

AE0056

2014

Ej. 1

1823918

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

**ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA INVERSIONES Y SERVICIOS
DEL SUR S.A (ISUR S. A.) EN EL MUNICIPIO DE SOLEDAD
(ATLÁNTICO)**

MARUJA NAVARRO SILVA

Trabajo presentado como requisito parcial para acceder al Título de
Magister en Administración de Empresas e Innovación

ASESOR: Profesor Carlos Fábregas

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS E INNOVACION
BARRANQUILLA
2014**

**UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR
SISTEMA DE BIBLIOTECAS**

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Septiembre de 2015

DEDICATORIA

A Dios, fuente de sabiduría, ciencia y entendimiento.

A Él todo honor y toda gloria.

A los miembros de mi hogar y familiares cercanos,
por su comprensión, apoyo y estímulo permanente.

MARUJA.

AGRADECIMIENTO

A directivos, docentes y asesores de la Universidad Simón Bolívar,
por su dedicación, orientación y acompañamiento.

A los directivos y socios de ISUR S. A.,
por su colaboración y ayuda desinteresada.

A quienes de manera directa o indirecta
hicieron posible la realización de este estudio.

MARUJA.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos	12
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	12
1.5.1 Alcances	12
1.5.2 Limitaciones	13
1.5.3 Viabilidad	13
2. MARCO REFERENCIAL	14
2.1 ANTECEDENTES	14
2.2 MARCO CONTEXTUAL	18
2.3 MARCO LEGAL	21
2.4 ESTADO DEL ARTE	23
2.5 MARCO TEÓRICO	28
2.5.1 Teorías que fundamentan el Proyecto	28
2.6.2 Fundamentos para una empresa de servicio automotriz	34

	Pág.
2.5.3 La gestión innovadora	38
2.5.4 Estrategias de crecimiento empresarial	40
2.6 MARCO CONCEPTUAL	43
3. DISEÑO METODOLÓGICO	47
3.1 ESTUDIO DE CASO	47
3.2 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	50
3.5 POBLACIÓN OBJETIVO	50
3.6 MUESTRA REPRESENTATIVA	51
3.7 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
3.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	53
3.9 TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
3.10 SISTEMA DE VARIABLES	54
4. SISTEMA DE MERCADO	57
4.1 OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO DE MERCADO	57
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	57
4.3 MERCADO DEL PROYECTO	58
4.4 DEFINICIÓN DEL SERVICIO	62
4.4.1 Definición del Servicio	62
4.4.2 Características distintivas del servicio	63
4.5 RESULTADOS DE ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO	64
4.6 CÁLCULO DE LA DEMANDA ACTUAL	77

	Pág.
4.7 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO	79
4.8 CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA	80
4.8.1 Caracterización de la competencia	80
4.8.2 Análisis de precios	86
4.9 PLAN DE MERCADEO	89
4.9.1 Variables para el diagnóstico externo	89
4.9.2 Diagnóstico externo	92
4.9.3 Análisis interno	93
4.9.4 Objetivos de mercadeo	93
4.9.5 Formulación de estrategias	94
5. ESTUDIO TÉCNICO	96
5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO	96
5.1.1 Objetivo General	96
5.1.2 Objetivos Específicos	96
5.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO	97
5.3 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPOS	101
5.4 ESTRATEGIAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	103
5.5 LOCALIZACIÓN	105
5.5.1 Macrolocalización	105
5.5.2 Microlocalización	106
5.5.3 Definición de alternativas	106
5.6 TAMAÑO	109
5.6.1 Infraestructura	109

	Pág.
5.6.2 Demanda	109
5.6.3 Capacidad financiera	110
6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	111
6.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	111
6.1.1 Objetivo General	111
6.1.2 Objetivos Específicos	111
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	111
6.2.1 Definición de los puestos de trabajo	111
6.2.2 Personal del área administrativa	113
6.2.3 Personal del área operativa	115
6.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	118
6.4 ESTRUCTURA LEGAL	119
6.4.1 Asamblea General de Accionistas	120
6.4.2 Junta Directiva	121
6.5 RAZÓN SOCIAL	123
7. ESTUDIO FINANCIERO	124
7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO	124
7.1.1 Objetivo General	124
7.1.2 Objetivos Específicos	124
7.2 COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA	124
7.3 DETERMINACIÓN DE COSTOS	127
7.3.1 Gastos de prestación de servicios	128
7.3.2 Costos de administración	130

	Pág.
7.3.3 Gastos de venta	130
7.4 INVERSIÓN TOTAL INICIAL	131
7.4.1 Inversiones fijas	131
7.4.2 Inversiones diferidas	131
7.4.3 Reinversión de activos fijos	132
7.4.4 Depreciaciones y amortizaciones	133
7.5 CAPITAL DE TRABAJO	135
7.6 FINANCIACIÓN	136
7.7 VARIACIONES	134
7.7.1 Valor de mercado después de impuestos	137
7.7.2 Recuperación de capital de trabajo	138
7.8 PROYECCIÓN DE INGRESOS	139
8. CONCLUSIONES	140
9. RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	142

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Marca del vehículo	65
TABLA 2. Modelo del vehículo	66
TABLA 3. Capacidad del vehículo (número de pasajeros)	67
TABLA 4. Tipo de motor del vehículo	68
TABLA 5. En promedio, ¿cuántos días a la semana trabaja su vehículo?	69
TABLA 6. En promedio, ¿cuántas horas trabaja su vehículo en el día?	70
TABLA 7. ¿Acostumbra usted hacerle mantenimiento preventivo a su vehículo?	71
TABLA 8. ¿Qué actividades de mantenimiento preventivo realiza mensualmente al vehículo?	72
TABLA 9. ¿Qué actividades de mantenimiento correctivo realiza mensualmente al vehículo?	74
TABLA 10. ¿Acostumbra usted hacerle mantenimiento preventivo a su vehículo?	75
TABLA 11. ¿Qué modalidad de compra acostumbra usted al momento de adquirir los productos y/o servicios que necesita su vehículo?	76
TABLA 12. Demanda mensual de COOTRACOLSUR	78
TABLA 13. Demanda mensual del Proyecto	78
TABLA 14. Demanda mensual por actividad de mantenimiento preventivo	79
TABLA 15. Demanda mensual por actividad de mantenimiento correctivo	79

	Pág.
TABLA 16. Demanda futura del Proyecto	80
TABLA 17. Precios de venta de los servicios de mecánica automotriz en Barranquilla y Soledad (Atlántico)	86
TABLA 18. Precios de venta de autopartes en Barranquilla y Soledad	87

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1. Marcas del parque automotor	66
GRÁFICO 2. Modelos del parque automotor	67
GRÁFICO 3. Capacidad del vehículo	68
GRÁFICO 4. Tipo de motor del vehículo	69
GRÁFICO 5. Días de operación del vehículo por semana	70
GRÁFICO 6. Horas de operación del vehículo en el día	71
GRÁFICO 7. Porcentaje del mantenimiento preventivo mensual	73
GRÁFICO 8. Porcentaje del mantenimiento correctivo mensual	75
GRÁFICO 9. Características del servicio de mantenimiento automotriz	76
GRÁFICO 10. Forma de pago	77

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 01. Matriz de localización	107
CUADRO 02. Requerimiento de recurso humano	109
CUADRO 03. Puestos de trabajo	112
CUADRO 04. Resumen de Balances Generales	125
CUADRO 05. Resumen de Estados de Resultados	125
CUADRO 06. Costo de Mano de Obra Operativa	128
CUADRO 07. Costos de Servicios Públicos. Área Operativa	128
CUADRO 08. Costo de Insumos para la prestación del servicio de mantenimiento	129
CUADRO 09. Costo de Insumos para la comercialización de repuestos y accesorios	129
CUADRO 10. Nómina de personal administrativo	130
CUADRO 11. Servicios Públicos de Área Administrativa	130
CUADRO 12. Dotaciones	130
CUADRO 13. Otros gastos administrativos	130
CUADRO 14. Costos de venta	131
CUADRO 15. Inversión antes de la puesta en marcha del Proyecto	132
CUADRO 16. Reinversión de Activos Fijos. Herramientas de Taller	132
CUADRO 17. Círculo de Depreciación. Maquinarias, Equipos y Muebles	133
CUADRO 18. Cálculo de Depreciación. Equipos de Oficina	134

	Pág.
CUADRO 19. Cálculo de Depreciación. Edificaciones y Adecuaciones	134
CUADRO 20. Cálculo de Depreciación. Maquinarias, Equipos, Herramientas, Muebles y Enseres con valor menor de \$750.000	134
CUADRO 21. Cálculo de Depreciación. Reinversión de Herramientas de Taller	134
CUADRO 22. Cálculo de Amortización	134
CUADRO 23. Capital de Trabajo	137
CUADRO 24. Crédito	137
CUADRO 25. Valor de Mercado de los Activos Fijos	138
CUADRO 26. Proyección de Ingresos	139
CUADRO 27. Proyección de Ingresos por la venta de autopartes	139

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
La Estrategia y el Modelo de Negocios según Porter	30
Cantidad de asociados	51
Operacionalización de Categorías y Variables	55
Oportunidades y Amenazas	93
Fortalezas y Debilidades	93
Flujograma del proceso de mantenimiento preventivo	98
Flujograma del proceso de mantenimiento correctivo	99
Flujograma del proceso de venta de repuestos y accesorios para vehículos	100
Organigrama	119
Logotipo	123

RESUMEN

La investigación tiene un enfoque de Estudio de Caso, aplicada a la Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. (ISUR S. A.) en el municipio de Soledad (Atlántico). Su intención es analizar un proceso de crecimiento continuo, que permita visualizar un horizonte más amplio, buscando la excelencia y la innovación que lleve a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Se tiene en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, o sea que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras, a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado. Se realiza un estudio de mercado, se presenta una planeación organizativa, se describen los procesos técnicos a realizar, y se determinan los recursos de tipo institucional, humano, físico, material, tecnológico y, sobre todo, financiero adecuados para una propuesta de crecimiento empresarial.

PALABRAS CLAVES: Estudio de caso, estrategias de crecimiento empresarial, innovación, mejoramiento continuo.

ABSTRACT

The research has a case study approach, applied to the Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. (ISUR S. A.) in the municipality of Soledad (Atlantic). His intention is to analyze a process of continuous growth, in order to visualize a broader horizon, seeking excellence and innovation that leads entrepreneurs to increase their competitiveness, reduce costs, guiding efforts to meet the needs and expectations of customers. It takes into consideration that the process should be: economic, that is, should require less effort than the benefits it brings; and cumulative, meaning that the improvement is made will open the possibilities of successive improvements, while the full use of the new level of performance achieved is guaranteed. A market study is done, an organizational planning is presented, technical processes are described, and the resources of institutional, human, physical, material technology and, above all, appropriate finance are determined for a proposed business growth.

KEYWORDS: Business growth strategy, case study, innovation, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

“Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen”.

(Charles Darwin)

En la actual literatura de negocios, el tema más abordado es el de la innovación. Se observa que la innovación ha salido del ámbito de las propuestas ideológicas y de los experimentos, y ha invadido la cotidianidad de los mercados y de las empresas. Es el tema del presente trabajo de investigación y de propuesta empresarial.

La investigación tiene un enfoque de estudio de caso, fundamentado en el análisis de conceptualizaciones teóricas diversas sobre la orientación al mercado. Se realiza un estudio de mercado, se presenta una planeación organizativa, se describen los procesos técnicos a realizar, y se determinan los recursos de tipo institucional, humano, físico, material, tecnológico y, sobre todo, financiero adecuados para una propuesta de crecimiento para la Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. (ISUR S. A.) en el municipio de Soledad (Atlántico).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Ha sido una constante de las pequeñas empresas que los socios manejen sus negocios trazándose sólo metas limitadas, lo que les ha impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas. Es decir, planean únicamente a corto plazo, lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y, por lo tanto, a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Por el contrario, las grandes compañías de reconocido éxito empresarial poseen estándares de calidad altos tanto para sus productos y servicios como también para sus empleados. Por lo tanto, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de **CRECIMIENTO CONTINUO**. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, buscando siempre la excelencia y la innovación que llevan a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso de crecimiento busca que los empresarios sean verdaderos líderes de su organización, asegurando la participación de todos sus estamentos para que se involucren en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello los empresarios deben adquirir compromisos profundos, ya que ellos son los principales responsables de la ejecución del proceso de crecimiento y, por tanto, se constituyen en la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de crecimiento continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, o sea que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras, a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Por tanto, el Crecimiento llega a ser un proceso que describe la esencia de la calidad empresarial, y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta estas reflexiones, se puede mencionar el caso de la Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. (ISUR S. A.), ubicada en la carrera 12 N° 58-47 en el municipio de Soledad (Atlántico). Ésta se inició como una empresa para participar en la implementación del Transporte Masivo (TRANSMETRO) como accionista de Transmetro, como está establecido en su objeto social, pero además

participa como proveedor de servicios, entre los cuales se contempla la venta de combustible a las microbuses afiliadas a la Cooperativa COOTRACOLSUR, cuyos asociados son los accionistas de ISUR S.A.

Pero, al abrir una línea en su portafolio de servicios e implementar la venta de combustible, se presentaron anomalías debido al mal manejo del efectivo por los responsables, lo cual trajo consigo pérdidas que conllevaron a la suspensión de este servicio. A partir de abril de 2006 se empezó a aportar, como anticipo para compra de futuras acciones en el Grupo Empresarial Metrocaribe S. A. uno de los concesionarios del proyecto Transmetro, (transporte masivo de pasajeros), con una participación del 40% de dicho proyecto. La fuente de recursos de la sociedad para esta inversión, corresponde a aportes que hacen los accionistas a través de Cootracsul, en los despachos diarios, bajo el concepto de "Fondo de Inversión", dineros que son trasladados a Inversiones y Servicios del Sur S.A. como aporte de sus accionistas. También se realizan préstamos a particulares; como inversión en el Grupo Empresarial Metrocaribe S.A. Se registró su mayor aporte como accionista en el año 2009, equivalente a \$577.600.000, para un total de \$632.200.000.

Con base en el estudio de Pablo Bocarejo (2002),¹ se visionó una alta movilidad de pasajeros, la cual arrojaría una rentabilidad en el negocio. Con fundamento en este estudio, se solicitó los servicios de un estructurador financiero para el

¹BOCAREJO, Pablo & Asociados (2002). *Estudio: Diseño conceptual del sistema de transporte urbano de la ciudad de Barranquilla y su área metropolitana*. En: www.contratos.gov.co/puc/Consultado el 3 de noviembre de 2013.

Concesionario N° 2 (Grupo Empresarial Metrocaribe S.A.), el cual concluyó que éste, a los dos años arrojaría utilidad; y de la cual los accionistas se estarían beneficiando de grandes dividendos. El estudio contemplaba la iniciación de operaciones contando con el servicio del Portal de Soledad y el de la Calle 30, y con la respectiva malla vial en óptimas condiciones. Sin embargo, sólo el Portal de Soledad es el único que presta medianamente el servicio para la operación de los alimentadores. Además, la tarifa acordada por kilómetro recorrido no fue cumplida por Transmetro, trayendo consigo todos estos factores al Grupo Empresarial Metrocaribe S.A., pérdidas en los años 2011 y 2012, afectando por consiguiente los resultados programados para el Grupo Empresarial Metrocaribe S.A. y, por ende, a sus accionistas. De esta manera, se ha generado una acción de desvalorización en esos dos años, por lo cual Inversiones y Servicios del Sur S.A. mostró en esos dos años en los Estados Financieros, en el rubro de Inversiones, una "Provisión por Desvalorización", acarreando en sus resultados una pérdida contable. Estas razones llevaron al Grupo Empresarial Metrocaribe S.A. a acogerse a la Ley 1116 de Diciembre 27 de 2.006 o Ley de Insolvencia Económica.

En el año 2011 a través de un crédito por un particular, ISUR S. A. adquirió 13 busetas, por un valor de \$520.000.000, de los cuales se adeuda al corte del primer semestre un 3%. Con esta estrategia, se buscó una fuente de ingresos por concepto de tarifas. Estas busetas se afiliaron a COOTRACOLSUR, entidad sin ánimo de lucro.

Los servicios de mecánica automotriz y el suministro de insumos y repuestos son prestados por talleres y almacenes de la ciudad de Barranquilla y del municipio de Soledad, situación que genera pérdidas de un margen de utilidad potencial como consecuencia de la no venta directa del servicio, lo cual se traduce en costos por intermediación entre proveedores y demandantes del servicio. Esta situación la acompañan las demoras en la reparación de los vehículos y en el despacho de repuestos e insumos, todo lo cual aporta consecuencias de tipo operativo y económico como las que a continuación se mencionan:

- Alto nivel de endeudamiento del asociado por concepto de servicios prestados por terceros, debido a los elevados precios ofrecidos por éstos.
- Falta de control en el mantenimiento de los vehículos de ISUR S. A., que se refleja en el progresivo deterioro del parque automotor, lo que ocasiona baja calidad del servicio de transporte público por parte de los vehículos.
- La situación actual tiene una tendencia a empeorar en la medida que la necesidad y expectativas de la población se incrementan, ocasionando la salida de circulación de vehículos afiliados a COOTRACOLSUR a causa de un deficiente mantenimiento.

Es pertinente observar que la empresa ha tenido una experiencia en el sector de servicio público de transporte en el municipio de Soledad, y que los asociados demandan con urgencia el mantenimiento preventivo y reparación del parque

automotor. Es por eso que se vislumbra una gran oportunidad de crecimiento a nivel empresarial para optimizar la calidad del servicio, satisfacer las necesidades de los usuarios, aumentar la capacidad competitiva, alcanzar niveles de más alta rentabilidad a través de una economía de escala y disminuir los costos.

Se aclara que la economía a escala en el transporte consiste en *“adquirir vehículos de una sola marca y modelo, para obtener ventajas en términos de costo, comprando a gran escala el inventario de repuestos.”*(Iturriza, 2006, p. 18)²

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Todo lo anterior permite formular un interrogante que resume la descripción del problema y orienta la investigación, a saber:

¿Qué estrategias se pueden implementar para lograr un crecimiento empresarial, específicamente en el caso de la Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. (ISUR S. A.) en el municipio de Soledad (Atlántico)?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente propuesta de crecimiento de ISUR S. A. radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las

²ITURRIZA, Jorge (2006). *Las economías de escala en el transporte*. Buenos Aires, Amorroutu Editores.

fortalezas de la empresa, logrando mayor productividad y competitividad en el mercado de servicio de transporte público.

Un proceso de crecimiento es señal de búsqueda de excelencia, lo cual conlleva la aceptación de nuevos retos. Pero es el único medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permitan ahorrar dinero para la empresa y para los usuarios, pues las fallas de calidad cuestan dinero.

Además, el crecimiento continuo de una empresa ofrece múltiples ventajas como las que se consideran a continuación:

- El esfuerzo empresarial se concentra en ámbitos organizativos y de actividades puntuales.
- Se alcanzan mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- La reducción de costos es un resultado de disminución de gastos innecesarios.
- La productividad se incrementa al orientarse la empresa hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Se adapta la empresa a los avances de los procesos tecnológicos.
- Se eliminan los procesos repetitivos.

Es por eso que se justifica la presente propuesta, especialmente si se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- **Justificación Científica.** La Administración de Empresas en sus niveles de formación de Pre-Grado y Post-Grado afronta el reto de la gerencia pública y privada dentro del nuevo orden económico mundial en relación a la gestión del desarrollo sostenible que garantice el uso más eficiente y óptimo de los escasos recursos disponibles. Para ello se requiere afianzar la formación de los profesionales para dotar al país de personal altamente capacitado que interprete correctamente la realidad en cuanto a necesidades y oportunidades de inversión, buscando congruencia con las prioridades nacionales, regionales y locales.
- **Justificación Técnica.** El deterioro del parque automotor es una constante en el municipio de Soledad (Atlántico) debido al poco mantenimiento de la malla vial, por el ritmo de trabajo al que se someten los vehículos, lo que ocasiona desgaste superior al deterioro normal previsto para el transporte público de pasajeros. A esto se agrega la estrategia convencional de reparar cuando se produce la avería lo que aumenta excesivamente los costos (pérdida de producción, deficiencia en la calidad, daños colaterales por deterioro vehicular). Por esta razón se propone un adecuado programa de mantenimiento preventivo y correctivo que permita alargar el ciclo de vida de los vehículos que, además de la disminución de costos, evita o disminuye los riesgos de accidentalidad.
- **Justificación Personal.** La investigación y la propuesta aquí diseñada ofrece la oportunidad de profundizar y aplicar los conocimientos académicos recibidos por el programa de Maestría en Administración de Empresas e Innovación de

la Universidad Simón Bolívar, para una mejor capacitación y desempeño profesional en los procesos de gestión empresarial.

- El Problema es real. La misión de la empresa es el bienestar de los asociados y la satisfacción de los clientes, y en la actualidad el planteamiento del problema aquí descrito demuestra que no se ha alcanzado esta meta que constituye la razón de ser de ISUR S. A.
- El problema es relevante, ya que la puesta en marcha del Sistema de Transmetro crea un alto nivel de competitividad que exige mejoramiento continuo y calidad en las pequeñas empresas de transporte de servicio público.
- El problema es factible de abordar, en cuanto existe información al respecto a través de trabajos sobre el tema a nivel internacional, nacional y local. Se cuenta también con los recursos logísticos para realizar el estudio y la orientación y guía de la Universidad Simón Bolívar
- La investigación es generadora de nuevas propuestas, y la autora espera que el presente estudio sea el comienzo de nuevas investigaciones, pues el tema de mejoramiento continuo empresarial es inagotable.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Identificar estrategias para un crecimiento empresarial: Caso de la Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. (ISUR S. A.) en el municipio de Soledad (Atlántico)

1.4.2 Objetivos Específicos. Se formulan los siguientes:

- Describir la influencia de los factores internos y externos que determinen la viabilidad de un crecimiento empresarial a fin de garantizar el posicionamiento en el mercado y los niveles de competitividad de la empresa objeto del estudio de caso.
- Describir la capacidad operativa, aspectos técnicos, organizacionales y financieros necesarios para un crecimiento empresarial con criterios de calidad, eficiencia y oportunidad.
- Diseñar y formular una propuesta de tipo administrativo e innovador que permita el crecimiento de ISUR S. A. a fin de garantizar su mejoramiento continuo y calidad en su servicio.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances. El alcance del Proyecto se centra en la Empresa donde se pretende identificar posibles estrategias para determinar la situación actual y futura del mercado del Proyecto, los aspectos técnicos y organizativos del montaje y su viabilidad financiera, como base para acertada toma de decisión. Por eso recolecta información relacionada con los costos de instalación y funcionamiento de un centro de servicios de mantenimiento preventivo, mecánica automotriz y suministro de insumos y repuestos para vehículos de transporte público.

1.5.2 Limitaciones. El Proyecto sólo se limita a la comercialización de combustibles, lubricantes y autorepuestos, como también la venta de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de automotores. Para la realización del presente estudio, el gran limitante fue la poca colaboración y compromiso por parte de algunos funcionarios que les faltó generosidad y disposición para facilitar información de sus actividades.

1.5.3 Viabilidad. Se cuenta con el apoyo de la Cooperativa de Transportes Colectivos del Sur (COOTRACOLSUR) a través de sus asociados y funcionarios administrativos, como también con los asesores de la Universidad Simón Bolívar y la gestión de la investigadora.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Para comprender mejor el fenómeno en estudio e identificar la pertinencia de la investigación, se analizan a continuación algunas investigaciones realizadas sobre el tema en estudio.

Fajardo (2010)³ realizó en Guayaquil el "*Proyecto de inversión para la implementación de un Centro de Servicio Automotriz*". Parte el Proyecto de la carencia de un lugar en el cual brinden un servicio de primera y especializado en el campo automotriz en el en el Cantón Daule (Guayaquil, Ecuador). Por esta razón, la elaboración del Proyecto tiene como propósito principal dar a conocer a los representantes de las unidades de las diferentes cooperativas de transporte del Cantón Daule, encargados del mantenimiento de sus vehículos, los motivos por los cuales se verían beneficiados con la realización de un proyecto de implementación de un Centro de Servicio Automotriz que cuente con los servicios adecuados, necesarios y actualizados para satisfacer la demanda de dicho Cantón.

³ FAJARDO CAMPAÑA, Irene Michelle (2010). *Proyecto de inversión para la implementación de un Centro de Servicio Automotriz*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Se establece que un servicio de esta magnitud con maquinarias y personal adecuado podrá encontrar la solución a sus problemas de alineación, suspensión, balanceo, cambio de neumáticos, y cambio de lubricantes. A su vez, podrá complementar este servicio brindándole a sus llantas una mayor vida útil inflándolas con nitrógeno ya que datos comprobados muestran que la prolongación de la vida útil de la llanta oscila entre el 25% y 30%, y son múltiples beneficios que aporta el nitrógeno sobre todo a los vehículos que tienen que recorrer largas distancias día a día.

Como valor agregado, se establecerá un compromiso entre empresa-cliente de proteger su unidad de transporte y ofrecerle un servicio que cumpla con sus expectativas de manera que se sienta satisfecho del servicio de mantenimiento preventivo.

A su vez, Morales (2012)⁴ presenta el trabajo titulado "*Implantación de un programa de mantenimiento productivo total al Taller Automotriz del Municipio de Riobamba (Ecuador)*". La finalidad del Programa es alargar la vida útil de la flota vehicular del Municipio, reduciendo sus pérdidas por defectos de calidad y averías. Se evaluó la situación actual de la institución por medio de la investigación documentada de campo, con el propósito de establecer los métodos, normas y reglas que se aplicaran en el taller para mejorar continuamente.

⁴ MORALES FLORES, Juan Carlos (2012). *Implantación de un Programa de Mantenimiento Productivo Total al Taller Automotriz del Municipio de Riobamba (Ecuador)*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

En la etapa de implantación se diseñó un programa de mantenimiento autónomo para ordenar las áreas y las unidades, previo al diseño del programa de mantenimiento planificado, sustentado en los historiales de las unidades, la Jefatura de Taller y las recomendaciones del fabricante. De igual manera se tomó en cuenta la calidad de los insumos y las exigencias de trabajo a las que está expuesta la flota vehicular para emitir las actividades, operaciones y frecuencias que conforman el programa.

Se formuló también una propuesta de seguridad y cuidado ambiental tomando en cuenta los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores y el daño que causan los residuos provenientes del mantenimiento que se realiza a la flota vehicular. Como resultados, se obtuvo un cambio de imagen en las instalaciones, un cambio de mentalidad en los trabajadores y alta disponibilidad de la flota vehicular siguiendo los nuevos lineamientos en la gestión del mantenimiento, controlando de mejor manera la bodega de repuestos, las herramientas, el cuidado del personal y el ambiente.

Osorio (2003)⁵ publicó la propuesta titulada "*Desarrollar estrategias empresariales que permitan a la Empresa Automotriz consolidar mejoras competitivas y productivas*", para ser implementada en la región de Cumaná (Venezuela). A través de este estudio, se realizó una serie de análisis tanto internos como externos, para dar la propuesta de solución a través de un diseño de estrategias

⁵ OSORIO, Eliana (2003). *Desarrollar estrategias empresariales que permitan a la Empresa Automotriz consolidar mejoras competitivas y productivas*. Cumaná (Venezuela): Universidad de Oriente.

empresariales que permitan a la empresa Toyota de Venezuela consolidar mejoras competitivas y productivas. Para ello, se analizaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa con las cuales se diseñaron estrategias para la planificación. Por último, se elaboraron los planes de acción para llevar a cabo el proceso de implantación de las estrategias planteadas.

Se cita a Quintanilla (2011)⁶ por su "*Plan de Negocios para una Empresa Comercializadora de Repuestos en el Departamento de Guatemala*". Se refiere a la Empresa Centracasa, que tiene 45 años de existir en el mercado y dentro de sus planes está el llevar a cabo un análisis de la inversión que se tiene en un lote de repuestos, así como proyectar el crecimiento de la empresa a largo plazo por medio del recurso humano, donde se analizarán aspectos de mercado en los temas de la estimación de la demanda, elementos que influyen en la compra, estrategias de precio, conocer características históricas y presentes del parque vehicular de Guatemala, además de conocer aspectos importantes a tener en cuenta en el mercado de repuesto automotriz, como quienes son los competidores, cuáles son las capacidades que tienen los mismos, las influencias de la marca en el consumidor, al mismo tiempo conocer cuál es el mercado objetivo y a qué cliente tiene que ir dirigido el repuesto automotriz.

Dentro del mismo, se evalúan aspectos importantes que deben tenerse en cuenta para una debida operación de la Compañía y crecimiento de la misma, como lo es

⁶ QUINTANILLA QUIÑÓNEZ, Juan Carlos (2011). *Plan de Negocios para una Empresa Comercializadora de Repuestos Automotrices en el Departamento de Guatemala*. Managua: Universidad de San Carlos.

el recurso humano en aspectos de selección de personal, mejoramiento de debilidades de los empleados y el aprovechamiento de la experiencia del personal para tener una ventaja competitiva en el mercado. Se conocerán los aspectos que se deben considerar para llevar a cabo de una manera exitosa la inversión por medio de un estudio económico financiero donde se analizan aspectos de inversión en repuestos y todos los costos que tienen relación directa con la actividad del negocio, así como validar el dinero que se invertirá a través del análisis e interpretación del valor actual neto y la rentabilidad que se tendrá en un periodo de seis meses.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

El Marco Contextual tiene como objetivo ubicar el proyecto dentro de una realidad específica caracterizándola en forma concreta. Para ello se elabora una breve reseña de la Empresa en donde se realiza la investigación, resaltando las características que influyen en forma directa o indirecta en el estudio.

La Razón Social de la empresa objeto de estudio es "Inversiones y Servicios del Sur S.A. (ISUR S.A.)", ubicada en la carrera 12 No. 58-47 del municipio de Soledad (Atlántico), con teléfono 3234053 y Fax 3230210. El NIT es 802.024.411-7

ISUR S.A. es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una persona jurídica que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y

firmar contratos. Disfruta, además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limitan estrictamente a una cantidad específica.

En la actualidad es una empresa del Sector Terciario o de Servicios, porque brinda servicio a la comunidad. Es de naturaleza privada porque el capital está en manos de accionistas particulares y su número es ilimitado, con ánimo de lucro, empresa societaria o sociedad constituida por varias personas, clasificada como una sociedad anónima abierta, ya que posee la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier asociado de Cootracolsur, como paralela que es de ésta, cuando desee adquirir acciones de la empresa.

Según su dimensión, es una pequeña empresa, independiente, creada para ser rentable. En función del ámbito geográfico en el que la empresa realiza su actividad, es una empresa local. Según la cuota de mercado que posee, es una empresa aspirante, cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente a las demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos planteados, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.

Inversiones y Servicios del Sur S.A., ISUR S.A., fue establecida de acuerdo a las leyes colombianas bajo la escritura pública N° 5.705 del 07 de noviembre de 2003, otorgada en la Notaría Única de Soledad, inscrita en la Cámara de Comercio en Barranquilla el 15 de Junio de 2004, con domicilio principal en la ciudad de

Soledad, siendo reformada mediante las Escrituras Públicas Nos. 2.495 de Abril 28 de 2009, de la Notaría Quinta de Barranquilla, 652 de Julio 14 de 2009 de la Notaría Segunda de Soledad y 228 de Marzo 11 de 2013 de la Notaría Segunda de Barranquilla, y con duración hasta el 07 de Noviembre del año 2053.

Su objeto social es la prestación de servicios de mantenimiento preventivo, reparación, laminación, latonería y pintura de vehículos automotores en general; la producción, compra, venta, importación, exportación, distribución de repuestos, partes, accesorios, herramientas, llantas e insumos y servicios relacionados con la industria automotriz; la distribución y venta de combustibles y lubricantes y demás derivados del petróleo y otros hidrocarburos; la construcción de obras civiles y apertura de establecimientos de comercio destinada a la comercialización de dichos productos, así como la construcción de las obras civiles y el establecimiento de talleres de mecánica automotriz y pintura, estaciones de servicio y parqueaderos; la distribución, comercialización, venta, importación o exportación de vehículos automotores, de toda clase y marca, y de maquinaria de todo tipo; el alquiler o arrendamiento de vehículos de toda clase y marca, ya sean nuevos o usados; la administración de contratos y establecimientos de comercio; relacionados con la actividad transportadora; la celebración de colaboración empresarial, consorcios, uniones temporales o transitorias, con firmas nacionales o extranjeras cuyo objeto social sea afín con el de la sociedad; la organización, coordinación, control y ofrecimiento del servicio público de transporte de pasajeros y de cargas a través de diversos medios y/o modos de transporte, dentro del radio

de acción urbano, municipal o nacional, según las prescripciones del gobierno, tratados, convenios o decisiones binacionales o multinacionales y de todas las actividades afines con el mismo, por cuenta propia o ajena; la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor masivo de pasajeros en las modalidades de colectivo, individual, especial y turístico; participar como socia o accionista de cualquier sociedad comercial o persona jurídica cuyo objeto social sea igual, similar, conexo o complementario al suyo, aportando a ella servicios, dinero u otros bienes en especie; dar dinero y recibir dinero en préstamos; constituir garantías sobre sus bienes respecto de obligaciones de la sociedad; celebrar y ejecutar todo género de contratos con entidades gubernamentales o privadas; dar o recibir bienes a título de arrendamiento incluyendo leasing, o cualquier otro título; celebrar contratos de prestación de servicios relacionados con su objeto social; girar, aceptar, emitir, negociar, endosar, descontar y celebrar cualquier acto de comercio en relación con toda clase de títulos valores y demás documentos civiles y comerciales y, en general, celebrar, suscribir y ejecutar toda clase de contratos y actos necesarios, convenientes o útiles para el cabal desarrollo de su objeto social.

2.3 MARCO LEGAL

A continuación se señalan las normas legales que fundamentan jurídicamente el presente Proyecto:

La Norma Técnica Colombiana NTC 5771 de Icontec establece los requisitos para la gestión del servicio en establecimientos que cumplen la función de reparación y mantenimientos preventivo y correctivo de vehículos automotores.

La Resolución 1170 de 1997 define las medidas necesarias para prevenir, mitigar, controlar y compensar los impactos negativos que sobre el medio ambiente generen los establecimientos del almacenamiento, venta de combustibles, mantenimiento mecánico, lavado, lubricación y reparación de vehículos automotores.

El Decreto 1521 de 1998 promulga las disposiciones técnicas para la construcción y funcionamiento de estaciones de servicio automotriz.

La Ley 769 de 2002 expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre, por el cual se busca garantizar seguridad y comodidad a la población en general, en especial a los peatones, pasajeros, conductores, transportadores y demás usuarios del transporte terrestre, atendiendo la preservación de un ambiente sano y la protección del espacio público. Se legislan también los controles para el correcto funcionamiento de los vehículos que transiten por el territorio nacional y la obligación de mantener en óptimas condiciones mecánicas y de seguridad a los vehículos automotores.

Los Decretos 4299 de 2005 y 1333 de 2007 establecen los requisitos, obligaciones y régimen sancionatorio aplicables a los distribuidores minoristas de combustibles líquidos derivados del petróleo, a través de estaciones de servicio automotriz.

La Resolución 0957 de marzo de 2012 emanada del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, expide el Reglamento Técnico que deben observar los talleres en los procesos de conversión a gas natural comprimido para uso vehicular.

2.4 ESTADO DEL ARTE

El Estado del Arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado de un tema específico. Además del conocimiento de la información, el estado del arte establece comparaciones entre varios autores para aumentar el nivel de comprensión del problema tratado; pues brinda más de una alternativa de estudio. El sondeo de la información ofrece los siguientes resultados.

Kelley (2010)⁷, en su artículo "*Cómo avivar la llama de la innovación*", plantea la tremenda presión del clima competitivo, y para contrarrestarlo hace falta que los líderes empresariales se preparen para innovar, a fin de regular utilidades de manera confiable y rápida. Sin embargo, se observa que a menudo las empresas pierden esta visión a medida que aumenta su crecimiento, y aunque algunas

⁷ KELLEY, Braden (2010). *Cómo avivar la llama de la innovación*. New York: Bloomberg Press, p. 53ss.

veces fueron las mejores para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, son desplazadas por nuevos participantes competitivos en su sector, por lo cual terminan por imitar con desesperación para superar sus problemas de posicionamiento en el mercado, en vez de incorporar estrategias innovadoras en vez de copiar o plagiar ideas ajenas.

Este autor recomienda que para establecer las bases de la innovación, la empresa necesita una visión que transmita en qué se enfoca, qué desea producir, dónde encaja la innovación en su plan de negocios, qué métodos y procesos usará para innovar y quiénes estarán involucrados. De esta manera, la visión de la innovación guía la dirección de su empresa, por lo que los altos ejecutivos deben comunicar esa visión a todos con convicción. No hay que olvidar que cada empresa es distinta y está en una etapa distinta de maduración en materia de innovación. Además, esa visión debe corresponder tanto a la maduración interna de la organización como a su mercado externo; de lo contrario, pierde participación en el mercado.

A su vez, Peters (2004)⁸ ofrece unas ideas que sirven de aporte a la presente investigación en su artículo "*En busca de la Excelencia*". Presenta los procesos de 43 empresas estadounidenses exitosas, con un crecimiento mayor de 20 años, con buena situación económica y con un historial de innovación permanente. El secreto consiste en sistemas y procedimientos sencillos para el aprendizaje de

⁸ PETERS, Tom (2004). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas estadounidenses mejor dirigidas*. Londres: Profile Books, p. 25ss.

todo tipo de personas, con principios y criterios positivos y nunca negativos. Los pequeños grupos ofrecen mejores resultados en la acción a corto plazo, fomentando la comunicación rápida y oportuna y con políticas de puertas abiertas. Recomienda el riesgo a nuevos proyectos, aunque se cometan errores, convirtiendo a todos los empleados como promotores de innovación.

Otro aporte a la investigación lo ofrece Thomas (2012)⁹ en su escrito titulado "*Anticípese. Cómo saber lo que necesitan los clientes antes de que ellos*". La premisa inicial establece que las empresas triunfan o fracasan según lo que sus clientes piensan de ellas y según las experiencias y el valor que ellas otorgan a esa clientela. Los ingresos y las ganancias están ligados directamente al valor que las empresas brindan a sus clientes. Para aprovechar esa oportunidad, se debe decidir en qué clientes enfocarse y eso requiere analizar cuánto contribuye cada comprador al balance final. Pero también hay que indagar las motivaciones más arraigadas de los clientes a fin de conocer lo que satisface las necesidades de los clientes, lo que determina el concepto de valor de la empresa para los clientes. Es así como se posibilita la oportunidad de crear o mejorar las ofertas de la empresa como también ejercer un liderazgo comprometido. Sin embargo, lo ideal es anticiparse a las oportunidades para generar un valor óptimo para sus clientes, posicionarse del mercado y obtener mejores ganancias.

⁹ THOMAS, Bill (2012). *Anticípese. Cómo saber lo que necesitan los clientes antes que ellos*. Washington: John Wiley & Son Editorial, p. 55ss.

Para la investigación se considera valioso el aporte de Kaplan (1996)¹⁰ en el artículo “*El cuadro de mando integral*”. El término integral se refiere a sopesar los objetivos a corto y largo plazo, los resultados financieros de resultados versus los indicadores inductores, las medidas de actuación externa versus las de actuación interna, y la identificación de las estrategias financieras, las de los clientes, las de crecimiento continuo, las de capital humano, las de tecnología y las de innovación. Este cuadro de mando integral permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y satisfacer las cuotas de mercado y las expectativas y necesidades de los clientes.

Se cita a Stanton (2004),¹¹ al considerarlo como un clásico del marketing. Publicó su libro “*Fundamentos de Marketing*”, en donde recopila sus planteamientos para fundamentar esta disciplina, que debe organizarse en torno a cuatro disciplinas, a saber: tecnología, internacionalización, entorno físico y comportamiento ético-social responsable. Para la presente investigación este autor ofrece un aporte de conceptos con claridad y concisión, pero sobre todo se valora su actualización al presentar contenidos actualizados y acordes con un mundo que se globaliza e internacionaliza en medio de avances científicos y tecnológicos. Además, presenta con profundidad herramientas teórico-prácticas para manejar un amplio panorama del marketing, la selección de mercados y, en especial, lo relacionado con el producto, el precio, la distribución y la promoción.

¹⁰ KAPLAN, Robert (1996). *El cuadro de mando ideal. Cómo traducir y poner en práctica la estrategia*. Bogotá: Gestión 2000, p. 44ss.

¹¹ STANTON, William, ETZÉL, Michael & WALKER, Bruce (2004) *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill, p. 97ss.

Se considera también como aporte valioso el tratado sobre “*Administración*” de Robbins (2010).¹² Este autor identifica los conocimientos y las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo, y profundiza los temas relacionados con la tecnología del tipo de negocio, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores económicos, problemas del marketing y las operaciones financieras. Le concede especial importancia a las relaciones interpersonales, cuyo descuido lleva al fracaso al liderazgo de gerentes y administradores. Se atreve a afirmar que la pobreza de habilidades interpersonales ha permitido el despido de muchos directivos aunque posean excelentes habilidades técnicas para el cargo. Es interesante su visión sobre la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, pues la orienta prospectivamente al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, lo cual las hace más competitivas en los mercados globales dentro de un desarrollo sostenible.

La revisión de estos aportes permiten concluir que para competir en las actuales circunstancias, las empresas necesitan alejarse de la gestión jerárquica y adoptar sistemas de fomento estratégico y organizacional que deben conocer todos los funcionarios, lo que se denomina “*estrategias compartidas*”, lo que potencia el sentido de pertenencia y la conciencia de los procesos empresariales.

¹² ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary (2010) *Administración*. México: Pearson, p. 79ss.

2.5 MARCO TEÓRICO

En este aparte se fundamenta teóricamente la investigación, revisando los conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. La intención es integrar al problema a los conocimientos previos relativos al mismo para darle sentido, ampliar horizontes y orientar su desarrollo.

2.4.1 Teorías que fundamentan el Proyecto. En 1980 Michael Porter publicó su libro *"Estrategias Competitivas,"*¹³ para describir la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las fuerzas competitivas que determinan la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Porter identificó tres estrategias genéricas, que pueden utilizarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son:

- a) El liderazgo en costos totales bajos. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el

¹³PORTER, Michael (1980). *Estrategias Competitivas. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía.* México: Editorial Continental, p. 43ss.

tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, son materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitan y se busca la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa. Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la proteja de las fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchan mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionan hasta que quedan en el nivel más próximo al competidor más eficiente y son eliminados.

- b) La diferenciación. Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

c) El enfoque. La tercera estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

LA ESTRATEGIA Y EL MODELO DE NEGOCIO SEGÚN PORTER



Teniendo en cuenta que la orientación de estrategias empresariales tiene un carácter interdisciplinario, se anotan a continuación algunas teorías que permiten fundamentar la integración económica, industrial, política, social y organizativa, con lo cual se supera el tradicional enfoque de relacionar la empresa sólo con la estadística, rentabilidad de mercado y ventajas competitivas.

Henry Mintzberg (1993)¹⁴ formula una teoría de la planeación estratégica que aporta a la presente investigación una visión amplia para diseñar el crecimiento de una empresa. Este autor define el Plan como la etapa del proceso administrativo en donde se debe identificar los objetivos a lograr, y definir las propiedades. Considera que la estrategia es el conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas que permiten alcanzar los objetivos planeados con efectividad. Por tanto, la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y está entrelazada con el proceso completo de la dirección de modo inseparable. Propone varios enfoques para la estrategia y los titula "las 5 P's de la Estrategia" para manejar este campo en la actividad empresarial, a saber:

- Estrategia como Plan. La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.
- Estrategia como Pauta de Acción. Como plan una estrategia también puede ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida del contrincante o competidor. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza, no la expansión.

¹⁴MINTZBERG, Henry (1993). *El proceso estratégico: contexto y casos*. México: Prentice Hall, p. 12ss.

- Estrategia como Patrón. La estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones. De acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
- Estrategia como Posición. La estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo.
- Estrategia como Perspectiva. Aquí la estrategia es una perspectiva; su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

A su vez, Robert A. Burgelman (1999)¹⁵ presenta una visión de liderazgo en el mercado mediante el uso de una combinación de texto, lecturas y casos para dar vida a la última investigación de las empresas en estos retos críticos de negocio. *Gestión Estratégica de Tecnología e Innovación* toma la perspectiva del gerente general de la línea de productos, unidades de negocio, y los niveles de la empresa, examinando cada uno de estos niveles con cierto detalle, pero también se ocupa de la interacción entre los diferentes niveles de administración general como son el ajuste entre la estrategia de producto y estrategia de unidad de negocio, y el vínculo entre el negocio y la estrategia de tecnología de nivel corporativo.

¹⁵BURGELMAN, Robert A. (1999). *Gestión Estratégica de Tecnología e Innovación*. Madrid: Ediciones Alfaomega, p. 46.

Es oportuno indicar que la investigación en proceso estratégico no sólo debe ayudar a la organización a mantener una posición de recursos y competitividad favorable sino que, además, debe permitirle adaptarse a los cambios de su entorno y renovarse activamente. En tal sentido, Chakravarthy (2002) considera que la investigación para la dirección estratégica se enfrenta a dos desafíos importantes, a saber:

- El tratamiento de los procesos de transformación desde una perspectiva holística y con un mayor grado de rigor científico, superando con ello las investigaciones de carácter estático centradas básicamente en el estudio de un único sistema administrativo.
- La investigación en proceso estratégico debe ser más normativa (con indicación de implicaciones para la mejora de la empresa), si se pretende que tenga un mayor grado de utilidad en la práctica profesional.

Para hacer frente a estos dos grandes desafíos, Chakravarthy¹⁶ propone un modelo de investigación en proceso estratégico, donde se distinguen cuatro vías de actuación claramente diferenciadas:

- a) La vía conceptual, que hace referencia al conocimiento de los diferentes marcos conceptuales propuestos por académicos y profesionales del campo en relación al cambio estratégico;

¹⁶CHAKRAVARTHY, Sharma (2007). *Asociaciones industriales, proyectos, colaboraciones y educación*. Arlington: Universidad de Texas, p. 78.

- b) La vía de los sistemas administrativos que son necesarios para apoyar la aplicación de los nuevos conceptos;
- c) La vía del comportamiento directivo o nuevas capacidades requeridas para gestionar el cambio estratégico;
- d) Una última vía que consiste en la integración de las tres vías anteriores, determinando con ello las acciones estratégicas que conducen a la mejora de los resultados de la empresa.

Como fundamentación teórica de la presente investigación, la autora adopta el modelo propuesto por Porter, pero con adición de los planteamientos de Chakravarthy, en tal forma que el desarrollo del Proyecto es eminentemente de crecimiento empresarial a través de innovaciones que posibilitan el posicionamiento en el mercado, la competitividad y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

2.5.2 Fundamentos para una empresa de servicio automotriz. Desde el punto de vista del operador de una empresa de mecánica automotriz, el objetivo principal es la prestación del servicio, pues los automotores deben recibir un mantenimiento para su conservación y para garantizar que la función que realiza se cumpla a cabalidad y se mantenga su capacidad productiva en el nivel deseado.¹⁷ Lo anterior, se debe basar en el equilibrio de los siguientes factores:

¹⁷PALMER, Marianela (2002). *Mecanización del servicio*. Camagüey: Universidad de Ciego de Ávila, p. 24.

- Minimizar los costos de parada del equipo por daño y reparaciones.
- Maximizar la utilización del capital invertido en el equipo, aumentando así su vida útil.

Existen varias formas de realizar el mantenimiento a un vehículo automotor, y cada una de ellas tiene sus propias características. Estos tipos de mantenimiento son: correctivo, programado, predictivo, preventivo y productivo total.

El mantenimiento correctivo está encaminado a corregir una falla que se presente en determinado momento. Su función primordial es poner en marcha el vehículo lo más rápido posible y con el mínimo costo. Este mantenimiento es, generalmente, el único que se realiza en empresas pequeñas. Las etapas por seguir cuando se presenta un problema de mantenimiento correctivo son las siguientes:

- Identificar el problema y su causa.
- Estudiar las diferentes alternativas para su reparación.
- Evaluar las ventajas de cada alternativa y escoger la óptima.
- Planear la reparación, de acuerdo al personal y al equipo disponible.
- Supervisar las actividades por desarrollar.
- Clasificar la información sobre tiempo, personal y respuesta de la labor realizada, así como las diferentes observaciones al respecto.

El mantenimiento correctivo presenta, a veces, una serie de inconvenientes. Por ejemplo, una pequeña deficiencia que no se manifieste en un vehículo con el tiempo puede hacer fallar otras partes, convirtiendo así un arreglo pequeño en una reparación mayor que incrementa los costos debido al aumento del tiempo de parada del equipo. Por otra parte, casi podría afirmarse que el repuesto requerido para solucionar la deficiencia no se encuentra en ese momento en el almacén por no existir la información de la clase y cantidad de repuestos necesarios. La consecución de estos elementos hace que la demora sea mayor y se incrementen los costos, lo que se hubiese podido obtener mediante continuas revisiones preventivas.

Los costos del mantenimiento correctivo son generalmente los más elevados, porque al desarmar componentes se deterioran otros elementos como retenedores, rodamientos, tornillos, empaques, lubricantes y otros. Además, la calidad se verá seriamente afectada, debido a que el desgaste progresivo de los equipos ocasiona una caída en el nivel de prestación del servicio.

Todos estos inconvenientes hacen imposible que los vehículos automotores operen únicamente bajo un sistema de mantenimiento correctivo. De todas maneras, la práctica enseña que el mantenimiento correctivo es inevitable, aun cuando se haya implantado un programa de mantenimiento preventivo, ya que en cualquier momento se pueden presentar fallas que no se han previsto.

El mantenimiento programado se basa en la suposición de que las piezas se desgastan siempre de la misma forma y en el mismo período de tiempo, así se esté trabajando bajo condiciones diferentes. En este tipo de mantenimiento se lleva un estudio detallado de los vehículos, y a través del mismo se determina, con ayuda de datos estadísticos e información del fabricante, las partes que se deben cambiar y la periodicidad con la que se deben hacer los cambios. Aunque este sistema es superior al mantenimiento correctivo, presenta algunas fallas. La principal es que al prestar el servicio a una determinada parte del vehículo, es necesario a veces retirar o desarmar partes que trabajan en forma perfecta.

El mantenimiento predictivo consiste en hacer mediciones o ensayos a determinadas partes del vehículo, las cuales no se les puede permitir fallar en forma imprevista. Las inspecciones más frecuentes son de desgaste, de espesor, de fractura, de ruido, de vibraciones, de temperatura y análisis de aceite. El mantenimiento predictivo es la forma más avanzada del mantenimiento preventivo y se ejecuta sólo a partes críticas en razón a los altos costos del diagnóstico. Cabe anotar que el mantenimiento predictivo sólo informa y sirve de base para un buen programa de mantenimiento preventivo.

Mantenimiento preventivo es una revisión e inspección programada que puede tener como consecuencia una tarea correctiva o de cambio. Se basa en el hecho de que las partes de un vehículo se gastan en forma desigual, y es necesario prestar un servicio en forma racional para garantizar su buen funcionamiento. Se

hace mediante un programa de actividades (revisión, ajuste y lubricación) previamente establecido, con el fin de anticiparse a la presencia de fallas en los vehículos, con fundamento en el estudio de necesidades de servicio del vehículo. El éxito de un programa de mantenimiento se apoya en el análisis detallado del programa de cada vehículo y en el cumplimiento estricto de las actividades, para cuyo efecto se debe realizar un buen control.¹⁸

2.5.3 La Gestión Innovadora. Las empresas modernas deben sobrevivir en un mundo que cambia a cada segundo. Para mantenerse a flote, deben ser altamente competitivas y adaptarse a los cambios continuos y emergentes. Pero no sólo deben ser eficientes y cumplir con las mínimas normas de gestión; también, deberán ser más innovadoras, con una cultura organizacional consecuente con los cambios que se generan en el entorno de la empresa.

La cultura organizacional compartida es, entonces, uno de los componentes primordiales para satisfacer al cliente a través de un vínculo de compromiso que se aventure más allá de la venta de un producto o servicio o de cubrir una demanda determinada en el mercado. De ahí que la importancia de un sistema de gestión de innovación empresarial, es vital para que esa organización se mantenga a la vanguardia y en constante crecimiento.¹⁹

¹⁸FARPI, John (1998). *Manual del taller de reparación y ajuste de automóviles y camiones*. Barcelona: Ediciones José Montesó, p. 18.

¹⁹ MARTÍNEZ, Lorena (2006) *Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la Innovación Empresarial*. Vigo (España): Ideas Propias Editorial, p. 72.

El cliente evoluciona y exige nuevas respuestas a sus necesidades. Al conocer las necesidades de los clientes, sus gustos, sus hábitos y sus preferencias, las empresas podrán agregar el máximo valor añadido a sus productos o servicios ofertados, permitiéndole esto aportar mayores satisfacciones a ese cliente y, en consecuencia, la empresa podrá ser diferenciada de entre las homólogas que compiten en el mercado.

Lorena Martínez Villaverde (2006)²⁰ explica que “Una empresa innovadora es una empresa que tiene equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos y, sobre todo, mucho trabajo duro diario resolviendo problemas, satisfaciendo necesidades, siendo creativos, mejorando productos y servicios y, por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio. Estas características son las que permiten a algunas empresas sorprender al mercado, a la competencia y ser líderes en el mercado y líderes en innovación”.

La misma autora refiere que “el proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado, de productos manufacturados o la utilización comercial de nuevos procesos técnico. La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa, al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas, y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente”.²¹

²⁰ MARTÍNEZ, Lorena (2006). *Op. Cit.*, p. 37.

²¹ *Idem*, p. 43.

Se destaca, entonces, que la cultura corporativa es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios. Se exterioriza en forma de creencias colectivas que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Esto significa, entonces, que las empresas hoy en día, deben introducir en su cultura corporativa, los rasgos de una cultura innovadora, ya que esta cultura será la que les permita transformar los avances de la tecnología en procesos innovadores y en productos de calidad superior a los que están disponibles en el mercado. Esto, a su vez, abre las puertas a las empresas para insertarse y competir en mercados globales y cubrir sus costes con buenos dividendos.

Es pertinente insistir, entonces, que la capacidad de innovación es uno de los factores claves para las empresas que quieren competir en un mercado cada vez más internacional y global. Pero, para poder optar a esa capacidad, las empresas deben invertir en conocimiento, estructura, investigación y, en muchos casos, no supone una garantía de éxito si no va acompañada de una buena estrategia que permita decidir quiénes quieren ser los líderes en innovación.

2.5.4 Estrategias de crecimiento empresarial. Cuando un negocio tiene éxito, lo más normal es que intente crecer. Las estrategias para el crecimiento tienen

varios enfoques, pero hay unanimidad o consenso en considerar el crecimiento desde una perspectiva interna y otra externa.

El crecimiento interno se basa en inversiones productivas en el seno de la misma empresa para aumentar su capacidad productiva, y se distinguen para ello varias estrategias, como las que a continuación se señalan:

- Penetración en el mercado, aumentando las ventas de la empresa con los productos o servicios actuales
- Desarrollo de productos, ofreciendo productos o servicios mejorados al mercado.
- Desarrollo de mercados, introduciendo los productos o servicios a mercados nuevos.
- Diversificación, ofreciendo productos o servicios diferentes a los que en la actualidad se ofrecen.

El crecimiento externo se basa en el aporte de recursos por organismos ajenos a la empresa, y se distinguen para ello las siguientes estrategias:

- Fusión, a través de la disolución de dos o más empresas o sociedades para integrar una nueva.
- Absorción, cuando una organización compra el patrimonio de otra y lo integra al suyo.

- Participación, cuando se compra parte de las acciones de otra empresa para influir en ella.
- Cooperación o acuerdo entre distintas empresas para unir esfuerzos y aprovechar las ventajas de actuar conjuntamente.

Algunos autores indagan respuesta sobre la diferencia de algunas empresas sobre otras y el cómo consiguen una ventaja competitiva de manera sostenible, partiendo de la consideración de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades (Hoskisson, 1999)²². Los planteamientos de este autor fundamentan teóricamente el presente documento y su respectiva propuesta, pues ofrecen un enfoque que se adapta a la realidad de la Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. (ISUR S. A.) en el municipio de Soledad (Atlántico), al igual que orienta las estrategias de crecimiento empresarial que se consideran viables y factibles en la situación actual de la empresa.

Este autor insiste en el equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos recursos, a fin de obtener un crecimiento empresarial óptimo. Para ello, es pertinente “conocer los recursos actuales, los que se precisan para el futuro y las estrategias necesarias para desarrollarlos. Además, es necesario contar con capacidades directivas dinámicas para construir, integrar y reconfigurar los recursos y competencias organizativas”.²³

²² HOSKISSON, R. (1999). *Teoría e investigación sobre gestión estratégica. Oscilaciones de un péndulo*. Londres: Revista de Estudios de Gestión, p. 35.

²³ *Ibid*, p. 49.

Lo anterior permite concebir las estrategias de crecimiento empresarial orientadas por los recursos disponibles (institucionales, humanos, físicos, tecnológicos, materiales, logísticos y financieros) y la determinación de la dotación futura de recursos, los cuales tiene diferente valor estratégico para el desarrollo de las estrategias. Esto quiere decir que los recursos empresariales son inductores del crecimiento empresarial exitoso, pues determinan la innovación y la dirección del desarrollo a implementar, lo que hará posible la efectividad de acciones emprendedoras y obtener una ventaja competitiva sostenible en los negocios que constituyen el campo de actividad de la empresa.

La puesta en marcha de esta estrategia de crecimiento empresarial permitirá a ISUR S. A. un crecimiento de tipo horizontal con mayor penetración y participación en el mercado, ampliación y desarrollo de nuevos servicios, nuevos mercados, expansión geográfica y acercamiento a nuevos clientes.

2.6 MARCO CONCEPTUAL

A fin de facilitar la comprensión de la lectura del presente documento, se indica la acepción adoptada para las palabras claves del Proyecto.

CONTROL DE GESTIÓN. Requisito obligado para comprender y contrastar el modelo de negocio y evaluar el resultado de las decisiones delegadas, así como el

interés y conveniencia de cada una de las actividades que componen la cartera de la empresa.²⁴

ESTACIONES DE SERVICIO AUTOMOTRIZ. Se definen como estaciones de servicio de combustibles, aquellos establecimientos destinados al almacenamiento y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto gas licuado del petróleo (GLP), para vehículos automotores, a través de equipos fijos (surtidores) que llenan directamente los tanques de combustible. Además, puede incluir facilidades para prestar uno o varios de los siguientes servicios: lubricación, lavado general y/o de motor, cambio y reparación de llantas, alineación y balanceo, servicio de diagnóstico, trabajos menores de mantenimiento automotor, venta de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías y accesorios.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL. La definición más precisa de crecimiento empresarial es la que considera un proceso de mejora de la empresa, que lo impulsa a alcanzar determinadas etapas de éxito. Para ello es necesario emplear estrategias de adaptación o cambio interno y/o externo, innovando sin dejar de lado la razón de ser de la empresa.²⁵

GESTIÓN. Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar algo. Gestionares llevar a cabo diligencias **que hacen posible** la realización de una operación, proceso o de un anhelo cualquiera, y abarca las ideas

²⁴ PÉREZ-CARBALLO, Juan (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial, p. 16.

²⁵ TURMERO, Iván (2006). *El crecimiento empresarial*. México: Fondo de Cultura Económica, p. 29.

de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una situación. Por tanto, la noción de gestión se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN. Se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.²⁶

INNOVACION: Es la habilidad o destreza por la cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado. Innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce, a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

INSTALACIONES AFINES: Son todos los establecimientos de carácter público o privado, tales como distribuidores de combustibles líquidos derivados del petróleo, concesionarios, cambiaderos de aceite, lavaderos de vehículos, talleres automotrices con servicios autónomos y servitecas, y todas aquellas relacionadas

²⁶BELTRÁN, Jesús Mauricio (2012). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores, p. 48.

con el mantenimiento mecánico, lavado de vehículos, almacenamiento y venta de combustibles y lubricantes.

MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ: Es el conjunto de actividades que deben realizarse a vehículos automotores con el fin de prevenir y corregir fallas, buscando la continuación del servicio para el cual fueron diseñados.

MEDICIÓN. Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Para realizar la medición se eligen las variables críticas para el éxito del proceso, seleccionando las más convenientes y asegurando que resuman lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional de la empresa.²⁷

OPERADOR DE ESTACIÓN DE SERVICIO: Es la persona natural o jurídica, pública o privada que administra y opera en forma autónoma, para así o para un tercero, una estación de servicio o un establecimiento afín, el cual debe velar y cumplir con todas las regulaciones, que establezcan las autoridades competentes y que tengan incidencia en la actividad realizada en el establecimiento.

REPUESTO E INSUMOS AUTOMOTRICES: Partes, accesorios y elementos necesarios para el funcionamiento y la operatividad de vehículos automotores.

²⁷BELTRÁN, Jesús Mauricio (2012). Op. Cit., p. 45.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 ESTUDIO DE CASO

El método de Estudio de Caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios. Además, en el método de Estudio de Caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.²⁸

En este sentido, Rialp (2003)²⁹ indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa y adecuada para investigar fenómenos que representan algún tipo de problemática de la vida real. El investigador utiliza múltiples fuentes y datos para responder el cómo y el por qué ocurren los fenómenos. Su importancia radica en aspectos como los que a continuación se señalan:

²⁸ MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina (2006). *El Método de Estudio de Caso. Estrategia Metodológica de la Investigación Científica*. Barranquilla: Universidad del Norte, p. 167.

²⁹ RIALP, J. (2003). *El Método de Caso como técnica de investigación y su aplicación*. Barcelona: Universidad Autónoma, p. 40.

- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

3.2 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación adopta un paradigma cuantitativo-cualitativo. El paradigma cuantitativo básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad. Ello permitirá establecer leyes generales de la conducta humana y del comportamiento del fenómeno en estudio.

El paradigma cualitativo centra su atención en comprender los significados que los sujetos infieren a las acciones y conductas sociales. Para ello se utiliza esencialmente técnicas basadas en el análisis del lenguaje, como pueden ser la entrevista, el grupo de discusión, la historia de vida, y las técnicas de creatividad social. Aquí lo importante no es cuantificar la realidad o distribuirla en clasificaciones, sino comprender y explicar las estructuras latentes de la sociedad, que hacen que los procesos sociales se desarrollen de una forma y no de otra. Dicho de otra forma, desde este paradigma se intenta comprender cómo la subjetividad de las personas (motivaciones, predisposiciones, actitudes, etc.) y el fenómeno estudiado explican su comportamiento en la realidad.³⁰

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Descriptivo, ya que el Proyecto busca especificar las características más importantes del objeto de estudio y, al mismo tiempo, medir las variables que lo afectan. Este tipo de investigación, que también se llama Investigación Diagnóstica consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción

³⁰OKUDA, Mayumi & GÓMEZ-RESTREPO, Carlos (2005). *Métodos en investigación cualitativa*. Bogotá: Revista Colombiana de Psiquiatría, Vol. XXXIV, N° 1, p. 118.

exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, y por eso su alcance es Explicativo.

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. Estos datos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos.

- Los símbolos cuantitativos o numéricos se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se miden las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.
- Los signos cualitativos o verbales tienen como objetivo examinar la naturaleza general de los fenómenos, y contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos.

3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método aplicado es el Inductivo, pues permite formular generalizaciones a partir de casos particulares, a través de procesos de observación y análisis.

3.5 POBLACIÓN OBJETIVO

La investigación se realiza en la Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. ISUR S. A.) de Soledad (Atlántico), que se organizó para prestar servicios a las

microbusetas afiliadas a la Cooperativa COOTRACOLSUR, cuyos asociados son los accionistas de ISUR. Por esta razón, se adopta como población los asociados y microbusetas afiliados a COOTRACOLSUR, de la siguiente manera:

TIPO	CANTIDAD DE ASOCIADOS	CANTIDAD DE VEHÍCULOS
Asociados hábiles	37	70
Asociados inhábiles y vinculados	37	40
TOTAL POBLACIÓN OBJETIVO	74	110

FUENTE: Archivos de ISUR S. A. y de la Cooperativa COOTRACOLSUR

3.6 MUESTRA REPRESENTATIVA

Se utiliza el Muestreo Probabilístico del tipo Intencional, en donde quien diseña la muestra busca que sea representativa de la población objetivo, realizando este procedimiento de manera subjetiva.³¹ La selección de la muestra representativa obedeció a la particularidad que presenta una parte de la población objetivo (asociados hábiles), características que se mencionan a continuación:

- Ser propietario de la mayor proporción del parque automotor de COOTRACOLSUR.
- Accesibilidad, asistencia permanente a las Asambleas Generales de Asociados de la Cooperativa.
- Por ser Asociados Hábiles, se les reconoce y garantiza:

³¹ HOLGUÍN, Fernando (1993). *Elementos de muestreo y correlación*. México: Editorial Diana, p. 32.

- Derecho a la información y participación a todas las actividades de desarrollo gestionadas por la Cooperativa.
- Ejercicio de toma de decisiones sobre propuestas y proyectos presentados ante la Asamblea General de Asociados.
- Otros derechos expresados en los Estatutos de la Cooperativa.

Por lo tanto, la recolección de datos se realizó intencionalmente sobre los 37 Asociados Hábiles de la Cooperativa COOTRACOLSUR, propietarios de 70 vehículos de tipo colectivo vinculados a la Cooperativa.

3.7 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizaron Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias, a saber:

A. FUENTES PRIMARIAS

Se trata de mecanismos para obtener datos de manera directa y objetiva, sin intermediarios. Para ello se utilizaron las siguientes Técnicas:

- Estudio de casos que investiga una empresa específica como es ISUR S. A. en el Municipio de Soledad (Atlántico)

- Encuesta a los Asociados de COOTRACOLSUR, pues son ellos quienes de primera mano conocen las necesidades de mantenimiento que tienen sus vehículos.
- Visitas a Centros de Servicio Automotriz utilizando la observación directa y las charlas informales con administradores, técnicos y operarios.
- Entrevistas Estructuradas, aplicadas a expertos en el tema de estudio, pues sus conocimientos y experiencias se consideraron valiosas para la investigación.

B. FUENTES SECUNDARIAS

Proporcionan datos previamente elaborados, que de otra manera se encontrarían de manera dispersa. Se utilizaron las siguientes Técnicas:

- Revisión de los archivos de ISUR S. A. y COOTRACOLSUR, en especial sobre su horizonte institucional e historia y características del mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos.
- Consulta de textos en la Red Internet, libros, revistas y publicaciones relacionadas con el tema en estudio.

3.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos se codifican y organizan para presentarlos en tablas y cuadros que permiten un análisis porcentual. Los gráficos visualizan rápidamente

la información, y su interpretación se consigna en forma literal, a manera de conclusiones.

3.9 TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La triangulación³² se entiende como una técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes datos para contribuir a la validación de un estudio y potenciar las conclusiones que de él se derivan. Esta validación se efectúa al comprobar la concordancia o discrepancia entre las fuentes de datos.

En el presente Proyecto, los datos obtenidos en el Estudio de Mercado se confrontan con la información del Estudio Técnico y del Estudio Financiero, lo cual permite una validación del Proyecto con resultados de secuencialidad, unidad, coherencia y concordancia, que le concede al Proyecto un alto margen de confiabilidad y veracidad.

3.10 SISTEMA DE VARIABLES

A continuación se operacionalizan las categorías, variables e indicadores que se manejan en el Proyecto.

³² RODRÍGUEZ, Clemente (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuestas e investigaciones. Granada (España): Revista de Investigación y Evaluación Educativa, vol. 12, N° 2, p. 55.

CATEGORIAS	VARIABLES	INDICADORES
Estudio de Mercado	Submercados	Consumidores Proveedores Competidores
	Demanda	Marca del vehículo Modelo del vehículo Capacidad del vehículo Operación y mantenimiento del vehículo
	Oferta	Organización Tecnología Mercadeo Publicidad Seguridad Precios
	Competitividad	Calidad del servicio Valores agregados Precios Distribución Promoción
Estudio Técnico	Ingeniería	Mantenimiento preventivo Mantenimiento correctivo
	Equipamiento	Muebles Maquinaria Equipos
	Servicio	Coste Calidad Rendimiento Entrega Flexibilidad Innovación
	Localización	Macrolocalización Microlocalización
	Tamaño	Infraestructura Puestos de trabajo Capacidad financiera
Estudio Organizacional	Empleados	Área administrativa Área operativa
	Funciones	Gerente Secretaria Almacenista Aseadoras Celadores Operarios
	Estructura organizacional	Asamblea General Junta Directiva Administración Vigilancia Fiscalización
	Constitución	Acta de Constitución Estatutos Inscripción a Cámara de Comercio R. U. T. Certificado de Higiene Inscripción a Sistema de Seguridad Social

CATEGORÍAS	VARIABLES	INDICADORES
Estudio Financiero	Costos	Insumos para mantenimiento y repuestos Mano de obra Nómina de empleados Servicios públicos Dotaciones Gastos de venta
	Inversión	Inversiones fijas Inversiones diferidas Reinversiones Depreciación Amortización
	Capital de trabajo	Inventarios Cartera Efectivo Créditos
	Ajustes	Ajustes al Patrimonio Corrección Monetaria Variaciones
	Factibilidad	Valor Presente Neto (VPN) Tasa Interna de Retorno (TIR)
Protección Ambiental y Seguridad Industrial	Medio Ambiente	Protección ambiental Residuos sólidos Vertimientos líquidos Emanaciones gaseosas Licencia Ambiental
	Seguridad Industrial	Comités Programa de Salud Ocupacional Riesgos profesionales

4. ESTUDIO DE MERCADO

El Estudio de Mercado es un “proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados”.³³

4.1 OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO DE MERCADO

Comprobar la existencia de una cantidad suficiente, con las características requeridas por el mercado del Proyecto, de conductores y propietarios de vehículos colectivos de transporte público que potencialmente manifiesten la disposición de utilizar los servicios de mecánica automotriz y de suministro de insumos y repuestos en la Empresa ISUR S. A. de Soledad (Atlántico)

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Identificar las características del parque automotor vinculado a COOTRACOLSUR

³³SÁNCHEZ, Guido (2001). *El Marketing en las pequeñas empresas*. México: Fondo Mixto de Cultura, p. 32.

- Determinar el tiempo que dedican los vehículos de transporte público tipo colectivo vinculados a COOTRACOLSUR al mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos, de modo que permita cuantificar la demanda de los servicios.
- Identificar el tipo de mantenimiento que realizan los vehículos de transporte público tipo colectivo vinculados a COOTRACOLSUR, a fin de cualificar la demanda de servicios.
- Conocer las operaciones críticas de mantenimiento dentro del parque automotor vinculado a COOTRACOLSUR que permita priorizar las actividades de mantenimiento que ofrecerá el Proyecto.
- Identificar y analizar la oferta de servicios de mecánica automotriz y suministro de insumos y repuestos para vehículos de transporte público existentes en el mercado.
- Caracterizar los servicios que generará el Proyecto de acuerdo a las necesidades y preferencias que manifieste la demanda.
- Identificar los proveedores, la disponibilidad y los precios de los insumos existentes en el mercado.
- Elaborar el plan de mercadeo para la promoción y comercialización de los servicios generados por el Proyecto.

4.3 MERCADO DEL PROYECTO

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar de qué manera influyen agentes externos en la ejecución y puesta en marcha del Proyecto. Para ello, se

reconocen los submercados del Proyecto que permitan determinar la factibilidad técnica y económica del negocio. Estos submercados están representados por: consumidores, proveedores, competidores y entorno político y legal. Estos dos últimos se tratan en capítulo aparte.

A. SUBMERCADO CONSUMIDOR. Teniendo en cuenta que el tipo de negocio a desarrollar en el Proyecto está representado por la prestación de servicios, los consumidores toman la denominación de “usuarios” o “clientes”. Los usuarios del servicio están representados, principalmente, por los propietarios de vehículos de transporte público, tipo colectivo, agrupados en la Cooperativa de Transportadores Colectivos del Sur (COOTRACOLSUR), la cual desarrolla operaciones en los municipios de Soledad y Malambo (Atlántico). Como empresa demandante del servicio, se considera a sus agremiados como una población cautiva de clientes del servicio que intenta ofrecer el presente Proyecto.

La revisión y análisis de documento de archivo de COOTRACOLSUR han permitido recolectar los siguientes datos:

Estos clientes cautivos lo conforman 74 personas en total, de las cuales 63 están asociados a la Cooperativa (37 hábiles 26 no hábiles) y los restantes (11) son identificados como vinculados a la Empresa. El parque automotor de COOTRACOLSUR está representado actualmente por 107 vehículos, donde el 84% de éstos pertenecen a asociados y los restantes corresponden a vehículos de

propiedad de vinculados. Es importante resaltar que la Empresa tiene autorización por parte de la Secretaría Municipal de Tránsito y Transporte de Soledad (Atlántico), mediante Resolución N° 049 de agosto 26 de 1994, para ampliar su parque automotor hasta un máximo de 146 vehículos, lo que posibilita incrementar la demanda futura del servicio en un 37%.

Los asociados y vinculados a COOTRACOLSUR obtienen de su actividad transportadora, en promedio, ingresos mensuales estimados en \$2.500.000 por cada vehículo que poseen. La tasa de crecimiento de estos ingresos está sujeta fundamentalmente al incremento en el valor de las tarifas diarias estipuladas por la Empresa y consignadas a los propietarios de cada vehículo. Este valor depende, a su vez, del aumento de los pasajes a cancelar en el servicio de transporte público de acuerdo a la tarifa fijada por el Gobierno Municipal. Por otro lado, los ingresos se desmejoran al existir aumentos periódicos y constantes de insumos (combustible, lubricantes y autopartes).

En cuanto a su nivel de escolaridad, el 23% tiene un nivel de escolaridad en el nivel de Educación Básica Primaria, un 45% en el nivel de Educación Básica Secundaria, un 21% en formación técnica y el 11% restante formación profesional.

Por otra parte, no se descarta una demanda potencial del servicio por parte de personas particulares a la Empresa, que posean vehículos con características similares a las de la población objetivo.

B. SUBMERCADO PROVEEDOR. El submercado proveedor del Proyecto está representado por todos aquellos distribuidores autorizados de autopartes y repuestos a nivel regional, nacional e internacional, que puedan suministrar al almacén objeto de estudio artículos para la posterior comercialización. La decisión sobre la mejor alternativa de obtención de estos insumos se basa en la determinación de sus costos, condiciones de compra, necesidad de infraestructura especial para su bodegaje, oportunidad, disponibilidad, seguridad y demora en la recepción.

La consulta a directivos y asociados de COOTRACOLSUR permiten afirmar que la Empresa ha servido de intermediaria entre sus asociados y los proveedores para el suministro de autopartes y repuestos, entre las características de estos proveedores cabe destacar que son empresas que gozan de una trayectoria comercial de más de cuatro años de experiencia, poseen más de un establecimiento comercial de la misma línea, con sucursales a nivel regional y nacional. Son importadores directos de un representativo porcentaje de los productos que comercializan, y mantienen relaciones con proveedores nacionales.

Dentro del submercado proveedor se resalta la gran oferta de insumos existentes en el mercado a nivel local, regional, nacional e internacional, garantizando de otra forma la disponibilidad de suministros de autopartes y repuestos para el negocio.

C. SUBMERCADO COMPETIDOR. El estudio del submercado competidor es imprescindible para desarrollar la estrategia comercial de cualquier negocio, de modo que permita enfrentar en mejor forma su competencia frente al mercado consumidor. En el desarrollo del presente Proyecto de Investigación se utilizará para la definición de la estrategia comercial el análisis de aspectos como la operación de talleres, la tecnología utilizada, la capacidad de prestación del servicio, el precio de sus servicios y productos, las condiciones y plazos de pago, el sistema promocional y la publicidad.

4.4 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

4.4.1 Descripción del Servicio. El negocio, como actividad principal, prestará servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, especialmente a vehículos tipo colectivo, vinculados al transporte público. A continuación se presenta una lista detallada de los tipos de servicios que se ofrecerán:

- Lavado de vehículos en general. Este servicio incluye el lavado del motor y lavado de la carrocería.
- Reparaciones mecánicas y eléctricas. Consiste en el completo diagnóstico de los sistemas mecánicos, del sistema eléctrico del vehículo y del estado de la batería, reparación de todo tipo de averías menores y críticas e instalación de repuestos. No incluye rectificación del motor.

- Petrolizado. Servicio de mantenimiento preventivo que consiste en la aplicación de lubricantes a las partes inferiores de la carrocería y el chasis del vehículo.
- Lubricación. Servicio de cambio de aceite para el motor, caja y transmisión.
- Suspensión. Diagnóstico del estado del sistema de suspensión del vehículo, instalación de los amortiguadores y partes de suspensión.
- Dirección. Revisión, diagnóstico del estado del sistema de dirección, ajuste y/o cambio de componentes del sistema.
- Rodamiento. Diagnóstico del estado y funcionamiento de los rodamientos del vehículo, reparaciones y mantenimiento de los mismos.
- Frenos. Revisión, diagnóstico del estado de los frenos, ajuste y/o cambio de parte del sistema de frenos.
- Latonería y pintura. Realizar la preparación e igualación de superficies (latonería) para su posterior embellecimiento (pintura)
- Comercialización de repuestos y autopartes originales para automotores tipo colectivo de marcas Daihatsu, ChevroletNKR y NPR, NissanUrba y Vanette, Kia Besta y Toyota HL.

4.4.2 Características distintivas del servicio. Para ofrecer una asistencia competitiva se hace necesario acompañar el servicio de una serie de características que lo hagan atractivo al cliente, como las que se anotan a continuación:

- Personal especializado y altamente cualificado.

- Servicio rápido y con calidad.
- Una amplia garantía.
- Precios competitivos.
- Técnicas de mantenimiento económicas y efectivas.
- Información y administración sistematizada del mantenimiento, con disposición a ofrecerlas cuando se solicite.
- Utilización de repuestos originales y con el stock necesario para asegurar un mantenimiento ágil y apropiado.
- Herramientas y equipos especializados.
- Planificación del mantenimiento adaptado a su necesidad, por tipo de vehículo y por servicio.
- Atención al cliente.

4.5 RESULTADOS DE ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO

La ficha técnica de la Encuesta aplicada para el estudio de mercado (Ver formato en el Anexo A) es la siguiente:

- Escogencia de la muestra: Los individuos fueron seleccionados por medio de un muestreo intencional.
- Tipo de entrevista: Personal.
- Población: Asociados y vinculados de COOTRACOLSUR.

- Trabajo de campo: La recolección de la información se llevó a cabo el 25 de enero de 2014, durante la Asamblea General de Asociados.
- Unidad de muestreo: Asociados hábiles (37 socios, propietarios de 70 vehículos)
- Unidad de análisis: Vehículos.

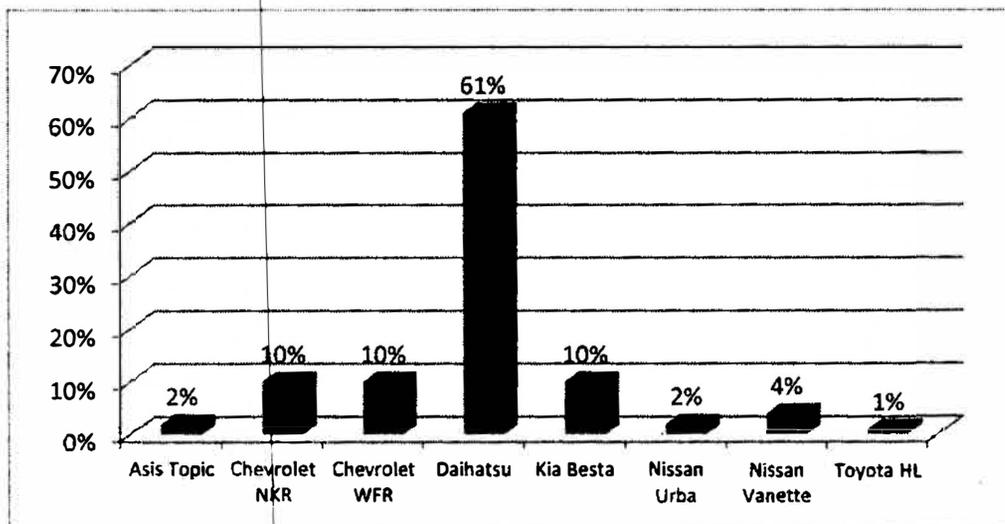
Luego del proceso de recolección de los resultados de la Encuesta aplicada a asociados a COOTRACOLSUR, la información fue consignada en un cuadro denominado REGISTRO DE ENCUESTAS. A continuación se presenta la Tabulación de los datos obtenidos a partir del Cuadro de Registro de Encuesta, acompañado de gráficos para visualizar la información recolectada y conclusiones de manera literal. La Cooperativa de Transportadores Colectivos del Sur (COOTRACOLSUR) posee un total de 110 vehículos tipo colectivo, vinculados hasta enero 30 de 2014, y se destacan las siguientes particularidades:

TABLA 1. Marca del Vehículo

MARCA	Cantidad	Porcentaje
ASIA TOPIC	2	2%
CHEVROLET NKR	11	10%
CHEVROLET WFR	11	10%
DAIHATSU	68	61%
KIA BESTA	11	10%
NISSAN URBA	2	2%
NISSAN VANETTE	4	4%
TOYOTA HL	1	1%
TOTALES	110	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 1. Marcas del parque automotor



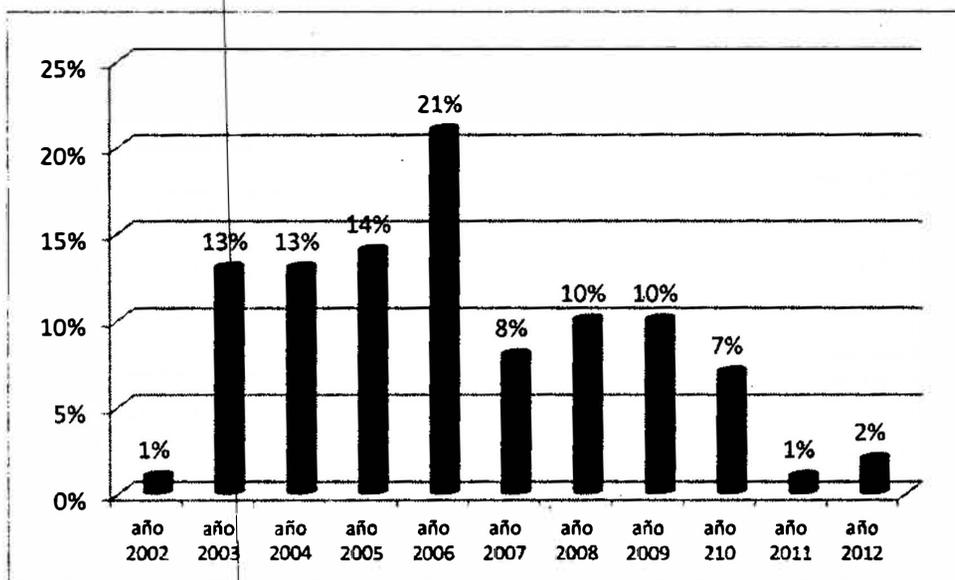
COOTRACOLSUR tiene vinculados vehículos de seis diferentes marcas. entre las que se destacan Daihatsu con un 61% y Chevrolet con un 20%, lo que indica que el 81% de las autopartes y repuestos para vehículos deben estar representadas por dichas marcas.

TABLA 2. Modelo del Vehículo

MODELO	Cantidad	Porcentaje
2002	1	1%
2003	14	13%
2004	14	13%
2005	15	14%
2006	24	21%
2007	9	8%
2008	11	10%
2009	11	10%
2010	8	7%
2011	1	1%
2012	2	2%
TOTALES	110	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 2. Modelos del parque automotor



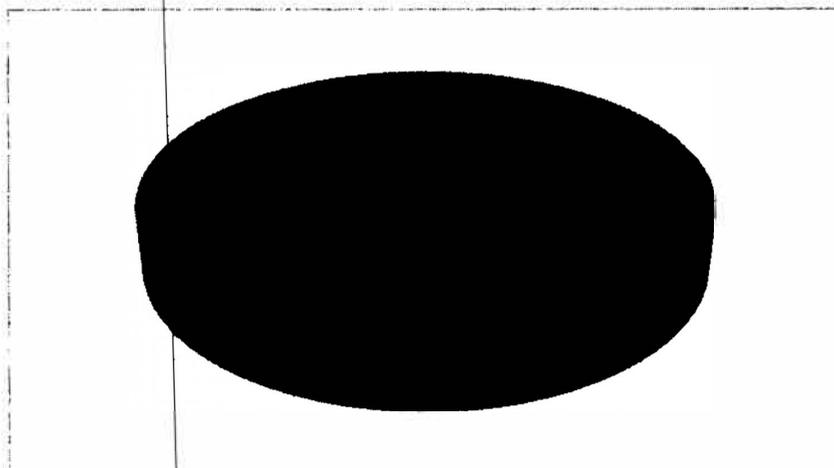
Actualmente, la Cooperativa mantiene en operación vehículos de hasta trece años de años de antigüedad, con modelos entre los años 2002 y 2012, y como muestra el Gráfico 2 los modelos de vehículos que serán atendidos por el Proyecto son, en mayor proporción, aquellos que se concentran entre los años 2003 a 2008, con un porcentaje del 89%. El modelo del vehículo es una variable de gran importancia, pues permite determinar el tiempo de funcionamiento, factor clave dentro del mantenimiento del automotor.

TABLA 3. Capacidad del vehículo (número de pasajeros)

CAPACIDAD	Cantidad	Porcentaje
15 pasajeros	25	23%
19 pasajeros	85	77%
TOTALES	110	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 3. Capacidad del vehículo



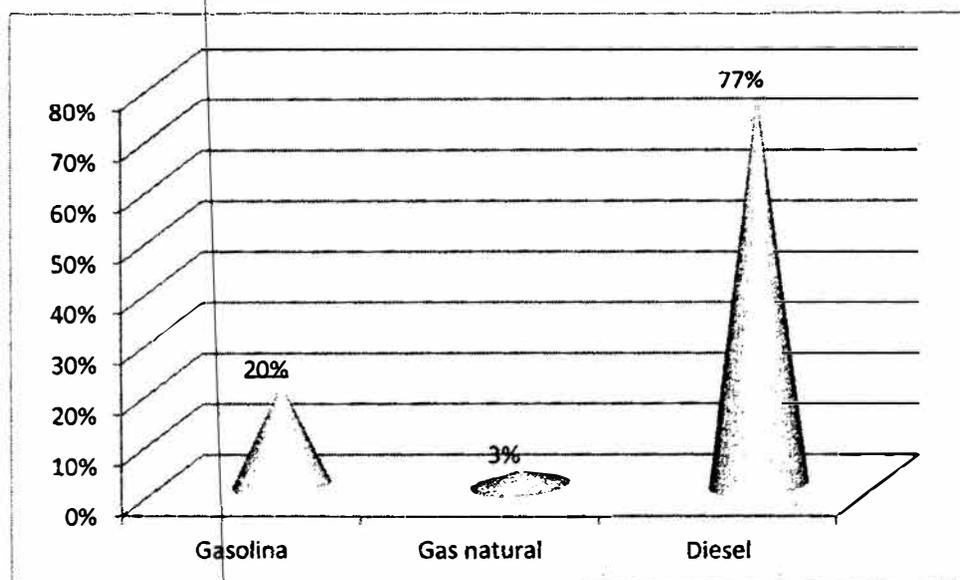
Se distinguen sólo dos tipos de capacidad en número de pasajeros en los vehículos de COOTRACOLSUR. Hay vehículos de 15 pasajeros (23%) y de 19 pasajeros (77%). La observación directa y la revisión de documentos de archivo permiten determinar que las marcas de vehículos con capacidad para 19 pasajeros son Chevrolet WFR, Daihatsu, Nissan Urba y Toyota HL.

TABLA 4. Tipo de motor del vehículo

CAPACIDAD	Cantidad	Porcentaje
Gasolina	22	20%
Gas natural	3	3%
Diesel	85	77%
TOTALES	110	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 4. Tipo de motor del vehículo



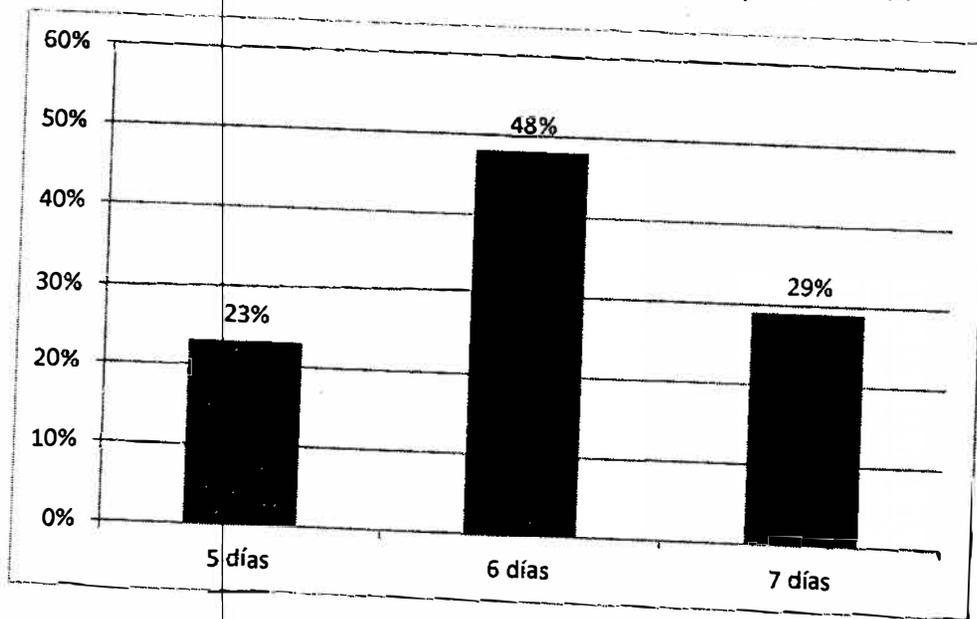
El parque automotor presenta los tres principales tipos de motor diseñados para vehículos: motor a gasolina (20%), a gas natural (3%) y Diesel (77%). No manifiestan el mismo porcentaje, ya que los vehículos de motor Diesel prevalecen en un gran porcentaje, mientras que los de gas natural son de escaso porcentaje.

TABLA 5. En promedio, ¿cuántos días a la semana trabaja su vehículo?

DÍAS DE OPERACIÓN	Cantidad	Porcentaje
5 días	16	23%
6 días	34	48%
7 días	20	29%
TOTALES	70	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 5. Días de operación del vehículo por semana



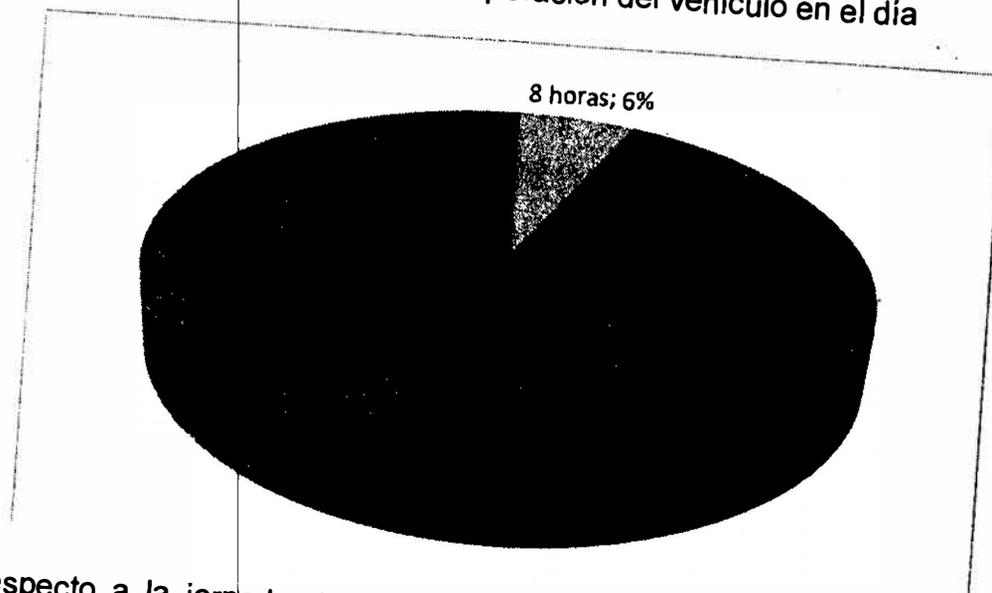
En lo relacionado con el tiempo de operación del parque automotor de COOTRACOLSUR, se observa que cinco es el mínimo de días que opera un vehículo por semana (23%). Por lo general, los vehículos trabajan seis días (48%), aunque hay vehículos que trabajan siete días a la semana (29%)

TABLA 6. En promedio, ¿cuántas horas trabaja su vehículo en el día?

DÍAS DE OPERACIÓN	Cantidad	Porcentaje
8 horas	4	6%
13 horas	66	94%
TOTALES	70	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 6. Horas de operación del vehículo en el día



Con respecto a la jornada de trabajo, el 6% de los vehículos laboran 8 horas diarias, y el 94% laboran 23 horas diarias. Los resultados de los gráficos 5 y 6 indican que por lo menos la mitad del parque automotor de la empresa no tiene días de descanso, a pesar de que las jornadas de trabajo son muy extensas.

TABLA 7. ¿Acostumbra usted hacerle mantenimiento preventivo a su vehículo?

DÍAS DE OPERACIÓN	Cantidad	Porcentaje
Sí		
TOTALES	70	100%
	70	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

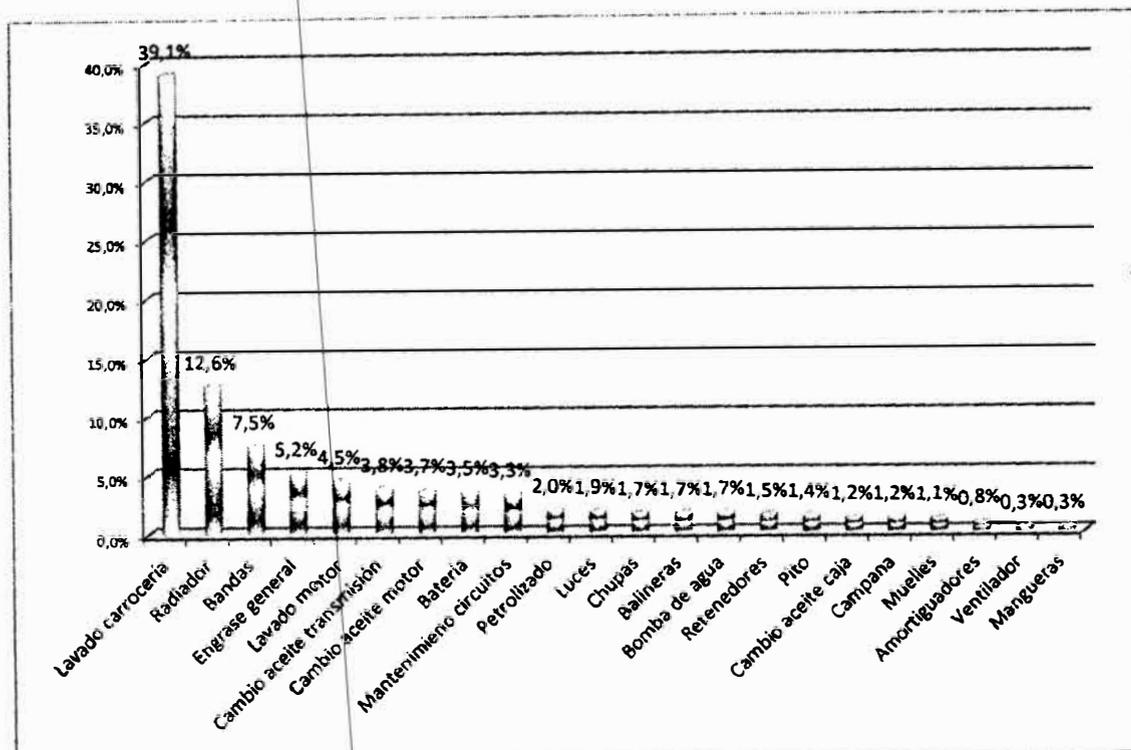
Este ítem pretende evaluar la cultura de mantenimiento que posee la población objetivo. El 100% respondió que sí lo realizaba. Sin embargo, las conversaciones informales con los asociados demuestran confusión entre mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

TABLA 8. ¿Qué actividades de mantenimiento preventivo realiza mensualmente al vehículo?

ACTIVIDADES	Porcentaje
Lavado de carrocería	39.1%
Mantenimiento de radiador	12.6%
Bandas	7.5%
Engrase general	5.2%
Lavado de motor	4.5%
Cambio aceite transmisión	3.8%
Cambio aceite motor	3.7%
Mantenimiento de Batería	3.5%
Mantenimiento circuitos	3.3%
Petrolizado	2.0%
Luces	1.9%
Chupas	1.7%
Balineras	1.7%
Bomba de agua	1.7%
Retenedores	1.5%
Pito	1.4%
Cambio aceite caja	1.2%
Campana	1.2%
Muelles	1.1%
Amortiguadores	0.8%
Ventilador	0.3%
Mangueras	0.3%
TOTALES	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 7. Porcentaje del mantenimiento preventivo mensual



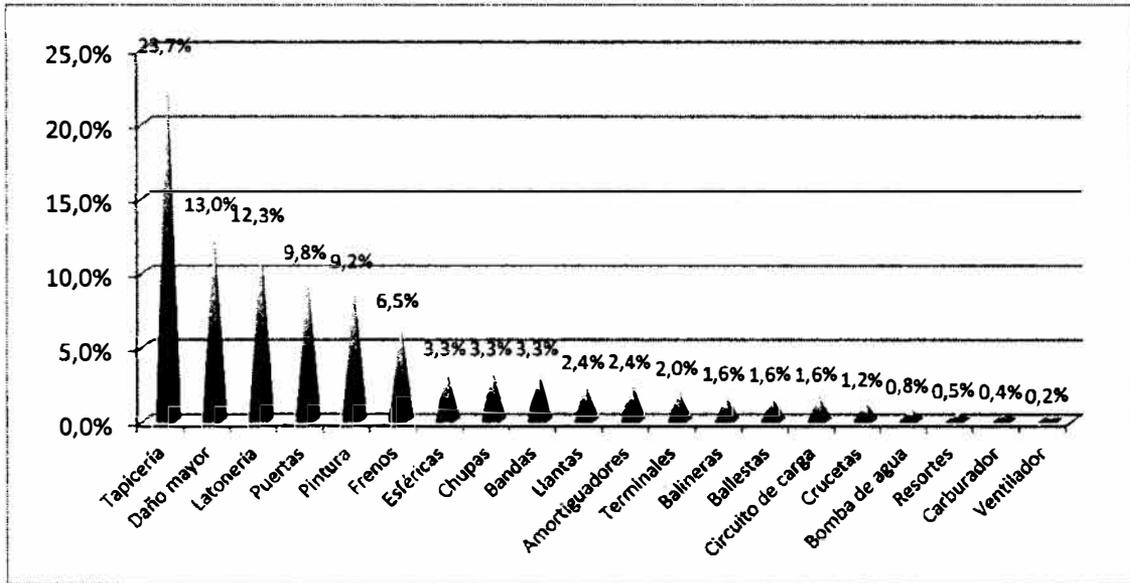
En este ítem se clasifican en orden descendente la frecuencia de actividades de mantenimiento preventivo realizadas a los vehículos en forma mensual.

TABLA 9. ¿Qué actividades de mantenimiento correctivo realiza mensualmente al vehículo?

ACTIVIDADES	Porcentaje
Tapicería	22.7%
Daño mayor del motor	13.0%
Latonería	12.3%
Reparación de Puertas	9.8%
Pintura	9.2%
Frenos	6.5%
Esférica	3.3%
Chupas	3.3%
Bandas	3.3%
Cambio de Llantas	2.4%
Amortiguadores	2.4%
Terminales	2.0%
Balineras	1.6%
Ballestas (muelles)	1.6%
Circuito de carga	1.6%
Circuito de arranque	1.6%
Crucetas	1.2%
Bomba de inyección	0.8%
Resortes	0.5%
Carburador	0.4%
Ventilador	0.2%
TOTALES	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 8. Porcentaje del mantenimiento correctivo mensual



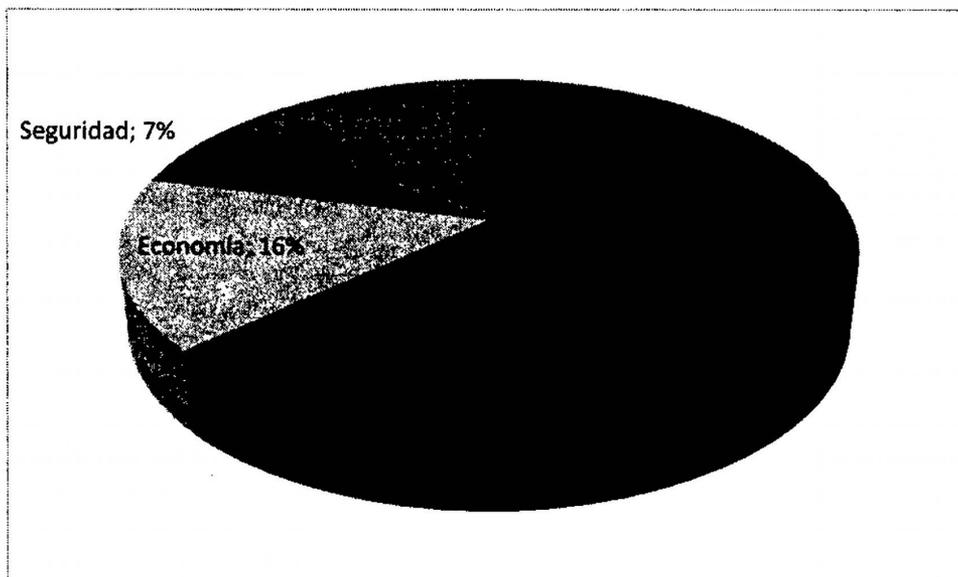
En este ítem se clasifican en grado descendente las actividades de mantenimiento correctivo realizadas mensualmente en los vehículos de la Cooperativa.

TABLA 10. ¿Acostumbra usted hacerle mantenimiento preventivo a su vehículo?

DÍAS DE OPERACIÓN	Cantidad	Porcentaje
Calidad	39	56%
Rapidez	5	7%
Economía	11	16%
Seguridad	5	7%
Garantía	10	14%
TOTALES	70	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICA 9. Características del servicio de mantenimiento automotriz



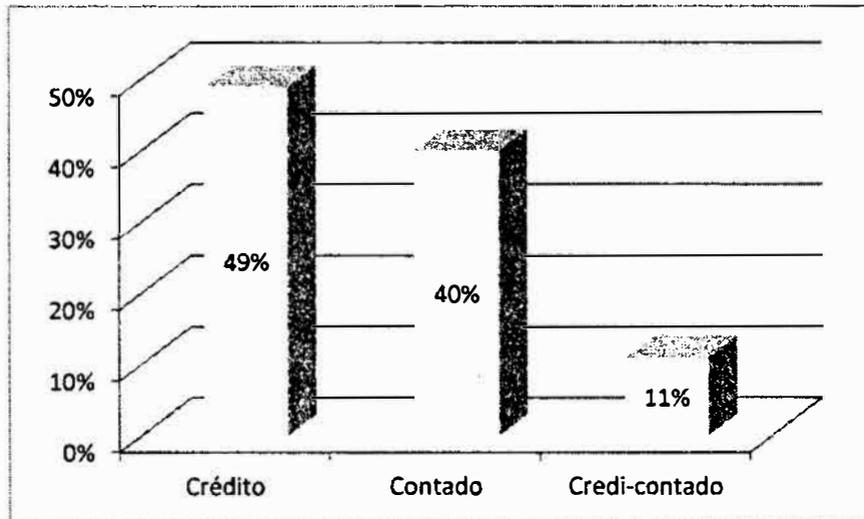
Con el fin de desarrollar estrategias que permitan al Proyecto posesionarse del mercado se investigó entre la población objetivo las características de venta del servicio propuesto. Se obtuvo como resultado que el 56% de la población espera encontrar un servicio de calidad; para el 16% la economía es el factor más importante a la hora de decidir entre varias opciones. En su orden, le siguen la garantía (14%), la rapidez y la seguridad (7% cada una).

TABLA 11. ¿Qué modalidad de compra acostumbra usted utilizar al momento de adquirir los productos y/o servicios que necesita su vehículo?

DÍAS DE OPERACIÓN	Cantidad	Porcentaje
Crédito	34	49%
Contado	28	40%
Credi-contado	8	11%
TOTALES	70	100%

FUENTE: Archivos de COOTRACOLSUR

GRÁFICO 10. Forma de pago



En cuanto a la forma de pago, aproximadamente la mitad de la población (49%) utiliza la opción de crédito para cancelar sus obligaciones. Sin embargo, un considerable porcentaje (40%) afirma que la compra de contado es su opción de pago, y sólo el 11% considera el sistema de crédito-contado.

4.6 CÁLCULO DE LA DEMANDA ACTUAL

Dado que el Proyecto está planteado para una empresa de servicios, las unidades de la demanda son productos tangibles. Por lo tanto, resulta conveniente establecer la unidad de medida de la demanda que permita planear la producción del servicio. Para ello, la unidad que se estableció es *número de horas de mantenimiento mensuales*, teniendo en cuenta que el mantenimiento incluye las operaciones de mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las tablas y gráficas anteriores, se pudo establecer las horas mensuales de mantenimiento demandadas por los asociados hábiles de COOTRACOLSUR, quienes representan el 64% de la población objetivo. Con base en estos datos, se calculó el 36% restante, como se detalla a continuación:

TABLA 12. Demanda Mensual de COOTRACOLSUR

TIPO DE MANTENIMIENTO	DEMANDA MENSUAL DE COOTRACOLSUR		
	Asociados hábiles (64%)	Asociados inhábiles y vinculados (36%)	Total de población objetivo (100%)
Horas mant. Preventivo	1.147	655	1.802
Horas mant. Correctivo	358	205	563
TOTAL HORAS DE MANTENIMIENTO MENSUAL			2.365

Para el cálculo de la demanda del Proyecto se establece que el 75% de ésta corresponde a la población cautiva (asociados de COOTRACOLSUR), y el 25% restante estaría representado por particulares. En la siguiente Tabla se describe las horas totales de mantenimiento demandadas por el Proyecto.

TABLA 13. Demanda Mensual del Proyecto

TIPO DE MANTENIMIENTO	DEMANDA MENSUAL DEL PROYECTO		
	Asociados COOTRACOLSUR (75%)	Clientes particulares (25%)	Demanda Total (100%)
Horas mant. Preventivo	1.802	601	2.403
Horas mant. Correctivo	563	187	750
TOTAL HORAS DE MANTENIMIENTO MENSUAL DEL PROYECTO			3.153

A continuación se calcula la demanda mensual por cada una de las actividades de mantenimiento que ofrecerá el Proyecto.

TABLA 14. Demanda mensual por actividad de mantenimiento preventivo

ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO	Porcentaje sobre demanda total (A)	Cantidad demandada (2.403 x A)
Lavado de carrocería	39.1%	940
Mantenimiento de radiador	12.6%	303
Bandas	7.5%	180
Engrase general	5.2%	125
Lavado de motor	4.5%	108
Cambio aceite transmisión	3.8%	91
Cambio aceite motor	3.7%	89
Mantenimiento de Batería	3.5%	84
Mantenimiento circuitos	3.3%	79
Petrolizado	2.0%	48
Mantenimiento de Luces	1.9%	46
Chupas	1.7%	41
Balineras	1.7%	41
Bomba de agua	1.7%	41
Retenedores	1.5%	36
Pito	1.4%	34
Cambio aceite en caja	1.2%	29
Campana	1.2%	29
Muelles	1.1%	26
Amortiguadores	0.8%	19
Ventilador	0.3%	7
Mangueras	0.3%	7
TOTALES	100%	2.403

TABLA 15. Demanda mensual por actividades de mantenimiento correctivo

ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO	Porcentaje sobre Demanda Total (A)	Cantidad demandada (750 x A)
Tapicería	22.7%	170
Daño mayor del motor	13.0%	98
Latonería	12.3%	92
Reparación de Puertas	9.8%	74
Pintura	9.2%	69
Frenos	6.5%	49
Esférica	3.3%	25
Chupas	3.3%	25
Bandas	3.3%	25
Cambio de Llantas	2.4%	18
Amortiguadores	2.4%	18
Terminales	2.0%	15
Balineras	1.6%	12
Ballestas (muelles)	1.6%	12
Circuito de carga	1.6%	12
Circuito de arranque	1.6%	12
Crucetas	1.2%	9
Bomba de inyección	0.8%	6
Resortes	0.5%	4
Carburador	0.4%	3
Ventilador	0.2%	2
TOTALES	100%	750

4.7 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO

La proyección de la demanda del servicio se hace a cinco (5) años, con base en las expectativas de crecimiento del parque automotor de COOTRACOLSUR que, según Resolución 049 de agosto de 1994, el número máximo de vehículos permitido por la Secretaría de Tránsito y Transporte del Municipio de Soledad (Atlántico) para la Cooperativa es de 146 vehículos.

Partiendo que la demanda actual es de 3.153 horas mensuales, correspondientes a un número de 110 vehículos, se halló la razón de incremento del parque automotor correspondiente a un 32,72% (DA), como se anota en la siguiente Tabla:

TABLA 16. Demanda Futura del Proyecto

SERVICIO	DEMANDA ACTUAL HORAS (DA)	DEMANDA FUTURA HORAS $DF = (A \times DA) + DA$
Mantenimiento preventivo	2.403	3.189
Mantenimiento correctivo	750	995
TOTALES	3.153	4.184

4.8 CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA

4.8.1 Caracterización de la Competencia.

A. ORGANIZACIÓN

Los centros de servicio y talleres de mecánica automotriz se encuentran clasificados de la siguiente forma:

- Taller Tipo A. Son los talleres especializados de las casas matrices, fabricantes de vehículos. Se distinguen por su gran tamaño, alto volumen de atención, maquinaria y personal especializado y procedimientos estandarizados. La determinación del precio del servicio se realiza con base al costo estándar de horas-hombre de producción, y este valor se caracteriza por ser elevado. Poseen sistemas de información para la programación y administración de las actividades a desarrollar, almacenes de distribución de repuestos y accesorios originales., en cuanto a las estrategias de mercadeo, éstas son diseñadas y propuestas desde la casa matriz.
- Taller Tipo B. Son talleres organizados con nivel de atención y servicio muy cercano a los del Tipo A, pero con un nivel de precios más económico y menor capacidad de atención.
- Talleres Informales. Estos tipos de talleres ofrecen servicios de mecánica básica, se caracterizan por una muy baja organización física, administrativa y operativa, empleo de personal no capacitado, carencia de maquinaria especializada y precios bajos.

Para el presente Proyecto en particular, se identifica como principales competidores, dentro del mercado local, los centros de servicios y talleres de mecánica automotriz clasificados en el Tipo B. Estos talleres cuentan con una estructura organizacional plana, están compuestos por un administrador o gerente general, secretarias, jefes de cartera y de personal de servicios generales. El área

operativa es coordinada por un jefe de taller, quien dirige, distribuye y controla el trabajo entre los operarios. Las jornadas de trabajo se presentan de la siguiente manera:

- Se trabaja 8 horas por día de lunes a viernes. Sin embargo, existen algunos talleres que laboran en jornada continua.
- Los días sábados se trabaja en jornada continua hasta las 2:00 PM.
- Muy pocos talleres prestan sus servicios los domingos. En este caso, la jornada laboral comprende un horario entre las 9:00 AM y 1:00 PM.

En cuanto a la compensación de trabajo para el área operativa, se presentan dos (2) modalidades de pago: el salario fijo y el salario por producción. Estas formas de pago son establecidas por cada empresa, de acuerdo a su política salarial.

Según un estudio elaborado por la Asociación Técnica Automotriz y la Universidad del Norte,³⁴ el 70% de los talleres pueden ser considerados como microempresarios, dado que el número de empleados en el área operativa es menor o igual a diez (10), y el monto de los activos totales está por debajo del valor de los 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Sin embargo, los talleres Tipo B son clasificados como pequeñas empresas, ya que poseen un valor de activos más alto, y generan un mayor nivel de empleo en el área operativa. En

³⁴GONZÁLEZ, Ángel (1991). *Proyecto para el montaje y operación de un depósito y taller de reparación y mantenimiento de contenedores*. Barranquilla: Universidad del Norte y Asociación Técnica Automotriz, 1991, p. 41.

lo que se refiere a la capacidad de atención de este tipo de talleres, el volumen de clientes (vehículos) que atiende mensualmente varía entre 100 y 180 automotores.

B. NIVEL TECNOLÓGICO

La maquinaria y equipos empleados en los talleres del Tipo B, al igual que aquellos clasificados como del Tipo A, son en su totalidad importados, esto debido a que en el país no existe la suficiente tecnología para desarrollarlos con las especificaciones técnicas y de calidad exigidas, lo que trae como consecuencia que el costo de adquisición de estos equipos sea considerado alto.

Los centros y talleres organizados como Tipo B, tratando de mejorar la capacidad de sus servicios así como de igualar el nivel tecnológico empleado en los del Tipo A, han adaptado una cultura de innovación al adquirir nuevas tecnologías que le permitan ampliar su portafolio de servicios. Tal es el caso de Tecnicentro Boston, en donde ha entrado a funcionar un Laboratorio de Inyección Electrónica a disposición de clientes particulares, y como un Outsourcing para otros centros y talleres de la ciudad.

C. NIVEL DE FORMACIÓN

Con base en una encuesta realizada a 100 talleres de Barranquilla a través del estudio presentado por la Asociación Técnica Automotriz y la Universidad del Norte para la creación de un Centro de Desarrollo Productivo Automotriz,³⁵ se

³⁵GONZÁLEZ, Ángel (1991). Op. Cit., p. 56 ss.

obtuvo que el 44% de los empleados tienen estudios de Básica Primaria y Secundaria y han adquirido sus conocimientos a través de la experiencia en el campo, y un 52% tienen estudios técnicos en las áreas de mantenimiento automotriz, mecánica Diesel, motores de combustión y mecánica para reparación de sistemas eléctricos. Sin embargo, algunas empresas capacitan a sus empleados brindándoles cursos, talleres y seminarios en áreas prioritarias, y otras han dado muestra de interés en capacitar a sus empleados en nuevas tecnologías, entre las cuales se destacan las siguientes: Fuel inyección, hidráulica, pintura, instrumentación, sincronización de carburador y latonería. Se tiene en cuenta el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el Centro de Desarrollo Productivo Automotriz del Atlántico (CDP ATA) como entidades de formación para el trabajo.

D. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD

Para la comercialización del servicio que utiliza este tipo de empresas se encuentran las siguientes estrategias:

- Visitas personalizadas por parte de asesores comerciales de la empresa para la venta del servicio en el mercado.
- Promoción del servicio a través de comunicación masiva como radio, prensa y, en menor proporción, la televisión.
- Prestación del servicio a domicilio como reparaciones en el sitio y remolque hacia el taller.

- Promoción del servicio a través de medios impresos (folletos, calendarios, almanaques y estampados)
- Ofrecimiento de descuentos especiales, concursos y premios por la compra del servicio.

E. SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

La atención prestada por parte de los administradores y gerentes de talleres en lo concerniente a la seguridad del trabajador y los impactos generados sobre el medio ambiente se considera como insuficiente. Esto sucede, pese a que se han tomado algunas medidas para proteger la integridad de los operarios a través del empleo de elementos de protección personal. Pero se han olvidado de aspectos importantes de la seguridad para el trabajador, clientes y visitantes, como son la demarcación de las zonas, identificación de sustancias peligrosas, condiciones físicas adecuadas en el lugar de trabajo, tratamiento de desechos, entre otras.

La falta de una cultura de preservación y de cumplimiento de las leyes y normas que existen, en relación al medio ambiente, ha hecho que este aspecto sea un tema que las empresas tratan con poco interés, olvidando que por la clase de insumos que en ellas se manejan se producen desechos peligrosos para el medio ambiente. Las prácticas utilizadas por la generalidad de empresas para proteger la seguridad del trabajador y la protección del medio ambiente se resumen de la siguiente manera:

- Empleo de overoles, delantales, guantes y calzado especial para los operarios.
- Existencia de extintores de fuego, distribuidos alrededor del área operativa.
- Empleo de elementos de protección auditiva.
- Ubicación de cestos en las diferentes áreas de trabajo para el almacenamiento de desechos.

4.8.2 Análisis de Precios. Para la determinación del precio de venta de los diferentes servicios de mantenimiento ofrecidos por el Proyecto, se estableció un nivel máximo y mínimo. El límite superior fue fijado sobre el precio promedio de cada servicio en el mercado. En cuanto al límite inferior, el procedimiento para fijar el precio de venta se sujeta a los resultados que se obtienen de los estudios técnicos y financieros. Para definir el precio de venta de autopartes, el límite inferior de precios se determina con base en el costo de comercialización de los productos.

TABLA 17. Precios de venta de los servicios de mecánica automotriz en Barranquilla y Soledad (Atlántico)

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROMEDIO DE PRECIOS
Lavado	Motor	\$ 16.000
	Carrocería	12.000
Petrolizado y lubricación	Petrolizado	12.000
	Cambio de aceite de motor y filtro	18.800
	Cambio de aceite de caja	27.000
	Cambio de aceite de transmisión	22.400
Rodamiento y sistema de frenos	Engrase general	30.000
	Balinas	112.000
	Bandas	30.000
	Chupas	26.000
	Retenedores	112.000
	Campana	45.000
	Llantas	44.000
	Frenos	54.000

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROMEDIO DE PRECIOS
Mantenimiento eléctrico	Luces	\$ 14.000
	Mantenimiento de circuitos	20.000
	Pito	10.000
	Batería	40.800
	Circuito de arranque	200.000
	Circuito de carga	224.600
Mecánica general en motor, sistema de dirección y suspensión	Amortiguadores	23.200
	Muelles	20.000
	Resortes	24.000
	Radiador	21.600
	Bomba de agua	14.800
	Mangueras	9.800
	Ventilador	26.200
	Bomba de inyección	76.800
	Carburador	93.600
	Daño mayor de motor	440.000
	Crucetas	52.600
	Terminales	37.400
	Esféricas	43.000
Carrocería	Puertas y ventanas	317.000
	Latonería	566.000
	Pintura	520.000
	Tapicería	425.000

TABLA 18. Precios de venta de autopartes en Barranquilla y Soledad (Atlántico)

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROMEDIO DE PRECIOS
Válvulas	Válvulas de admisión	\$ 21.550
	Válvulas de escape P-19	37.500
	Válvulas de escape P-15	34.000
	Válvulas de caucho	4.310
	Válvulas de admisión P-19	37.500
	Válvulas de admisión P-15	34.000
	Sellos de válvulas	3.878
	Juego de válvulas	172.414
	Juego sellos válvulas	29.310
	Guía válvulas P-19	12.000
	Guías válvulas P-15	12.000
Silicona	Gorros de válvulas	8.250
	Silicona ultra	32.000
	Silicona gris	25.864

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROMEDIO DE PRECIOS
Repuesto de moto	Retenedor árbol KB	\$ 8.622.
	Pistón motor P-19	960.000
	Pistón motor P.15	330.000
	Piñón cigüeñal	77.588
	Media luna cigüeñal P-19	66.000
	Media luna cigüeñal P-15	56.000
	Juego de pistones	655.174
	Juego de pasadores	82.758
	Juego de media luna	48.000
	Juego guías 2,2	90.000
	Juego gorritos	34.482
	Juego de camisas	350.000
	Juego de casquete biela	86.208
	Juego de casquete bancada	94.828
	Juego de bujes bielias	37.930
	Juego anillos	362.070
	Empaquetadura motor P-19	320.000
	Empaquetadura motor P-15	150.000
	Empaque de motor	155.600
	Empaque de culatas	63.792
	Eje de carvolan	396.550
	Culata 2,2	1.034.482
	Correas de tiempo	45.726
	Correa ventilador P-15	60.000
	Correa de tiempo P-19	48.000
	Casquete biela 0,75	144.000
	Casquete biela 0.25	80.000
	Casquete bancada 0,75	150.000
	Casquete bancada 0,25	150.000
	Cabezote	1.040.000
	Buje biela	90.000
	Buje árbol levas	84.000
	Bielas	90.000
Biela 0,75	90.000	
Base motor	70.000	
Bancada 0,75	110.000	
Anillos motor P-19	460.000	
Anillos motor P-15	286.000	
Llantas y neumáticos	Neumáticos 720/835 x 16 J-15	28.000
	Neumáticos 650/760 x 15 K-15	30.366
	Neumáticos 590 /695 x 14 G-14	30.740
	Llanta E-78-14 / 8PR MONTANA TRACC	316.400
	Llanta 750/16 T423 12L	407.000
	Llanta 750/15 10L T494	362.068
	Llanta 700/15 J0L MONT ANA P. S.	385.808
	Llanta 700/15 T423 8L	353.448
	Llanta 6,50/6,70 X 14 MONTANA DIR	279.000
	Bandas	9.000
	Chupas	4.600
	Interiores para bombas de frenos	16.000
Líquido para frenos	7.000	

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROMEDIO DE PRECIOS
Sistema eléctrico	Cables alta	\$ 7.000
	Bujías Nek	50.000
	Bujías	8.000
Lubricación	Bomba aceite	293.104
	Aceite para motor	16.000
	Aceite para transmisión	20.000
	Aceite para caja	20.000
Sistema de dirección	Base caja	60.000
	Balinera	30.000

4.9 PLAN DE MERCADEO

4.9.1 Variables para el Diagnóstico Externo. Con el propósito de elaborar una lista de Oportunidades que podrían beneficiar a la nueva empresa y de Amenazas que deberá eludir, se analizan aquellas variables de mayor impacto que permiten evaluar su situación futura y que, de igualo forma, proporcionan mecanismos de respuesta ofensiva o defensiva a las mismas, formulando así estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades externas y la reducción de consecuencias por las amenazas potenciales. De esta manera, el Diagnóstico Externo involucra la atención y el análisis de fuerzas externas ligadas a variables de tipo económico, político, legal, tributario, social, cultural y tecnológico.³⁶

- a) **Variables económicas.** Uno de los elementos de mayor relevancia dentro del análisis externo de un proyecto es el estudio de las variables económicas. Aspectos como el desempleo, la inflación y el crecimiento de la economía

³⁶BUENO CAMPOS, J. (2001). *Metodología para el análisis DOFA*. México: Instituto Politécnico Nacional, p. 67.

merecen ser considerados por cualquier empresa que quiera prever su futuro dentro del sector empresarial. Para marzo del 2014 la tasa nacional del desempleo bajó al 9,7% frente al 10.2% registrado en igual período en el 2013. Con respecto a la inflación, en el primer trimestre se constata el 1,9% y el Producto Interno Bruto del 4,3%.³⁷ Esto revela que la dinámica económica aumenta considerablemente, y la actividad productiva de la mayoría de los sectores ha experimentado una mejoría evidente, como es el caso del mantenimiento, reparación y venta de repuestos y accesorios para vehículos, las cuales para el primer trimestre de 2014 registraron las cifras más altas de los últimos cuatro años, obteniéndose para enero un 12,1%, para febrero un 9.3% y para marzo un 11,6%, lo que muestra un panorama favorable para el desarrollo del Proyecto.³⁸

- b) Variables políticas y legales. Los mayores esfuerzos del gobierno nacional se dirigen a mejorar la situación económica que vive Colombia, y así lo demuestran las reformas laborales y tributarias presentadas al Congreso de la República, como también las normas legales que propenden por el apoyo y fomento del sector empresarial, especialmente en favor del micro, pequeño y mediano empresario.
- c) Variables tributarias. Los impuestos son obligaciones tributarias contraídas por todas las empresas con el Estado, y como tal no pueden ser eludidas. Sin embargo, existen mecanismos para acceder a exenciones y beneficios en el pago de las mismas.

³⁷ DANE: *Informes económicos, junio 5 de 1994.*

³⁸ CORREDOR, Consuelo (2014). *El sector automotor.* Bogotá: Instituto de Desarrollo Urbano, p. 39.

- d) Variables socio-culturales. Dado que el servicio del Proyecto se ofrece de manera preferencial a los asociados a COOTRACOLSUR, quienes representan como grupo y como individuos a los inversionistas y clientes cautivos del Proyecto, se hace necesario analizar características de la cultura y entorno social en que ellos están inmersos. Como grupo, poseen cualidades que caracterizan su actuar dentro del entorno empresarial y familiar. Pertenecen al movimiento cooperativo, practican los principios y valores que lo rigen, tales como integración, educación, participación, honestidad, ayuda mutua, servicio, trabajo en equipo, responsabilidad, seriedad, compromiso, entre otros. Sin embargo, existe una fracción de asociados que presentan un bajo sentido de pertenencia frente a la organización que los agrupa. Individualmente, y atendiendo el comportamiento y actitudes frente a la compra del servicio, se observa la falta de una cultura de prevención en cuanto al mantenimiento de sus vehículos, lo cual puede tener un efecto negativo sobre el Proyecto si no se establecen las estrategias necesarias para el cambio de cultura.
- e) Variables geográficas. La implementación del Transmetro como proyecto de transporte masivo de pasajeros que incluye la creación del Portal del Sur en Soledad como punto de encuentro de los diferentes alimentadores (colectivos) del sistema, genera un cambio sustancial en el sector transportador. Además, dentro de los aspectos geográficos es importante anotar que la ciudad de Barranquilla y su Área Metropolitana presenta gravísimos problemas en época invernal por la gran afluencia de corrientes de agua (arroyos) que deterioran aceleradamente la malla vial.

f) **Variables tecnológicas.** La introducción de nuevas tecnologías a los procesos productivos es un factor preponderante para la competitividad de los negocios. Su utilización busca mejorar la calidad de los productos y servicios, con el principal objetivo de ganar más segmentos y territorios en un mercado global. Las innovaciones en la organización productiva de los centros de servicios son las transformaciones que han sido más rápidamente difundidas con la adopción de las nuevas tecnologías, lo que les ha permitido alcanzar niveles de calidad y productividad exigidos por el mercado. Sin embargo, el acceso a estas tecnologías por parte del micro y pequeño empresario se dificulta debido a los altos costos de adquisición. Sin embargo, se estudia el ofrecimiento del Centro de Desarrollo Productivo de Mantenimiento Automotriz del Atlántico que intenta satisfacer las necesidades del subsector de mantenimiento automotriz a través de un portafolio que incluye Sistema de Orientación Tecnológica con acceso a base de datos y estandarización de procesos, acceso a catálogos de partes, servicios de biblioteca e Internet, alquiler de equipos, entre otros.

4.9.2 Diagnóstico Externo. Se presenta el listado de oportunidades y amenazas detectadas para la implementación del Proyecto:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Permiso para la ampliación del parque automotor de COOTRACOLSUR por parte de la Secretaría de Transporte del municipio de Soledad (Atlántico) • Creación de un centro de recepción de alimentación de pasajeros para las estaciones del sistema de TRANSMETRO. • Política industrial y de comercio para apoyo del desarrollo micro-empresarial • Existencia de la Asociación Técnica Automotriz (ATA) en Barranquilla, y la creación del Centro de Desarrollo Productivo Automotriz (CDP ATA) • Accesibilidad a tecnologías de comunicación e información 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta insuficiente de recurso humano capacitado en el mercado laboral. • Cobro de altas tasas retributivas medioambientales. • Incremento del cobro de impuestos sobre insumos y re-puestos para vehículos. • Falta de cultura de mantenimiento preventivo por parte de los asociados de COOTRACOLSUR. • Falta de mantenimiento de la malla vial en el municipio de Soledad.

4.9.3 Análisis Interno. Se presenta a continuación el listado de fortalezas y debilidades detectadas para la implementación del Proyecto:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una población cautiva de 74 clientes que representan 110 vehículos automotores tipo colectivo, vinculados a COOTRACOLSUR. • Uso de sistema de información (software) que apoya la prestación de un servicio eficiente a los clientes. • Establecimiento de un centro de servicio automotriz organizado operativa y administrativamente, • Instalaciones propias. • Cercanía a los clientes. • Disponibilidad de recurso físico, humano y tecnológico acorde a las necesidades de los clientes. • Apoyo económico de COOTRACOLSUR. • Comercialización directa y promoción rápida de la imagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia por parte de una fracción de los inversionistas a generar un bajo sentido de pertenencia frente a la organización que los agrupa. • Necesidad de fuentes de financiación para el montaje y operación de la empresa. • Insuficiencia de recursos económicos para la adquisición de equipos con avanzada tecnología. • Dificultad para conseguir proveedores nacionales e internacionales.

4.9.4 Objetivos de Mercadeo. Para el Plan de Mercadeo se fijan los siguientes objetivos, de acuerdo a los resultados que espera obtener la nueva empresa.

a) **Objetivos de mercadeo:**

- Ser reconocidos en el mercado local como un empresa líder en la prestación del servicio de mantenimiento automotriz para vehículos de transporte público tipo colectivo.
- Obtener altos ingresos de la venta del servicio.

b) **Sub-objetivos de mercadeo:**

- Forjar una buena imagen corporativa (objetivo de calidad)
- Cultivar la fidelidad de los clientes cautivos (objetivo de confianza)
- Reforzar el posicionamiento del servicio en el mercado (objetivo de servicio)
- Producir altos volúmenes de venta (objetivo económico)

4.9.5 Formulación de Estrategias. Para preparar el camino que le permita a la empresa penetrar, desarrollarse y fortalecerse en el mercado, se formulan estrategias que fundamentan la implementación efectiva del Proyecto.

a) **Caracterización de la calidad del servicio.** Para promover la calidad del servicio es necesario contar con el personal suficiente y capacitado para el trabajo, la maquinaria y equipos suficientes, espacios físicos adecuados, insumos confiables, suministro de repuestos, accesorios originales y sistema de control operativo.

b) **Generación de valor agregado del servicio.** Los aspectos que harán distinto al Proyecto de la competencia son: facilidad de acceso a crédito, prestación de

servicio a domicilio, registro y control del mantenimiento de los vehículos, horario extendido y atención personalizada.

- c) Estrategia de precio. La definición del precio está en función de los costos internos y del precio promedio del mercado. Se establecerán estrategias de precios para el lanzamiento del servicio (precio de penetración) y se definirán descuentos especiales por la compra del servicio.
- d) Estrategias de distribución. Se hará venta directa del servicio. La comercialización del servicio se realizará de forma directa. Igualmente, se establecerá un programa de inventario que permita disminuir los tiempos de entrega de productos y/o servicios para los clientes.
- e) Estrategia de promoción. Para ello se definirán campañas de promoción y lanzamiento del servicio a través de medios masivos de comunicación, distribución de folletos informativos del servicio, campañas de concientización para la cultura de mantenimiento preventivo de automotores a través de asesorías comerciales, establecimientos de descuentos y paquetes especiales por lanzamiento del servicio.

5. ESTUDIO TÉCNICO

5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

5.1.1 Objetivo General. Determinar la factibilidad técnico-operativa del montaje del Centro de Servicios de Mecánica Automotriz para vehículos de transporte colectivo en el municipio de Soledad (Atlántico)

5.1.2 Objetivos Específicos. Se formulan los siguientes:

- Identificar, analizar y describir los procesos que se generarán para la prestación de servicios del Proyecto.
- Analizar los diferentes factores locativos relevantes y determinar la localización óptima del Proyecto.
- Determinar la capacidad operativa del Proyecto, junto con las necesidades de mano de obra, maquinaria y equipos, insumos y recursos en general.
- Elaborar un cronograma de actividades en donde se señalen las diferentes actividades a realizar durante la fase de ejecución.
- Identificar las oportunidades y los riesgos que se deriven del uso de tecnologías en el proceso productivo.

- Identificar la tecnología que refuerce con mayor vigor las estrategias competitivas.

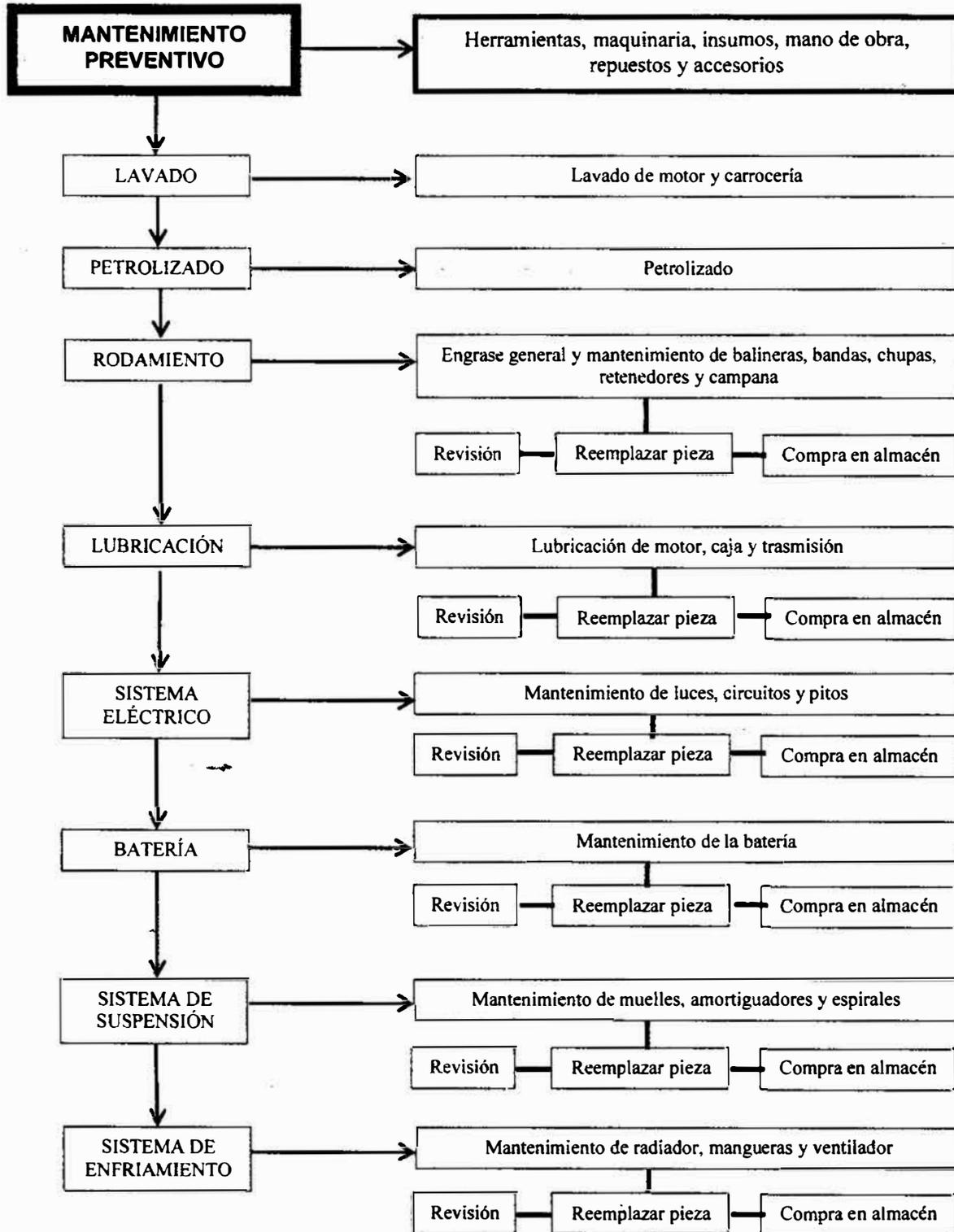
5.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

El servicio a prestar consistirá en ofrecer asistencia en:

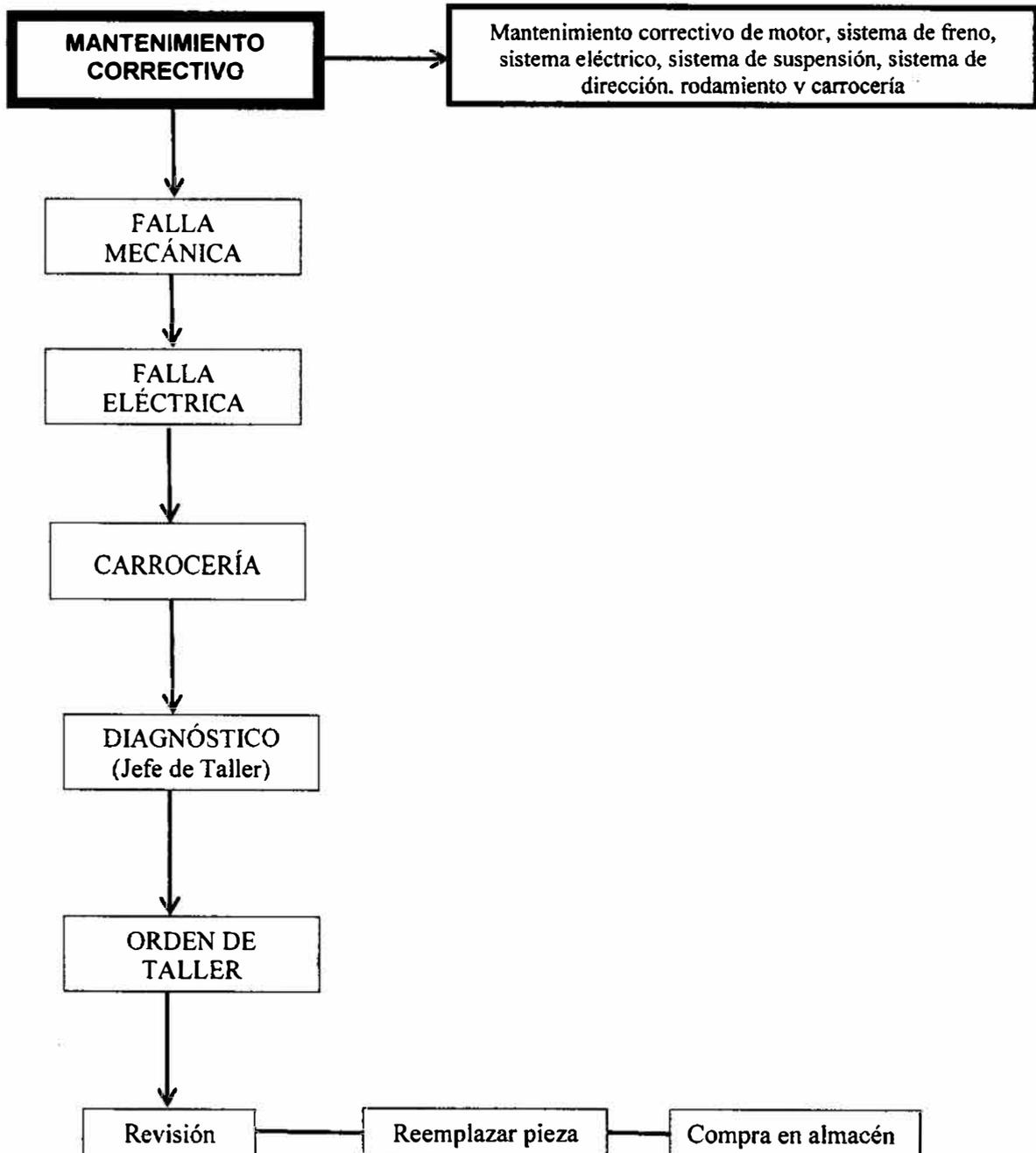
- Mantenimiento preventivo en las actividades de lavado general, petrolizado, mantenimiento de rodamientos, componentes con uso de aceite, sistema eléctrico, mantenimiento de batería, sistema de suspensión y sistema de enfriamiento.
- Mantenimiento correctivo, reparaciones de motor, sistema de frenos, sistema eléctrico, sistema de suspensión, sistema de dirección, rodamientos y componentes de la carrocería.
- Suministro de repuestos y accesorios para vehículos.

Para mostrar gráficamente el flujo de los procesos a desarrollar por cada uno de los servicios del Proyecto, se presentan a continuación los respectivos Flujogramas.

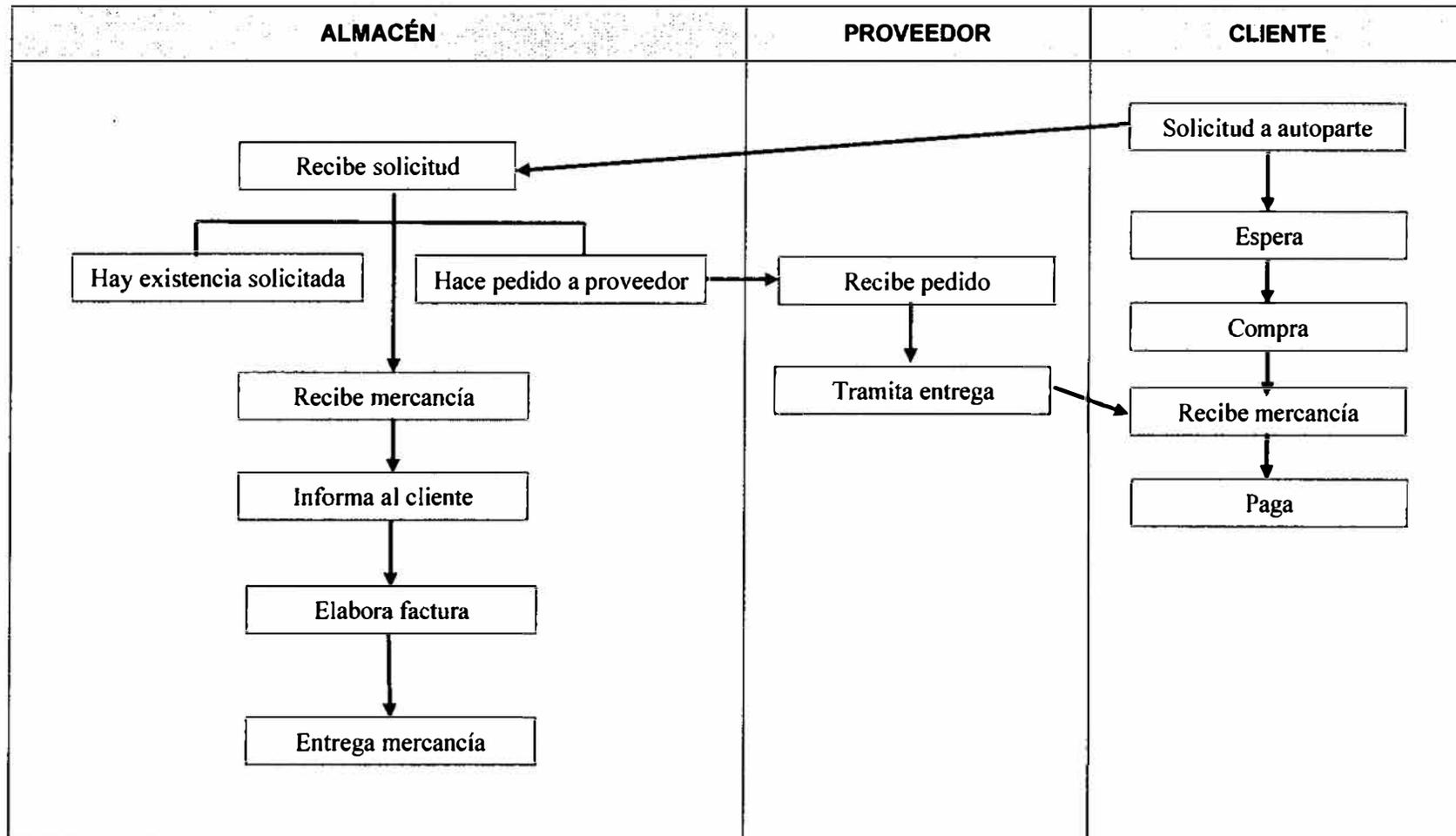
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS



5.3 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPOS

Con base en la descripción del proceso productivo, se procedió a definir los equipos, la maquinaria y las herramientas necesarias para la prestación del servicio. Para su selección se tuvo en cuenta aspectos de tipo técnico y económico, como son la calidad del producto, vida útil, necesidades de mantenimiento, perspectivas de daños, desgastes, obsolescencias, espacios para su instalación y costos de adquisición. Esta información se obtuvo con entrevistas a proveedores locales y contactos con proveedores nacionales e internacionales, así como también a través de publicaciones especializadas.

A. ÁREA ADMINISTRATIVA

Atendiendo los requerimientos de atención administrativa, se anota a continuación la lista de equipos y muebles de oficina que se necesitan para la operación del Proyecto:

- Escritorios.
- Sillas de escritorio.
- Sillas de espera.
- Estantes.
- Vitrinas de ferretería.
- Computadores.
- Aires acondicionados.

B. ÁREA OPERATIVA

Con base en el análisis anteriormente mencionado, se determinó que la maquinaria, equipos y herramientas con los que se trabajará en el taller son los siguientes:

- Lavado: Aspiradora, bomba de presión y compresor de aire.
- Petrolizado y engrase en general: Bomba de engrase y lubricación, compresor de aire.
- Rodamientos: Compresor de aire, vulcanizadora, desmonte de llantas, gatos hidráulicos, lavadora de piezas, llave de crucetas, juego de llaves acodadas.
- Electricidad: Probador de batería, probador de alternador, laboratorio de electricidad, tester.
- Reparación de motores y mecánica en general: Gato hidráulico, lavadora de piezas, juegos de llaves, llave de expansión, juego de dados y raches, llave de tubo, martillo, mona.
- Carrocería: Pulidora, equipo de soldadura, talado industrial de baja y de alta , velocidad, dobladora, remachadora industrial, gato hidráulico, escofina, juego de limas, juego de dados y raches, juego de llaves, llave de expansión, llave de rica, tubo, martillo, mona, pistola spray, lijadora eléctrica, espátula, juego de destornilladores, cinta métrica, cortador.
- Muebles de taller: Banco mecánico móvil, gabinete clasificador fijo, armario clasificador de herramientas, panel clasificador.

5.4 ESTRATEGIAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La directriz que se da a los usuarios a nivel global es la de ofrecer mejores productos y servicios en una variedad más amplia, a menor costo y en menor tiempo. Por lo tanto, se hace necesario diseñar estrategias que permitan facilitar el logro de estos objetivos de producción que se plantean a nivel mundial, y para ello es preciso analizar los seis (6) outputs que provee todo sistema de producción, según Miltenburg (1995),³⁹ como son: costos, calidad, rendimiento del producto entrega, flexibilidad e innovación. A continuación se definen y se explica el nivel en el que se ofrecerán a los usuarios del servicio:

- **COSTE:** Se refiere al costo de materiales e insumos, horas de personal, cargos indirectos y otros recursos para fabricar un producto o prestar un servicio. Para el presente Proyecto, éste es uno de los output más importante, puesto que en el estudio de mercado los clientes prefirieron la economía como una de las características que debían abanderar el servicio. Como respuesta a ello, el Proyecto proporciona este output a un nivel elevado con respecto a otros outputs del Proyecto y a sus competidores, es decir, ofreciendo precios muy bajos.
- **CALIDAD:** Es la amplitud con la que los materiales y operaciones están conforme con las expectativas de los clientes, y el grado de dificultad y

³⁹MILTENBURG, John (1995). *Estrategias de fabricación*. Madrid: Ediciones TPG-HOSHIN, p. 96.

severidad de especificaciones y expectativas. Apoyándose en la acogida que los asociados de COOTRACOLSUR han mostrado ante la calidad como principal característica que debía tener el servicio ofrecido por el Proyecto. Se estableció que el nivel para dicho output debía ser el más alto.

- **RENDIMIENTO DEL PRODUCTO:** Se refiere a las características del producto o servicio, y la amplitud con que las características o el diseño permiten al producto o servicio hacer cosas que otros productos o servicios no pueden hacer. El nivel definido para este output dentro del Proyecto será de nivel medio.
- **ENTREGA:** Es el período transcurrido entre la recepción de un pedido y la entrega a un cliente. Intenta disminuir la frecuencia de los retrasos de los pedidos y la magnitud de esos retrasos cuando se producen. Para la demanda este es un factor del Proyecto, este es un factor menos relevante que los anteriores.
- **FLEXIBILIDAD:** Se refiere a la amplitud con la que pueden incrementarse o reducirse los volúmenes de prestación del servicio para responder con rapidez a las necesidades de los clientes. Se establece que este output debe ser ofrecido a un nivel medio.
- **INNOVACIÓN:** Es la habilidad para introducir rápidamente nuevos productos o servicios, o para hacer cambios de diseño en los ya existentes. Por las características del Proyecto, este output se fija en un nivel medio.

5.5 LOCALIZACIÓN

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el Proyecto, es decir, la que cubriendo las exigencias o requerimientos del Proyecto contribuya a minimizar los costos de inversión y los costos y gastos durante el período productivo del Proyecto. El objetivo que se persigue es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que una vez instalada la empresa es muy difícil cambiar de domicilio.

El estudio comprende la definición de criterios y requisitos para ubicar el Proyecto, la enumeración de las posibles alternativas de ubicación y la selección de la opción más ventajosa posible para las características específicas del mismo.

5.5.1 Macrolocalización. Para la macrolocalización del Proyecto se tienen en cuenta variables como localización del mercado de consumo, costos y disponibilidad del terreno, disponibilidad de mano de obra, disponibilidad de servicios públicos, topografía de suelos y la facilidad de acceso. Con base en el análisis de estos factores, se decidió situar la nueva empresa en el municipio de Soledad (Departamento del Atlántico).

5.5.2 Microlocalización. Una vez definida la zona donde se desarrollará el Proyecto, se analizaron los factores determinantes de la microlocalización, entre los cuales se encuentran el tipo de edificación, área inicial y área para futuras expansiones, acceso al predio por las diferentes vías de comunicación (fluvial, vial, férrea, aérea), disponibilidad de servicios públicos domiciliarios (agua potable, alcantarillado, gas natural, energía eléctrica, telefonía, aseo público), características de aguas residuales y seguridad.

5.5.3 Definición de alternativas. Para la socialización y selección de alternativas se solicitó la opinión de ocho (8) asociados representantes de las diferentes secciones de la Cooperativa, y calificando de 1 a 10 cada uno de los factores tenidos en cuenta, para medir así el grado de aceptación.

ALTERNATIVA 1. Ubicación en la periferia de la Terminal de Transporte de Barranquilla, en la carrera 14 N° 58-59, barrio Los Cusules en el municipio de Soledad (Atlántico), en el terreno localizado al interior de las instalaciones principales de COOTRACOLSUR, que abarca un espacio total de 1.048,88 m², de los cuales 136,49 m² poseen edificaciones, 55,9 m² corresponden a bodegas y 89,59 m² son para el área de lavado y engrase.

ALTERNATIVA 2. Terreno ubicado al interior de predios de propiedad de COOTRACOLSUR en el barrio Los Almendros, en el municipio de Soledad (Atlántico). Abarca un total de 5.000 m², y allí funcionará un despacho de la

Cooperativa. Las especificaciones del Proyecto se ajustarán a las condiciones del terreno.

Las opiniones de los asociados consultados se presentan en la siguiente matriz:

CUADRO 1. MATRIZ DE LOCALIZACIÓN

FACTOR		PONDE- RACIÓN	ALTERNATIVAS			
			ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
			Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Comerciali- zación	Proximidad al mercado consumidor	0,33	8	2,75	6	2,00
	Proximidad a mercado de insumos	0,11	6	0,76	5	0,58
Infraestructura	Disponibilidad de servicios públicos	0,20	8	1,58	4	0,91
	Edificaciones	0,17	8	1,35	3	0,56
	Área inicial y de futuras expansiones	0,04	6	0,22	8	0,32
Operacionales	Facilidad de eliminación de desechos	0,06	7	0,38	6	0,32
Accesibilidad	Facilidad de transporte	0,07	9	0,69	6	0,45
Seguridad	Seguridad del sector	0,02	2	0,16	4	0,09
TOTALES		1		7,89		5,21

Según los resultados de la Matriz de Localización, la Alternativa I ha sido la que obtuvo la calificación más alta (7,89). Por tanto, será en ésta donde se ubique la futura instalación del Proyecto.

5.6 TAMAÑO

La determinación del tamaño responde al análisis interrelacionado de las variables técnicas del Proyecto: demanda, disponibilidad de insumos (recursos humanos,

materiales y financieros), disponibilidad de maquinaria y disponibilidad física de recursos naturales (terreno).

La importancia del tamaño del Proyecto obedece a que es parte fundamental para la determinación de las especificaciones técnicas sobre los activos fijos que han de adquirirse para la operación de la nueva Empresa, y para determinar los aspectos económicos y financieros sobre los montos de inversión que representa cada tipo de activo que será utilizado para el cálculos de los costos y gastos, lo que generará la evaluación de la rentabilidad del Proyecto. Para ello se utilizan tres (3) factores que determinan el tamaño del Proyecto, como son: área física disponible, demanda y capacidad de financiamiento.

5.6.1 Infraestructura. La disponibilidad de espacio se determina por la definición de la Alternativa I, en donde se concluye que la microlocalización del Proyecto es en un área de 1048,88 m², ubicada dentro de las instalaciones de la oficina principal de la Cooperativa en el Barrio Los Cusules de Soledad (Atlántico).

5.6.2 Demanda. La demanda actual del servicio es de 2.403 horas mensuales de mantenimiento preventivo y 750 horas mensuales de mantenimiento correctivo. A fin de responder a esta demanda, se determinan los puestos de trabajo que cubran satisfactoriamente las horas de mantenimiento requeridas para cada grupo de actividades.

Se establece la jornada laboral para la prestación del servicio con las siguientes características, a saber:

- Atención de lunes a domingo.
- Horario de 7:00 AM a 5:00 PM en jornada continua (10 horas diarias y 300 mensuales)

Para establecer los puestos de trabajo se definen las unidades de servicio clasificando las actividades en diferentes grupos, de acuerdo a la finalidad que cada una de ellas persiga, la utilización de las maquinarias, equipos, herramientas y especialidad de los operarios. Se determina la demanda diaria promedio por cada actividad de mantenimiento y el valor promedio de horas diarias demandadas por unidades de servicio. Se divide el valor promedio total de horas mensuales demandadas por cada unidad de servicio entre el total de horas que se laboran mensualmente y se obtiene el número de puestos de trabajo que se deben crear para atender la demanda mensual del servicio, a saber:

CUADRO 2. REQUERIMIENTO DE RECURSO HUMANO

UNIDAD DE SERVICIO	Cantidad en número de operarios
Lavado	2
Petrolizado y lubricación	1
Rodamiento y sistema de frenos	1
Mantenimiento eléctrico	1
Mecánica general en motor, sistema de dirección y suspensión	2
Carrocería	1
Jefe de taller	1
TOTAL	9

5.6.3 Capacidad Financiera. Es indispensable analizar la disponibilidad de recursos financieros frente a la determinación del tamaño específico del Proyecto. Las consultas a los directivos de la Cooperativa permiten establecer que el Proyecto puede tener una capacidad financiera de aproximadamente doscientos ochenta millones de pesos (\$280.000.000), y por lo menos el 70% (196.000.000) están representados por recursos propios, y el 30% (\$84.000.000) provienen de créditos con entidades financieras.

6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

6.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

6.1.1 Objetivo General. Definir la estructura organizacional y la infraestructura legal necesaria para la operación del Centro de Servicios.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los puestos de trabajo necesarios para la operación del Proyecto.
- Analizar el flujo de operaciones de la actividad productiva del Proyecto a fin de establecer procesos de división del trabajo, departamentalización, control y delegación.
- Especificar las funciones administrativas y operativas a desarrollarse en cada unidad de trabajo.
- Caracterizar los requerimientos de recurso humano para la prestación del servicio del Proyecto.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.2.1 Definición de los Puestos de Trabajo. Atendiendo a los requerimientos de servicio del Proyecto, se definió el tipo y forma de puestos de trabajo que deben

ser creados para dar respuesta a las necesidades de la población objetivo. El proceso de prestación de servicios estará compuesto por dos áreas: administrativa y operativa, las cuales generarán un total de 18 empleados directos, distribuidos así:

CUADRO 3. PUESTOS DE TRABAJO		
ÁREA	CARGO	CANTIDAD
Administrativa	Gerente-Administrador	1
	Secretaria General	1
	Auxiliar de Almacén	1
	Contador	1
	Revisor Fiscal	1
	Auxiliar de cafetería y aseo	1
	Calador	1
Operativa	Jefe de Taller	1
	Operario de Lavado	2
	Operario de petrolizado y lubricación	1
	Operario de rodamientos	1
	Operario de sistema eléctrico	1
	Operario de mecánica general	2
	Operario de latonería	1
	Operario de pintura	1
	Operario de tapizado	1
TOTAL	18	

El recurso humano que se empleará para la Empresa en el Área Administrativa gozará de un salario mensual, acorde con el promedio existente en el mercado para cada cargo, y de las demás prestaciones exigidas por la Ley. Sin embargo, para los del Área Operativa la modalidad de pago será por producción, no obstante les serán reconocidas las prestaciones de Ley.

El proceso de selección y contratación del personal estará a cargo del Gerente-Administrador, quien utilizará como medio de contacto el Centro de Información

para el Empleo, servicio que es suministrado gratuitamente por el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA Regional Atlántico. Para los cargos de Contralor y Revisor Fiscal se requerirá Outsourcing, y tendrán la modalidad de pago por honorarios.

Será política de la Empresa contar en la nómina de vinculados a estudiantes practicantes del SENA.

6.2.2 Personal del Área Administrativa

a) Gerente-Administrador. La Empresa contará con un Gerente-Administrador que será el Representante Legal de la misma, y como tal debe ser el ejecutor y gestor de los negocios y demás asuntos sociales. Estará directamente subordinado a la Junta Directiva, de quien deberá oír y acatar sus conceptos cuando sea necesario, de conformidad a la Ley y a los Estatutos, y obrar de acuerdo a ellos.

CARGO: Gerente-Administrador.

DIRIGE A: Auxiliar de almacén, secretaria general, jefe de taller, auxiliar de cafetería y aseo, celador.

REPORTA A: Junta Directiva.

UBICACIÓN: Oficina de Gerencia.

PERFIL: Profesional en Ingeniería Mecánica, Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas. Debe manejar excelentes relaciones interpersonales, don de mando, trabajo en equipo y liderazgo.

b) CARGO: Secretaria General

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPORTA A: Gerente-Administrador

UBICACIÓN: Oficina de Recepción.

PERFIL: Estudio técnico en secretariado comercial y auxiliar contable. Debe tener interés por servir a los demás, don de gente, prudencia y tolerancia, discreción, pulcritud y responsabilidad.

c) CARGO: Auxiliar de Almacén

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPORTA A: Gerente-Administrador

UBICACIÓN: Almacén de Repuestos.

PERFIL: Estudios técnicos en manejo de inventarios. Debe tener interés por servir a los demás, capacidad y actitud de aprendizaje, don de gente, responsabilidad y pulcritud.

d) CARGO: Auxiliar de Aseo y Cafetería.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPORTA A: Gerente-Administrador

UBICACIÓN: Todas las instalaciones.

PERFIL: Estudios mínimos de bachillerato. Debe poseer don de gente, destreza manual, sentido de equilibrio, comprensión de instrucciones, memoria, pulcritud, puntualidad, tolerancia.

e) **CARGO:** Celador.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPORTA A: Gerente-Administrador.

UBICACIÓN: Todas las instalaciones.

PERFIL: Curso de control y vigilancia en academia. Debe poseer prudencia, estabilidad emocional, pulcritud, responsabilidad, audacia y sagacidad.

6.2.3 Personal del Área Operativa. Las actividades propias de los servicios de mantenimiento preventivo un y correctivo estarán a cargo de la planta operativa de la Empresa, la cual está compuesta por los siguientes empleados:

a) **CARGO:** Jefe de Taller de Mecánica Automotriz.

DIRIGE A: Operarios en las áreas de mecánica, electricidad, latonería, pintura, tapizado y lavado.

REPORTA A: Gerente-Administrador.

UBICACIÓN: Unidades de servicio.

PERFIL: Estudio técnico en mecánica automotriz, con amplia experiencia en el cargo. Debe desarrollar excelentes relaciones personales, don de mando, trabajo en equipo, liderazgo, pulcritud y responsabilidad.

b) CARGO: Operario de lavado.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPORTA A: Jefe de Taller.

UBICACIÓN: Locales de Lavado.

PERFIL: Estudios mínimos de bachiller. Debe manejar excelentes relaciones personales, trabajo en equipo, pulcritud y responsabilidad.

c) CARGO: Operario de petrolizado y lubricación.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPORTA A: Jefe de Taller.

UBICACIÓN: Área de petrolizado y lubricación.

PERFIL: Estudio mínimo de bachiller. Debe manejar excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, pulcritud y responsabilidad.

d) CARGO: Operario de rodamientos.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPORTA A: Jefe de Taller.

UBICACIÓN: Locales de lavado.

PERFIL: Estudio mínimo de bachiller. Debe manejar excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, pulcritud y responsabilidad.

e) **CARGO:** Operario de electricidad.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPO9RTA A: Jefe de Taller.

UBICACIÓN: Taller de electricidad.

PERFIL: Estudio técnico en mecánica automotriz, con énfasis en el área de electricidad. Debe manejar excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, pulcritud y responsabilidad.

f) **CARGO:** Operario de mecánica.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPO9RTA A: Gerente-Administrador.

UBICACIÓN: Local de mecánica.

PERFIL: Estudio técnico en mecánica automotriz. Debe manejar excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, pulcritud y responsabilidad.

g) **CARGO;** Operario latonero.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPO9RTA A: Jefe de Taller.

UBICACIÓN: Taller de latonería.

PERFIL: Estudio técnico en latonería. Debe manejar excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, pulcritud y responsabilidad.

h) **CARGO:** Operario de pintura.

DIRIGE A: Ningún cargo.

REPO9RTA A: Jefe de Taller.

UBICACIÓN: Taller de pintura.

PERFIL: Estudio técnico en pintura. Debe manejar excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, pulcritud y responsabilidad.

i) **CARGO:** Operario en tapicería.

DIRIGE A: Ningún cargo.

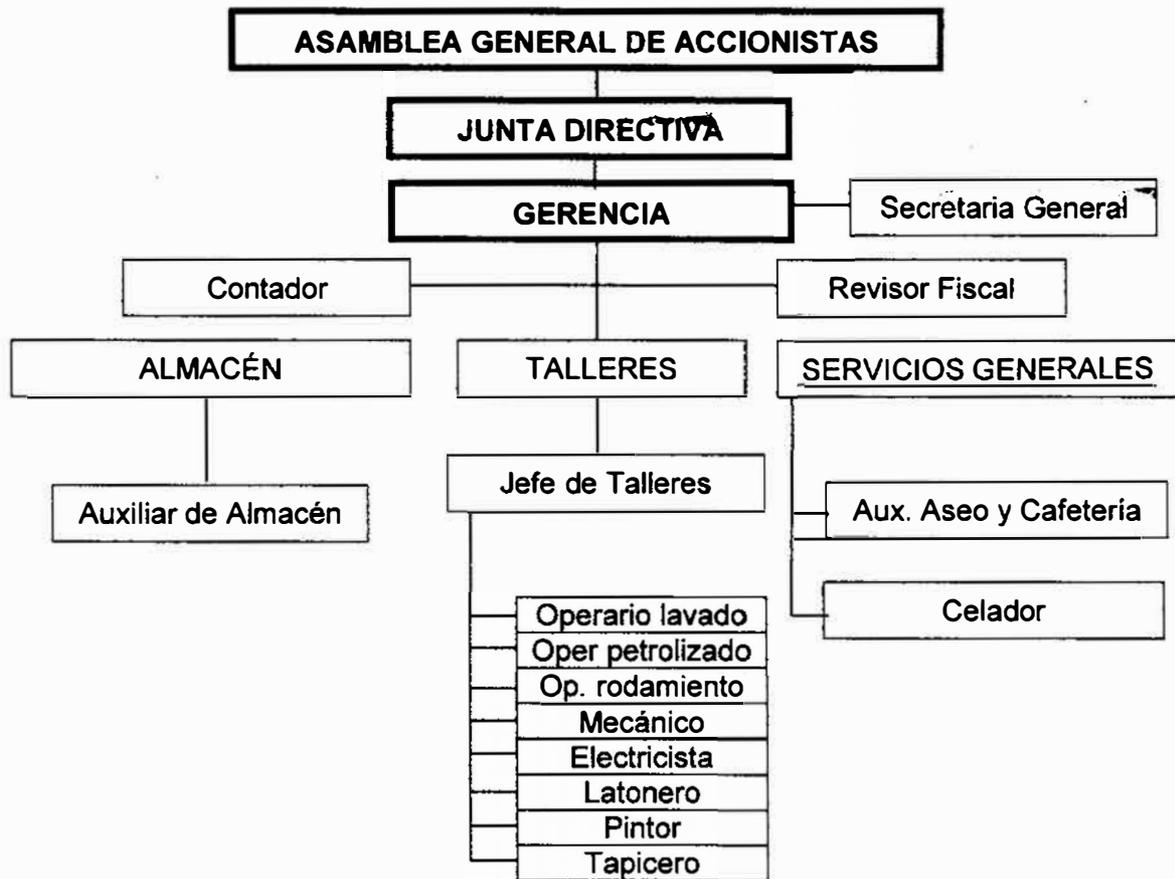
REPO9RTA A: Jefe de Taller.

UBICACIÓN: Taller de latonería.

PERFIL: Estudio técnico en tapicería. Debe manejar excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, pulcritud y responsabilidad.

6.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El Organigrama es la representación gráfica de la estructura interna de la Empresa. Muestra las relaciones de sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como las personas que trabajan en ella, los niveles de autoridad y jerarquía.



6.4 ESTRUCTURA LEGAL

La Estructura Legal de la Empresa es la de una Sociedad Anónima. La administración social, la dirección y representación de la sociedad son ejercidos por los siguientes órganos principales: la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y el Gerente. La vigilancia, control y fiscalización corresponden al Revisor Fiscal, el cual se apoya en el trabajo realizado por el Contador de la Sociedad.

6.4.1 Asamblea General de Accionistas. La constituyen los accionistas inscritos en el Libro de Registros y Gravamen de Acciones, o sus representantes o mandatarios reunidos en quórum y en las condiciones establecidas por los Estatutos que regulen la Sociedad. Las funciones de la Asamblea General de Accionistas son las siguientes:

- a) Elegir a los miembros de la Junta Directiva con sus respectivos suplentes, al Revisor Fiscal y su suplente, señalándoles su remuneración.
- b) Darse su propio Reglamento.
- c) Reformar los Estatutos que rijan a la Sociedad.
- d) Ampliar, restringir o modificar el objeto de la Sociedad.
- e) Resolver sobre la disolución de la Sociedad antes de vencerse el término de duración, o sobre sus prórrogas.
- f) Decidir sobre el cambio de Razón Social, su transformación en otro tipo de Sociedad, la fusión con otra u otras sociedades, o sobre las formas que afecten las bases fundamentales del contrato, o que se aumenten las cargas de los accionistas.
- g) Reglamentar lo relativo al derecho de preferencia de las acciones que sean creadas.
- h) Decretar la enajenación o el gravamen de la totalidad de los bienes de la Empresa, autorizando para ello al Gerente.
- i) Aprobar o improbar las cuentas, el Balance, el Estado de Ganancias y Pérdidas, y la creación de reservas no previstas en la Ley o en los Estatutos.

- j) Remover libremente a cualquiera de los empleados o funcionarios en la entidad, cuya designación le corresponda.
- k) Estatuir y resolver sobre los asuntos que le correspondan como suprema autoridad directiva de la Sociedad, y que no hayan sido atribuidos a ninguna otra autoridad o persona.

6.4.2 Junta Directiva. Se compone de cinco (5) miembros, elegidos por la Asamblea General de Accionistas, para períodos de un año en la forma que se prevea en los Estatutos de la Sociedad. Los miembros de la Junta Directiva podrán ser o no accionistas de la Sociedad. Son funciones de la Sociedad:

- a) Elegir al Gerente de la Sociedad y a sus colaboradores, removerlos y fijarles su remuneración.
- b) Dictar su propio Reglamento y aprobar el Reglamento Interno de la Empresa.
- c) Crear todos los cargos o empleos subalternos que sean necesarios para la cumplida administración de la Sociedad, señalarles sus funciones, atribuciones y remuneraciones respectivas.
- d) Autorizar el establecimiento de sucursales o agencias.
- e) Autorizar al Gerente para celebrar todos los contratos, cualquiera que sea la cuantía, relativos a la adquisición y enajenación o gravamen de bienes raíces y para ejecutar o celebrar todos los actos o contratos cuya cuantía sea o exceda el valor estipulado por los Estatutos.

- f) Examinar por sí mismo o por comisiones de su seno, los libros y cuentas de la sociedad, comprobar los valores que tenga la Sociedad y examinar los dineros en Caja.
- g) Establecer las normas que han de regir la contabilidad de la Sociedad, señalando las cuotas o porcentajes que se deban apropiar con carácter de gastos para amparar el patrimonio social o para cubrir las obligaciones a cargo de la Empresa.
- h) Interpretar las disposiciones de los Estatutos cuando en su aplicación surgieren dudas, y someterlas posteriormente a la Asamblea General y cuidar del estricto cumplimiento de los Estatutos sociales.
- i) Decidir qué acciones judiciales deben iniciarse, y autorizar al Gerente para que designe a los apoderados en las controversias tanto judiciales como extrajudiciales.
- j) Resolver las diferencias de la Sociedad con terceros o someterlas a arbitraje.
- k) Autorizar la celebración de pactos colectivos de trabajo, fijando previamente las condiciones entre las cuales deben hacerse, y designar los negociadores que representen a la Empresa.
- l) Aprobar los Reglamentos de Trabajo e Higiene de la Empresa.
- m) Presentar a la Asamblea General de Accionistas, con las Cuentas e Inventarios, un informe razonable de la situación financiera de la Compañía, y proponer la distribución de las utilidades.

n) En general, desempeñar todas las funciones para el cumplido manejo de los negocios sociales, desde luego sin perjuicio de las atribuciones que corresponden a la Asamblea General de Accionistas.

6.5 RAZÓN SOCIAL

La Empresa se identificará con la Razón Social INVERSIONES Y SERVICIOS DEL SUR S. A. "ISUR S. A." A fin de posicionar a la Empresa en el mercado, se ha diseñado una marca característica o Logotipo que permita identificarla entre los clientes y la población en general.



7 ESTUDIO FINANCIERO

7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

7.1.1 Objetivo General. Medir la rentabilidad que retorna la inversión del Proyecto.

7.1.2 Objetivos Específicos. Se formulan los siguientes:

- Ordenar y sistematizar la información de carácter financiero del Proyecto.
- Establecer el monto de los recursos económicos necesarios para el montaje y la operación del Proyecto.
- Estimar los indicadores que servirán de base para la evaluación financiera del Proyecto.

7.2 COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA

El Proyecto es de crecimiento empresarial. Para su proyección financiera se considera útil revisar el comportamiento de los estados financieros de la Empresa en los cinco (5) años anteriores.

CUADRO 4. RESUMEN DE BALANCES GENERALES

ACTIVOS					
ITEM	2009	2010	2011	2012	2013
Disponible (Caja, Bancos)	2.788.124,18	34.126.486,02	16.077.024,49	11.432.281,04	40.405.341,05
Inversiones (Metrocaribe, Su Recaudo)	639.844.974,00	639.844.974,00	541.307.668,00	323.890.113,66	323.890.113,66
Deudores (Particulares, Intereses, Anticipo Impuestos)	5.542.208,00	9.317.611,00	4.653.540,00	3.284.044,00	11.240.165,01
Inventarios (Repuestos y accesorios)			946.586,74	999.542,00	920.029,00
Propiedades, Planta y Equipo (Terrenos, Construcciones, Planta Surtidora)	63.432.305,33	57.718.619,33	532.697.839,33	388.877.059,33	351.782.099,00
Diferidos (Gastos pagados por anticipado)			3.431.486,00		
TOTAL ACTIVOS	711.607.611,51	741.007.670,35	1.099.114.144,56	728.463.040,03	728.237.747,72

PASIVOS					
ITEM	2009	2010	2011	2012	2013
Pasivos Corrientes (obligaciones financieras, cuentas por pagar, honorarios, impuestos)	372.977.904,13	56.838.219,29	339.598.168,00	137.539.257,78	6.317.946,00
Pasivos a Largo Plazo (Deudas con accionistas)	41.144.655,33	342.295.962,21	424.734.357,78	380.688.639,28	540.467.285,71
TOTAL PASIVOS,	414.122.559,46	399.134.181,50	764.332.523,78	518.227.897,06	546.785.231,71

PATRIMONIO					
ITEM	2009	2010	2011	2012	2013
Capital social	270.474.886,00	316.571.315,00	386.889.077,00	389.957.583,00	397.987.625,00
Superavit de Capital	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reservas	1.335.725,58	1.897.925,58	1.897.925,57	1.897.925,58	1.897.925,58
Reservas Estatutarias	7.330.000,00				
Revalorización del Patrimonio	4.072.784,00	4.072.784,00	4.072.784,00	4.072.784,00	
Resultados del Ejercicio	1.992.666,51	5.059.807,80	(77.409.630,07)	(127.614.963,81)	(16.308.918,96)
Resultados de ejercicios anteriores	12.078.989,96	14.071.656,47	19.131.484,27	(58.278.165,80)	(202.324.115,61)
TOTAL PATRIMONIO	297.485.052,05	341.873.488,85	334.781.620,78	210.235.142,97	181.452.516,01

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	711.607.611,51	741.007.670,35	1.099.114.144,56	728.463.040,03	728.237.747,72
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------	-----------------------	-----------------------

CUADRO 5. RESUMEN DE ESTADOS DE RESULTADOS

ITEM	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	6.000.000,00	6.000.000,00	219.534.500,00	492.922.659,00	378.078.000,00
Costo de Ventas y Prestación de Servicios			137.996.827,32	214.697.046,02	275.439.794,94
Utilidad Bruta			81.537.672,68	278.225.612,98	102.638.205,06
Gastos de Administración	19.197.042,00	19.524.732,00	165.919.506,00	376.433.884,34	82.334.587,33
Pérdida Operacional	(13.197.042,00)	(13.524.732,00)	(84.381.833,32)	(98.208.271,36)	20.303.617,73
Más Otros Ingresos	17.062.929,53	22.470.249,34	8.022.537,25	11.226.769,39	7.814.914,31
Menos Otros Gastos	581.814,02	554.509,54	1.050.334,00	40.633.461,84	42.142.451,00
Utilidad o Pérdida antes de Impuesto	3.304.073,51	8.391.007,80			(14.023.918,96)
Menos impuestos y Reserva Legal	1.311.407,00	3.331.200,00			2.285.000,00
UTILIDAD O PÉRDIDA EN EJERCICIO	1.992.666,51	5.059.807,80	(77.409.630,07)	(127.614.963,81)	(16.308.918,96)

El análisis del comportamiento de la Empresa Inversiones y Servicios del Sur (ISUR S. A.) con la evolución y datos financieros obtenidos en los últimos cinco (5) años, tiene como objetivo establecer la rentabilidad de la Empresa que posibiliten su sostenibilidad y competitividad. De igual forma, se prevén futuras desviaciones

y problemas a largo plazo. Para ello se integran todos los componentes financieros de la Empresa para determinar su rentabilidad.

Se toman datos del Balance General y del Estado de Resultados porque son los más comunes y los que ofrecen una información más amplia que permite una panorámica financiera de la Empresa en los años comprendidos entre 2009 y 2013.

Los activos y pasivos monetarios no fueron objeto de ajuste, por estar representados a su valor nominal de cierre. Los ajustes de inflación deben reflejarse en el Estado de Resultados en la cuenta de Corrección Monetaria, y el saldo de esta cuenta constituye la utilidad o pérdida por exposición a la inflación.

El Disponible presenta el punto más alto en el año 2013 y en el año 2010, y se nota un descenso en el año 2012. Se observa que el Activo de mayor dedicación son inversiones a Metrocaribe, cuyos mayores montos se hicieron en los años 2009 y 2010. Otro Activo de mucha dedicación son las Propiedades, Planta y Equipo, especialmente en el año 2011.

El manejo de los Pasivos Corrientes (obligaciones financieras, cuentas por pagar, honorarios e impuesto) ha sido excelente, pues en cada año se reduce su monto. En cambio el Pasivo a Largo Plazo (Deudas con Accionistas) se incrementa cada año.

El incremento de utilidades al comparar los años 2009 y 2010 en un 253,9%, lo que se considera óptimo. Pero en los tres últimos años la Empresa ahorra pérdidas. Es alarmante el aumento de las pérdidas al comparar los años 2011 y 2012, en los cuales las pérdidas tuvieron un incremento exagerado del 164,8%. En el año 2013 se nota recuperación, pero arroja pérdidas también. Se interpreta que ha habido un mal costeo de producción.

El Patrimonio corresponde en el 2009 al 41,8%, en el 2010 al 46,1%, en el 2011 al 30,4%, en el 2012 al 28,8% y en el 2013 al 24,9%, lo que demuestra un descenso paulatino.

La gran diferencia en cada año de los Activos Corrientes y los Activos No Corrientes demuestran que la Empresa no tiene liquidez inmediata para enfrentar una emergencia económica.

Se concluye la urgente necesidad de una re-estructuración de la Empresa para garantizar su continuidad, posicionamiento y competitividad, lo cual justifica la pertinencia del presente Proyecto.

7.3 DETERMINACIÓN DE COSTOS

Durante el período de operación de cualquier proyecto, se pueden identificar tres clases de costos: los costos ligados directamente a la producción del bien o a la

prestación del servicio, los costos de administración propios de la organización de la empresa y los costos causados por efecto del impulso de las ventas (Miranda, 1993)⁴⁰

7.3.1 Costos de prestación de servicios. Son los que se vinculan directamente con la prestación de servicios por parte del proyecto, como son los siguientes: costo de insumos para la prestación del servicio de mantenimiento, costo de insumos para la comercialización de repuestos y accesorios, costo de mano de obra operativa y costo de servicios públicos.

CUADRO 6. COSTO DE MANO DE OBRA OPERATIVA			
CARGO	CANTI-DAD	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Jefe de taller	1	\$ 1.557.188,64	\$ 18.686.263,68
Operario de lavado	2	829.573,71	19.909.769,04
Operario de petrolizado, lubricación y engrase	1	829.573,71	9.954.884,52
Operario de mantenimiento rodamiento	1	1.126.021,26	13.512.255,12
Operario de sistema eléctrico	1	1.126.021,26	13.512.255,12
Operario de mecánica general	2	1.126.021,26	27.024.510,24
Operario de carrocería	1	1.126.021,26	13.512.255,12
TOTALES	9		\$ 116.112.192,84

NOTA: Estos valores incluyen prestaciones de Ley

CUADRO 7. COSTOS DE SERVICIOS PÚBLICOS. ÁREA OPERATIVA				
TIPO	UNIDAD	Cantidad mensual	Costo Unitario	Costo Anual
Agua	M ³	181	2.741,17	5.953.821,24
Energía eléctrica	Kw-hr	1.138,24	454,57	6.208.917,10
TOTALES				\$ 12.162.738,34

⁴⁰ MIRANDA, Juan (1993). *Los Proyectos: La unidad operativa del desarrollo*. Bogotá: Ediciones Príncipe, p. 78.

CUADRO 8. Costo de insumos para la prestación del servicio de mantenimiento															
SERVICIO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cantida d # vehic	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantida d # vehic	Costo Unitario \$	Costo Total \$									
Lavado	7.845	4.076	31.976.220	8.237	4.343	35.773.291	8.649	4.626	40.935.474	9.081	4.929	44.760.249	9.535	5.252	50.077.820
Petrolizado y lubricación	9.788	6.381	62.457.228	10.277	6.798	69.863.046	10.791	7.243	78.159.213	11.330	7.716	87.422.280	11.897	8.222	97.817.134
Sistema de frenos y rodamiento	3.524	16.182	58.643.568	3.701	17.241	63.808.941	3.886	18.369	71.381.934	4.080	19.569	79.841.520	4.284	20.850	89.321.400
Sistema eléctrico	3.267	11.210	36.623.070	3.431	11.943	40.976.433	3.602	12.725	45.835.450	3.782	13.557	51.272.574	3.971	14.444	57.357.124
Mecánica general	4.068	8.178	33.268.104	4.272	8.712	37.217.664	4.485	9.282	41.629.770	4.710	9.890	46.581.900	4.945	10.536	52.100.520
Carrocería	239	132.228	31.602.492	251	140.876	35.359.876	263	150.089	39.473.407	276	159.905	44.133.780	290	170.363	49.405.270
TOTALES	28.731		254.570.682	30.167		282.999.251	31.676		317.415.248	33.280		354.012.303	34.922		396.079.268

CUADRO 9. Costo de insumos para la comercialización de repuestos y accesorios															
AUTOPARTES	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cantida d # vehic	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantida d # vehic	Costo Unitario \$	Costo Total \$									
Válvulas	948	12.255	11.617.740	995	13.056	12.990.720	1.045	13.909	14.535.850	1.097	14.820	16.257.540	1.152	15.789	18.188.928
Siliconas	39	13.314	519.246	41	14.184	581.544	44	15.112	664.972	46	16.160	743.360	48	17.153	823.344
Repuestos de motor	1.017	100.394	102.100.698	1.068	106.959	114.232.212	1.121	113.955	127.743.555	1.177	121.407	142.896.039	1.236	129.348	159.874.128
Llantas y neumáticos	613	99.041	60.712.133	644	105.518	67.853.592	676	112.419	75.995.244	710	119.771	85.037.410	745	127.604	95.064.980
Sistema eléctrico	326	17.627	5.746.402	342	18.779	6.422.418	359	20.007	7.182.513	377	21.315	8.035.755	396	22.709	8.992.764
Lubricación	780	11.898	9.280.440	819	12.675	10.380.825	860	13.504	11.614.300	903	14.388	12.992.364	948	15.329	14.531.892
Sistema de dirección	553	15.284	8.452.052	580	16.284	9.444.720	610	17.349	10.582.890	640	18.483	11.829.120	672	19.680	13.224.960
TOTALES	4.276		198.428.711	4.489		221.906.031	4.714		248.319.324	4.950		277.791.588	5.197		310.700.996

7.3.2 Costos de Administración. Estos son los costos provenientes de realizar las funciones de administración dentro de la empresa. Este análisis incluye sueldos (nómina administrativa), gastos de oficina (útiles de oficina y papelería), servicios públicos, comunicación (telefonía, energía eléctrica, dotación de uniformes y cuota de sostenimiento ATA).

CUADRO 10. NÓMINA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO			
CARGO	Cantidad	Costo unitario	Costo Anual
Gerente Administrador	1	\$ 3.303.272,70	\$ 39.639.272,40
Secretaria General	1	1.052.189,04	12.626.268,50
Auxiliar de Almacén	1	1.052.189,04	12.626.268,50
Auxiliar de cafetería y aseo	1	829.573,71	9.954.884,52
Celador	1	1.618.587,80	12.235.053,60
TOTAL	5		\$ 87.081.747,52

NOTA: Estos valores incluyen prestaciones de Ley

CUADRO 11. SERVICIOS PÚBLICOS DE ÁREA ADMINISTRATIVA				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	Cantidad mensual	Costo Unitario	Costo Anual
Agua	M ³	22	2.741,17	723.688,88
Energía Eléctrica	Kw-hr	210,85	454,57	1.150.153,01
Telefonía	Impulsos	850	112,54	1.147.908,00
TOTALES				\$ 3.021.749,89

CUADRO 12. DOTACIONES			
DESCRIPCIÓN	Cantidad semestral	Costo unitario	Costo Anual
Overol	22	42.109,93	1.852.836,92
Botas	22	40.751,55	1.793.068,20
TOTAL	44		\$ 3.645.905,12

CUADRO 13. OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCIÓN	Costo Mensual	Costo Anual
Cuota sostenimiento ATA	71.914,50	862.974,00
Papelería y útiles de oficina	255.696,00	3.068.352,00
TOTALES		\$ 3.931.326,00

7.3.3 Gastos de Venta. Estos costos están representados por los gastos de comercialización por concepto de publicidad.

CUADRO 14. COSTOS DE VENTA		
DESCRIPCIÓN	Cantidad anual	Costo Anual
Cuota sostenimiento ATA	71.914,50	862.974,00
Papelería y útiles de oficina	255.696,00	3.068.352,00
TOTALES		\$ 3.931.326,00

7.4 INVERSIÓN TOTAL INICIAL

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los Activos Fijos (tangibles) y Activos Diferidos (intangibles) necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del Capital de Trabajo.

7.4.1 Inversiones Fijas. El Activo Tangible del Proyecto está representado en:

- Terrenos.
- Edificio.
- Adecuaciones.
- Maquinaria, equipo y herramientas.
- Equipo mobiliario.

7.4.2 Inversiones Diferidas. Las Inversiones Diferidas (intangibles) son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del Proyecto. Están representadas en:

- Gastos de constitución.

- Software (Office + Programa de Administración y programación de los servicios)
- Imprevistos (5% del total de diferidos)

CUADRO 15. Inversión antes de la puesta en marcha del Proyecto		
RUBRO		VALOR
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 91.229.109,31
Terreno	32.880.000,00	
Edificio	8.708.800,00	
Adecuaciones	23.637.828,31	
Maquinaria y equipo operativo	21.002.282,00	
Herramientas	725.359,00	
Muebles y enseres	4.274.840,00	
Equipo de oficina	3900.000,00	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		3.670.413,37
Gastos de constitución	845.631,78	
Software	2.500.000,00	
Afiliación ATA	150.000,00	
Imprevistos	174.781,59	
CAPITAL DE TRABAJO		54.454.326,70
TOTAL INVERSIÓN		\$ 149.353.849,38

7.4.3 Reinversión de Activos Fijos. Teniendo en cuenta que la vida útil de determinados activos es más corta, se hace necesario realizar una reinversión sobre los que el período de depreciación sea inferior al horizonte del Proyecto, y que por efectos de su desgaste requieran ser renovados. Estos activos corresponden a las herramientas de taller.

CUADRO 16. Reinversión de Activos Fijos. Herramientas de Taller			
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial
Pistola	1	49.343,53	\$ 49.343,53
Espátula	1	5.469,71	5.469,71
Llave de crucetas	1	11.047,06	11.047,06
Juego de llaves acodadas	1	43.039,39	43.039,39
Juego de llaves tipo Allen	3	44.986,38	134.959,13
Juego de llaves de expansión	3	93.241,52	279.724,57
Juego de dados y raches	2	49.460,83	98.921,66
Juego de llaves de doble boca	2	36.920,27	73.840,54
Llave de tubo	2	34.415,79	68.831,58
Martillo	2	7.154,29	14.308,57
Mona	2	14.673,78	29.347,56

DESCRIPCIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial
Escofina	1	19.463,86	19.463,86
Lima redonda	1	4.944,87	4.944,87
Lima plana	1	5.365,71	5.365,71
Juego de destornilladores	1	20.195,50	20.195,50
Cinta métrica	1	3.869,80	3.869,80
Cortador	1	14.511,73	14.511,73
TOTAL			\$ 877.184,77

7.4.4 Depreciaciones y Amortizaciones. El término Depreciación tiene exactamente la misma connotación que Amortización, pero la primera sólo se aplica al Activo Fijo ya que con el uso en el tiempo estos bienes valen menos, es decir, se deprecian. En cambio, la Amortización sólo se aplica a los Activos Diferidos ya que éstos con el paso del tiempo no se deprecian, por lo que el término Amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar esta inversión (Baca, 1992)⁴¹

Los activos a depreciar en el presente Proyecto incluyen la maquinaria y equipos, los muebles y enseres, los computadores y máquinas de oficina. Para efectos del cálculo se utiliza el método de línea recta, teniendo en cuenta la vida útil de cada clase de activo y los ajustes por inflación.

Periodo	Precio valorizado	Depreciación	Ajuste Depreciación	Depreciación Acumulada	Costo Fiscal	Porcentaje a recuperar
0	20.947.600,00				20.947.600,00	100%
1	20.947.600,00	2.094.760,00	0,00	2.094.760,00	18.852.840,00	90%
2	20.947.600,00	2.094.760,00	0,00	4.189.520,00	16.758.080,00	80%
3	20.947.600,00	2.094.760,00	0,00	6.284.280,00	14.663.330,00	70%
4	20.947.600,00	2.094.760,00	0,00	8.379.040,00	12.568.560,00	60%
5	20.947.600,00	2.094.760,00	0,00	10.473.800,00	10.473.800,00	50%

⁴¹ BACA, Gabriel (1992). *Evaluación de Proyectos. Análisis y administración del riesgo*. México: McGraw Hill, p. 22.

CUADRO 18. Cálculo de Depreciación. Equipos de oficina (computador)						
Periodo	Precio valorizado	Depreciación	Ajuste Depreciación	Depreciación Acumulada	Costo Fiscal	Porcentaje a recuperar
0	3.900.000,00				3.900.000,00	100%
1	3.900.000,00	780.000,00	0,00	780.000,00	3.120.000,00	80%
2	3.900.000,00	780.000,00	0,00	1.560.000,00	2.340.000,00	60%
3	3.900.000,00	780.000,00	0,00	2.340.000,00	1.560.000,00	40%
4	3.900.000,00	780.000,00	0,00	3.120.000,00	780.000,00	20%
5	3.900.000,00	780.000,00	0,00	3.900.000,00	0,00	0%

CUADRO 19. Cálculo de Depreciación. Edificaciones y Adecuaciones						
Periodo	Precio valorizado	Depreciación	Ajuste Depreciación	Depreciación Acumulada	Costo Fiscal	Porcentaje a recuperar
0	32.346.628,31				32.346.628,31	100%
1	32.346.628,31	1.617.331,42	0,00	1.617.331,42	30.729.296,90	95%
2	32.346.628,31	1.617.331,42	0,00	3.234.662,83	29.111.965,48	90%
3	32.346.628,31	1.617.331,42	0,00	4.851.994,25	27.494.634,06	85%
4	32.346.628,31	1.617.331,42	0,00	6.469.325,66	25.877.302,65	80%
5	32.346.628,31	1.617.331,42	0,00	8.086.657,08	24.259.971,23	75%

CUADRO 20. Cálculo de Depreciación. Maquinarias, equipos herramientas, muebles y enseres con valor inferior a \$750.000						
Periodo	Precio valorizado	Depreciación	Ajuste Depreciación	Depreciación Acumulada	Costo Fiscal	Porcentaje a recuperar
0	5.054.881,00					100%
1	5.054.881,00	5.054.881,00	0,00	5.054.881,00	0,00	0%

CUADRO 21. Cálculo de Depreciación. Reinversión de herramientas de taller						
Periodo	Precio valorizado	Depreciación	Ajuste Depreciación	Depreciación Acumulada	Costo Fiscal	Porcentaje a recuperar
0	725.359,00					100%
1	725.359,00	725.359,00	0,00	725.359,00	0,00	0%

CUADRO 22. Cálculo de Amortización						
Periodo	Precio valorizado	Depreciación	Ajuste Depreciación	Depreciación Acumulada	Costo Fiscal	Porcentaje a recuperar
0	3.670.413,37				3.670.413,37	100%
1	3.670.413,37	734.082,67	0,00	734.082,67	2.936.330,70	80%
2	3.670.413,37	734.082,67	0,00	1.468.165,35	2.202.248,02	60%
3	3.670.413,37	734.082,67	0,00	2.202.248,02	1.68.165,35	40%
4	3.670.413,37	734.082,67	0,00	2.936.330,70	734.082,67	20%
5	3.670.413,37	734.082,67	0,00	3.670.413,37	0,00	0%

7.5 CAPITAL DE TRABAJO

Es el capital adicional (distinto al Fijo y al Diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar la empresa. Puede estar representado en todos o algunos de los siguientes factores:

- Inventarios de materia prima, productos en proceso, productos terminados y repuestos.
- Cartera, es decir, la financiación que se brinda a los compradores para el pago de sus facturas.
- Colchón de efectivo. Es el dinero necesario para cubrir los costos y gastos de operación durante un período de tiempo previamente definido.
- Crédito de proveedores. Es la financiación que brinda los proveedores de insumos.

Antes de establecer el monto de este capital, el proyecto debe establecer políticas, generalmente en días de producción para cada uno de los aspectos antes mencionados, con el fin de estimar correctamente las necesidades del capital de trabajo a lo largo del tiempo. Estas políticas se definen de la siguiente manera:

- Inventarios. La política de inventario es tener siempre 15 días de insumos.
- Cartera. El 50% de las ventas totales tendrán crédito a 30 días.

- Colchón de Efectivo. Cubrir un mes (30 días) de gastos en mano de obra, incluyendo prestaciones, servicios públicos, área operativa, gastos de administración y gastos de ventas,
- Crédito a Proveedores. Se mantendrá un crédito de 7 días con proveedores.

El cálculo del capital de trabajo requerido por el Proyecto se aprecia de la siguiente manera:

CUADRO 23. CAPITAL DE TRABAJO						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario de insumos		12.536.214,69	14.023.887,29	15.688.102,00	17.549.809,06	19.632.444,90
Colchón de efectivo		12.166.338,62	12.962.017,17	13.809.733,09	14.712.889,63	13.675.112,62
Mano de obra		6.450.677,38	6.872.551,68	7.322.016,65	7.800.876,44	8.311.053,76
Servicios públicos Área operativa		409.441,08	436.218,52	464.747,21	495.141,68	527.523,95
Costos de administración y ventas		5.306.220,16	5.653.245,96	6.022.969,31	6.416.871,51	6.836.534,90
Cartera		25.466.897,85	27.132.432,97	28.906.894,08	30.797.404,95	32.811.555,24
Crédito proveedores		4.284.875,54	4.565.16,40	4.863.664,36	5.181.748,01	5.520.634,33
Requerimientos de Capital de Trabajo		54.454.326,70	58.683.443,82	63.268.393,53	68.241.851,66	73.639.747,08
Inversión en Capital de Trabajo	54.454.326,70	4.229.117,12	4.584.949,70	4.973.458,13	5.397.895,43	

7.6 FINANCIACIÓN

Para la determinación del crédito, se suman todos los desembolsos que deben ser realizados en el Año 0, lo que representan el total de la inversión inicial del Proyecto. Como se estableció en el punto 5.6.3 del Estudio Técnico, la capacidad financiera de la empresa es de, aproximadamente, doscientos ochenta millones de pesos (\$280.000.000), y por lo menos el 70% (196.000.000) están representados por recursos propios, y el 30% (\$84.000.000) proviene de créditos con entidades

financieras. Estos créditos serán pagaderos en 3 cuotas uniformes a capital, con un interés del 19,46% efectivo anual, pagadero en forma vencida.

CUADRO 24. Crédito			
PERÍODO	SALDO	INTERÉS	ABONO A CAPITAL
0	\$ 84.000.000,00		
1	56.000.000,00	\$ 16.346.400,00	\$ 28.000.000,00
2	28.000.000,00	10.897.600,00	28.000.000,00
3	0,00	5.448.800,00	28.000.000,00

7.7 VARIACIONES

Las variaciones se representan por los valores de mercado después de los impuestos más las recuperaciones de capital de trabajo menos los pagos finales de obligaciones financieras. Para este ítem sólo se tendrán en cuenta los dos primeros conceptos, ya que al final del Proyecto el préstamo estará cancelado.

7.7.1 Valor de mercado después de impuestos. Al final del Proyecto, los Activos Fijos serán vendidos en un valor determinado por el mercado, denominado Valor de Mercado.

El Valor de Mercado de la edificación se estableció en un 75% de su valor revalorizado, y para los activos fijos restantes corresponde al 30% del valor revalorizado de los mismos en el Año 5. En el caso del terreno, el Valor de Mercado al final del Proyecto es igual al valor revalorizado.

Para calcular el valor de mercado después de impuestos, se debe hacer una comparación entre el Valor de Mercado y el Valor del Costo Fiscal de cada activo fijo, según los siguientes criterios:

a) Si $VM_5 > CF_5$, entonces $VMDI_5 = VM_5 - I * (VM_5 - CF_5)$

b) Si $VM_5 = CF_5$, entonces $VMDI_5 = VM_5$

c) Si $VM_5 < CF_5$, entonces $VMDI_5 = VM_5 + I * (VM_5 - CF_5)$

Donde: VM = Valor de Mercado

CF = Costo Fiscal

VMDI = Valor de Mercado después de Impuesto

r = Tasa de Impuesto (38%) (Estatuto Tributario, artículo 24)

CUADRO 25. VALOR DE MERCADO DE LOS ACTIVOS FIJOS				
RUBRO	Valor Revalorizado	Valor de Mercado	Costo Fiscal	VMDI
Terreno	45.133.111,09	45.133.111,09	45.133.111,09	45.133.111,09
SUBTOTAL		45.133.111,09	45.133.111,09	45.133.111,09
Edificio + adecuaciones	44.400.972,29	33.300.729,22	33.300.729,22	33.300.729,22
Maquinaria, equipo operativo, muebles y enseres	28.753.964,66	8.626.189,40	14.376.982,33	10.811.490,71
Maquinaria, equipo operativo, muebles y enseres < \$750.000	6.938.640,69	2.081.592,21	0,00	1.290.587,17
Equipo de oficina	5.353.379,97	1.606.013,99	0,00	995.728,67
Reinversión herramientas	995.672,39	298.701,72	0,00	185.195,07
SUBTOTAL		45.913.226,53	47.677.711,55	44.583.730,84
Total Valor de Mercado después de Impuestos				91.716.841,93

7.7.2 Recuperación del Capital de Trabajo. Este valor es el total de los Capitales de Trabajo requeridos durante los 5 años del Proyecto.

7.8 PROYECCIÓN DE INGRESOS

SERVICIO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	# Vehículo	Precio Unit	Venta Total	# Vehículo	Precio Unit	Venta Total	# Vehículo	Precio Unit	Venta Total	# Vehículo	Precio Unit	Venta Total	# Vehículo	Precio Unit	Venta Total
Lavado	7.845	10.188	79.924.860	8.237	10.855	89.412.635	8.649	11.565	100.025.685	9.081	12.321	111.887.001	9.535	13.126	125.156.410
Petrolizado y lubricación	9.788	15.953	15.147.964	10.277	16.995	174.657.615	10.791	18.106	195.381.846	11.330	19.291	218.567.030	11.897	20.553	244.519.041
Rodamiento y sistema de frenos	3.524	40.457	142.570.468	3.701	43.102	159.520.502	3.886	45.921	178.449.006	4.080	48.924	199.609.920	4.284	52.123	223.294.932
Mantenimiento eléctrico	3.267	28.025	91.557.675	3.431	29.857	102.439.367	3.602	31.810	114.579.620	3.782	33.891	128.175.762	3.971	36.108	143.384.868
Mecánica general	4.068	20.445	83.170.260	4.272	21.781	93.048.432	4.485	23.206	104.078.910	4.710	24.724	116.450.040	4.945	26.340	130.251.300
Carrocería	239	330.570	79.006.230	251	352.189	88.399.439	263	375.222	98.683.386	276	399.762	110.334.312	290	425.905	123.512.450
TOTAL	28.731		491.377.457	30.167		707.477.990	31.676		791.198.453	33.260		885.024.065	34.922		990.119.021

SERVICIO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	# Partes	Precio Unit	Venta Total	# Partes	Precio Unit	Venta Total	# Partes	Precio Unit	Venta Total	# Partes	Precio Unit	Venta Total	# Partes	Precio Unit	Venta Total
Válvulas	948	17.506	16.595.688	995	18.652	18.558.740	1.045	19.872	20.766.240	1097	21.171	23.224.587	1.152	27.555	25.983.360
Siliconas	39	19.020	741.780	41	20.263	830.783	44	21.588	949.872	46	23.001	1.058.046	48	24.504	1.176.192
Repuestos de motor	1.017	143.419	145.857.123	1.068	152.799	163.189.332	1.121	162.792	187.141.112	1.177	173.439	204.137.703	1.236	184.782	228.390.552
Llantas y neumáticos	613	141.486	86.730.918	644	150.739	97.075.916	676	160.597	108.563.572	710	171.100	121.481.000	745	182.290	135.806.050
Sistema eléctrico	326	25.179	8.208.354	342	26.826	9.174.492	359	28.581	10.260.579	377	30.450	11.479.650	396	37.442	12.847.032
Lubricación	780	16.996	13.022.880	819	18.108	14.830.452	860	19.293	16.591.980	903	20.554	18.560.262	948	21.898	20.759.304
Sistema de dirección	553	21.834	12.074.202	580	23.262	13.491.960	610	24.784	15.118.240	640	26.404	16.898.560	672	28.131	18.904.032
TOTAL	4.276		283.230.945	4.489		317.151.675	4714		359.391.595	4.950		396.839.808	5.197		443.366.522

8. CONCLUSIONES

El presente documento presenta una propuesta de crecimiento empresarial. El ambiente actual de competitividad ejerce una gran presión sobre los empresarios para aumentar utilidades y sostener un posicionamiento en el mercado. Por ello deben prepararse para innovar y controlar costos, que es el planteamiento de la presente propuesta.

Los análisis y referencias aquí presentadas permiten concluir que para establecer las bases de la innovación, la empresa necesita visionar lo que desea y a qué recursos involucra (institucionales, humanos, físicos, materiales, técnicos, tecnológicos, financieros). Esto se logra a través del conocimiento claro de la organización y del mercado.

Se considera que los objetivos formulados se alcanzaron, pues se identificaron las estrategias adecuadas para un crecimiento empresarial de la Empresa Inversiones y Servicios del Sur S. A. (ISUR S. A.) en el municipio de Soledad (Atlántico). Por eso,

- Se describió la influencia de los factores internos y externos que determinen la viabilidad de un crecimiento empresarial a fin de garantizar el posicionamiento

en el mercado y los niveles de competitividad de la empresa objeto del estudio de caso.

- Se describió la capacidad operativa, aspectos técnicos, organizacionales y financieros necesarios para un crecimiento empresarial con criterios de calidad, eficiencia y oportunidad.
- Se diseñó y formuló una propuesta de tipo administrativo e innovador que permitirá el crecimiento de ISUR S. A., a fin de garantizar su mejoramiento continuo y calidad en su servicio.

El estudio de mercado aquí realizado, la planeación organizativa, el diseño técnico y el análisis financiero, permiten concluir la factibilidad y viabilidad de la propuesta de innovación empresarial. El éxito se prevé por las posibilidades de crecimiento, el refuerzo de las ventajas competitivas, el ajuste de procesos y sistemas operativos y la gestión de recursos humanos, físicos, materiales y financieros.

Se comprueba que la empresa busca una posición estable en el mercado y en sus utilidades, para lo cual el tiempo y la complejidad de los procesos no son una limitante pues las posibilidades de implementar las propuestas de la presente investigación son realizables y existe la voluntad para un compromiso con criterios de calidad, oportunidad, efectividad y eficiencia.

Las estrategias de crecimiento empresarial utilizadas son respuestas a la demanda del mercado, y se resumen en una inversión de recursos necesarios

para el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de automotores, la capacidad de respuesta y atención al usuario en el menor tiempo posible, la manipulación de equipos, herramientas e insumos para un buen servicio, todo lo cual coloca a la empresa en la vanguardia de sus competidores.

La factibilidad técnica, organizativa, administrativa y financiera de la Propuesta puede mantenerse, incluso frente a variaciones eventuales y riesgos futuros, lo que garantiza su posicionamiento en el mercado y sostenibilidad.

9. RECOMENDACIONES

La primera recomendación sugerida es la puesta en marcha de la presente propuesta en el menor tiempo posible, pues contiene la estructura necesaria para la iniciación de su ejecución.

También se recomienda la alianza con proveedores de prestigio y de reconocida trayectoria, a fin de obtener soporte técnico y asesoramiento eficiente y de calidad para garantizar un mejor servicio a los usuarios.

El acertado reclutamiento, capacitación y entrenamiento de funcionarios y operarios posibilitará enfrentar el reto de la acelerada evolución tecnológica del sistema automotriz actual, como también la invasión de nuevas marcas en el mercado y el crecimiento desmedido del parque vehicular.

BIBLIOGRAFÍA

BACA, Gabriel (1992). *Evaluación de Proyectos. Análisis y administración del riesgo*. México: McGraw Hill.

BELTRÁN, Jesús Mauricio (2012). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.

BOCAREJO, Pablo & Asociados (2002). *Estudio: Diseño conceptual del sistema de transporte urbano de la ciudad de Barranquilla y su área metropolitana*. En: www.contratos.gov.co/puc/

BUENO CAMPOS, J. (2001). *Metodología para el análisis DOFA*. México: Instituto Politécnico Nacional.

BURGELMAN, Robert A. (1999). *Gestión Estratégica de Tecnología e Innovación*. Madrid: Ediciones Alfaomega.

CORREDOR, Consuelo (2014). *El sector automotor*. Bogotá: Instituto de Desarrollo Urbano.

CHAKRAVARTHY, Sharma (2007). *Asociaciones industriales, proyectos, colaboraciones y educación*. Arlington: Universidad de Texas.

DANE: *Informes económicos, junio 5 de 1994*.

DANIELS, Aubrey (1993). *Gerencia del desempeño*. México: McGraw Hill.

DARWIN, Charlie (1977). *El origen de las especies por medio de la selección natural*. Barcelona: Centro Editorial Presa.

FAJARDO CAMPAÑA, Irene Michelle (2010). *Proyecto de inversión para la implementación de un Centro de Servicio Automotriz*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

FARPI, John (1998). *Manual del taller de reparación y ajuste de automóviles y camiones*. Barcelona: Ediciones José Montesó.

FERNÁNDEZ, Miguel (2012). *La Gestión "Abierta" de la empresa y los organismos públicos*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

GARDNER, Howard (2000). *Mentes Creativas*. México: Paidós.

GONZÁLEZ, Ángel (1991). *Proyecto para el montaje y operación de un depósito y taller de reparación y mantenimiento de contenedores*. Barranquilla: Universidad del Norte y Asociación Técnica Automotriz, 1991.

HOLGUÍN, Fernando (1993). *Elementos de muestreo y correlación*. México: Editorial Diana.

HOPE, Jeremy & PLAYER, Steve (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial. Cómo optimizar el control de gestión, el rendimiento y los costes*. Madrid: Profit Editorial.

HOSKISSON, R. (1999). *Teoría e investigación sobre gestión estratégica. Oscilaciones de un péndulo*. Londres: Revista de Estudios de Gestión.

ITURRIZA, Jorge (2006). *Las economías de escala en el transporte*. Buenos Aires, Amorroutu Editores.

KAPLAN, Robert (1996). *El cuadro de mando ideal. Cómo traducir y poner en práctica la estrategia*. Bogotá: Gestión 2000.

KELLEY, Braden (2010). *Cómo avivar la llama de la innovación*. New York: Bloomberg Press.

LUDEMAN, H. (1999). *La nueva mística empresarial*. Buenos Aires: Ediciones Urano.

MARKIDES, Constantinus (2007). *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá: Editorial Norma.

MARTÍNEZ, Lorena (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la Innovación Empresarial*. Vigo (España): Ideas Propias Editorial.

MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina (2006). *El Método de Estudio de Caso. Estrategia Metodológica de la Investigación Científica*. Barranquilla: Universidad del Norte.

MILTENBURG, John (1995). *Estrategias de fabricación*. Madrid: Ediciones TPG-HOSHIN.

MINTZBERG, Henry (1993). *El proceso estratégico: contexto y casos*. México: Prentice Hall.

MIRANDA, Juan (1993). *Los Proyectos: La unidad operativa del desarrollo*. Bogotá: Ediciones Príncipe.

MORALES FLORES, Juan Carlos (2012). *Implantación de un Programa de Mantenimiento Productivo Total al Taller Automotriz del Municipio de Riobamba (Ecuador)*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

OKUDA, Mayumi & GÓMEZ-RESTREPO, Carlos (2005). *Métodos en investigación cualitativa*. Bogotá: Revista Colombiana de Psiquiatría, Vol. XXXIV, N° 1.

OSORIO, Eliana (2003). *Desarrollar estrategias empresariales que permitan a la Empresa Automotriz consolidar mejoras competitivas y productivas*. Cumaná (Venezuela): Universidad de Oriente

PALMER, Marianela (2002). *Mecanización del servicio*. Camagüey: Universidad de Ciego de Ávila.

PÉREZ-CARBALLO, Juan (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

PETERS, Tom (2004). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas estadounidenses mejor dirigidas*. Londres: Profile Books

PONTI, Franc (2001). *La empresa creativa*. Barcelona: Ediciones Granica.

PONTI, Franc & FERRÁS, Xavier (2006). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

PORTER, Michael (1980). *Estrategias Competitivas. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. México: Editorial Continental.

PORTER, Michael (2008). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y Conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1991). *Constitución Política*. Bogotá: Ediciones Ideas Libres.

QUINTANILLA QUIÑÓNEZ, Juan Carlos (2011). *Plan de Negocios para una Empresa Comercializadora de Repuestos Automotrices en el Departamento de Guatemala*. Managua: Universidad de San Carlos.

RIALP, J. (2003). *El Método de Caso como técnica de investigación y su aplicación*. Barcelona: Universidad Autónoma.

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary (2010). *Administración*. México: Pearson.

RODRÍGUEZ, Clemente (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuestas e investigaciones. Granada (España): Revista de Investigación y Evaluación Educativa, vol. 12, N° 2.

SÁNCHEZ, Guido (2001). *El Marketing en las pequeñas empresas*. México: Fondo Mixto de Cultura.

SERNA, Humberto (1994). *Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.

SERNA, Humberto (1997). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

STANTON, William, ETZEL, Michael & WALKER, Bruce (2004) *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.

THOMAS, Bill (2012). *Anticipese. Cómo saber lo que necesitan los clientes antes que ellos*. Washington: John Wiley & Son Editorial.

TURMERO, Iván (2006). *El crecimiento empresarial*. México: Fondo de Cultura Económica

VARELA, Rodrigo (2008). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Prentice Hall.