

características que se dan en los hábitos de acceder a los servicios de mantenimiento y reparación automotriz de los habitantes de la ciudad de Palmira. Su aplicación se hizo mediante un cuestionario el cual permitió recolectar la información en forma estandarizada.

Se utilizó también la observación simple la cual consiste en pasar por desapercibidos posible, actuando de tal manera que el observador no aparezca con contornos nítidos ante los observados, sino más bien como parte del "telón de fondo" de la situación, logrando así una observación confiable y de buena calidad.

#### **5.4.4 INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El análisis e interpretación de la información se realizó mediante el uso de gráficos y tablas que facilitan la observación de las variables y la magnitud de interacción entre ellas.

### **5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para la recolección de información cuantitativa y cualitativa se realizó una encuesta piloto, basada en un cuestionario, e investigación de precios de servicios automotriz; este proceso se observa detalladamente en lo siguiente:

#### **ENCUESTA**

##### **EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS PARA USO INDUSTRIAL Y DE TRANSPORTE URBANO**

El objetivo de esta encuesta es obtener información acerca de la factibilidad que tendría una empresa de mantenimiento de vehículos para uso industrial y de transporte urbano en la ciudad de Palmira Valle

**1. ¿Cuántos automóviles hay en su hogar?**

NINGUNO \_\_\_\_

UNO \_\_\_\_

DOS \_\_\_\_

TRES MAS DE TRES \_\_\_\_

**2. ¿Dónde realiza el mantenimiento de su vehículo?**

TALLER RECONOCIDO \_\_\_\_

TALLER DE BARRIO \_\_\_\_

USTED MISMO LO REALIZA \_\_\_\_

AMIGO DE CONFIANZA \_\_\_\_

**3. ¿Qué factores tiene usted en cuenta para seleccionar el lugar de mantenimiento de su vehículo?**

CALIDAD DEL SERVICIO \_\_\_\_

ATENCION AL CLIENTE \_\_\_\_

COMODIDAD \_\_\_\_

PRECIO \_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_

**4. ¿Acostumbra usted a llevar su vehículo siempre al mismo lugar?**

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

**5. ¿Con que frecuencia lleva su auto a mantenimiento?**

QUINCENALMENTE \_\_\_\_

MENSUAL \_\_\_\_

BIMESTRAL \_\_\_\_

SEMESTRAL \_\_\_\_

**6. ¿Cómo califica el servicio que prestan las empresas de mantenimiento de vehículos?**

EXCELENTE \_\_\_\_

BUENO \_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_

MALO \_\_\_\_

¿Por qué?

---

**7. ¿Usualmente cuánto suele gastar usted en el mantenimiento su vehículo?**

Menos de \$50.000 \_\_\_\_

De \$50.000 a \$80.000 \_\_\_\_

De \$80.000 a \$120.000 \_\_\_\_

Más de \$120.000 \_\_\_\_

**8. Si se creara una empresa de mantenimiento de vehículos; ¿estaría dispuesto a utilizar sus servicios?**

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

Fuente: Trabajo académico estudiante UNAD

Para determinar el tamaño de la muestra se realizo:

1. Una encuesta piloto entre 15 personas y 5 empresas (de transporte público e ingenios) (número tomado al azar) personas para hallar la estimación de la proporción.
2. 8 de las 15 personas demostraron agrado hacia nuestro servicio, 4 de las 5 empresas demostraron agrado hacia nuestro servicio.
3. Se tratan a las 15 personas y 5 empresas como una muestra preliminar que proporciona una estimación de  $p = 8/20 = 0.4$

P = PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0.4

Z = NIVEL DE CONFIANZA 95%

q = PROBABILIDAD DE NO OCURRENCIA 0.6

E = ERROR

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.4) (0.6)}{(0.05)^2} = 368,7936 = 369$$

Si basamos nuestra estimación de P sobre una muestra aleatoria de 369 personas y empresas, se puede tener una confianza del 95% de que nuestra proporción muestral no diferirá de la proporción real por más de 0.05.

## **ENCUESTA PILOTO ANALISIS GENERAL**

El tamaño de la muestra es de 15 personas y 5 empresas (de transporte público e ingenios).

- 16 personas estarían dispuestas a acceder a nuestro servicio (80%).
- personas que no tienen autos en sus hogares (35%).
- Estos nos da un resultado de 11 (55%) personas que estarían dispuestos acceder a nuestro servicio porque tiene vehículos en sus hogares.
- 7 de los encuestados no tienen vehículos en sus hogares.
- Nos indica que 6 (30%) de las personas encuestadas no solo están dispuestas a adquirir nuestro servicio, sino que también están en nuestro mercado meta, vehículos en sus hogares. Este porcentaje tiende a aumentar a medida que logremos un posicionamiento en el mercado y demos a conocer nuestro servicio.
- El 75% de los encuestados tienen automóviles.
- El 95% de los encuestados realizan el mantenimiento en talleres de la ciudad.
- El 100% de los encuestados se centran en aspectos que tenemos como eje en nuestro proyecto.
- El 40% de los encuestados no realiza el mantenimiento de sus vehículos en el mismo lugar (esto representa un punto a favor para nuestro proyecto, ya que indica que se puede atraer a esta porción de mercado que no está casada con algún establecimiento).
- El 60% de los encuestados consideran que el servicio que prestan los establecimientos de mantenimiento de vehículos es regular o malo (esto es otro aspecto en el que nos centramos, porque buscamos potencializar nuestras ventas y acercamiento al clientes mediante un servicio eficiente de atención al cliente, infraestructura, calidad y precios favorables).
- El 95% de los encuestados gastan más de \$50.000 en el mantenimiento de sus vehículos.



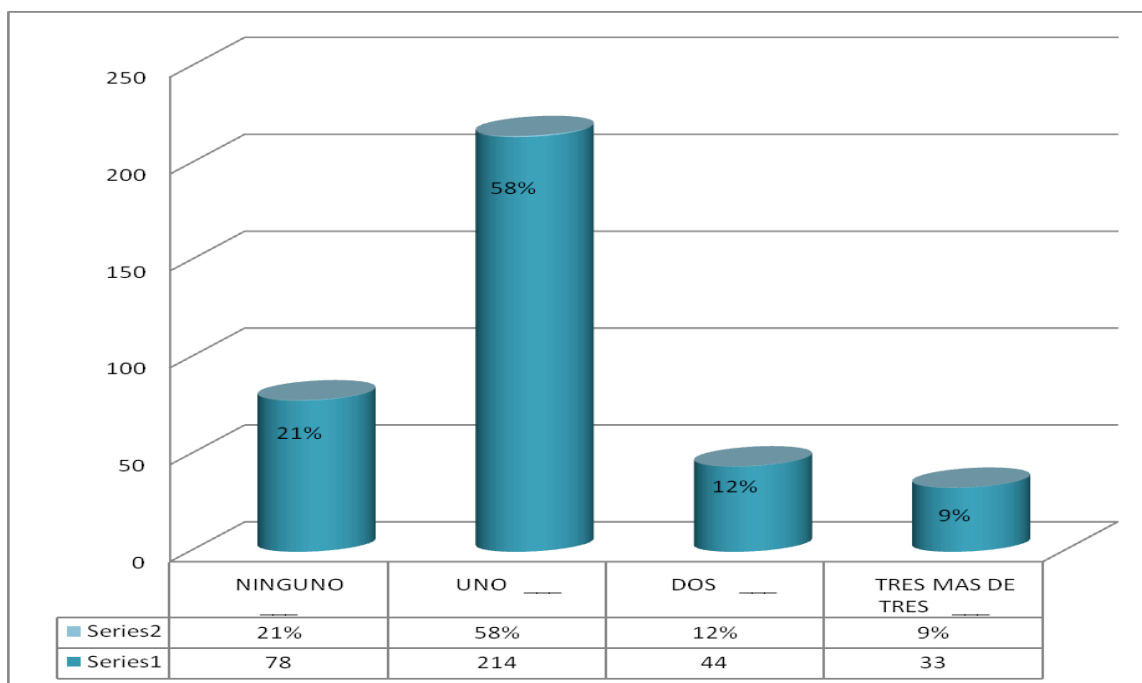
- El 80% de los encuestados dijeron que estarían dispuestos a acceder nuestros servicios.
- El 95% de los encuestados ganan entre 1 y 6 salarios mínimos, siendo el porcentaje más alto los encuestados que ganan entre 2 y 4 salarios mínimos (55%).
- El tamaño de la muestra es de 20 personas y empresas.
- 16 personas estarían dispuestas a acceso a nuestros servicios (80%).
- 5 personas no automóviles en sus hogares (20%).
- Estos nos da un resultado de 11 (55%) personas que estarían dispuestos a acceder a nuestro servicio porque tiene vehículos en sus hogares.

## RESULTADO ENCUESTA

### Primera Pregunta:

¿Cuántos automóviles hay en su hogar?

	CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
<b>NINGUNO</b>	78	21%
<b>UNO</b>	214	58%
<b>DOS</b>	44	12%
<b>TRES MAS DE TRES</b>	33	9%
<b>TOTALES</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

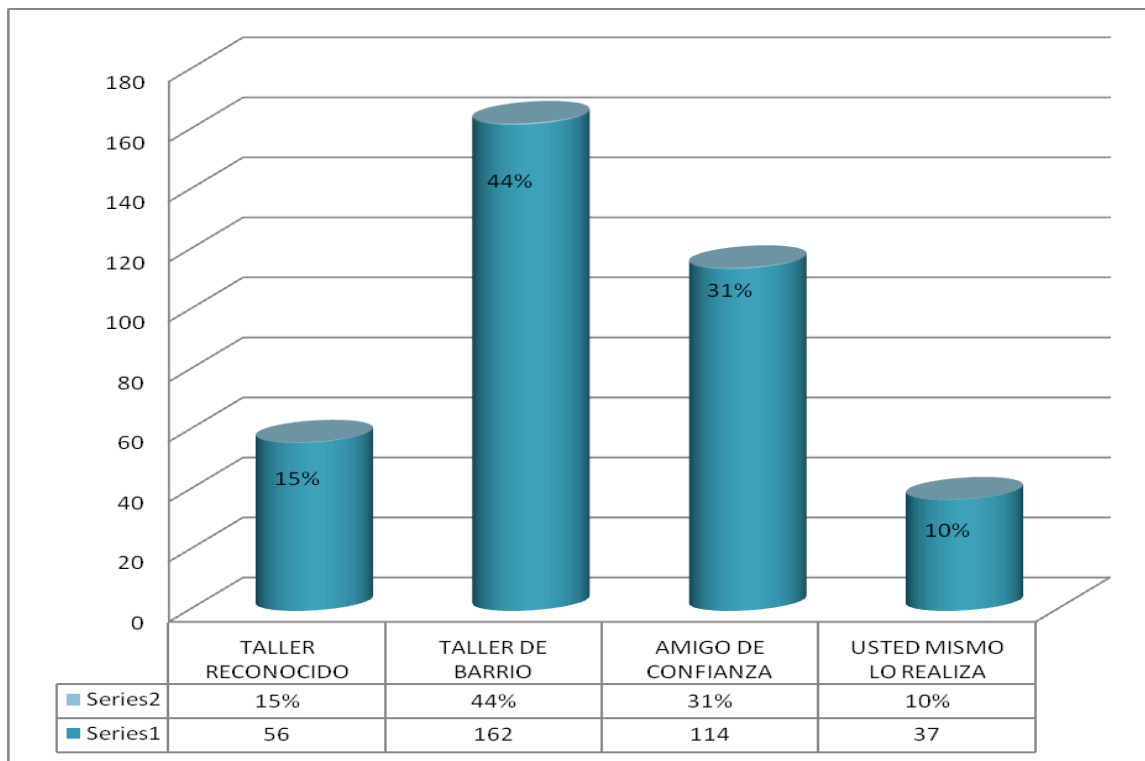


El 58% de los encuestados afirman que tiene en sus hogares o empresas un automóvil, frente aún 21% que afirma que no tiene vehículos en sus hogares o empresas. Por otra parte, un 12% de los encuestados afirman que tienen dos autos en sus negocios o hogares y otros con un porcentaje del 9% aseguran que siempre, suelen comprar productos de marcas blancas pertenecientes a una cadena de distribución.

### Segunda Pregunta:

¿Dónde realiza el mantenimiento de su vehículo?

	CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
<b>TALLER RECONOCIDO</b>	56	15%
<b>TALLER DE BARRIO</b>	162	44%
<b>USTED MISMO LO REALIZA</b>	114	31%
<b>AMIGO DE CONFIANZA</b>	37	10%
<b><u>TOTALES</u></b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

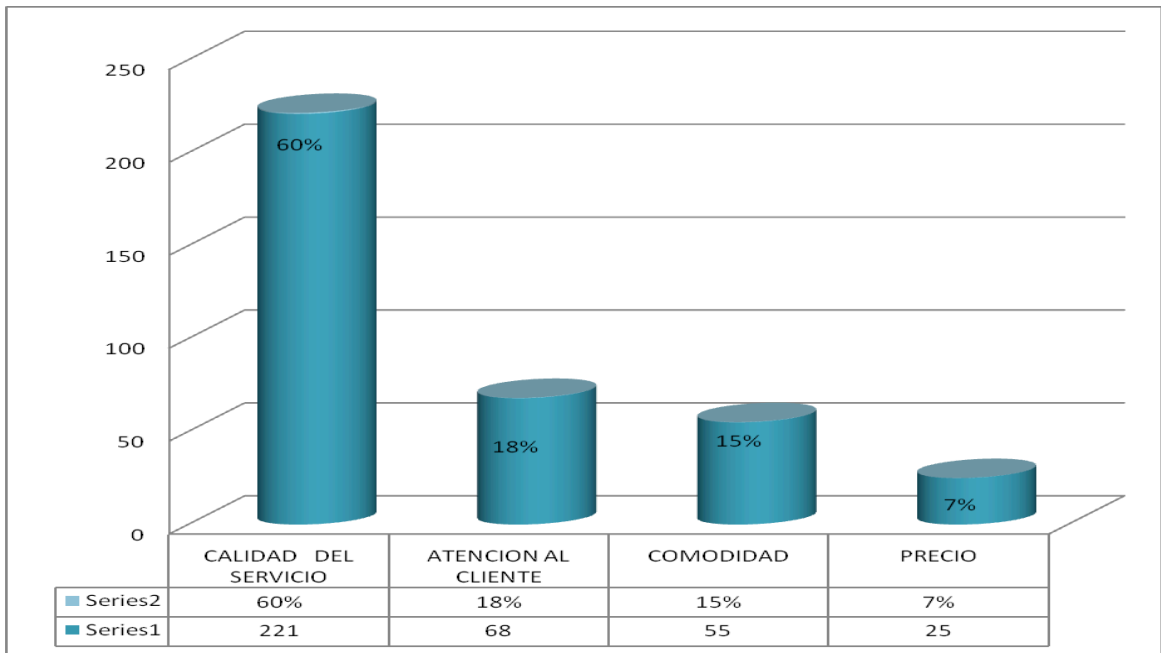


El 44% de los encuestados al momento de reparar o realizar algún mantenimiento a su vehículo acude a talleres de barrio. El 31% afirman que toman en cuenta al momento de reparar sus vehículos a algún amigo mecánico de confianza. Un 15% afirman que llevan sus vehículos a talleres reconocidos y un 10% realiza el mantenimiento o reparaciones menores a los automotores de su propiedad.

**Tercera Pregunta:**

¿Qué factores tiene usted en cuenta para seleccionar el lugar de mantenimiento de su vehículo?

	CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	221	60%
<b>ATENCION AL CLIENTE</b>	68	18%
<b>COMODIDAD</b>	55	15%
<b>PRECIO</b>	25	7%
<b><u>TOTALES</u></b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

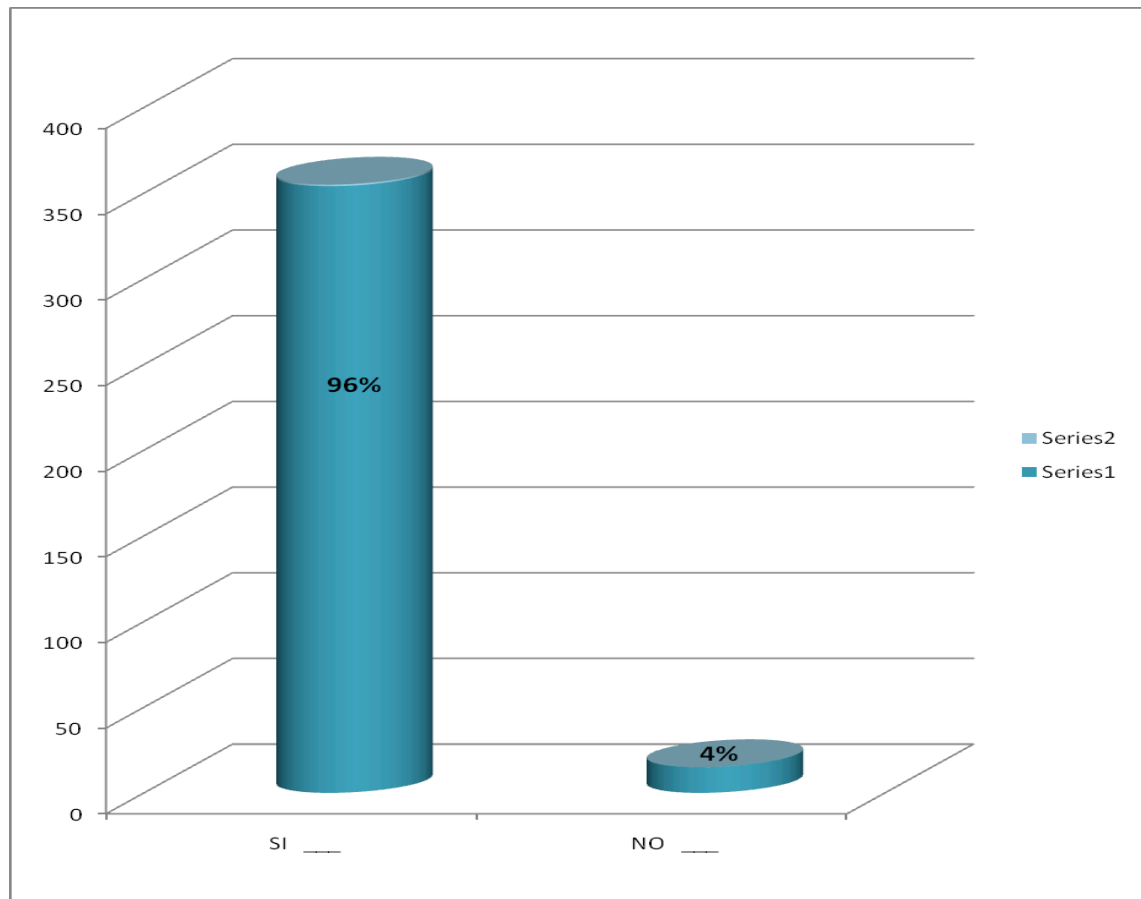


El 60% de los encuestados afirma al momento de buscar establecimiento de reparación y mantenimiento de vehículos tienen en cuenta la calidad de los servicios. El 18% consideran fundamental la adecuada atención al cliente. Un 15% le da prioridad a la comodidad en la espera de la prestación del servicio y un 7% afirma que el precio es sin duda el factor decisivo a la hora de acceder o no a los servicios.

**Cuarta Pregunta:**

¿Acostumbra usted a llevar su vehículo siempre al mismo lugar?

	<b>CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	354	96%
<b>NO</b>	15	4%
<b><u>TOTALES</u></b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

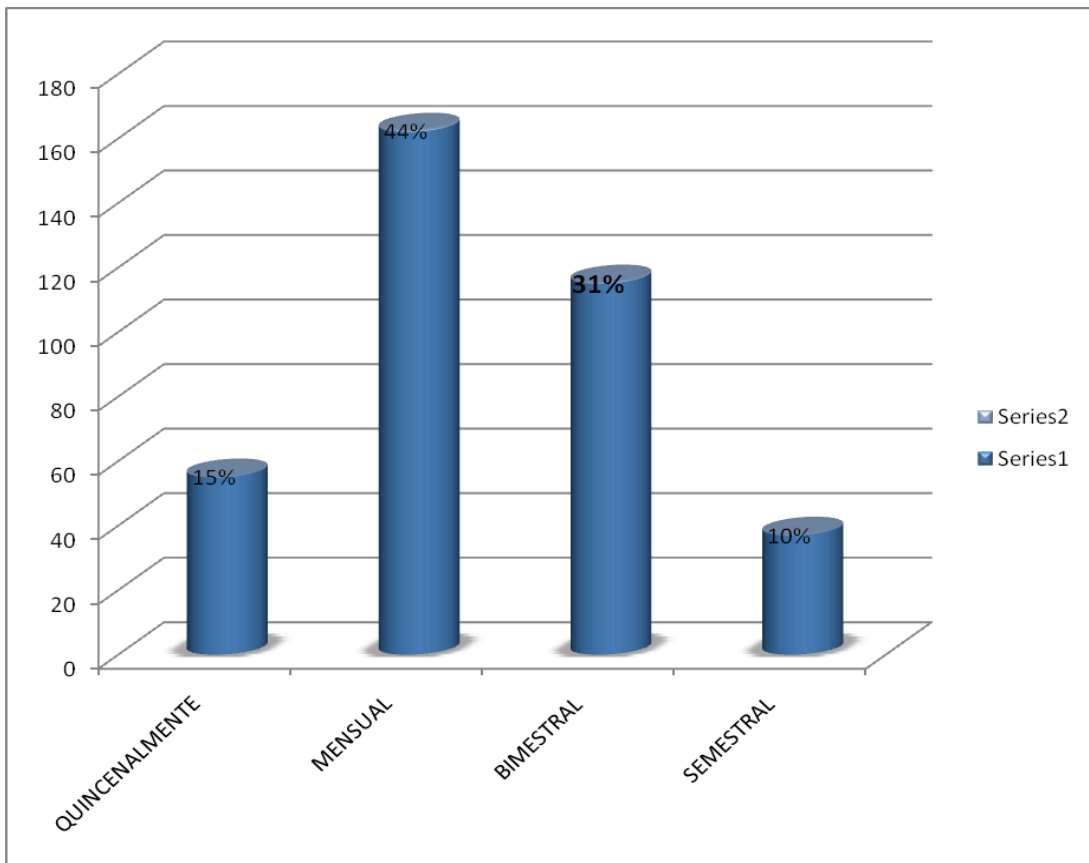


El 96% de los encuestados lleva siempre sus vehículos al mismo establecimiento, se les pregunto la razón y estos coinciden en la poca diversidad en la prestación de estos servicios; el 4% de los encuestados cambian constantemente de mecánico y establecimiento, se les pregunto el motivo y coincidieron en la falta de satisfacción con los servicios recibidos.

**Quinta Pregunta:**

¿Con que frecuencia lleva su auto a mantenimiento?

	<b>CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>%</b>
<b>QUINCENALMENTE</b>	55	15%
<b>MENSUAL</b>	162	44%
<b>BIMESTRAL</b>	115	31%
<b>SEMESTRAL</b>	37	10%
<b><u>TOTALES</u></b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

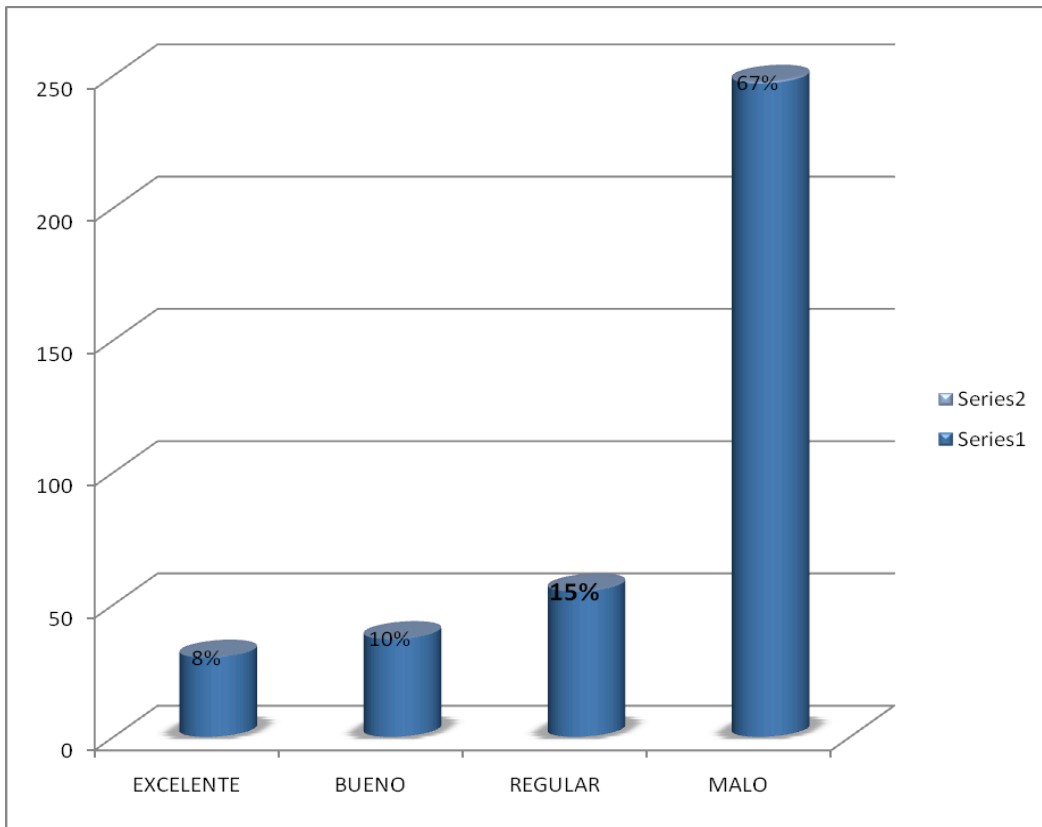


El 44% de los encuestados realizan mensualmente el mantenimiento de sus vehículos, en contraste un 10% de los encuestados realizan el mantenimiento de sus vehículos semestralmente, el 15% de los encuestados llevan sus vehículos a revisión constante cada 15 días.

**Sexta Pregunta:**

¿Cómo califica el servicio que prestan las empresas de mantenimiento de vehículos?

	<b>CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>%</b>
<b>EXCELENTE</b>	30	8%
<b>BUENO</b>	37	10%
<b>REGULAR</b>	55	15%
<b>MALO</b>	247	67%
<b>TOTALES</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

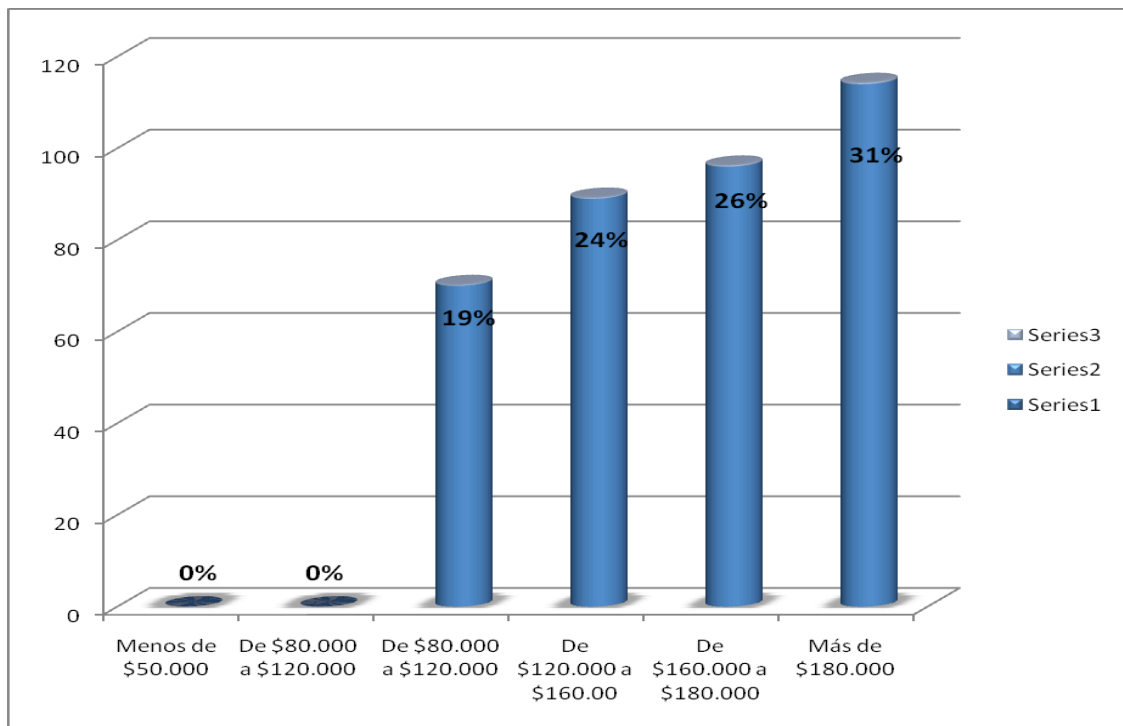


Solo un 8% de los encuestados consideran que los servicios prestados por los actuales establecimientos de reparación y mantenimiento de automotores son excelentes, un 10% dicen que el servicio que prestan es bueno, un 15% dicen que es regular debido a que el servicio deja mucho que desear y un 67% de los encuestados dicen que el servicio que prestan estos establecimientos es malo.

**Séptima Pregunta:**

¿Usualmente cuánto suele gastar usted en el mantenimiento su vehículo?

	<b>CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>%</b>
<b>Menos de \$50.000</b>	0	0
<b>De \$50.000 a \$80.000</b>	0	0
<b>De \$80.000 a \$120.000</b>	70	19%
<b>De \$120.000 a \$160.00</b>	89	24%
<b>De \$160.000 a \$180.000</b>	96	26%
<b>Más de \$180.000</b>	114	31%
<b><u>TOTALES</u></b>	<b>369</b>	<b>100%</b>



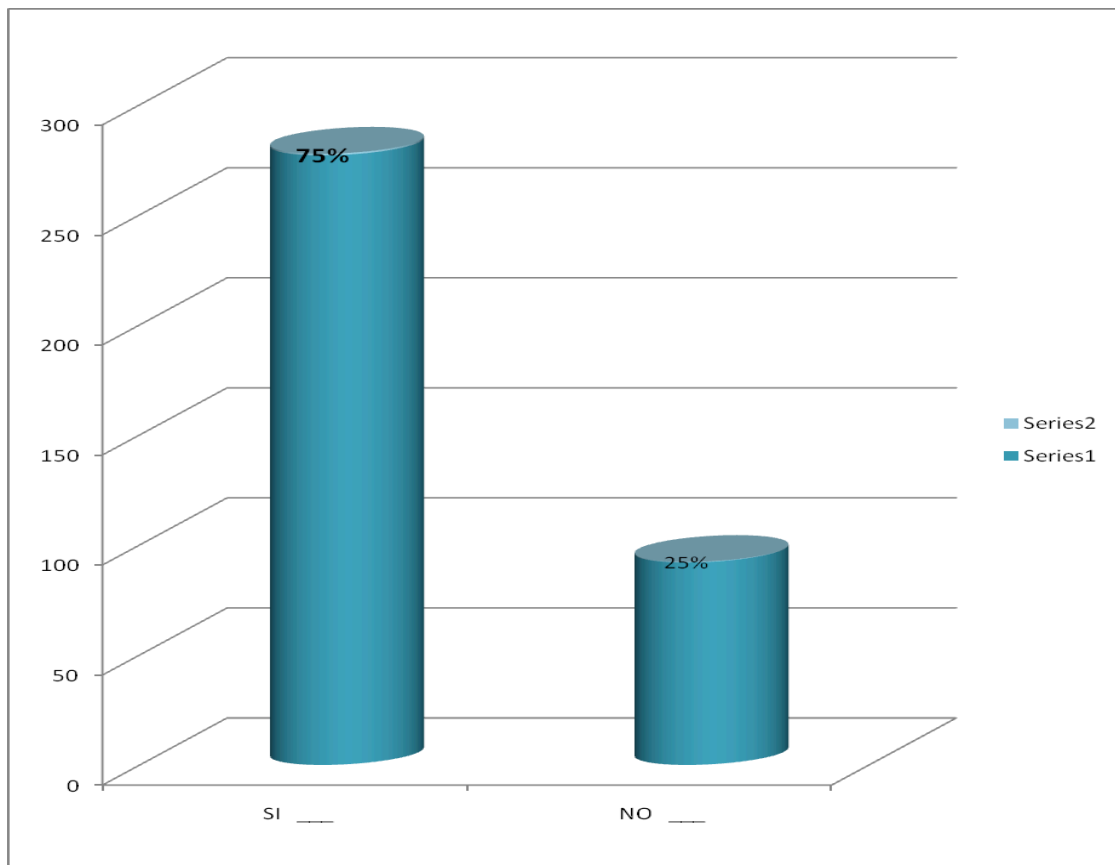
El 31% de la gente encuestada afirma que gastan más de \$180.000 en el mantenimiento de sus vehículos. El 26% gastan en promedio de \$160.000 a \$180.; un 24% aseguran que gastan en promedio entre \$120.000 y \$160.000 y un 19% gastan en promedio entre \$80.000 y \$120.000 en el mantenimiento de sus vehículos.

**Octava Pregunta:**



Si se creara una empresa de mantenimiento de vehículos; ¿estaría dispuesto a utilizar sus servicios?

	CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
<b>SI</b>	277	75%
<b>NO</b>	92	25%
<b><u>TOTALES</u></b>	<b>369</b>	<b>100%</b>



El 75% de los encuestados manifiestan que estarían dispuestos a acceder a los servicios prestados de un nuevo establecimiento de mantenimiento y reparación de vehículos, siempre y cuando este cumpla con sus expectativas, en contraste un 25% de los encuestados aseguran ser resistente a probar en un nuevo establecimiento automotor.

### **5.7. Desarrollo de la investigación**

El desarrollo de la investigación se realizó bajo la formulación de preguntas, lo cual facilita la comprensión del tema en cuestión y permite posicionarse frente a los diversos cuestionamientos de manera específica y clara, paralelo a esto permite una visión holística de la temática.

## **VALORACIÓN ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS**

### **LA MEZCLA DE MERCADEO EL SERVICIO**

- **Servicio a ofrecer al mercado**

Mantenimiento de vehículos para uso industrial y de transporte de pasajeros.

- **Misión y Visión del establecimiento**

#### **MISIÓN**

Ofrecer el servicio Mantenimiento de vehículos para uso industrial y de transporte de carga y pasajeros enmarcado en altos estándares de calidad y mejor precio, para satisfacer las exigencias de nuestros clientes y convertirnos así en una empresa cada vez más competitiva y eficiente a través de procesos de mejoramiento continuo, que aseguren nuestra permanencia en el mercado, incrementando al mismo tiempo el bienestar de nuestros colaboradores y nuestro aporte a la sociedad.

#### **VISIÓN**

En el 2016 ser la empresa líder en Mantenimiento de vehículos para uso industrial y de transporte urbano en el mercado regional mediante la aplicación de diferentes programas de mantenimiento preventivo en los cuales se tiene en consideración el flujo de vehículos, todo esto con el apoyo del mejor equipo humano y tecnológico, con el fin de garantizar una excelente calidad en la prestación de nuestros servicios.

Ser una empresa competitiva y eficiente en el Servicio de Mantenimiento de vehículos en el mercado regional, todo llevado a cabo con la implementación de procesos con altos estándares de calidad y mejoramiento continuo con el fin de asegurar el posicionamiento y permanencia de nuestro servicio en el mercado.

- **principio, valor o concepto sobre el cual se desarrolla el servicio para que sea apreciado y adquirido por el mercado**

La necesidad del mercado por el servicio rápido y eficaz a un bajo costo, ya que solo hecho de desplazarse de un lugar otro acarrea costos innecesarios.

- **Enfoque del servicio Regional**

La empresa será a nivel regional y se moverá específicamente por dos departamentos (Valle del Cauca y Cauca) por nuestra ubicación geográfica, ya que no sería rentable para la empresa desplazarse o trasladarse a otras regiones del país, por esta razón estamos obligados a movernos en este sector.

- **Regiones y ciudades en las que se desea a mercadear el servicio**

A nivel del Valle del Cauca, y Cauca, estas regiones son las más indicadas por su ubicación geográfica, por su cercanía, y por los bajos costo de acarreamiento, además son ciudades agrícolas apropiadas para desarrollo de nuestra actividad económica.

- **Método a emplear para conocer las condiciones y características de los mercados donde se competirá**

Para el mercado nacional, se observara el mercado en las diferentes ciudades, el comportamiento de los precios de los servicio de mantenimiento de los competidores, se realizaran encuestas para analizar la dimensión y el impacto que tienen los competidores en el mercado, investigar quiénes son los competidores y surtidores de estos, análisis de los negocios que cubren las necesidades de clientes con artículos que no ofrezco y que ni siquiera he pensado en integrar (aquellas empresas que cuentan con una oferta novedosa), indagar todo acerca de la competencia poniendo especial atención a lo que hace cada uno de los competidores para esto se realizaran archivos de inteligencia individuales en donde se incluye artículos que hablen acerca de ellos en publicaciones de negocios, diarios y revistas también analizar sus páginas de Internet si cuentan con ellas, todo esto con la ayuda de las alertas de Google (envían por correo electrónico cuando aparecen artículos de noticias en línea que coinciden con los temas que se especificaron), inscripción en las asociaciones y participación en las actividades organizadas por la Cámara de Comercio con el objetivo de conocer e interactuar con los dueños y directivos que trabajan para las compañías que constituyen competencia ( nunca se sabe si hoy o en el futuro esas relaciones pueden ser de utilidad).

- **posición del portafolio de Servicio, visto comparativamente frente a competidores directos o indirectos**

FACTOR A COMPARAR	POSICIÓN			ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN
	+	=	-	
Calidad	X			En primera medida para poder superar esta posición de igualdad en los factores calidad, precio y variedad será necesario asignar recursos adicionales que proveerán de la decisión de los socios.
Precio		X		
Variedad	X			
Servicio Post-venta	X			

- **servicios de pre y postventa a ofrecer para respaldar la comercialización del servicio**

El servicio pre-venta consistirá en **Garantías a tres meses** por el servicio realizado que dará seguridad y confiabilidad al cliente.

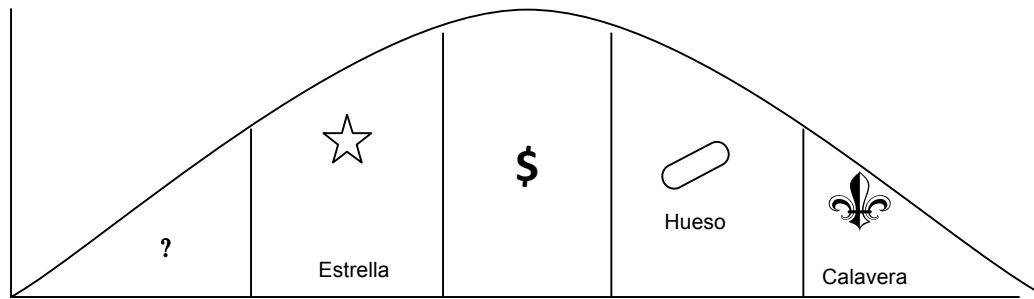
El servicio post-venta se enfocará en **Bonos de Lavado para autos** que serán entregados al cliente final, también capacitaciones a conductores en mantenimiento rutinario de los vehículos, seguimiento a las reparaciones ya realizadas (llamadas a los clientes con la intención de preguntar cómo está el funcionamiento del vehiculó y la creación de un lazo en el cual el cliente sienta que nos preocupamos por su plena satisfacción).

- **Investigación & Desarrollo (I&D) de servicios para innovar y crear para superar a los competidores**

El Departamento de I&D se implementará aproximadamente en unos 3 años, para ser competitivos y contar con un crecimiento sostenible en el mercado conjugado con la diferenciación que es primordial en la prestación de nuestro servicio.

- **ciclo de vida del servicio**

## CICLO DE VIDA DEL SERVICIO



**INTRODUCCIÓN      CRECIMIENTO      MADUREZ      DECLINACIÓN      MUERTE**

1. **INTRODUCCIÓN:** Período de crecimiento lento, no existe utilidades debido a los gastos que supone la introducción del servicio.
2. **CRECIMIENTO:** Período de aceptación del mercado y mejora permanente en las utilidades.
3. **MADUREZ:** En esta etapa el servicio se ha posicionado gracias a que presenta variedad y calidad.
4. **DECADENCIA:** Cuando el segmento al cual se ha originado el servicio ya se ha satisfecho y hay poca demanda.

Actualmente el **SERVICIO** se encuentra en la **ETAPA DE INTRODUCCIÓN** ya que se localiza en un estado de incertidumbre en cuanto a la penetración del mercado, es decir, que no se sabe que va a pasar con el servicio.

- **estrategia a emplear para el manejo de precios de venta**

La estrategia para penetrar el mercado actual es el precio de venta similar al de los competidores directos con gran variedad en el diseño existiendo una marcada diferencia frente a la competencia, ya que presentan superación en calidad y en servicio post-venta y además servicio a domicilio.

**Anexo D:** Listado de precios.

- **principios o políticas para la definición de los precios de la prestación del servicio**

**La empresa Tecniservicios Vehiculares Ltda.** Empleará “precios de equilibrio” ya que se fija con precios en condiciones similares a los competidores de idéntico enfoque de competencia.

Inicialmente se prestarán servicios de estricto contado; una vez exista una relación de confianza con el cliente se determinará si se le aprueba el crédito. Se harán descuentos por exclusividad del servicio prestado.

- **Susceptibilidad de los compradores a la variación de precios**

La susceptibilidad del comprador se va afectada en gran medida:

En cuanto a los porcentajes de las unidades vendidas se contará con precios al alcance del comprador porque se encuentra presupuestado para personas con un ingreso ajustado a su calidad de vida. También es previsible que un aumento drástico del servicio afectara la demanda hasta que el servicio decline y es importante tener en cuenta que estos precios siempre van a estar constantes y equilibrados con la competencia.

- **táctica que se empleará para modificar los precios de venta para enfrentar a los competidores y manejar el margen de contribución apropiado a cada coyuntura**

Para modificar los precios no hay manera de emplear una táctica ya que los competidores manejan precios estándar para un mercado constante con compradores con un ingreso medio para acceder al servicio. Para empresas que quieran adquirir nuestro servicio durante largos periodos si se ofrecen descuentos.

- **Tipo de promociones para introducir y posicionar el servicio**

Las promociones se harán en Junio y Diciembre que consistirá en obsequios referentes al vehículo podría ser ambientadores, cambios de aceite, lavado y demás servicios técnicos generales prestados a vehículos. Esto se hace con previa negociación con la empresa prestadora del servicio.

- **nivel de agresividad aplicable para promocionar el servicio**

El nivel es alto porque nuestro principal atractivo para la prestación del servicio es la innovación de la atención al cliente mostrando así una alta calidad y variedad en la presentación del servicio. Esta promoción se hará mediante a folletos, volantes alusivos a los servicios a prestar.

- **La promoción va dirigida a:**

Al cliente final es decir a aquellos propietarios de vehículos para garantizar que el cliente se dé cuenta de la existencia del servicio alcanzando satisfacción y preferencia.

- **Determinación del tipo de medios utilizados para ofrecer el portafolio de servicios**

En el momento no requiere ya que el mercado está en crecimiento moderado y se tiene un acceso directo con los compradores o propietarios de vehículos. En un futuro cuando la empresa cuente con una mayor solidez y más aceptación del mercado si se hará necesario la utilización de medios masivos radiales y páginas Web en caso de exportar servicios.

## LA PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Identificando las regiones y ciudades donde se venderá, indique las razones estratégicas y tácticas por las cuales se decide comprar por las personas en esos mercados

MERCADOS POSIBLES	RAZONES DE ESCOGENCIA
Palmira, El Cerrito, Pradera, Candelaria, Cali, Popayán, Yumbo.	Porque en estas ciudades se conocen empresas las cuales podrían comercializar nuestros servicios.

- **segmento, nicho o célula del mercado a servir**

A personas o empresas que tengan vehículos entre 5 millones de pesos y 35 millones de pesos , maquinaria agrícola o vehículos de carga.

- **sistema de ventas a emplear**

Fuerza de ventas propia.

- **Administración de la fuerza o Sistema de Ventas**

Al iniciar se utilizará un solo vendedor el cual será el encargado de visitar los clientes en todas las regiones.

- **Zonificación del mercado a atender**

La persona encargada en primera medida debe conocer algunas de las posibles empresas, luego él se dirigirá a estas zonas geográficas donde se aprovechará al máximo las ciudades próximas utilizando una planeación previa.

- **Tipo de atención al cliente**

Se atenderá de manera externa donde se visitará a los clientes en los puntos de venta (empresas).

- **Administración del tiempo de la fuerza de ventas**

Los días lunes, martes y miércoles se asignaran para visitas a clientes; el resto de la semana se encontrará en la empresa para culminar sus actividades pertinentes. Un cronograma de actividades es el medio para llevar a cabo esta función utilizando también orden del día.

- **Evaluación del rendimiento en el servicio efectivo de la fuerza de ventas**

Se evaluará según el volumen de servicios efectuados.

- **Sistema para gestionar el marketing o mercadeo directo**

Se dispondrá de una Base de Datos sobre todos los posibles clientes que permitan llevar un mejor control sobre la información de pedidos y datos importantes; utilizando catálogos y envíos al correo electrónico para esto cada vez que un vendedor externo propio de la comercializadora tomará los datos de su cliente (ej.: Llenando un cupón de rifa).

- **Ampliación de la Web para publicitar servicios**



La página Web nos sirve para dar a conocer el portafolio de servicios, para realizar pedidos de servicios, cotizaciones, logística, para dar a conocer los la empresa y tener un contacto directo con el cliente.

## **VALORACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DESDE EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS**

Para la elaboración de las valoraciones de factibilidad la matriz General Electric también llamada Matriz McKinsey, su objetivo consiste en identificar las áreas de actividad que muestran mayor capacidad para generar recursos. Se identificaron los factores de atracción siendo estos las características que se desearía encontrar en el mercado o que se desearía evitar, y también se identificas las fortalezas las cuales señalan los factores propios de la organización con respecto al servicio que podrían influir decisivamente en el éxito en el mercado.

Se le asigno un peso relativo a cada factor obedeciendo a su importancia, luego los factores se evalúan para las distintas alternativas. Finalmente, se multiplica el peso relativo por la evaluación relativa y se obtienen los totales por factor; con la suma de estos factores se obtiene la media global de los factores de atracción. Obtenidas estas evaluaciones numéricas para cada una de las alternativas éstas se sitúan en la casilla que le corresponde, según el siguiente esquema:

<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir para crecer.</li> <li>• Proveer el máximo de inversiones.</li> <li>• Consolidar la posición.</li> <li>• Aceptar niveles de rentabilidad moderados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir para crecer.</li> <li>• Invertir fuertemente en segmentos seleccionados.</li> <li>• Disminuir progresivamente las inversiones para aumentar la rentabilidad.</li> <li>• Identificar nuevos y atractivos segmentos que se correspondan con las fortalezas de la empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>VII</b></p> <p>Proteger y reenfocar el área. Reinvertir selectivamente para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar la diferenciación del producto.</li> <li>✓ Aumentar la rentabilidad.</li> <li>• Defender las fortalezas.</li> <li>• Reenfocar la actividad hacia nuevos segmentos.</li> <li>• Evaluar una posible revitalización del sector,</li> <li>• Controlar cuidadosamente para identificar el momento de la salida o reconversión del área.</li> </ul>
---	---	--

<p style="text-align: center;"><b>II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir para crecer.</li> <li>• Crecer selectivamente en función de las fortalezas de la empresa.</li> <li>• Crecer en áreas definidas.</li> <li>• Crecer aumentando la participación de mercado.</li> <li>• Disminuir las debilidades.</li> <li>• Analizar las implicaciones del desafío al liderazgo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>V</b></p> <p>Invertir selectivamente para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar la diferenciación del producto.</li> <li>✓ Aumentar la rentabilidad</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar la segmentación del mercado.</li> <li>• Establecer planes para las debilidades.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>VIII</b></p> <p>Reestructurar.</p> <p>Invertir para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reestructurar las operaciones del área, o</li> <li>✓ Eliminarlas.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar a segmentos más atractivos.</li> <li>• Prepararse para la desaparición del área.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>III</b></p> <p>Invertir selectivamente para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar la diferenciación del producto.</li> <li>✓ Aumentar la rentabilidad.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar nichos de mercado.</li> <li>• Procurar la especialización del producto.</li> <li>• Identificar áreas para aumentar las fortalezas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>VI</b></p> <p>Invertir para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reestructurar las operaciones del área, o</li> <li>✓ Eliminarlas por ser muy arriesgadas</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepararse para la desaparición del área.</li> <li>• Tratar de preservar el flujo de recursos.</li> <li>• Buscar nuevas oportunidades de ventas.</li> <li>• Racionalizar para aumentar las fortalezas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>IX</b></p> <p>Prepararse para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversificación.</li> <li>✓ Salida del mercado, o</li> <li>✓ Liquidación de la actividad.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir moderadamente para evitar mayores riesgos,</li> <li>• Retirar o exprimir la línea de productos.</li> <li>• Identificar el tiempo preciso de la salida para maximizar el valor actual.</li> </ul>

Significado de las zonas:

Zona verde. Fuerte - Alto, Fuerte – Medio y Medio – Alto. Desarrollo inmediato del nuevo producto.

Zona amarilla. Fuerte – Bajo, Medio – Medio y Débil – Alto. Postergar, necesita mayor análisis.

Zona roja. Medio – Bajo, Débil – Medio y Débil – Bajo. Abandono de la idea.

FACTOR VALORADO		PESO RELATIVO	EVALUACIÓN RELATIVA	TOTAL
<b>1</b>	Validez del método de investigación de mercado seguido.	0,4	0,3	0,12
<b>2</b>	El empleo de la Web contribuye a incrementar en un porcentaje importante las ventas.	0,2	0,3	0,06
<b>3</b>	Tamaño del mercado potencial.	0,5	0,4	0,2

4	Tamaño del mercado objetivo.	0,4	0,5	0,2
5	Porción del mercado objetivo de la empresa.	0,3	0,4	0,12
6	Posibilidad de penetrar y ampliar mercado nacional durante el primer año.	0,2	0,3	0,06
7	Capacidad de defenderse de competidores directos.	0,3	0,4	0,12
8	Capacidad de defenderse de competidores sustitutos.	0,3	0,4	0,12
9	Capacidad de defenderse del líder del mercado.	0,2	0,3	0,06
10	Duración del ciclo de vida del servicio.	0,3	0,4	0,12
11	Capacidad del negocio de evolucionar con el servicio haciendo I&D de servicio.	0,5	0,4	0,2
12	Capacidad de aprender sobre el servicio y el negocio.	0,4	0,2	0,08
13	Posibilidad de la empresa de crecer con el servicio.	0,3	0,4	0,12
14	Fortaleza en el mercado delhotmail.com portafolio de servicios.	0,4	0,3	0,12
15	Aceptación en el mercado del portafolio de servicios.	0,5	0,4	0,2
16	Calidad de los servicios ofrecidos de pre y postventa.	0,5	0,2	0,1
17	El sistema de comercialización del servicio definido, posibilita el éxito.	0,3	0,2	0,06
18	Sonoridad, contundencia y fuerza de la marca.	0,3	0,1	0,03
19	Capacidad de competir con precios de servicio.	0,2	0,3	0,06
20	Capacidad de emplear los canales de distribución conocidos.	0,3	0,2	0,06

21	Capacidad de ofrecer incentivos a distribuidores y clientes para posicionar el servicio en corto plazo.	0,3	0,3	0,09
22	Posibilidad de crear marca: merchandising, promoción y publicidad.	0,3	0,3	0,09
23	Capacidad de sostener campañas de promoción y publicidad por los medios definidos para el proyecto.	0,3	0,5	0,15
24	Posibilidad y fortaleza de una alianza comercial.	0,3	0,5	0,15
25	Capacidad de gestión en mercadeo y ventas.	0,5	0,3	0,15
26	Consistencia y fortaleza de las estrategias a usar.	0,5	0,4	0,2
<b>TOTAL PUNTOS</b>				<b>3,04</b>

Posición: Media-Media

**El proyecto se acepta**

El servicio en cuanto a mercadeo y ventas estaría en una posición media – media, ubicado en el cuadrante V, dentro de la zona amarilla que indica posibilidades de desarrollo.

El criterio de aceptación es el siguiente: Continuar desarrollando los servicios o actividades con un criterio superior a 2.55 puntos, analizar cuidadosamente la continuación o paralización cuando se encuentre entre 2.54 y 2, rechazar los productos con puntuaciones inferiores a 2.

## VALORACIÓN ÁREA DE SERVICIO

- **Condiciones que exige el servicio tangible o intangible a desarrollar dentro de la visión definida por el equipo emprendedor**

El servicio debe tener una excelente calidad que garantice la satisfacción del cliente, contando con el tiempo destinado a las labores de mantenimiento.

- **estándares o normalizaciones del proceso productivo**

Si existen estándares de prestación del servicio y son conocidos por los emprendedores pero uno de los objetivos de la empresa es mejorarlos; ya que se han encontrado falencias en los procesos servicios de los competidores.

- **seguridad de la calidad y cantidad de materiales requeridos para prestar el servicio en función a la participación esperada en el mercado**

La calidad y cantidad de los materiales requeridos depende de la relación con los proveedores y de que estos mantengas un volumen constante.

- **capacidad instalada requerida por el proyecto para atender la participación en el mercado esperada**

Dependiendo del sector donde se participará, relacione: a) maquinaria, equipo y herramientas requeridas precisando el nivel de desarrollo tecnológico; Sin importar el sector y actividad económica donde se compite, se debe considerar el nivel tecnológico a poseer en los recursos, incluido el elemento humano).

### **PRESUPUESTO DE INVERSION DE MATERIALES**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR COLOMBIA</b>
Juego De Llaves T	50.130,44
Juego De Bocallaves	36.021,87
Juego De Llaves Caño Freno	38.273,24
Juego De Pistolas	121.573,83
Juego De Lustra Lijadoras	213.129,42
Soldadora Mig Elekttro Ind Arg Monofásica	645.391,91
Soldadora Mig Elekttro Ind Arg Trifásica	645.391,91
Juego De Mango De Fuerza	76.546,48
Otras Herramientas	2.060.400,00
<b>Total Inversión</b>	<b>3.886.859</b>

<b>BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
-------------	-----------------	--------------

Vehiculó	1	10.000.000
----------	---	------------

La capacidad instalada y el recurso humano nos ofrecen confiabilidad y una tecnología apropiada para atender perfectamente el mercado esperado y la demanda proyectada ya que dentro del sector de las autopartes nos encontramos en una posición media.

- **Tiempo requerido para el reemplazo, adición o mejoramiento de la capacidad instalada**

En el momento en que se cuente con la experiencia, conocimiento, certificaciones de calidad, good will (buen nombre) para establecernos en el mercado regional, ya que la capacidad instalada que se cuenta solamente está diseñada para atender el mercado local.

- **Uso estimado de la capacidad instalada en los años 1 a 5 de instalado el proyecto**

### ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA

Portafolio de Servicios	Maquinaria y Equipo requerido e instalaciones requeridas		Mano de obra directa e indirecta requerida		Capacidad instalada mensual combinando Maquinas, equipos y obreros						
	Tipo de aparato	Servicio prestado por día	N° de obreros fijos		CI máx. teórica	Uso CI a lograr año					Uso CI para Pe* (un % de CI)
			con CI teórica	con CI a usar		1	2	3	4	5	
Mantenimiento	serie de Herramienta	8	2	1	275	70%	80%	85%	90%	100%	
<b>TOTAL</b>					<b>275</b>						<b>32,5%</b>

Se espera que para los años siguientes esta CI aumente por aquellos factores que entre ellos el que tiene mayor relevancia es la demanda ya que si esta aumenta se incrementan las ventas y así nuestra empresa tendrá que ampliar su portafolio de servicio, claro está si en ese momento cuenta con todos los recursos necesarios para hacerlos en especial el monetario proyectándose cada día para mejorar la productividad y permanencia en el mercado.

## ESTUDIO TÉCNICO LOCALIZACIÓN

Para determinar la localización más óptima se debe hacer un estudio a nivel macro con el fin de determinar cuál es el sitio más adecuado para localizar la nueva planta.

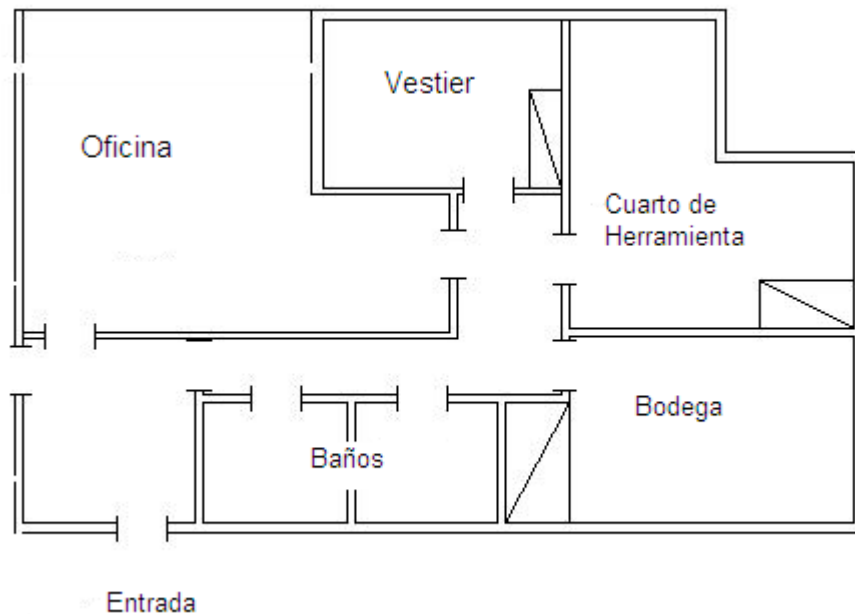
### ESTUDIO DE LOCALIZACION

FACTORES RELEVANTES	Peso asignado	PALMIRA					
		FRAY LUIS AMIGO		ZAMORANO		EL POBLADO	
		Escala 0-5	Calific Ponder.	Escala 0-5	Calific Ponder.	Escala 0-5	Calific Ponder.
	0-1						
<b>FACTORES GEOGRAFICOS</b>	<b>0,35</b>						
Ubicación de consumidores	0,15	4,5	0,675	4	0,6	4	0,6
Ubicación de insumos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Vías de comunicación	0,05	3,5	0,175	3,5	0,175	3,5	0,175
Medios de Transporte	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	<b>0,35</b>						
Capacidad de Compra	0,2	5	1	5	1	5	1
Costo Mano de Obra	0,15	4,5	0,675	4,5	0,675	4,5	0,675
<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>	<b>0,1</b>						
Energía	0,1	4,5	0,45	4,5	0,45	4,5	0,45
<b>FACTORES LEGALES</b>	<b>0,2</b>						
Permiso de Operación	0,1	4,5	0,45	4,5	0,45	4,5	0,45
Actitud de la Comunidad	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>4,525</b>		<b>4,45</b>		<b>4,45</b>

### LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO:

Después de asignar puntuación en la escala de acuerdo a cada factor, y luego de asignar la calificación de 0-5 a cada uno de los sitios estratégicos para la ubicación del negocio, se llegó a la conclusión de que la planta se debe localizar en el barrio Fray Luis Amigo, ubicado en Palmira, Valle; dada su puntuación final de 4,525, que es mayor a la que se obtuvo comparándose con los barrios Zamorano y El Poblado de Comfaución (ambos con 4,45). Por lo tanto, nuestra empresa, estará ubicada en este sector de Palmira, Valle, con una estructura de planta que dispondrá de un taller, oficina y punto de venta principal. Se escogió este lugar, porque presenta una cercanía con algunos proveedores y con algunos de los clientes más significativos del municipio. Además este sector presenta costos favorables para la empresa y por ello que la competencia ha descubierto en este lugar para realizar la misma labor.

El diseño o distribución de la planta será así:



- **requerimientos especiales de la instalación y montaje de la maquinaria y equipo**

Los requerimientos especiales es que la instalación cuente con las autorizaciones necesarias en cuanto a usos de suelos y requerimientos ambientales.

- **Proveedores de maquinarias y equipos**



La maquinaria y equipo necesarios para la puesta en marcha de la empresa serán comprados en DICLE ASOCIADOS LTDA, empresa ubicada en la ciudad de Cali, con quien los inversores tienen algún contacto.

- **nivel de ocupación de la capacidad instalada para estar en punto de equilibrio mensual**

La capacidad instalada cuando se encuentre en el punto de equilibrio estará ocupada en un 55%.

- **Solución de contingencias presentadas en la maquinaria y equipos, antes y durante la instalación y durante la operación**

Se hará un mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipos y seguir un plan alterno con teléfonos de personas que previamente han sido contactadas y que estarían dispuestas a prestar el servicio en caso de requerirse.

- **principales factores en el proceso de compra, bodegaje y proceso de materiales e insumos**

COMPRAS	BODEGAJE
Materia prima: 1. Revisar inventario 2. Cotizar precios a los diferentes proveedores. 3. Formas de pago 4. Fecha de entrega 5. Calidad de MP 6. Actualizar el inventario	1. Control de la producción de entrada y salida. 2. Control de Acceso. 3. Condiciones óptimas del lugar. 4. Clasificación de los servicios por tipo y diseño.

## **Valoración de la Factibilidad del proyecto desde el área de Producción**

FACTOR VALORADO		CALIFICACIÓN
1	Capacidad de aprender a prestar un servicio óptimo en corto plazo.	8
2	Capacidad de competir con tecnología.	7
3	Capacidad de acoger estándares de calidad internacionales.	7
4	Fortaleza en I&D para innovar servicios.	7
5	Capacidad productiva instalada del negocio.	8
6	Capacidad de hacer reposición de maquinaria y equipo.	8
7	Favorabilidad en la ubicación de la planta.	8
8	Eficiencia y flexibilidad del sistema de producción.	6
9	Correcta distribución en planta.	7
10	Acceso a insumos en cantidad y calidad.	9
11	Capacidad de negociar con proveedores (precios, plazos).	9
12	Capacidad de manejar la contaminación generada.	7
13	Posibilidad de enganchar y mantener operarios competentes	7
14	Posibilidad de hacer alianzas en servicios y técnicas.	8
15	Capacidad competitiva por productividad.	7
16	Capacidad de mantenerse entre muchos servicios.	7
17	Posibilidad de usar eficientemente la capacidad instalada.	7
18	Consistencia y fortaleza de las estrategias a usar.	7
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>134</b>

**El proyecto se acepta**

## **VALORACIÓN ÁREA DE TALENTO HUMANO**

- **personal calificado y no calificado que se requiere**

<b>PERSONAL REQUERIDO</b>	<b>HABILIDADES, DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS</b>
<b>Jefe de mantenimiento</b>	Conocimiento en el mantenimiento y habilidad para el manejo de personal, logística, supervisor en el proceso.
<b>Ayudante</b>	Con conocimientos básicos en mecánica automotriz

- **Existencia en la región el personal suficiente con el conocimiento anteriormente determinado**

El nivel educativo y la orientación hacia el servicio en nuestra región son fuertes, existen instituciones en las cuales capacitan y entrenan al personal para la prestación de un adecuado servicio (por ejemplo el SENA).

- **estabilidad laboral del tipo de empleado clave requerido**

El personal requerido el nuestra empresa va tener sueldo fijo que alcance suplir sus necesidades básicas con opción de aumento, por aumento en la prestación de servicio.

- **programa de entrenamiento del personal**

El programa de entrenamiento será enfocado en la seguridad personal, manejo de equipos y capacitación en el puesto de trabajo para un mejor desempeño laboral.

- **sistema de contratación a emplear**

Al iniciar el contrato laboral del ayudante tendrán un sistema de contratación a Término Fijo por un periodo de un año. Si la demanda aumenta y se requiere de otro u otros ayudantes estos contratos serán a término fijo por un periodo de seis meses. También si en un futuro se hiciera necesaria la contratación de una secretaria esta contaría con un contrato laboral a término fijo por un periodo de seis meses.

- **programa de motivación**

El programa de motivación se implementará para que los trabajadores se sientan parte de la organización y puedan cumplir plenamente los objetivos trazados, ya

sea por la motivación y valoración del esfuerzo al realizar su labor, obteniendo autonomía, responsabilidad y reconocimiento en su puesto de trabajo.

Bajo un enfoque cuyo pilar es Maslow<sup>11</sup> con su escala de necesidades en los diferentes niveles jerárquicos es lo más recomendado a la hora de enriquecer tareas motivadoras que animen al personal a ejercer sus capacidades logrando con ello un aumento en la producción, satisfacción laboral y el incremento en la calidad del trabajo.

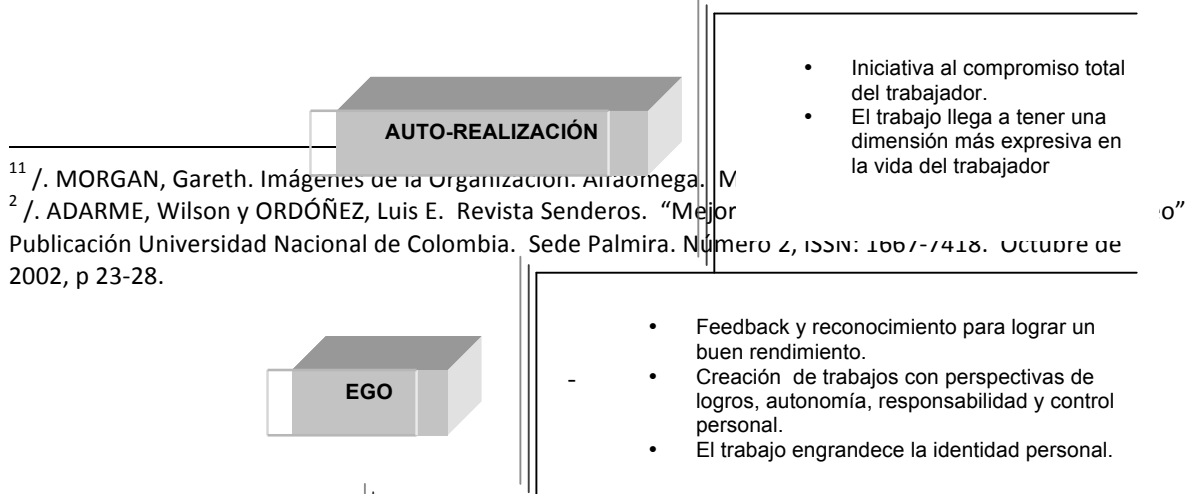
### Cinco S's

Se tendrá en cuenta que cada necesidad se lleve a cabo, pero en especial la organización del trabajo se hará por medio de la técnica **5'S**<sup>12</sup> cuyo objetivo central es lograr el funcionamiento eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo, es decir, trata de imprimirle mayor "calidad de vida" al trabajo.

Las 5'S son:

- |                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| <b>PUESTO DE TRABAJO</b> | { | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seiri: Desechar lo que no se necesita (clasificar, organizar, arreglar apropiadamente).</li> <li>2. Seiton: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (orden).</li> <li>3. Seiso: Limpiar el sitio de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden (limpieza).</li> </ol> |
| <b>PERSONAL</b>          |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Seiketsu: Preservar altos niveles de organización, orden y limpieza (limpieza estandarizada).</li> <li>5. Shitsuke: Crear hábitos basados en las 4'S anteriores (disciplina).</li> </ol>  |

### Satisfacción de las Necesidades de Maslow



Además es indispensable realizar un reconocimiento que permita al empleado obtener mejores rendimientos, esto se hará cada mes y consistirá en una publicación abierta en el tablero de información o pizarra de la organización. Sin duda, aunque no haya un estímulo económico el trabajador se sentirá muy bien por la valoración de su desempeño.

- **Auspicio de la iniciativa individual, de grupos y en general el liderazgo de los empleados**

En este tipo de funciones se requiere de personas que tengan capacidad de solucionar inconvenientes, que sean recursivos y con deseos de aprender.

- **principales riesgos laborales en la empresa**
  - Quemaduras
  - Lesiones por la manipulación de maquinaria

➤ Problemas respiratorios

- **protección de la salud y seguridad en el trabajo**

Se realizara un manual de seguridad sobre el manejo de equipos, donde se le inculcara el uso de equipos especiales en los puntos críticos del proceso para asegurar su integridad, y los riegos que con lleva no hacerlo.

- **Definición de la escala salarial**

<b>PERSONAL REQUERIDO</b>	<b>Salarios</b>
Jefe de mantenimiento	750.000
Ayudante	515.000

- **principio orientador de la relación entre trabajadores y dirección**

Se tratara de tener una relación abierta donde el respeto sea el principal pilar, y donde se entienda que la delegación de funciones siempre estará orientada al crecimiento de la empresa, y por ende la estabilidad y el crecimiento de los trabajadores.

### **Valoración de la Factibilidad del Proyecto desde el área de Talento Humano**

	<b>FACTOR VALORADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>1</b>	Posibilidad de conseguir el personal requerido.	9
<b>2</b>	Capacidad de mantener motivado al personal.	9
<b>3</b>	Posibilidad de capacitar a los trabajadores.	9
<b>4</b>	Firmeza del sistema de contratación.	8
<b>5</b>	Capacidad para manejar el riesgo laboral.	7
<b>6</b>	Solidez de la escala laboral como	8

	motivador.	
7	Capacidad de entenderse con los empleados.	8
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>58</b>

**El proyecto se acepta**

**Valoración área de Gestión y Dirección**

### **JEFE DE MANTENIMIENTO**

**Perfil:** Se requiere para este cargo una persona activa, mayor de edad, encargado(a) de organizar, controlar, coordinar entradas y salidas del proceso de producción y tener reporte del movimiento y tiempo de los operarios.

#### **Funciones**

1. Asesorar y prestar servicios técnicos.
2. Supervisar el proceso de servicio
3. Vigilar a diario el debido manejo y rotación de los insumos del proceso.

### **AYUNDANTE**

**Perfil:** Con conocimientos en mecánica y herramientas, mayor de edad, persona responsable, honrada, bachiller y estudios del SENA.

#### **Funciones**

1. Capacidad profesional, actitud frente al trabajo.
2. Servir de apoyo jefe de mantenimiento.
3. Entrega de mercancía a tiempo.
4. Dispuesto a respetar el manual de convivencia de la empresa.
5. Dar a conocer y compartir su conocimiento y experiencia para agilidad del trabajo.

- **Reacción de la competencia ante un nuevo ingresante al mercado**

La competencia rebajaría los precios y agudizaría la publicidad.

- **Disponibilidad de la empresa a intercambiar información a nivel gremial, nacional e internacional**

Es grande, debido a que esto contribuye a las buenas relaciones con la competencia y nos mantiene actualizados.

- **proceso de desempeño organizacional**

El desempeño organizacional se cumplirá enfatizando en decisiones por consenso.

- **Forma de trabajo**

El trabajo en equipo será el de mayor énfasis.

- **aprendizaje de nuevas técnicas y tendencias en todos los órdenes preparando a su administración para ello**

La empresa será dirigida hacia el aprendizaje de nuevas técnicas y tendencias en todos los órdenes para garantizar la estabilidad y durabilidad dentro del mercado, además innovando en equipos y demás procesos.

- **actitud o vocación de la empresa hacia el riesgo**

La empresa asumirá riesgos de inversión para garantizar la tecnificación y garantizar mejoras en la parte productiva y modernizar los diferentes procesos.

- **sistema de financiación planeado (estructura financiera) tanto por aporte del socio, como por créditos**

El Flujo de Caja Libre de la empresa demuestra el factible sostenimiento durante los cinco años de proyección.

- **tiempo en el cual la empresa podrá ser competitiva en ese**

La empresa seguirá siendo competitiva porque se innovara en servicios y garantizará la compra de nuevos equipos para obtener una excelente calidad en el servicio prestado, además se generará el sentido de pertenencia al empleado y ofreciendo una buena atención al cliente para que esté satisfecho.



- **Opciones para mejorar el desempeño del servicio y la empresa en general**

Se generarán convenios con instituciones educativas para el desempeño e innovación del servicio.

- **Razones y alternativas en las cuales se consideraría salirse del negocio**

Las razones del mercado son circunstancias de fondo, normalmente las empresas desaparecen cuando la gente deja de demandar un servicio por el surgimiento de una innovación o evolución del gusto, se pueden justificar por las siguientes razones

- Razones jurídicas
- Razones personales
- Razones fundadas en análisis técnicos

### **Valoración de la Factibilidad del Proyecto desde el área de Gestión y Dirección.**

	<b>FACTOR VALORADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Conveniencia del modelo de constitución jurídica.	9
2	Capacidad de pensamiento y acción del equipo directivo.	8
3	Fortaleza y aplicabilidad de la estrategia competitiva.	8
4	Claridad y firmeza de la misión y visión.	8
5	Decisión de asumir y cumplir los principios de Buen Gobierno Corporativo.	8
6	Posibilidad de alcanzar los objetivos trazados.	9
7	Capacidad de reaccionar ante movimientos de la competencia.	8
8	Visión y enfoque para incursionar en mercados extranjeros.	8
9	Capacidad de participar gremialmente.	8
10	La organización funcional optimiza costos y operaciones administrativas.	8
11	Capacidad del equipo directivo de asumir y tener éxito frente a los riesgos.	8
12	Posibilidad de consolidación y Desarrollo futuro.	8
13	Facilidad para salirse del negocio minimizando pérdidas (se puede obtener utilidad)	8

<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>106</b>
---------------------	------------

### El proyecto si se acepta

- **políticas para manejo de crédito a clientes e inventario**

### POLITICAS:

Cuentas por cobrar: A 30 días

Cuentas por pagar: A 30 días

En el mismo sentido del cuadro anterior, los emprendedores-inversores resumen el comportamiento de las empresas que compiten actualmente en el sector, con el objeto de fundamentar las proyecciones de ventas de éste estudio de factibilidad. Los indicadores financieros del entorno sectorial para hacer proyecciones y comparaciones son:

### Comportamiento sectorial

<b>RUBRO</b>	<b>UN AÑO ATRÁS</b>	<b>DOS AÑOS ATRÁS</b>	<b>TRES AÑOS ATRÁS</b>
Número de establecimientos	5	5	4
Participación % en el valor agregado industrial	5%	4%	4%
Participación % en la producción industrial	1.2%	0.68%	0.45%
Empleo generado	20	15	10
Servicio (dólares)	613.550	523.648	450.000
% de empresas con pérdida operacional	1	0	0
Penetración de importaciones	0	0	0
Orientación exportadora de servicio	0	0	0
Variación de las ventas	8%	5%	6%
Variación de los precios al servicio (IPP)	30%	25%	22%
Principales mercados de exportación	0	0	0
Principales países	0	0	0

importadores			
Concentración regional de servicios:	5	5	4

## DECISION DE MONTAR LA EMPRESA

### 1. El Proyecto Emprendedor y su Evaluación Frente a Las Fuerzas Externas e Internas.

- POSICIÓN FRENTE AL ENTORNO GENERAL:

VARIABLE OBSERVADA	VALORACION
Ciclo Económico (indique si es favorable –F- o no favorable –NF-)	F
Situación Política del país (F: favorable, NF: no favorable)	F
En general en el país se cumplen las leyes (Si o No)	SI
La situación social, cultural y demográfica es favorable o desfavorable al proyecto	F
El proyecto está en capacidad de cumplir normas ambientales (Si o No)	SI
El proyecto está en capacidad de competir con la tecnología blanda y dura con la cual se prevé instalarlo. (Si o No)	SI

- POSICION FRENTE AL ENTORNO SECTORIAL:

VARIABLE OBSERVADA	valoración
Disponibilidad de recursos naturales o básicos favorables al negocio (Si o No)	SI
Disponibilidad de recursos avanzados favorables al emprendimiento. (Carreteras, puertos, aeropuertos, plataforma para comunicaciones y demás elementos de infraestructura meso económica) (Si o No)	SI
La población compradora favorece el consumo del servicio (En nivel: Alto, mediano o bajo).	MEDIO
Entre las empresas que participan del negocio (clauster) hay organización formal o informal que contribuye a incrementar la productividad y competitividad del renglón. (En nivel: Alto, mediano o bajo)	MEDIO
Cuántos de los competidores actuales compiten con estrategia de:	5
Mediana calidad y precio	SI
Existen estímulos directos o indirectos dados por el Estado (Si o No)	NO
En el sector se pueden presentar cambios inesperados (inventos, innovaciones fuertes y otros) (Si o No)	SI
Se estará en capacidad de competir en general con los actuales participantes del mercado. (Si o No)	SI
El nivel de riesgo sectorial en la escala de uno (lo mejor) a diez (lo peor) es de:	4
Es viable negociar establemente con compradores (Si o No)	SI
Es viable negociar establemente con proveedores (Si o No)	SI
Debido al alto margen de contribución y demanda el sector resulta atractivo para el ingreso de más inversionistas (Si o No)	SI
El servicio tiene competidores sustitutos (F: Fuertes o D: débiles)	F

**ANALISIS FINANCIERO**  
**PRESUPUESTO DE INVERSION DE MATERIALES**

DETALLE	VALOR COLOMBIA
JUEGO DE LLAVES T	50.130,44
JUEGO DE BOCALLAVES	36.021,87
JUEGO DE LLAVES CAÑO FRENO	38.273,24
JUEGO DE PISTOLAS	121.573,83
JUEGO DE LUSTRA LIJADORAS	213.129,42
SOLDADORA MIG ELEKTTR0 IND ARG MONOFASICA	645.391,91
SOLDADORA MIG ELEKTTR0 IND ARG TRIFASICA	645.391,91
JUEGO DE MANGO DE FUERZA	76.546,48
ORTRAS HERRAMIENTAS	2.060.400,00
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>3.886.859</b>

**PRESUPUESTO DE ACTVOS**

BIEN	CANTIDAD	COSTO
Vehiculó	1	10.000.000

**TABLAS DE DEPRECIACIÓN**

Bien	Vida útil	Costos	Depreciación anual
vehiculó	5	10.000.000	2.000.000

## PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

No	SALARIO	EMPLEADOR	Costo de aportes	Total costo mensual	Total costos anual
1	515.000	0,530	272.862	787.862	9.454.349
2	750.000		-	750.000	9.000.000
total				1.537.862	18.454.349

### Nota ARP de riesgo

APORTES DEL EMPLEADOR	SALUD	8,5
	PESION	12
	ARP	1,653
	PARAFISCALES	9
	CESANTIAS	8,33
	INTERESES	1
	VACACIONES	4,17
	PRIMAS	8,33
	Suma	0,52983

## PRESUPUESTO DE VENTAS

Valor hora promedio	horas diarias	Horas mensual	Horas anual	*capacidad de producción	Ingreso anual
16.000,00	8	240	2.880	2.016	\$32.256.000,00

## PRESUPUESTO DE VENTA DE LOS CINCO AÑO

AÑO	PORCENTAJE	VALOR
2011	70%	32.256.000
2012	80%	34.560.000
2013	85%	36.720.000
2014	90%	38.880.000
2015	100%	43.200.000

## PRESUPUESTO DE INSUMOS

DETALLE	COSTOS MENSUAL	COSTO ANUAL
aceite	25000	300.000
grasa	120000	1.440.000
lubricante	105000	1.260.000
otros	109000	1.308.000
TOTAL		4.308.000

## PRESUPUESTO DE GASTOS

DETALLE	COSTOS MENSUAL	COSTO ANUAL
PAPELERIA	20.000	240.000
GASOLINA	105.000	1.260.000
DEPRECIACION		2.000.000
GASTO DIFERIDOS		362.600
TOTAL		3.862.600

## GASTO PREOPERATIVOS

INVERSION DIFERIDA	VALOR
GASTO DE CONSTITUCION	850.000
ESTUDIO REALIZADOS	600.000
IMPREVISTO 25%	363.000
TOTAL	1.813.000

VALOR DE AMOORTIZACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.813.000	362.600	362.600	362.600	362.600	362.600
TOTAL	362.600	362.600	362.600	362.600	362.600

## TABLA DE AMORTIZACION DE CREDITOS POR EL METODO DE CUOTAS FIJAS CON LA OPCIÓN DE ABONOS EXTRAORDINARIOS A CAPITAL

### INGRESE LOS DATOS

Monto:	<b>\$ 9.500.000</b>		
Tasa (mensual):	<b>1,70%</b>		
Tiempo (meses):	<b>36</b>		
Fecha desembolso:	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2011</b>
(En números)	Día	Mes	Año
Obligación:	<b>Banco Bogotá</b>		

### CONVERSION DE TASAS

Efectiva Anual:	<b>22,41%</b>
EMV:	1,70%
ETV:	5,19%
ETA:	4,93%
NATA:	19,72%

**SOLO ESCRIBA EN LAS CELDAS DE COLOR NARANJA**

De efectuarse abonos extraordinarios a capital, debe digitarse directamente en la tabla de amortización, en la cuota y fecha correspondiente...

TABLA DE AMORTIZACION CUOTA FIJA CREDITO POR:

**\$9.500.000**

**Banco Bogotá**

Cuota	Vencimiento				Saldo capital	Abono extra	Abono capital	Intereses	Total cuota
0	1	1	Ene	2011	\$ 9.500.000				
1	1	2	Feb	2011	\$ 9.306.481		\$ 193.519	\$ 161.435	\$ 354.954
2	1	3	Mar	2011	\$ 9.109.674		\$ 196.807	\$ 158.147	\$ 354.954
3	1	4	Abr	2011	\$ 8.909.523		\$ 200.151	\$ 154.803	\$ 354.954
4	1	5	May	2011	\$ 8.705.970		\$ 203.553	\$ 151.401	\$ 354.954
5	1	6	Jun	2011	\$ 8.498.958		\$ 207.012	\$ 147.942	\$ 354.954
6	1	7	Jul	2011	\$ 8.288.429		\$ 210.529	\$ 144.425	\$ 354.954
7	1	8	Ago	2011	\$ 8.074.322		\$ 214.107	\$ 140.847	\$ 354.954
8	1	9	Sep	2011	\$ 7.856.577		\$ 217.745	\$ 137.209	\$ 354.954
9	1	10	Oct	2011	\$ 7.635.131		\$ 221.446	\$ 133.508	\$ 354.954
10	1	11	Nov	2011	\$ 7.409.922		\$ 225.209	\$ 129.745	\$ 354.954
11	1	12	Dic	2011	\$ 7.180.886		\$ 229.036	\$ 125.918	\$ 354.954
12	1	1	Ene	2012	\$ 6.947.958		\$ 232.928	\$ 122.026	\$ 354.954

13	1	2	Feb	2012	\$ 6.711.072		\$ 236.886	\$ 118.068	\$ 354.954
14	1	3	Mar	2012	\$ 6.470.160		\$ 240.912	\$ 114.042	\$ 354.954
15	1	4	Abr	2012	\$ 6.225.155		\$ 245.005	\$ 109.949	\$ 354.954
16	1	5	May	2012	\$ 5.975.986		\$ 249.169	\$ 105.785	\$ 354.954
17	1	6	Jun	2012	\$ 5.722.583		\$ 253.403	\$ 101.551	\$ 354.954
18	1	7	Jul	2012	\$ 5.464.874		\$ 257.709	\$ 97.245	\$ 354.954
19	1	8	Ago	2012	\$ 5.202.786		\$ 262.088	\$ 92.866	\$ 354.954
20	1	9	Sep	2012	\$ 4.936.244		\$ 266.542	\$ 88.412	\$ 354.954
21	1	10	Oct	2012	\$ 4.665.172		\$ 271.072	\$ 83.882	\$ 354.954
22	1	11	Nov	2012	\$ 4.389.494		\$ 275.678	\$ 79.276	\$ 354.954
23	1	12	Dic	2012	\$ 4.109.131		\$ 280.363	\$ 74.591	\$ 354.954
24	1	1	Ene	2013	\$ 3.824.004		\$ 285.127	\$ 69.827	\$ 354.954
25	1	2	Feb	2013	\$ 3.534.032		\$ 289.972	\$ 64.982	\$ 354.954
26	1	3	Mar	2013	\$ 3.239.132		\$ 294.900	\$ 60.054	\$ 354.954
27	1	4	Abr	2013	\$ 2.939.221		\$ 299.911	\$ 55.043	\$ 354.954
28	1	5	May	2013	\$ 2.634.213		\$ 305.008	\$ 49.946	\$ 354.954
29	1	6	Jun	2013	\$ 2.324.022		\$ 310.191	\$ 44.763	\$ 354.954
30	1	7	Jul	2013	\$ 2.008.560		\$ 315.462	\$ 39.492	\$ 354.954
31	1	8	Ago	2013	\$ 1.687.737		\$ 320.823	\$ 34.131	\$ 354.954
32	1	9	Sep	2013	\$ 1.361.463		\$ 326.274	\$ 28.680	\$ 354.954
33	1	10	Oct	2013	\$ 1.029.644		\$ 331.819	\$ 23.135	\$ 354.954
34	1	11	Nov	2013	\$ 692.187		\$ 337.457	\$ 17.497	\$ 354.954
35	1	12	Dic	2013	\$ 348.995		\$ 343.192	\$ 11.762	\$ 354.954
36	1	1	Ene	2014	Cancelado		\$ 348.995	\$ 5.930	\$ 354.925
						\$ -	\$ 9.500.000	\$ 3.278.315	\$ 12.778.315



## FLUJO DE FONDOS PARA INVERCIONISTA

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
aumento de activos	\$ 13.886.859					
mas gastos pre operativos	\$ 1.813.000	\$ 362.600	\$ 362.600	\$ 362.600	\$ 362.600	\$ 362.600
interés de implementar	\$ 474.385					
mas capital de trabajo	\$ 1.870.878	\$ 74.835	\$ 74.835	\$ 74.835	\$ 74.835	\$ 1.870.878
total inversión	\$ 18.045.122	\$ 74.835	\$ 74.835	\$ 74.835	\$ 74.835	
crédito	\$ 9.500.000					
igual inversión neta	\$ 8.545.122					
ingresos por venta		\$ 32.256.000	\$ 34.560.000	\$ 36.720.000	\$ 38.880.000	\$ 43.200.000
mas otros ingresos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
total ingresos		\$ 32.256.000	\$ 34.560.000	\$ 36.720.000	\$ 38.880.000	\$ 43.200.000
menos total costos operacionales		\$ 26.624.949	\$ 26.874.949	\$ 27.174.949	\$ 27.574.949	\$ 28.024.949
utilidad operacional		\$ 5.631.051	\$ 7.685.051	\$ 9.545.051	\$ 11.305.051	\$ 15.175.051
menos intereses de la deuda		\$ 1.110.995	\$ 1.113.102	\$ 505.242		
igual utilidad gravable		\$ 4.520.056	\$ 6.571.949	\$ 9.039.809	\$ 11.305.051	\$ 15.175.051
menos impuesto		\$ 1.491.618	\$ 2.168.743	\$ 2.983.137	\$ 3.730.667	\$ 5.007.767
igual utilidad neta		\$ 3.028.437	\$ 4.403.206	\$ 6.056.672	\$ 7.574.384	\$ 10.167.284
depreciaciones		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
diferidos		\$ 362.600	\$ 362.600	\$ 362.600	\$ 362.600	\$ 362.600
igual flujo neto de operación		\$ 5.391.037	\$ 6.765.806	\$ 8.419.272	\$ 9.936.984	\$ 12.529.884
menos abono capital		\$ 2.319.114	\$ 3.071.755	\$ 4.109.131		
igual flujo de fondos para el inversionista	\$ 8.545.122	\$ 3.071.923	\$ 3.694.051	\$ 4.310.141	\$ 9.936.984	\$ 12.529.884

70%

80%

85%

90%

100%

## EMPRESA MECANICA

31 de diciembre 2011

### ACTIVOS

activos corrientes		\$ 2.600.805
Caja/bancos	\$ 2.600.805	
Total Activos corrientes		

### Activos fijos

Herramienta	\$ 3.886.859	
Insumos	\$ 4.308.000	
Vehiculó	\$ 10.000.000	
Depreciación	-\$ 2.000.000	

Total activos fijos		\$ 16.194.859
---------------------	--	---------------

Activos diferidos		\$ 1.450.400
Total diferidos	\$ 1.450.400	

Total activos		\$ 20.246.064
---------------	--	---------------

### PASIVOS

pasivo a largo plazo	\$ 7.180.886	
Impuesto de renta	\$ 1.491.618	

Total pasivo		\$ 8.672.504
--------------	--	--------------

### PATRMONIO

Capital	\$ 8.545.122	
Utilidad neta	\$ 3.028.437	

Total Patrimonio		\$ 11.573.559
------------------	--	---------------

<b>Total Pasivo mas Patrimonio</b>		<b>\$ 20.246.064</b>
------------------------------------	--	----------------------

## EMPRESA MECANICA

**1 de enero al 31 de diciembre del 2011**

Ventas	\$ 32.256.000
Costos operacionales	\$ 26.624.949
Utilidad Operacional	\$ 5.631.051
Gastos financieros	\$ 1.110.995
Utilidad antes de impuestos	\$ 4.520.056
Provisión de Impuesto	\$ 1.491.618
Utilidad Neta	\$ 3.028.437

INTERES		CAPITAL	
1,2241		13.886.859,10	
3.071.923	1,25	1,25	2457538,602
3.694.051	1,25	1,5625	2364192,36
4.310.141	1,25	1,953125	2206792,07
9.936.984	1,25	2,44140625	4070188,606
12.529.884	1,25	3,051757813	4105792,357

Como el resultado es positivo, el proyecto se maximizaría la inversión en \$ 2.422.503.6 a una tasa de descuento del 22,41%.  
**CONCLUSIÓN:** El proyecto debe ejecutarse.

En este caso, la TIR es 28,48%. Si la tasa de interés es menor que 28,48%, conviene realizar la inversión y viceversa si la tasa de interés es mayor que 28,48%.

	<i>Período</i>
-	13.886.859,10
	3.071.923
	3.694.051
	4.310.141
	9.936.984
	12.529.884

TIR	28,48%
VAN	\$ 2.422.503,60

## 7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- La realización del estudio para medir la rentabilidad del proyecto es el instrumento que provee una importante información a los inversionistas respecto a su propia conveniencia de llevarlo a cabo, es evidente que la decisión de invertir o no en la realización de este proyecto supone un riesgo, atendiendo a la disminución de este riesgo se tuvo en cuenta en el proceso de investigación la verificación de la existencia de mercado insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el servicio objeto de estudio, también se demostró que tecnológicamente es posible prestar estos servicios de reparación y mantenimiento automotriz y sin dejar de lado se señaló que es económicamente rentable llevar a cabo el presente proyecto de grado.
- Para que la marca se posicione es necesario que el cliente reciba suficientes garantías sobre la calidad de los servicios de tal forma que se logre la satisfacción total.
- Todos estos factores en este trabajo de grado fueron abordados desde una perspectiva práctica, de tal manera que el tema de investigación sea material de consulta por todo tipo de lectores, desde amas de casa hasta profesionales.
- Las personas desean servicios con propuestas de valor interesantes, a bajo precio y alta calidad; es fundamental para los responsables de la materialización de este proyecto, tener claro que aun cuando el precio sea muy atractivo, si el servicio no cumple la promesa hecha al consumidor, la empresa no tendrá un crecimiento sostenible, ya que los días en que el consumidor sacrificaba calidad por precio es cosa del pasado, hoy en día hasta el consumidor más limitado en términos de dinero no está dispuesto a correr riesgos, por esta razón en el momento de llevar a cabo este proyecto se debe anteponer la calidad y el desempeño de los servicios a la tentación de tener un precio bajo, si esto implica una calidad menor.
- Para atraer la atención y socializar más el servicio se podría implementar un programa temporal de apoyo a lanzamientos, como exhibición preferencial de los servicios con disminución del precio al cliente, esta agresiva disminución en el precio hace que el servicio sea tan atractivo al cliente, que es muy difícil resistirse “aunque sea a probarlo”.
- Es fundamental que la administración del establecimiento de reparación y mantenimiento se centre en elementos de valor al cliente, ya que es preciso

fomentar la práctica de estrategias que reduzcan la incertidumbre de acceder a un nuevo servicio y le permitan corroborar la funcionalidad y la superioridad que el servicio clama poseer.

- Los elementos creadores de valor deben de ser fácilmente percibidos y entendidos por el cliente, de lo contrario estos perderán efectividad en el momento que se publiciten, por esta razón es recomendable que el punto de conexión entre la “manipulación” de las emociones y el éxito en el seguimiento de la misma, sea la consistencia, debido a que si los atributos físicos y psicológicos son los deseados por los clientes y la premisa de venta es percibida como real a través de la funcionalidad del servicio, se establece la relación de compra y recompra.
- El proceso de decisión de compra se le debe de facilitar al cliente a través de una experiencia de consumo previa al pago por el mismo, con la finalidad de reducir la incertidumbre en este proceso y mejorar las posibilidades de consumo y lealtad a la marca.
- En el análisis de mercado existe un amplio potencial para la creación de un establecimiento de mantenimiento y reparación de vehículos, debido a que se pretende abarcar un nicho de mercado en crecimiento y con muchas necesidades por satisfacer. Los datos o resultados que muestran las encuestas indican claramente que el producto tendrá una buena aceptación en el mercado.
- El presente proyecto es viable económicamente porque el VAN (valor actual neto) es de \$ 2.422.503,60 siendo este el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo ya que nos permite determinar que nuestra inversión cumple con el objetivo básico financiero el cual es maximizar la inversión. La tasa interna de retorno del proyecto es del 28,48% lo que indica que es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto, es decir, es la tasa de interés a la cual renta el proyecto, vemos que está muy por encima de nuestra tasa mínima requerida.
- Para la creación del establecimiento de mantenimiento y reparación automotriz se recomienda verificar las marcas del equipo y materiales necesarios para la creación de la empresa, que las mismas cuenten con certificaciones internacionales de calidad, certificados de garantía, asegurando de esa manera que cumplan la vida útil requerida, según lo proyectado en el plan de negocios.
- Se recomienda integrar el equipo de trabajo de la empresa con anticipación por lo menos 1 mes, creando un sistema de evaluación constante del

personal, por ser fundamental para el éxito de la empresa que los empleados se identifiquen con la misma, se sientan a gusto trabajando en un ambiente organizado, logrando la satisfacción del cliente, conociendo con anticipación el rol que corresponde a cada uno según la organización propuesta en el plan de negocios para la creación de una empresa de servicio automotriz.

- Es importante elaborar y analizar mensualmente los estados financieros verificando de esta manera que lo proyectado en el área económica financiera del plan de negocios para la creación de una empresa de servicio automotriz en la ciudad de Palmira, se ajuste a los planeado.
- Se recomienda realizar alianzas estratégicas con empresas representantes de marcas de prestigio (agencias de automóviles), con la finalidad de obtener soporte técnico y asesoramiento directo de los fabricantes de vehículos. Así como la elaboración de un cronograma de trabajo en el cual se especifique la fecha inicio de construcción del Centro de Servicio Automotriz, hasta la de inicio de operaciones.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Anuario Estadístico de Palmira 2010
- Agenda de Competitividad para Palmira: <http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2010/Palmira%202010/archivos/docs/Agenda%20de%20Competitividad%20de%20Palmira/Documento%20de%20la%20Agenda%20de%20Competitividad%20Palmira%20Fase%20I%20y%20II.pdf>
- ADARME, Wilson y ORDÓÑEZ, Luis E. Revista Senderos. “Mejora continua en programa de orden y aseo” Publicación Universidad Nacional de Colombia. Sede Palmira. Número 2, ISSN: 1667-7418. Octubre de 2002, p 23-28.
- Banco Interamericano De Desarrollo. BID. Competitividad, El Motor Del Crecimiento. Progreso Económico Y Social En América Latina. Informe 2001
- Cámara De Comercio Palmira (Valle).
- Consultado El Día 15 De Junio Del 2010 Del World Wide Web: [Http://Www.Dane.Gov.Co/Daneweb\\_V09/](Http://Www.Dane.Gov.Co/Daneweb_V09/)
- Cárdenas, Mauricio. El Crecimiento Económico En América Latina. T:M Editores. Fedesarrollo, 1996.
- Cárdenas, Mauricio. Empleo Y Distribución Del Ingreso En América Latina. ¡Hemos Avanzado! T.M Editores. 1997
- Creset, Ministerio De Comercio Exterior. Integración, Desarrollo Económico Y Competitividad. 1994
- DANE, Boletín censo general 2005, Perfil Palmira Valle del Cauca, Proyección población 2010
- Drucker, Peter. Gerencia Para El Futuro. Editorial Norma. 1993
- Fukuyama, Francis. El Fin De La Historia Y El Ultimo Hombre. Editorial Planeta, 1994.
- Giddens, Anthony. La Tercera Vía Y Sus Críticos. Editorial Taurus. 2000
- Gorbachov, Mijael. Perestroika. Editorial Oveja Negra. 1988

- García S., O. León, Administración Financiera. Fundamentos Y Aplicaciones. 1999
- Hernández, Fernández Y Baptista, “Metodología De La Investigación” Mcgraw-Hill México 2006
- Historia de Palmira, página oficial de la alcaldía de Palmira [www.palmira.gov.co/palmira/documentos/historia.pdf](http://www.palmira.gov.co/palmira/documentos/historia.pdf)
- Hernández, Fernández y Baptista, “*Metodología de la investigación*” McGraw-Hill México 2006
- Innovar, Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales No 19. Rosillo Jorge. Modelo De Predicción De Quiebras De Las Empresas Colombianas. Universidad Nacional De Colombia. Facultad De Ciencias Económicas. 2003
- J. Paul Peter Y Jerry C. Olson. (2006, Séptima Edición). Comportamiento Del Consumidor Y Estrategia De Marketing. México D.F: Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A De C. V.
- Jean Jacques Labin, Carlo Gallucci Y Carlos Sicurello. (2009). Dirección De Marketing. Gestión Estratégica Y Operativa Del Mercado. México D.F: Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A De C. V.
- Levine, B. Barry. Coordinador. El Desafío Neoliberal. Norma 1992.
- Mendoza, Miguel Ezequiel Badillo , Plan De Citymarketing Palmira 2008
- Méndez A., Carlos E.(2001) Metodología Guía Para Elaborar Diseño De Investigación En Ciencias Económicas, Contables, Administrativas, Mcgraw-Hill, México
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. Alfaomega. México, D.F. (1996) p 32.
- Ogliastri, Enrique, Manual De Planeación Estratégica. Tm Editores. 1996
- Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Cecsca, 1993.
- Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. Cecsca, 1993
- Ramirez, Elbar / Cajigas, Margot. Análisis De Prefactibilidad Empresarial. Universidad Nacional De Colombia. Sede Palmira. 2004



- Sapag, Chaín Nassir / Sapag Chain Reinaldo. Preparación Y Evaluación De Proyectos. Mc Graw-Hill, 1989.