

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DE  
AUTOPARTES “FRENOS, CAMPANAS Y DISCOS” CON REESTRUCTURACION E  
IMPLEMENTACION DE INNOVACION A UN PLAZO DE 5 AÑOS**



**JUAN SEBASTIAN ABELLA QUINTERO**

**ANDRES FELIPE AYALA PEÑA**

*Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.**

**2010**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DE  
AUTOPARTES “FRENOS, CAMPANAS Y DISCOS” CON REESTRUCTURACION E  
IMPLEMENTACION DE INNOVACION A UN PLAZO DE 5 AÑOS**

**JUAN SEBASTIAN ABELLA QUINTERO**

**ANDRES FELIPE AYALA PEÑA**

**TUTOR**

**ENRIQUE SANDINO VARGAS**

**TALLER DE GRADO I**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.**

**2010**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

## **Dedicatoria**

A Luis Alfonso Abella, José Ayala, Lucy Peña y Virginia Quintero.

A Ximena y Karen

## **Agradecimientos**

Deseamos expresar nuestros agradecimientos a todas las personas que de una u otra manera posibilitaron y colaboraron en la culminación de este proyecto.

Agradecemos a Dios, nuestros padres, nuestros profesores y compañeros, quienes y nos acompañaron en esta etapa de formación en nuestras vidas.

Agradecimiento especial a Enrique Sandino y Daniel Gómez quienes nos guiaron para hacer de este un proyecto extraordinario.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción.....	19
2. Titulo.....	20
3. Planteamiento del problema.....	22
3.1. Antecedentes.....	22
3.2. Formulación.....	26
4. Justificación.....	30
5. Marco teórico y conceptual.....	38
5.1. Marco conceptual.....	38
5.2. Marco teórico.....	40
6. Objetivos.....	54
6.1. Objetivo general.....	54
6.2. Objetivos específicos.....	54
7. Metodología.....	55
8. Restricciones.....	60
9. Recursos.....	6.1
10. Estudio del mercado.....	65
10.1. Investigación de mercados.....	65
10.1.1. Análisis del sector.....	65

10.1.2.	Análisis de mercado.....	69
10.1.3.	Análisis del usuario o cliente.....	113
10.1.4.	Análisis de la competencia.....	114
10.1.5.	Análisis de los proveedores.....	118
10.2.	Estrategia de mercados.....	126
11.2.1	Análisis del servicio.....	126
11.2.2	Estrategia de comercialización.....	130
11.2.3	Estrategias de precio.....	131
11.2.4	Estrategia de promoción.....	132
11.2.5	Estrategia de aprovisionamiento.....	133
11.2.6	Estrategias de penetración.....	134
11.2.7	Estrategia de servicio.....	135
11.2.8	Estrategia de personas.....	137
11.2.9	Estrategia de procesos.....	137
11.2.10	Estrategia de perceptibles.....	138
11.	Proyección de ventas.....	139
11.1.	Proyecciones.....	139
11.2.	Política de cartera.....	143
12.	Estudio Técnico.....	144
12.1.	Operación.....	144
12.1.1.	Ficha técnica del servicio.....	144
12.1.2.	Estado de desarrollo.....	147

12.1.3.	Descripción del proceso.....	147
12.1.4.	Necesidades y requerimientos.....	148
12.1.5.	Plan de producción.....	150
12.2.	Plan de compras.....	152
12.2.1.	Compras.....	152
12.3.	Costos de producción.....	153
12.3.1.	Costos.....	153
12.4.	Infraestructura.....	156
12.4.1.	Infraestructura-Parámetros Técnicos especiales.....	156
13.	Aspectos técnicos del proyecto.....	161
13.1.	Tamaño.....	161
14.1.1	Tamaño del proyecto.....	161
13.2.	Localización.....	162
14.2.1	localización del proyecto.....	162
13.3.	Ingeniera.....	164
14.3.1	Ingeniería del proyecto.....	164
14.	Estudio organizacional.....	171
14.1.	Estrategia organizacional.....	171
14.1.1.	Análisis DOFA.....	171
14.1.2.	Organismos de apoyo.....	174



14.2.	Estructura.....	176
14.2.1.	Estructura organizacional.....	176
14.3.	Aspectos legales.....	177
14.3.1.	Constitución y legalidad.....	177
14.4.	Costos administrativos.....	178
14.4.1.	Gastos de personal.....	178
14.4.2.	Gastos anuales de administración.....	179
15.	Estudio económico y financiero.....	181
15.1.	Ingresos.....	181
15.1.1.	Fuentes de financiación.....	181
15.1.2	Flujo de caja proyectado.....	183
15.1.3	Estado de resultados proyectado.....	185
15.1.4	Balance general proyectado.....	186
15.1.5.	Razones financieras.....	187
16.	Evaluación del Proyecto.....	189
16.1.	Punto de equilibrio.....	189
16.2.	Tasa interna de retorno.....	189
16.3.	Valor presente neto.....	190
17.	Impacto económico social ambiental.....	192
17.1.	Impacto económico, regional, social y ambiental.....	192
18.	Creatividad e innovación.....	194
19.	Resumen ejecutivo.....	195
20.	Conclusiones.....	197
21.	Bibliografía.....	200

22. Cronograma.....203

23. Anexos.....204

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla No 1: Tiempo de la utilización de los servicios de “Frenos Campanas y Discos de parte de los clientes individuales

Tabla No 2: Tiempo de la utilización de los servicios de “Frenos Campanas y Discos por los clientes empresariales

Tabla No 3: Grado de satisfacción percibido por los clientes individuales

Tabla No 4: Grado de satisfacción percibido por los clientes empresariales

Tabla No 5: Cortesía percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 6: Cortesía percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 7: Empatía percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 8: Empatía percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 9: Amabilidad percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 10: Amabilidad percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 11: Profesionalidad percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 12: Profesionalidad percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 13: Paciencia percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 14: Paciencia percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 15: Eficiencia percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 16: Eficiencia percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 17: Resolución percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 18: Resolución percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 19: Rapidez del servicio percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 20: Rapidez del servicio percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 21: Aspecto de las instalaciones percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 22: Aspecto de las instalaciones percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 23: La percepción de la pintura interior para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 24: La percepción de la pintura interior para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 25: La percepción de los afiches para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 26: La percepción de los afiches para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 27: Percepción de la iluminación para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 28: Percepción de la iluminación para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 29: Percepción del estado de las vitrinas para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 30: Percepción del estado de las vitrinas para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 31: Percepción de los muebles de espera para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 32: Percepción de los muebles de espera para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 33: Percepción de la fachada para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 34: Percepción de la fachada para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 35: Reclamos o garantías presentadas por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 36: Reclamos o garantías presentadas por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 37: Forma de resolución del reclamo o garantía del servicio prestado para los clientes individuales

Tabla No 38: Forma de resolución del reclamo o garantía del servicio prestado para los clientes empresariales

Tabla No 39: Recomendación por parte de los clientes individuales a otros, del servicio prestado por “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 40: Recomendación por parte de los cliente empresariales a otros, del servicio prestado por “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 41: Utilización Futura del servicio de “Frenos Discos y “Campanas” por parte de los clientes individuales

Tabla No 42: Utilización Futura del servicio de “Frenos Discos y “Campanas” por parte de los clientes empresariales

Tabla No 43: Análisis cuantitativo Proveedores “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 44: Portafolio ofrecido por el proveedor TEXIM

Tabla No 45: Portafolio de autopartes de frenos de PUNTO AZUL KAPITOL

Tabla No 46: Análisis cuantitativo del precio de venta y del costo de venta de los productos y servicios de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 47: Estructura de mercado en unidades – escenario optimista

Tabla No 48: Ventas mensuales del primer año, sujetas a la ciclicidad del año

Tabla No 49: Costo de Venta de los productos de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 50: Capacidad instalada de mano de obra

Tabla No 51: Compras por producto para el año Numero 1

Tabla No 52: Programa de compras según ciclicidad para el primer año

Tabla No 53: Programa de compras según ciclicidad del primer año

Tabla No 54: Relación del costo de los productos y servicios de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 55: Aumento de los costos en los próximos periodos anuales

Tabla No 56: Empleados de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 57: Otros costos y gastos de administración, mano de obra y ventas

Tabla No 58: Maquinaria, planta y equipo anual “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 59: Maquinaria, planta y equipo por adquirir por l “Frenos Campanas y Discos

Tabla No 60: Pagos estimados a los empleados de “Frenos Campanas y Discos” para el año No 1

Tabla No 61: Otros costos de producción y gastos de administración y ventas

Tabla No 62: Tabla de amortización del crédito solicitado a el Banco Caja Social

Tabla No 63: Flujo de caja proyectado de “Frenos Campanas y Discos” para el primer año

Tabla No 64: Estado de resultados proyectado

Tabla No 65: Balance general proyectado

Tabla No 66: Punto de equilibrio de “Frenos Campanas y Discos”

Tabla No 67: Tasa interna de retorno de “Frenos Campanas y Discos

Tabla No 68: Valor presente neto de “Frenos Campanas y Discos”



## LISTA DE GRAFICOS

Figura 1. Mapa UPZ de El Prado

Figura 2. Producción de vehículos en Colombia (Unidades), 2004-2007

Figura 3. Vehículos importados por Colombia (unidades), 2004-2007

Figura 4. Grado de motorización (2000-2005) Vehículos por cada 100 habitantes

Figura 5. Tendencia del crecimiento del parque automotor en Colombia

Figura 6. Personal ocupado en las empresas de Suba, según sector económico y tamaño

Figura 7. Exportación Autopartes (US\$ Millones), 2004-2007

Figura 8. Importación de Autopartes (US\$ Millones), 2004-2007

Figura 9. Importaciones de Autopartes por orígenes 2007

Figura 10. Ventas de vehículos en Colombia por unidades 2003 – 2008

Figura 11. Población de las localidades de Bogotá 2009

Figura 12. Tasa desempleo por localidades de Bogotá 2007

Figura 13. Proceso de distribución

Figura 14. Ubicación geográfica “Frenos Campanas y discos.

Figura 15. Rectificadora de discos

Figura 16. Remachadora de bandas

Figura 17. Gato hidráulico

Figura 18. Parte administrativa

Figura 19. Taller

Figura 20. Inventario y productos

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Portafolio de Productos

Anexo 2. Encuesta de la investigación de mercados

Anexo 3. Diagrama de flujo de proceso

Anexo 4. Formulario Inscripción Colombia Aprende

Anexo 5. Cotización software contable Worldwide

Anexo 6. Resumen presupuesto de ingresos y costos- Ventas mensuales y anuales

Anexo 7. Requerimientos de personal (anuales)

Anexo 8. Estructura plan de negocio Fondo Emprender

## **1. INTRODUCCIÓN**

“Frenos, campanas y discos” identificada con Nit: 51.882.846 – 3, ubicada en Calle 131 No 45<sup>a</sup>-42 es una empresa familiar que se encarga de la comercialización de productos para vehículos y camionetas. Su especialidad se centra en el área del sistema de frenos de los vehículos. Según la Gerente General, en sus 10 años de funcionamiento, ha crecido en un porcentaje que no es el esperado, y que esta por debajo del crecimiento del sector. Igualmente ha perdido participación en el mercado y por estas razones es que con este plan de mejoramiento se pretende analizar las diferentes razones que pueden incidir en su desempeño y las posibles soluciones para que coja el rumbo esperado por sus propietarios.

Se estudiarán aspectos como la innovación, la responsabilidad social, el portafolio de productos, el impacto de la globalización, la calidad, los recursos humanos, la diversificación de productos, la segmentación de mercados entre otros. Escogimos estos aspectos puesto que, a nuestro parecer, son los que están fallando en la organización, y en los cuales se debe mejorar.

## 2. TITULO

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DE AUTOPARTES “FRENOS, CAMPANAS Y DISCOS” CON REESTRUCTURACION E IMPLEMENTACION DE INNOVACION A UN PLAZO DE 5 AÑOS**

El nombre de “Frenos Campanas y Discos” se formulo formalmente cuando la empresa se encontraba en una etapa de transición de régimen simplificado a régimen común, la cual era necesaria de acuerdo a los requerimientos exigidos por las políticas comerciales, por el nuevo tamaño que había adquirido la empresa y por las instituciones que regulan la actividad comercial en el país. Anteriormente la razón social de la empresa era “Campanas y Discos” la cual era muy representativa, diferenciadora y tradicional en el sector de la comercialización de autopartes, pero al cabo de unos años y gracias al gran crecimiento de la comercialización y prestación de servicios automotrices y a la entrada de nuevos competidores en el mercado, la homonimia se hizo cada vez mas presente. El antiguo nombre era muy diferenciador en el sector en que se encontraba, pero a la vez también presentaba características muy ambiguas, y no definía, ni englobaba de forma general a lo que la empresa se estaba dedicando. Es ahí donde se pensó en adherirle al antiguo nombre un punto diferenciador y que demostrara la especialización de la empresa. La empresa siempre se ha caracterizado por ser una gran proveedora de repuestos automotrices enfocados al sistema de frenos de automóviles y camionetas. Como la especialidad de la empresa era la venta y la prestación de servicios enfocados al sistema de frenos, se considero importante adherirle al antiguo nombre la palabra “frenos”. Es así como se modifico el nombre, adhiriéndole esa palabra que describiría de una manera más explicita los productos y servicios que prestaría la empresa.

#### **Aspectos Positivos**

- El nombre de “Frenos Campanas y Discos” es un nombre que lleva una tradición en el mercado en el que se desempeña.
- La fidelidad de los clientes con el nombre actual es algo muy representativo ya que este presenta asociaciones positivas con respecto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

- El nombre “Frenos Campanas y Discos” cuya matricula mercantil es 01109847 no tiene homonimia en la ciudad de Bogota, ni en el resto del país, según las bases de datos encontrados en la cámara de comercio de Bogota.

### **Aspectos negativos**

- El Nombre utilizado actualmente, es muy largo y presenta inconvenientes para la memorización.
- En la ciudad de Bogotá existe una empresa llamada “Frenos Discos y Campanas M y M” cuya matrícula mercantil es 0000997449. esta empresa debido al alto grado de homonimia podría presentar algunos sesgos para nuestros clientes.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

A través de la historia empresarial se han presentado diferentes casos en los que las empresas se han visto envueltas. Generalmente, las empresas siempre se inclinan por crecer y expandirse dentro del mercado, para así ganar beneficios, maximizar utilidades y optimizar los resultados. Pero para lograr esto, tienen que tomar decisiones y emprender acciones hacia la mejora, teniendo que reestructurar, innovar, crear, rediseñar, cambiar, entre otras, dependiendo de lo que se quiera implementar encaminado hacia las metas y los objetivos a los que la empresa este direccionada.

Por esto, es que en muchas de las empresas actuales se han presentado casos en lo que se refleja el éxito o fracaso de la acción implementada por determinada compañía, en donde se muestra que las decisiones tomadas si ayudan al crecimiento de esta o que en otros casos, hacen que la compañía fracase en su intento por salir adelante.

Como es el caso de la empresa de productos alimenticios MARGARITA, la cual comenzó como una empresa familiar que ofrecía un pequeño portafolio de productos que se producían en una pequeña casa con únicamente, dos empleados. Poco a poco fue surgiendo, vendiendo a tiendas y cigarrerías cercanas, que compraban sus productos. Así mismo, fue adquiriendo maquinaria e implementando nuevos procesos para la producción de los alimentos y aumentando su número de empleados. Igualmente, fue ampliando su portafolio, incluyendo productos ya existentes en el mercado, pero desarrollándolos con una mejor calidad con lo que logro satisfacer el gusto de diversos consumidores. De esta manera fue creciendo, hasta tal punto, que acaparaba gran cantidad del mercado en Colombia y se convertía en una empresa atractiva para la inversión. Con esto logró que FRITO-LAY, líder mundial de los pasabolas, se mostrara interesada en su participación en el mercado, logrando así su adquisición.

Todo lo que MARGARITA consiguió hacer, fue debido a la búsqueda constante del crecimiento y la expansión, la tendencia a la diversificación e innovación de su portafolio de productos y la modernización tecnológica.

Uno de los casos importantes, también fue el de César Gómez Villegas, el cual creó su empresa llamada Laboratorios Probiol, que se dedicaba a la investigación en el campo de los biológicos humanos y veterinarios y desarrollo distintos productos de esta línea. Comenzó con la producción de sueros, más específicamente el antiofídico polivalente, el cual es el antídoto contra la mordedura de la serpiente coral. La responsabilidad social con la cual estaba comprometida era inmensa. El certificado de Buenas Prácticas empresariales (BPM), lo hizo acreedor de uno de los galardones que se entregaron en el segundo Concurso Nacional de la PYME<sup>1</sup>, en la que se le entregó el premio a la PYME Socialmente Responsable. Así mismo, Probiol es una firma socialmente responsable con sus trabajadores, pues promueven planes de mejoramiento de calidad de vida y adquisición de vivienda y son oportunos a la hora de pagar sus prestaciones y otorgar licencias, además que desarrolla aun más su RSE<sup>2</sup> capacitando a los habitantes de las áreas rurales, donde se presenta el potencial peligro de mordeduras de serpientes y diferentes programas que mantienen con hospitales y clínicas del país.

Su gran prestigio y reconocimiento, se debe al compromiso que tiene con la responsabilidad social empresarial y con la sociedad.

Pero no todos los casos, son de éxito y triunfos. También hubo emprendedores y empresas que quebraron y fracasaron por el mal manejo en la administración o por diferentes motivos del mercado. Uno de estos casos es el de Leonidas Lara, un huilense visionario y emprendedor, que comprendió que había llegado la hora de cambiar la cultura del transporte y de introducir en forma masiva los automóviles al país. Cuando pasó la Segunda Guerra Mundial, los almacenes de don Leonidas ya ofrecían vehículos Pontiac y Cadillac, y luego los Jeep Willys.

Leonidas Lara e Hijos llegó a ser una de las empresas más sólidas del país a con negocios en general de exportación e importación de toda clase de bienes, inversiones en ganadería e, incluso, ensamblaje de automóviles, primero en sus bodegas y luego como fundador de la Compañía Colombiana Automotriz.

---

<sup>1</sup> Pequeñas y Medianas Empresas

<sup>2</sup> Responsabilidad Social Empresarial

Leonidas Lara había iniciado su vida como empresario con la siembra y cultivo de añil, un pigmento que utilizaban las famosas telas de Manchester, Inglaterra, para darles color a sus paños. Pero con la aparición de las anilinas alemanas, la demanda por este producto se estancó y don Leonidas sufrió su primera quiebra.

Luego se trasladó a Girardot, fundó su propia empresa, Leonidas Lara, y se dedicó con bastante éxito al negocio de la sal en Tolima, Huila, Cundinamarca, Antioquia y el occidente del país. Pero la suerte le volvió a ser esquiva, y perdió sus bienes en un devastador incendio presentado en Girardot.

Con confianza, se recuperó de la crisis y luego decidió montar Leonidas Lara e Hijos, con sus hijos Luis, Rómulo y Oliverio, mientras que su hija Amelia se dedicó a administrar los bienes personales de su padre.

Después de 20 años venció el término legal de constitución de Leonidas Lara e Hijos, y la familia no lo prorrogó. La muerte de don Leonidas, y el secuestro y posterior asesinato de su hijo Oliverio frustraron el intento de seguir con la empresa.

Aterrizando la ejemplificación al sector, Coexito Limitada Cía. Distribuidora Exide de Occidente se constituyó el 25 de julio de 1955 en la ciudad de Medellín, con el propósito de ser distribuidor de baterías Exide. Después de esto empezaron a tener un crecimiento constante en el sector de autopartes y la empresa empezó a adquirir y a fusionarse con otras empresas del mismo sector. En 1961 luego de las transformaciones que presentó por la integración de la empresa con otras, la empresa tomó el nombre de Coexito Ltda., con sucursal en Cali y finalmente en 1963 se convirtió en una sociedad anónima bajo el Nombre de Coexito S.A. El 1 de febrero de 1989 un exitoso grupo de empresarios vallecaucanos, compró casi la totalidad de las acciones de la empresa (95%), para convertirla en la empresa más grande de comercialización de productos del sector automotriz, mediante recursos financieros y administrativos. Coexito S.A ha demostrado un nivel de liderazgo importante en el sector automotriz ofreciendo productos y servicios de alta calidad. Actualmente se dedica específicamente a la comercialización de baterías, autopartes, cables, equipos de diagnóstico y prestación de servicios de mecánica automotriz rápida, ofreciendo un mayor valor en todos sus productos y servicios. Actualmente cuenta con 840 colaboradores, participando también en la generación de empleo y en el mejoramiento de la calidad de vida de más familias colombianas.



Vemos como desde 1955 ha sido una empresa dinámica, guiada por el progreso, emprendedora y comprometida con los intereses de sus trabajadores, socios, proveedores y con la sociedad colombiana.

Por otra parte se encuentra, Chaidneme Hermanos, otra empresa dentro del sector que poco a poco fue evolucionando. La historia de estos dos hermanos empezó cuando salieron del Líbano en los años 30 para radicarse en Colombia, y convertirlo en su lugar de trabajo, en el hogar de sus familias, y la base de su futuro. Ellos atravesaron numerosas ciudades y puertos en Asia, Europa y América, viajando largas horas por cordilleras y selvas tropicales llegaron a un pequeño pueblo al norte de Colombia. En 1932, Don Chaid Neme, se radica en Ocaña, Norte de Santander en donde abre un almacén de telas y sombreros que poco a poco se fue convirtiendo en una miscelánea muy surtida. En 1937 gracias a su hermano Hares, y con el inicio de la explotación minera en la zona, deciden diversificar su negocio, entrando en el mercado de la comercialización de repuestos para maquinaria. En los años 40, al ver el rápido crecimiento del sector automotor deciden enfocar sus esfuerzos a este nuevo sector comercial y abren almacenes en Barranquilla y Bogotá.

Con la misma mentalidad de expansión que se les pasaba por ese momento, deciden incursionar en la industria y a comienzos de la década de los años cincuenta fundan sus primeras fábricas de repuestos. Más adelante, en 1963, nace en Colombia la industria del ensamble automotor y desde sus comienzos, los hermanos Neme participan en ella como proveedores de equipo original, con partes producidas en sus fábricas, viendo en la producción y comercialización de autopartes el futuro de una actividad de vital importancia para el desarrollo del país.

En 1976 continúa el crecimiento de los negocios de Don Chaid y Don Hares, e internacionalizan su negocio, empezando con la exportación de partes para reposición. Actualmente las empresas que hacen parte de la multinacional, exportan a 32 países en América, Europa, Norte del África y Asia. A principios de los años ochenta la empresa empieza a tener un vuelco generacional, ya que Nayib Neme se vincula a los negocios su padre Hares que en compañía de su tío y cercanos colaboradores introducen nuevos conceptos y modelos de una administración moderna y eficiente creando el holding NH y una nueva estructura organizacional vigente hasta la fecha. En 1993, los nuevos retos del mercado globalizado, los acuerdos bilaterales y regionales conducen a la Organización a extenderse al mercado andino haciendo las primeras inversiones en Ecuador y Venezuela, en donde

consolido varias alianzas estratégicas en la zona y desde el 2005 abriendo nuevas perspectivas en mercados latinoamericanos así como Europa y el Oriente.

Acá nos podemos dar cuenta, que pequeñas empresas han tenido crecimiento, gracias su mejoramiento en general, comenzando desde muy poco, siguiendo caminos con obstáculos inevitables, pero alcanzando un desarrollo, que las convierte en grandes empresas, reconocidas dentro del sector.

### **3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

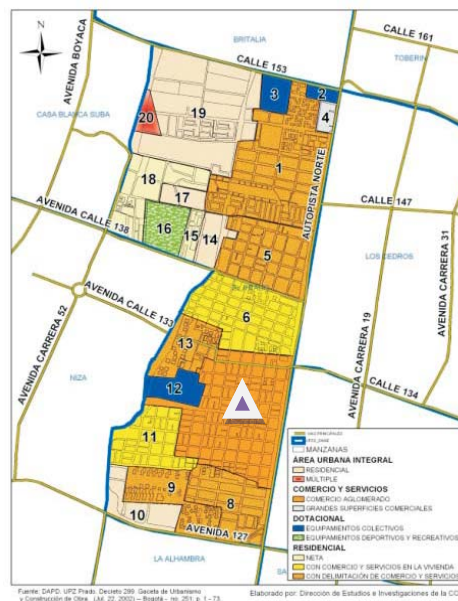
En Colombia el sector automotriz ha presentado un vertiginoso desarrollo en los últimos años, creando oportunidades para sectores complementarios, como lo es el del sector de autopartes. El aumento en la producción y de ventas de vehículos, ha aumentado también la demanda de partes automotrices y la prestación de servicios para los automotores. Desde la reestructuración de “Frenos Campanas y Discos”, la empresa ha demostrado un aumento muy significativo en el volumen de sus ventas y de sus ingresos operacionales, lo cual nos señala que ha tenido también un comportamiento de crecimiento como el del sector de autopartes y de ventas de vehículos.

El crecimiento de este mercado ha demostrado que este ha sido una alternativa atractiva para inversión, y ha permitido que nuevos agentes entren al mercado y que surja el problema de que la empresa no pueda seguir el ritmo del mercado y de que la competencia nos gane nuestra participación en el sector. Para esto “Frenos Campanas y Discos” tiene que desarrollar nuevas para no estar por debajo del mercado e ir a la par de él, y no dejar que los otros agentes aprovechen las oportunidades que nos ofrece el sector de autopartes automotrices.

Desde su fundación “Frenos Campanas y Discos” ha desarrollado su actividad económica en la ciudad de Bogotá, y más específicamente en la localidad No 11 de Suba. Según el Perfil económico y empresarial de Suba, existen 22.359 empresas que equivalen al 10% de las empresas del Distrito. Esta localidad tiene una estructura empresarial, con una participación del 75% del sector de servicios, un 13,5% del sector industrial y un 8,4% en el sector de construcción. Así mismo el sector económico que tiene un mayor número de empresas, es el sector de los servicios, en donde el “comercio (37%), hoteles y restaurantes (7,3%), servicios inmobiliarios y de alquiler (12%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (6,4%)” (Cámara de Comercio Bogotá, Perfil Económico y empresarial de la localidad de suba, 2007). “Frenos Campanas y Discos” se encuentra

en la UPZ <sup>3</sup> de el Prado (según el mapa UPZ de El Prado, Triangulo morado) en donde nos muestra una gran concentración de comercio aglomerado y de mayor competitividad. Esta zona que esta demarcada con el color naranja, es una zona de alto impacto en la comercialización y de prestación de servicios de autopartes y nos lleva a observar que unos de los problemas que surgen para “Frenos Campanas y Discos”, es la renovación y actualización de su portafolio para desempeñarse de manera más competitiva en el sector y pueda desarrollar un crecimiento sostenible a través del tiempo.

Figura 1. Mapa UPZ de El Prado



Fuente: “Perfil economico y empresarial Localidad Suba”, Camara de Comercio de Bogota,

La tasa de desempleo de la localidad es inferior a la de la ciudad, ya que La tasa de desempleo de Bogotá es del 13,1% y la de Suba es del 11,5%. El subsector de comercio y reparación de vehículos automotores fue unas de las principales fuentes de empleo en la localidad de Suba. Por otra parte también el aumento de competitividad de suba, nos deja ver que es una de las localidades que mas genera empleos directos, por ende en la localidad surge un problema, ya que está absorbiendo de

<sup>3</sup> Unidades de Planeamiento Zonal

manera acelerada mano de obra calificada y “Frenos Campanas y Discos” no está aprovechando de manera eficiente esos nuevos puestos de trabajo que se están demandando.

La globalización ha sido uno de los motores fundamentales para el desarrollo de la economía mundial. En los últimos años la exportación de autopartes ha tenido un crecimiento sostenible, gracias al aumento de la productividad de la industria y del aumento de las ventas externas del sector. En los últimos años Colombia también ha avanzado mucho en el tema de crear nuevos acuerdos comerciales, para formar canales que tengan privilegios en los mercados de Estados Unidos, Centroamérica y Europa. Actualmente Colombia tiene importantes lazos comerciales con varios países como Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, y además también tiene relaciones con la Unión Europea y bloques comerciales en Sudamérica. El ámbito internacional ofrece muchas oportunidades y amenazas para “Frenos Campanas y Discos”, de aquí radica el problema, ya que la empresa tiene que adaptarse al entorno global para poder sobrevivir de la amenaza de la entrada de nuevos competidores globales y desarrollar capacidades nucleares que le permitan posicionarse y crecer a nivel global en sector de comercialización de autopartes.

El crecimiento acelerado del parque automotor en Bogotá, ha sido una de las principales preocupaciones para la alcaldía local, ya que ha traído altos índices de accidentalidad, problemas en la movilidad y un tema de mucha importancia que afecta el medio ambiente, el cual es el inadecuado manejo de los residuos del sector automotriz. Desde 1996 el DAMA<sup>4</sup> ha estado implementando acciones para que las MIPYMES y la mediana industria adopten formas de producción y prestación de servicios sostenibles. Para tal fin el DAMA debió crear un organismo independiente, que con el apoyo de la CINSET<sup>5</sup> y con la Cámara de Comercio de Bogotá, brindaran asistencia técnica ambiental a las medianas y pequeñas empresas, para que redujeran los altos niveles de contaminación. Para lograr el objetivo la organización ACERCAR, ha puesto en marcha la optimización de procesos y la implementación del programa de Producción más Limpia (PML). Otro de los objetivos de las prácticas de Producción más Limpia, es la adecuación de los procesos, para que estos se vuelvan más competitivos, y permitan que estas empresas puedan competir de manera eficiente en los mercados nacionales e internacionales. ACERCAR ha desarrollado una serie de guías y manuales en donde están plasmados planes estratégicos para reducir la

---

<sup>4</sup> Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente

<sup>5</sup> Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia

contaminación del medio ambiente. Para “Frenos Campanas y Discos” surge una gran responsabilidad con el cuidado y mantenimiento sostenible del medio ambiente, ya que se tiene que alinear con la preocupación de las entidades del distrito capital, para garantizar que sus procesos productivos le aporten bajas tasas de contaminación a su entorno y llevar a cabo una adecuada utilización de los residuos tóxicos y perjudiciales para el medio ambiente.

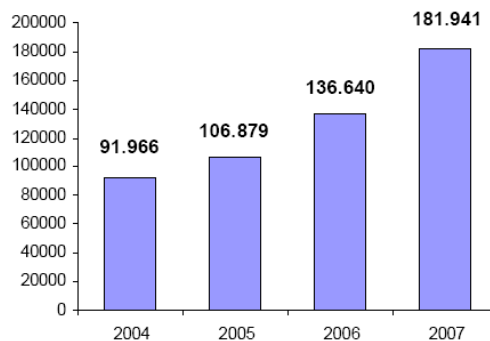
A partir de esto, ¿De qué manera “Frenos, Campanas y Discos”, puede tener un mejoramiento importante para posicionarse en el sector de autopartes teniendo en cuenta su segmento, portafolio, innovación y responsabilidad social como motores impulsores en su desempeño, dentro de la UPZ de Prado en un marco de 5 años?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

En los últimos seis años la industria automotriz ha crecido a tasas positivas, lo cual ha jalonado directamente el sector de autopartes. El mercado de autopartes se ve directamente afectado con la demanda de automóviles en Colombia. Según PROEXPORT *Durante el 2006 se vendieron 251,913 unidades de vehículos, lo cual significó un crecimiento en ventas del 32%, frente al año anterior y empujando las ventas del sector de autopartes a un 28% mayor que el de el año pasado.*

El crecimiento de la producción de automóviles en la economía colombiana y el aumento en la importación de automóviles es también una oportunidad y un vacío comercial que surge para la comercialización de autopartes y la satisfacción de la demanda interna de estas. La producción de vehículos en Colombia tuvo un acelerado crecimiento, pasando de 91.966 unidades en el 2004 a 181.941 unidades en el 2007 según la figura 2. Las reducciones arancelarias a los vehículos importados también han creado una mayor demanda de autopartes para el sector automotriz y el aumento de tratados, acuerdos y bloques comerciales. Esto lo podemos observar en la figura 3, en donde nos damos cuenta que un aumento en la importación de vehículos en Colombia ha tenido un crecimiento constante.

*Figura 2. Producción de vehículos en Colombia (Unidades)*

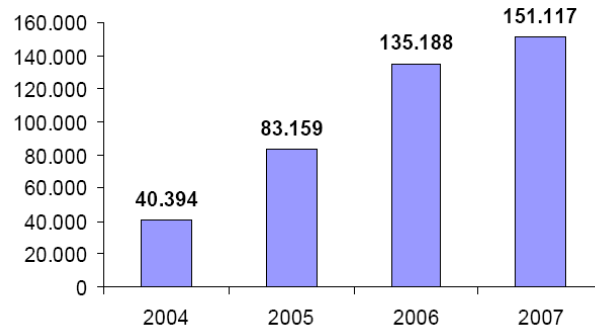


Fuente: ACOLFA<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes

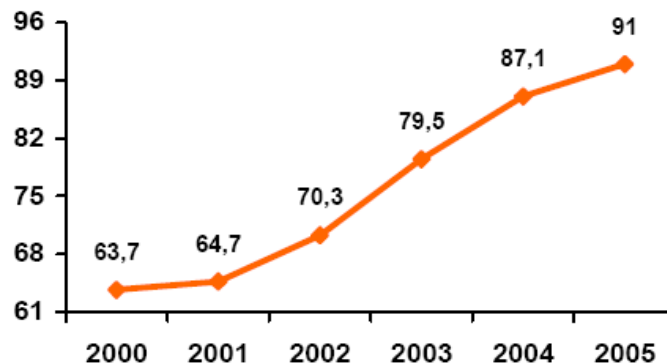
Figura 3. Vehículos importados por Colombia (unidades)



Fuente: Comunidad Andina

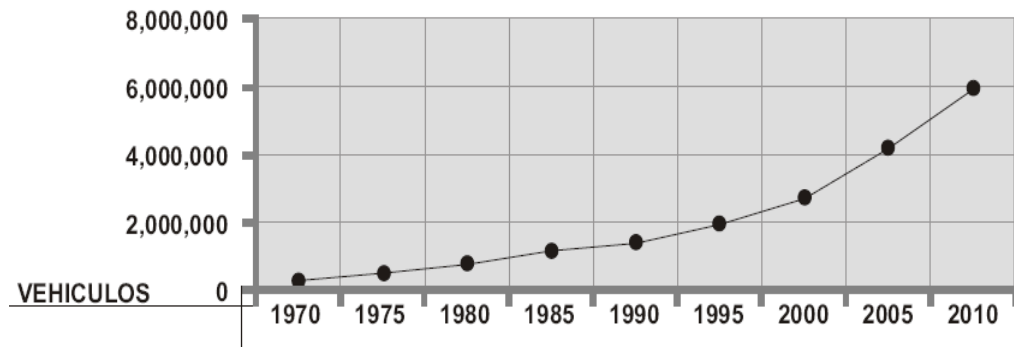
Otra de las oportunidades que ha impulsado el desarrollo del sector de autopartes, es el aumento del grado de motorización que se ha venido presentando en el país en los últimos años. En la figura 4., que se encuentra a continuación vemos el crecimiento del nivel de motorización y como en el año 2000 solo habían 6,4 vehículos por cada 100 habitantes, y en el 2005 Colombia se aproxima a tener 10 vehículos por cada 100 habitantes. Esto nos demuestra que la comercialización de autopartes es una excelente oportunidad a explotar. Si también nos basamos en unas Proyecciones hechas por la Alcaldía de Bogotá (Guía para empresarios “OPORTUNIDADES DE PRODUCCION MAS LIMPIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ”), nos damos cuenta que el parque automotor en Colombia tiene una tendencia hacia el crecimiento muy elevada, siendo esto un atractivo de negocio muy importante para nosotros.

Figura 4. Grado de motorización (2000-2005) Vehículos por cada 100 habitantes



Fuente: PROEXPORT

Figura 5. Tendencia del crecimiento del parque automotor en Colombia



Fuente: Guía para empresarios, “OPORTUNIDADES DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ”

Al tener una perspectiva general del sector de autopartes en Colombia y de los motores que impulsan su crecimiento, añadimos que el desarrollo constante de este sector, demuestra que existe una gran oportunidad en el entorno, que “Frenos, Campanas y Discos” puede aprovechar, convirtiéndose en un líder en la comercialización de autopartes para vehículos livianos y la prestación de servicios de frenos y mecánica rápida. Nuestra empresa desde la reestructuración que tuvo en el 2001, también presentó índices de crecimiento constante, siguiendo el comportamiento del mercado e incrementando su participación en el mercado y el volumen de sus ventas. En la siguiente tabla vemos como desde el año 2001 sus ventas empezaron a crecer

“Frenos Campanas y Discos” se encuentra ubicada en la localidad No 11 de suba, “la cual representa el 11,7% del área total de la ciudad” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007). La localidad de suba se caracteriza porque tiene una gran participación del estrato 3, con el 35,5 % de los predios, pero también una fuerte presencia de los estratos 4 y 5, con el 15% de los predios y 16% correspondiente al estrato 6. Suba también es una de las localidades donde el desarrollo empresarial ha aportado altos niveles de emprendimiento y de competitividad empresarial. La empresa desarrollo su actividad económica en el barrio Prado Veraniego el cual pertenece a la UPZ No 19 (El Prado) y tiene 58,19 hectáreas, 3486 lotes y una población estimada de 12.982 habitantes aproximadamente. La empresa atenderá a la UPZ de El Prado, en donde se centraran las actividades comerciales y de prestación de servicios.



En el 2006, los empresarios de la localidad de Suba reportaron un índice de empleo para 43.106 personas, ocupando el puesto número ocho, con relación a los puestos de trabajo generados en las localidades de la ciudad. Suba también es una excelente ubicación estratégica para las empresas pequeñas y mediana, según la Cámara de Comercio de Bogotá. Según la figura 6., el comercio y reparación de vehículos automotores, fue una de las grandes fuentes generadoras de empleos directos en todos los niveles de empresa. Esto es muy importante porque “Frenos Campanas y Discos se tiene que apropiar de mano de obra califica, ya que esta es la principal materia prima de la organización, y en el trabajo de grado que estamos llevando a cabo tiene como uno de sus pilares, la finalidad de ser una empresa que cree empleos directos y pueda darle la participación a nuevos trabajadores, recién egresados de las escuelas tecnológicas para que puedan aplicar sus conocimientos y entren más rápido al mercado laboral.

*Figura 6. Personal ocupado en las empresas de Suba, según sector económico y tamaño.*

Subsector	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Intermediación financiera	98	17.328	9	-	17.435
Comercio y reparación de vehículos automotores	1.697	2.155	1.544	2.019	7.415
Industrias manufactureras	1.167	1.081	1.606	2.072	5.926
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1.184	2.283	850	889	5.206
Construcción	660	1.338	745	297	3.040
Agricultura	148	195	204	277	824
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	298	254	190	47	789
Hoteles y restaurantes	230	153	181	184	748
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	166	262	66	18	512
Educación	294	169	.	.	463
Servicios sociales y de salud	132	160	60	-	352
Explotación de minas y canteras	46	133	40	17	236
Suministro de electricidad, gas y agua	44	67	8	.	119
No informa	41	-	-	.	41
<b>Total</b>	<b>6.205</b>	<b>25.578</b>	<b>5.503</b>	<b>5.820</b>	<b>43.106</b>

*Fuentes: CCB<sup>7</sup> (2006). Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá. Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.*

En el sector de autopartes, y más en lo concerniente a la comercialización al por menor de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores y el mantenimiento y la reparación de vehículos automotores, se encuentran vacíos muy grandes en el área de investigación,

<sup>7</sup> Cámara de Comercio de Bogotá

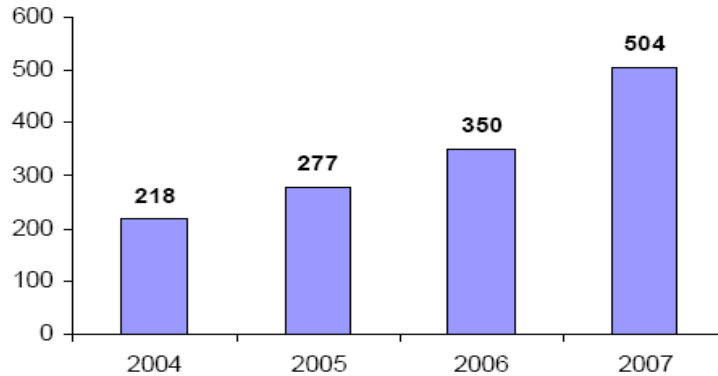
ya que se nota la carencia de estudios, investigaciones y publicaciones científicas, para poder proporcionarle a los futuros micro, pequeños, medianos y grandes empresarios información válida y confiable para que tomen decisiones sobre si es viable invertir en el sector de la comercialización de autopartes.

Un portafolio pequeño, limitaría la elección del cliente, y por ende, impidiendo la realización de la compra y/o la utilización del servicio haciéndolo optar por otro establecimiento donde pueda encontrar los productos que requiere. Esto acarrearía la pérdida de nuevos clientes potenciales y así mismo, la lealtad de clientes antiguos. Esta es una de las grandes razones por la que nuestro portafolio es amplio y aún así, se quiere seguir extendiendo.

La globalización ha sido uno de los motores fundamentales para el desarrollo de la economía mundial. En los últimos años la exportación de autopartes ha tenido un crecimiento sostenible, gracias al aumento de la productividad de la industria y del aumento de las ventas externas del sector. En los últimos años Colombia también ha avanzado mucho en el tema de crear nuevos acuerdos comerciales, para formar canales que tengan privilegios en los mercados de Estados Unidos, Centroamérica y Europa. Actualmente Colombia tiene importantes lazos comerciales con varios países como Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, y además también tiene relaciones con la Unión Europea y bloques comerciales en Sudamérica. El ámbito internacional ofrece muchas oportunidades y amenazas para “Frenos Campanas y Discos”, de aquí radica el problema, ya que la empresa tiene que adaptarse al entorno global para poder sobrevivir de la amenaza de la entrada de nuevos competidores globales y poder posicionarse y crecer a nivel global en sector de comercialización de autopartes.

“Entre 2006 y 2007 las exportaciones colombianas de autopartes crecieron 44.02%, pasando de US\$ 350 millones a US\$ 504 millones” (PROEXPORT, 2008). En los últimos cuatro años las ventas externas del sector crecieron en un 140%. Las buenas condiciones de los mercados en las regiones a las que se exportan los productos también sirvieron de empuje para el crecimiento de las ventas. “Frenos Campanas y Discos” es una empresa que ha estado operando en el ámbito nacional y que va a empezar a desarrollar un modelo globalizado, para aprovechar las oportunidades internacionales y consolidarse como una empresa que comercialice autopartes en el mercado global.

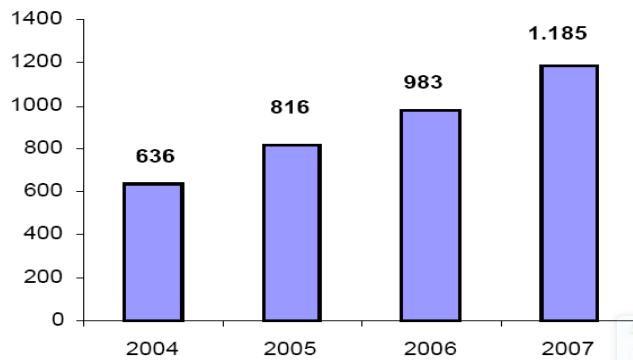
*Figura 7. Exportación Autopartes (US\$ Millones)*



*Fuente: DANE*

Las importaciones Colombianas también han tenido un crecimiento constante, han incrementado entre el 2004 y el 2007 en un 86%, después de pasar de importar US\$ 636 millones a US\$ 1.185 millones. Para el sector de autopartes esto es algo muy importante, pero también significa una amenaza porque es un mercado muy atractivo, y puede atraer al país nuevos competidores globales. Los nuevos competidores internacionales pueden ser un peligro a largo plazo, para las grandes, medianas, y pequeñas empresas que se desempeñen en el sector. Como una empresa que está desarrollando un plan largo plazo, debemos tener en cuenta esta variable de la globalización para articularnos y desarrollar planes que tengan como unos de sus pilares el establecimiento de un modelo globalizado.

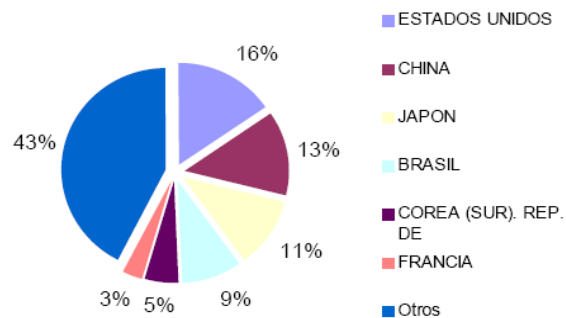
*Figura 8. Importación de Autopartes (US\$ Millones)*



*Fuente: DANE*

En la actualidad “Frenos Campanas y Discos” deberá aprovechar todas las oportunidades que le brinde el entorno. Una de estas formas, son los diferentes acuerdos comerciales que tiene Colombia. Según la tabla 8, nos muestra que Estados Unidos tiene una participación del 16% en la importación de autopartes, y ya sabiendo que con estados unidos tenemos acuerdos comerciales y beneficios arancelarios, podemos aprovechar para la obtención de nuevos productos de excelente calidad para la posterior comercialización en el país.

*Figura 9. Importaciones de Autopartes por orígenes 2007*



*Fuente: DANE*

La actividad del servicio automotriz es uno de los principales sectores de la economía colombiana, ya que anualmente aporta al PIB<sup>8</sup> un valor entre los 7,2 billones de pesos en mano de obra. En Bogotá se estima que existen aproximadamente unos 15.800 talleres que prestan servicios automotrices, de los cuales están afiliados a la FENADECO<sup>9</sup>, unos 1.780 talleres y 6.180 anuncian sus servicios automotrices en el directorio telefónico. El sector del servicio automotriz se divide en cuatro subsectores. El primer subsector es el de mecánica automotriz, el cual comprende todas las

<sup>8</sup> Producto Interno Bruto

<sup>9</sup> Federación Nacional de Comerciantes

acciones correctivas para la revisión y la reparación de los vehículos. La segunda se refiere al servicio de lubricación y engrase de los vehículos automotores. El tercer Subsector pertenece al de latonería y pintura, donde se llevan a cabo la reparación, transformación y mantenimiento del parque automotor y el cuarto subsector es el que tiene que ver con el lavado de los automotores. De los cuatro subsectores la empresa presta el servicio de los tres primeros. “Frenos Campanas y Discos” al momento de prestar los servicios automotrices presentados anteriormente, está generando un impacto ambiental, al generar residuos con contenidos de grasa, aceite usado, llantas, baterías usadas y repuestos usados. Nosotros planteamos la necesidad de implementar el programa de Producción mas Limpia (PML), mediante la adopción de la guía para empresarios “OPORTUNIDADES DE PRODUCCION MAS LIMPIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ” para que en los procesos productivos de “Frenos Campanas y Discos” se minimice la contaminación, mediante un adecuado uso de los recursos naturales, la sustitución de insumos tóxicos, el mejoramiento de la calidad laboral de los empleados y de las condiciones físicas de la bodega, y así la empresa alcance también unos estándares que le agreguen un valor agregado a los procesos y mejorar la productividad y competitividad.

### **Plan de Desarrollo Nacional y Distrital**

A continuación se mostraran los puntos en los que el plan de desarrollo se ha interesado de acuerdo a nuestros intereses y en lo que se ha relacionado con la empresa para el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo económico-social. Se expondrán los proyectos, tanto del Plan de Desarrollo Distrital, como del Plan Desarrollo Nacional, y estos puntos serán descritos y comparados con la empresa mas adelante:

- Desarrollo urbano: ciudades compactas y sostenibles
- Desarrollo empresarial, innovación y desarrollo tecnológico
- Proyecto Mi primer empleo
- Fortalecimiento empresarial
- Gestión ambiental y desarrollo sostenible: Prevención y control de la degradación ambiental

## **5. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO**

### **5.1 MARCO CONCEPTUAL**

Los conceptos presentados a continuación son de gran importancia, puesto que representan lo que nuestro proyecto esta haciendo y abarcan la temática que se maneja durante el mismo. Por esto es que presentamos y definimos los siguientes términos, porque es necesario que se entendieran e igualmente para empapar al lector del tema.

#### **Área automotriz**

El sistema de frenado de un automóvil, tiene diferentes partes, como el freno el cual es un dispositivo utilizado para detener o disminuir el movimiento de algún cuerpo, generalmente, un eje, árbol o tambor. También está la campana: Solidario al eje, es la pieza que hace fricción contra las Banda-Zapatatas, La campana de freno soporta permanentemente altas temperaturas y esfuerzos mecánicos extremos y los discos que son los que permiten detener el vehículo. Dichos discos van anclados a la rueda del vehículo manteniendo su capacidad rotatoria, a la hora de frenar las pinzas de freno y ferodos situadas a ambos lados del disco hacen presión sobre éste, ayudados a su posición fija sobre el eje que une ambas ruedas, y por tanto disminuye la rotación tanto del disco como de la rueda dependiendo de la fuerza que el conductor genere sobre el pedal del freno.

#### **Área de procesos productivos**

Por este lado encontramos términos tales como estrategia que es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja den un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Igualmente la calidad, que se define en términos administrativos es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. La innovación es el proceso para tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útiles. Y la ventaja competitiva que es la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos.

#### **Área de negocios internacionales**

El termino mas relevantes es el de globalización. Este un término que guarda estrecha relación con la palabra integración (integración de países, regiones, mercados, economías, costumbres, etc.), y es un proceso que se ha venido dando a nivel mundial, en el cual muchos de los aspectos de la vida humana de unos lugares se ha ido relacionando e interconectando con los de otros y, en general, con el mundo entero.

### **Área de mercadeo**

En primera instancia, una organización existe para ofrecer un producto, que es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que solo los bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades. O un servicio que es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. Por otro lado, la segmentación de mercado consiste en dividir un mercado en grupos mas pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. El consumidor es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado. También esta el cliente que es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor.

### **Siglas**

Hemos utilizado las siguientes siglas:

- UPZ: Unidades de planeamiento zonal
- DANE: Departamento administrativo nacional de estadística
- PND: Plan nacional de desarrollo
- RSE: Responsabilidad social empresarial
- ACOLFA: Asociación colombiana de fabricantes de autopartes
- ASOPARTES: Asociación del sector automotor y sus partes

## 5.2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los puntos a favor que ayuda al plan de mejoramiento de la empresa involucra la diversificación de producto. La amplia gama de productos y la gran diversificación de productos ofrecidos por la empresa, permite que se puedan satisfacer las diferentes necesidades de los clientes.

Booz, Allen y Hamilton, afirman que la diversificación es un medio de ampliar la base de una empresa para lograr alcanzar un mayor crecimiento y reducir el riesgo global. Con la diversificación de nuestro portafolio, se pretende un crecimiento en la industria de autopartes y de igual manera, llegar a nuevos segmentos de mercado con los nuevos productos y servicios ofrecidos.

En el mundo contemporáneo, la evolución constante y el desarrollo empresarial no da espera. Por esto se dice, coloquialmente, que lo mas constante es el cambio, y uno se debe acoplar a este, ajustándose a un entorno dinámico, lleno de incertidumbre, donde no se puede dar espera a las nuevas tendencias del mercado, sino que se debe ir un paso mas adelante. “La estrategia de diversificación de productos, como opción estratégica de crecimiento, constituye uno de los fenómenos más característicos de la evolución del moderno capitalismo empresarial”<sup>10</sup>.

Con la gran variedad de productos y de servicios, se quiere ofrecer al cliente un mejor servicio, con productos de alta calidad, a un bajo costo, permitiendo mantener su fidelidad y potenciar nuevos compradores. Así mismo, se pretende la ampliación del portafolio, en aras de buscar un crecimiento significativo que ayude a la empresa a mejorar ostentablemente su participación en el mercado.

Ayudado con esto, encontramos la parte de segmentación del mercado, en donde se define a que mercado se llegara. Dentro de esto Kotler y Amstrong, consideran unos niveles primordiales para la segmentación de mercado. Comenzando por el Marketing masivo, luego por el marketing de segmentos, después marketing de nichos y finalizando con el micromarketing. Uno puede segmentar hasta el micromarketing, enfocándose en un pequeño grupo de consumidores específicos, o llegarle con el producto a cualquier persona. Todo esto depende de la necesidad y del objetivo de

---

<sup>10</sup> Chang, 1996; Sharma y Kesner, 1996; Aw y Batra, 1998. - <http://www.eumed.net/tesis/mggs/1k.htm>  
(Consultado sept. 01 de 2009)



la empresa. La segmentación de la empresa esta delimitada por los estratos, el producto y la zona donde se encuentra.

Es de igual importancia la RSE dentro del proyecto y para la empresa, en cuanto a su responsabilidad con el ecosistema. Por esto, y adquiriendo un compromiso mundial, se tendrá en cuenta minuciosamente, el Libro Verde (Green Book) en donde se fomenta un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas. El Libro Verde (Green Book) define la responsabilidad social “*como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”<sup>11</sup>. Se enfatiza en el aspecto de gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Teniendo en cuenta el *Win-Win Opportunities*, que explica que con la disminución en los desechos y de las emisiones contaminantes se ayuda a la naturaleza. Igualmente, es una gran ventaja para la empresa, al reducir los gastos energéticos y de eliminación de residuos y también los gastos de descontaminación. Esto se considera ventajoso para todas las partes, ya que gana la empresa, gana el medio ambiente y la sociedad en sí.

Para los inversionistas, esto puede ser una gran ventaja, debido a que con esto nos estamos rigiendo por un escrito del cual se guían las empresas de grandes potencias mundiales de la Unión Europea. En el mundo postmoderno, se tiene una conciencia mas enfocada en la protección ambiental, ya que nos hemos dado cuenta del mal que se le esta haciendo el planeta con los desechos, emisiones y contaminación que las empresas producen. Con el calentamiento global, consecuencia de la polución emitida por diferentes causas, la sociedad se ha percatado que afecta tanto a su salud como la de las próximas generaciones, y así mismo, contribuyen a cuidar el planeta a apoyando a organizaciones *Green*, que es a donde “Frenos, Campanas y Discos” pretende llegar.

En cuanto a los servicios y productos que brinda la empresa, es de anotar que se destaca la alta calidad con la que son ofrecido. Esto se mantendrá y si es posible se mejorara, puesto que el cliente siempre busca productos de calidad en los que pueda confiar y los cuales pueda satisfacer sus necesidades adecuadamente sin ningún tipo de queja o reclamo. Por eso mismo, es que la investigación se basara en el libro *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, el cual

---

<sup>11</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, 2001.  
<http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro20%20verde.pdf>

sustenta que “la calidad tiene una alta relación con la percepción del cliente, debido a que cuando se vende el producto al cliente, se vende la imagen de la empresa. Los clientes tienen unas expectativas del producto, las cuales las comparan con la experiencia del servicio total y el desempeño real del producto y a partir de esto forman un juicio”<sup>12</sup>.

Con respecto a la importancia que se le da al talento humano, se tiene en cuenta el desarrollo profesional, mejorando la calidad de vida del empleado, y al mismo tiempo cumpliendo con las necesidades organizacionales en términos de recursos humanos. Bohlander, Sherman y Snell reconocen cinco (5) etapas del desarrollo profesional: La primera es la preparación para el trabajo; la segunda es el ingreso a la organización; la tercera es el inicio del desarrollo; la cuarta es la parte media del desarrollo y la quinta es la parte final del desarrollo. Quizás la empresa se enfocaría en la etapa uno, que es donde el empleado busca trabajo y va adquiriendo experiencia y conocimientos en su primer empleo, que es donde la empresa se destaca como lo dicho anteriormente.

De otra manera, para la empresa la innovación es primordial para el crecimiento. Robbins afirma que la innovación se ve afectada por unas variables de la estructura de la organización. En primera instancia, se facilita en la adaptación y empresas flexibles. Segundo, dependiendo de los recursos, se pueden o no adquirir innovaciones y tercero, la buena comunicación dentro de la organización permite una mejor adaptabilidad a la organización. Todo esto compete a los empleados, quienes son tanto agentes como partícipes de la innovación.

Constantemente las empresas se ven inmersas en un planeta mucho más integrado, donde el mundo se ha convertido en una aldea global cada vez más grande. Cada vez, son mas las empresas que se involucran en la globalización queriendo expandirse y diversificarse geográficamente. Mateus y Brassat afirman que la globalización esta redefiniendo las relaciones internacionales, cambiando las estrategias económicas de las naciones y creando nuevas culturas. Sostienen que la inspiración de la globalización, fue el crecimiento económico de la clase empresarial, que comprende un proceso de internacionalización del capital. Por esto es que la empresa busca la importación y exportación de productos con países con los cuales Colombia tenga acuerdos para facilitar el intercambio. Así,

---

<sup>12</sup> BERRY, Thomas. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. 1ra ed. McGraw-Hill. 1992. p 205

poco a poco “Frenos, Campanas y Discos” va buscando una diversificación y una interrelación entre empresas de otros países con las que se puede ir expandiendo.

Según Kotler y Armstrong el precio “es la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio, o la suma de valores que los consumidores dan cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”<sup>13</sup>. En los últimos años se ha venido desarrollando un modelo diferente de fijación de precios, dejando atrás el marco de precios fijos, y dando cabida a un mercado de fijación de precios dinámicos, en donde los precios se cobran de acuerdo a los diferentes clientes y las situaciones particulares.

En los mercados en donde la competencia es muy dinámica, las empresas tienen que estudiar muy bien las estrategias que van a seguir, ya que de esto, dependerá en buena parte, el posicionamiento que logren en el mercado. Las empresas adoptarán diferentes estrategias de precios, dependiendo de los objetivos que estén buscando. Los objetivos comunes que persiguen las organizaciones mediante los precios, son la supervivencia en ambientes de extrema competencia y cambios en los deseos de los consumidores. Otro de los objetivos es la maximización de las utilidades actuales, mediante un estudio minucioso de la demanda y de los costos, para fijar los rendimientos que se esperan lograr mediante el precio. El liderazgo en cuanto a la calidad de los productos y servicios es otro de los objetivos, el cual se basa en el cobro de un precio alto, para ofrecerles a los clientes productos y servicios exclusivos y de muy altos índices de calidad, que son respaldados por investigaciones en innovación y desarrollo. Por último las empresas también pueden querer ser líderes en la participación del mercado, aumentando su participación y crecimiento, ofreciéndoles a los clientes los precios más bajos posibles.

Las empresas además de todo lo descrito anteriormente, pueden utilizar la fijación de precios, para que nuevos competidores no puedan entrar al mercado, mediante el establecimiento de precios muy bajos. También las organizaciones pueden fijar precios que no estén por debajo ni por encima de la competencia, para ayudar a estabilizar el mercado. Además de todo esto, las empresas pueden basar

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. Pearson Prentice Hall, 2003. p 353

sus decisiones en comportamientos a muy largo plazo, tratando de fijar precios que cultiven la lealtad de los clientes y el apoyo de los revendedores.

La fijación de precios también está directamente afectada por las características de los mercados y de la demanda que tendrán los productos y servicios. Las empresas al momento de fijar los precios tienen algunas restricciones impuestas por el mercado. Estas restricciones vienen dadas de acuerdo a la naturaleza del mercado, la cual caracteriza y diferencia a cada tipo. Los tipos de mercado son el de competencia pura, en donde existe una mayoría considerable de compradores y de vendedores que están regidos por un precio de mercado, el cual limita sus decisiones ya que estos no tienen ninguna influencia en este. Otro de los tipos de mercado es el conocido como competencia monopólica, en el cual existen “muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un rango de precios que componen el mercado, en vez de con un solo precio de mercado”<sup>14</sup>. Existe otro tipo de mercado en donde hay una competencia oligopólica, y se caracteriza porque existen unas pocas empresas que son muy susceptibles a las estrategias y fijación de precios de las otras empresas. Por último vemos el último tipo de mercado que se denomina el monopolio puro, que hace referencia a la existencia de una sola empresa que representa al mercado en su totalidad y que puede estar en la libertad de fijar sus precios. Aunque estas empresas tengan la independencia de fijar sus precios, existen algunas empresas monopólicas que sí pueden ser reguladas por entidades gubernamentales o por políticas anti monopólicas.

En cuanto a la demanda, las organizaciones deben conocer muy de cerca, como esta afecta a sus políticas de precios. La demanda se puede explicar mediante la relación del precio que cobran las empresas y la cantidad de unidades solicitadas por el mercado a los diferentes niveles de precios. La elasticidad de la demanda es “la medida de la sensibilidad de la demanda a los cambios en el precio”<sup>15</sup>. Este concepto es muy importante para las empresas ya que les permite saber cómo reaccionar o cómo crear planes de contingencia al hacer cambios en los precios.

Las empresas pueden basarse en diferentes enfoques para realizar la fijación de precios. Los enfoques son La fijación de precios para productos y servicios ya existentes en el mercado, puede

---

<sup>14</sup> Ibid p 360

<sup>15</sup> Ibid p 363

ser basada en el costo, basada en el punto de equilibrio (también basada en la utilidad esperada), basada en el valor y la que se basa en los movimientos de la competencia

Las organizaciones encargadas de la fabricación de productos, en la mayoría de los casos delegan el trabajo del transporte de sus productos finales a terceros, para que estos los lleven a los clientes finales y estos no incurran en costos elevados y permitan que estos agentes externos a la compañía y que son más eficientes en lo que respecta a comercialización y transporte, puedan llevar a cabo un ciclo de transporte más eficaz a través de los diferentes canales de distribución. Los canales de distribución “son complejos sistemas de comportamiento en los que las personas y empresas interactúan para alcanzar metas individuales, de la empresa y del canal”<sup>16</sup>. Estos canales de distribución tienen como principal objetivo el transporte de bienes y servicios de los fabricantes a los compradores finales y suprimir los problemas de tiempo y de ubicación que afectan a los que adquirirán los bienes o servicios.

Los canales de mercadeo tienen dos niveles, que se definen de acuerdo a la interacción de las diferentes empresas que actúan a lo largo de estos, o de su completa ausencia. Los canales de mercadeo directo son aquellos en donde no existe ninguna empresa en medio de este proceso, siendo la empresa fabricante, la misma que vende directamente a sus clientes finales. Los canales de mercadeo indirectos son aquellos en donde existe la relación de uno o más intermediarios, que se encargan de llevar los productos y servicios a los consumidores finales. Algunos de los agentes más comunes que podemos ver a lo largo de un canal de distribución, son los mayoristas, los destajistas y los detallistas, los cuales son independientes los unos de los otros y tienen metas individuales y márgenes de utilidades diferentes.

Por el lado de la estrategia de servicio Kotler y Armstrong, afirman que los servicios son inseparables, intangibles, variables e imperdurables. Esto significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no pueden degustarse, ni se pueden ver, ni tocar, antes de la compra, los servicios dependen de quien los presta y del entorno donde se están prestando y no pueden almacenarse para usarse después.

---

<sup>16</sup> Ibid p 401

En las empresas de servicios, existen tres tipos de marketing: Marketing externo, el cual sugiere una relación estrecha entre la empresa y los clientes. Marketing interno, el cual se refiere a que la empresa debe capacitar y motivar a los empleados de contacto con los clientes a trabajar en equipo para lograr satisfacer la necesidad de los clientes. Y marketing interactivo en donde “la calidad percibida del servicio dependerá en gran medida de la calidad de la interacción comprador - vendedor”<sup>17</sup> .

De igual manera, distingue 3 tipos de tareas a realizar para el mejoramiento del servicio en las empresas de servicio: Manejo de la diferenciación del servicio, consiste en incluir innovación, lo cual hace distinguir a la empresa de la competencia. De igual manera, se trabaja la manera en que se puede diferenciar la entrega del servicio a los clientes. También se encuentra, el manejo de la calidad del servicio, en donde se pretende un nivel de calidad más alta que la de los competidores, exigido por la organización al prestar el servicio al cliente. Y el manejo de la productividad del servicio, en donde se buscan estrategias de una mejor productividad, incluyendo tecnología de punta e incentivando a los empleados a que trabajen mucho más duro.

Dentro del marketing mix, se encuentra la mezcla de comunicaciones de marketing (o mezcla de promoción), la cual hace referencia a la manera en que se combina o se escoge alguno de los elementos y herramientas de marketing que una organización utiliza para alcanzar una publicidad para la misma, la cual busca un fin. Kotler y Armstrong dividen estos elementos en cinco.

El primero es la publicidad, que es “cualquier forma de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”<sup>18</sup>. Por medio de la publicidad, se puede llegar a compradores dispersos en todo el mundo, lo que permite a los consumidores conocer la empresa en cualquier lugar del mundo. Entre los objetivos de la publicidad, se encuentran informar, recordar o persuadir. Por otra parte, para una estrategia publicitaria, existen unos elementos y pasos que los autores resaltan. En primera instancia, esta la creación del mensaje, que es donde se planea la estrategia del mensaje y la ejecución del mismo. Luego está la selección de los medios publicitarios, en donde se puede escoger la televisión, los diarios, el correo, revistas, en línea, entre

---

<sup>17</sup> Ibid p 309

<sup>18</sup> Ibíd. p 470

otros. Y por ultimo esta la evaluación de la publicidad, que es donde se miden los efectos que tuvo la comunicación de un anuncio.

Lo segundo es la promoción de ventas que los autores lo definen como, “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”<sup>19</sup>. La promoción de ventas dirigidas al consumidor tiene el fin de incrementar las ventas o, en su defecto, ganar participación en el mercado. El principal objetivo de la promoción de ventas es que ayuda a posicionar un producto o a establecer una relación más cercana con los clientes, para esto es indispensable el uso de unas herramientas que debe manejar la empresa en cuanto a la promoción de ventas. Existen herramientas de promoción ante consumidores, como cupones, muestras, bonificaciones, concursos, sorteos, recompensas por ser cliente habitual, entre otros. La otra es la herramienta de promoción comercial, la cual es más utilizada por los productores y consiste en descuentos que se le hacen a los detallistas, así como ofrecer mercancía gratuita, entre otros. La ultima, son las herramientas de promoción industrial, las cuales sirven para generar contactos para negocios, estimular compras, motivar a los vendedores entre otros. Se caracteriza, porque entre sus diferentes formas de manifestarse, están las convenciones y exposiciones comerciales y concursos de ventas para distribuidores o vendedores que los motiva a mejorar las ventas, para que los mismos productores se vean beneficiados.

En tercera instancia, están las relaciones públicas, que consiste en “cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de una empresa al obtener una publicidad favorable, al crear una buena imagen corporativa y al manejar o bloquear los rumores, anécdotas o sucesos desfavorables”<sup>20</sup>. Entre las herramientas encontradas dentro de las relaciones públicas, están los discursos, la noticia, materiales escritos, actividades de servicio público, materiales de identidad corporativa o eventos especiales.

Las ventas personales es otra de las principales herramientas de promoción. Se define como “la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivas relaciones con los clientes”<sup>21</sup>. En este punto, encontramos la administración de la fuerza

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p 495

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p 501

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p 470

de ventas, en donde está inmersa la estrategia y estructura de la fuerza de ventas. En la estructura, están las ventas territoriales, en donde a un vendedor se le asigna un territorio geográfico, en donde tiene que cumplir sus metas en ventas. También están las ventas por producto, en donde los vendedores solo venden un producto o una línea de la empresa en específico. De igual manera están las ventas por clientes en donde los vendedores se especializan en vender solo a cierto tipo de clientes o empresas. Y por último están las estructuras complejas de la fuerza de ventas en donde se le vende a muchos clientes, en diferentes territorios y combina varios tipos de estructuras nombradas anteriormente. En cuanto a la estrategia, existe la fuerza de ventas exterior en donde los vendedores se desplazan para visitar a sus clientes, y la fuerza de ventas interna en donde los vendedores laboran desde sus oficinas vía telefónica o reciben visitas de posibles compradores.

“Comunicaciones directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones directas con los clientes”<sup>22</sup>. Esta es la definición de marketing directo. En esta cuarta herramienta de la mezcla de promoción, el contacto del cliente, se cultiva mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, Internet entre otros. En el marketing mix, es importante el uso de una base de datos de clientes, en donde se almacena gran cantidad de información de los clientes de la empresa, ya que por medio de esto se puede mantener una relación directa con los clientes.

Por el lado de la penetración, se trabajara mediante la definición de “incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico”<sup>23</sup>. Esto significa, que con la penetración se busca hacer crecer la empresa, aumentando su participación dentro del mercado, y para esto existen dos formas de crecer: Crecimiento interno y crecimiento externo.

El crecimiento interno se da por medio de la apertura de nuevos establecimientos, manteniendo el formato original que siempre ha manejado la empresa, enfocándose en el mismo mercado.

El crecimiento externo, se puede dar de dos maneras: la primera es que la empresa que desee crecer de manera externa, lo puede hacer comprando una empresa que está dentro del mismo mercado, lo

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p 533

<sup>23</sup> CUESTA VALIÑO, P. (2006) Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/> (Mar 01 de 2010)



que comúnmente se conoce como adquisición. Por medio de esta forma de crecimiento, la cementera mexicana Cemex ha logrado la mayoría de su expansión. La segunda manera es por medio de franquicias, en donde una empresa le compra a otra los procesos de producción y la marca, en pocas palabras el know how. Esto tiene unos lineamientos que el comprador debe seguir para poder adquirir la franquicia. No basta con el solo hecho de pagarle a la empresa por la marca, sino que tiene que regirse por unos parámetros que el vendedor impone.

De igual forma, la manera en que se quiera crecer por medio de la penetración, puede hacerse dentro del mismo mercado o explorando nuevos segmentos donde quiera crecer la organización.

Además de la mezcla de mercadeo, las empresas también deben abordar y planificar de manera muy clara el tema de aprovisionamiento. El aprovisionamiento “es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento”<sup>24</sup>. Las empresas tienen que realizar una planeación muy minuciosa y basada en las órdenes de compra, las proyecciones de venta y encargos, de los materiales o artículos que necesiten para la fabricación de sus productos o simplemente los que tengan que comercializar o llevar al cliente final.

De igual forma las empresas también deben definir políticas de aprovisionamiento muy claras, en donde se creen diferentes perfiles de proveedores que la empresa necesite. Dentro de estos perfiles las empresas deben considerar “la seriedad, la forma de pago, calidad de productos y precios para que en función de estos perfiles y de nuestra fuerza de negociación con los proveedores,elijamos a aquellos que más aportan a nuestra empresa”<sup>25</sup>.

En los productos, normalmente el marketing mix consta de solo 4 p’s, pero en los servicios, se extienden a 7 p’s (personas, procesos y perceptible). Raquel Puente, en su documento, Servicio: Las nuevas armas del mercadeo ilustra de una manera adecuada los nuevos elementos de la mezcla de marketing.

---

<sup>24</sup> Alyail, C. (2009) El abastecimiento o Aprovisionamiento. Consultado en: <http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml> (Mar 09 de 2010)

<sup>25</sup> MATEUS, V. (2009) Marketing Mix. Consultado en: <http://en.calameo.com/read/000091449f92c98a36a9a> (Mar 09 de 2010)

En primera instancia, la autora hace énfasis en las personas, afirmando que estas están inmersas en dos tipos de mercadeo. El primero es el mercadeo interactivo, que es donde el empleado tiene una relación directa con el consumidor. Dependiendo del contacto que tenga el empleado con el consumidor, este último va a percibir el servicio de acuerdo a como haya sido tratado por la persona al servicio de la empresa. De igual manera el consumidor es participe directo del proceso puesto que puede añadir valor al servicio, dependiendo de que tan automatizado sea el mismo. Un cliente también influye directamente, ya que el mismo puede promocionar o hacerle publicidad a una compañía, hablando con otros consumidores acerca de su experiencia vivida y la satisfacción de sus necesidades mientras se le brindaba el servicio. De esta manera es que se deben empoderar a los empleados de primera línea que tiene contacto directo con los clientes, para que en un inconveniente que se presente con los clientes, ellos mismos puedan resolver y no tener la necesidad de esperar a recibir ordenes de gerencia, puesto que esto implica retrasos y de la misma forma, tiempos de espera innecesarios para las personas.

El segundo es el mercadeo interno, que se refiere a la selección, contratación y capacitación de empleados enfocados al servicio extraordinario. Un empleado puede estar enfocado a rendir en la organización pero en pocos casos, a brindarle un buen servicio al cliente, de tal manera que este último quede satisfecho con sus visitas a la empresa. Para que los empleados se enfoquen en el buen servicio, se debe tener una buena comunicación en la organización, un gran sentido de pertenencia por la empresa y una motivación que incentive a los empleados a que todos sus esfuerzos, tanto individuales como en equipo estén dirigidos a servir excelentemente al cliente.

En los procesos, existe un gran problema, y es que los servicios se entregan y se consumen al mismo tiempo. Esto significa que no se pueden almacenar ni inventariar. Para resolver estos problemas la empresa debe “mitigar las variaciones de la demanda, de modo que se adecue a la oferta de la empresa y ajustar la capacidad productiva para que se adapte a las fluctuaciones de la demanda”<sup>26</sup>. Cuando la demanda es baja, la empresa se puede concentrar en los mismos clientes, vendiéndoles más por medio de publicidad, y también puede atraer nuevos consumidores, por medio de ofertas, promociones, descuentos y rebajas en los precios. Al presentarse una alta

---

<sup>26</sup> PUENTE, Raquel. Servicios: Las nuevas armas del mercadeo. Estudios gerenciales, Abril-junio. No 075. Universidad ICESI. Cali, Colombia. p 46

demanda, la empresa puede concentrar sus esfuerzos en los clientes leales o valiosos, hacer publicidad para los periodos de baja demanda o simplemente aumentar los precios.

De igual manera para contrarrestar, las variaciones de la demanda, la empresa puede programar vacaciones a los empleados en épocas de baja demanda, y en épocas de alta demanda, puede modificar los horarios de los empleados, o simplemente realizar subcontratación.

Por ultimo esta lo perceptible, que hace referencia a lo tangible de los servicios. Es difícil poder juzgar la calidad de un servicio, sin antes haberlo consumido. Para esto se crean una serie de elementos que hacen que el servicio tenga su parte tangible. Entre los que se pueden destacar, están, los uniformes, los gráficos, la decoración, la publicidad, la apariencia de los empleados y el ambiente físico (olores, temperatura, música, ruido). Si toda esta serie de elementos el cliente los considera como positiva, se sentirá a gusto en el lugar en el que se le este prestando el servicio, sin necesidad de haberlo consumido todavía.

Para el proceso de obtención de información necesaria para la investigación, se utilizará la encuesta como técnica de recolección de información. “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de la personas”<sup>27</sup>. De esta forma es que Cesar Bernal, define la encuesta, que es de donde se va a recopilar la información para realizar las mejoras a la empresa y a su servicio. Estas se tomaran de una muestra seleccionada, las cuales nos darán un punto de referencia, teniendo en cuenta el muestreo inferencial, que afirma que a partir de un grupo de la muestra, se infiere el resto de la misma.

Durante la carrera se han adquirido conocimientos, los cuales han facilitado y ayudado a la realización del plan de negocios con las materias y los temas vistos. Iniciando y el punto de partida fueron las teorías y los fundamentos de administración que se dieron al inicio del proceso. Con respecto al estudio del balance general, al igual que el estado de resultados, se aplican conocimientos de finanzas y contabilidad. Por el lado de la segmentación del mercado, la

---

<sup>27</sup> BERNAL, César. Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 ed. 2006. p 177

innovación, el estudio y la investigación de mercados, se cuenta con el área de mercadeo, como lo es fundamentos de mercadeo y gerencia de mercadeo. Igualmente, para involucrarse por el lado de la globalización, se tuvo en cuenta Negocios Internacionales. Uno de los puntos importantes para el desarrollo del plan de negocios, es el de la ética y responsabilidad social, la cual se inculco en ética de los negocios. Por la parte del análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), se manejo en el ámbito de la estrategia, con uno de los grandes autores, como lo es Michael Porter. Una de las materias más importantes, la cual fue una base para el desarrollo del trabajo, fue investigación cualitativa y cuantitativa, ya que por medio de esta, se explicó la apropiada elaboración del trabajo de grado, con todas sus características y aspectos a trabajar.

### **5.2.1 MARCO TEÓRICO DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Para la elaboración del plan de negocios, se investigaron diferentes fuentes, las cuales podrían servir para el desarrollo del mismo, y tenían unas guías y estructuras diferentes para la elaboración de un plan de negocios. Entre estas se tuvo en cuenta la del Fondo Emprender del SENA el cual describe la estructura de un plan de negocios detallando los pasos, pero al igual generaliza en algunos casos, como es el caso del planteamiento del problema, donde no habla acerca del tema y esto puede prestarse para que se elabore el plan de negocios de manera incompleta. De igual manera se estudio el plan de negocios propuesto por Ventures, el cual era muy bueno para implementarlo, pero este en algunos casos, se desvía de los parámetros establecidos por el departamento de emprendimiento, por lo que se desecho la idea de ponerlo en práctica. Valga recordar que el plan de negocios de Ventures, plantea un modelo para la generación de utilidades, basándose en producir grandes ganancias, mientras que el plan del Fondo Emprender del SENA, plantea una estructura mas enfocada en lo social y en el desarrollo sostenible. De igual manera el plan del Fondo Emprender del SENA, sigue unos parámetros muy similares a los que el departamento de emprendimiento propuso, por lo que se incluirá dentro del desarrollo del proyecto.

Luego del análisis de las diferentes estructuras propuestas, se decidió basarse en el plan de negocios del Fondo Emprender, al igual que seguir la definición de plan de negocios o proyecto de desarrollo de Rafael Méndez quien dice que el plan de negocios consiste en darle una identidad la empresa, para crearle vida propia. Aunque muchas veces, las grandes empresas no crecieron o nacieron a partir de un plan de negocios porque no lo requería o simplemente por los conocimientos, capacidades y habilidades de sus creadores, si es importante para empresarios que no se destacan

por sus cualidades. “Es el análisis cuidadoso de una idea que puede surgir de una persona o grupo de personas del sector público o privado y en cualquier sector de la economía, para crear una unidad productiva de bienes y/o servicios en beneficio tanto de los interesados en la idea como de la población a la cual va dirigido el proyecto.”<sup>28</sup> Con el plan de negocios, uno tiene un punto de partida en el cual se basa para empezar un negocio y simplemente para iniciar un proyecto dentro de una organización ya existente para obtener un crecimiento, como es este el caso.

El autor muestra, que con la elaboración del plan de negocios, se puede hacer un análisis real de la oportunidad del negocio, permite identificar diferentes variables que afectan el desempeño de la organización y la evolución del proyecto, da diferentes y posibles soluciones a potenciales dificultades con la que la empresa se pueda encontrar y lo más importante, es que evalúa el estado actual y futuro de la organización en el entorno en el que se desenvuelve. .

A partir de todo esto es que se va a basar en parte, el plan de negocios, puesto que Méndez enseña una visión mejor sobre lo que se quiere enfocar y a donde se pretende llegar. Al igual, se seguirá paralelamente con el plan de negocios del SENA, ya que es de mejor apoyo y mayor comprensión en la investigación.

Por otra parte se debe tener en cuenta, que aunque Méndez ofrezca la mayoría de los elementos para el desarrollo del plan de negocios, también se tendrá muy en cuenta algunos procedimientos que Kotler y Armstrong enseñan en su libro Fundamentos de Mercadeo, en donde muestran una visión más amplia de algunos pasos, en los que Méndez no enfatiza como lo requiere la investigación. Es el caso de la estrategia de servicio y la estrategia de precio, en donde Kotler y Armstrong, son mucho más amplios en el tema, al igual que en la mezcla de marketing en donde especifican cada uno de los puntos a seguir y de donde se basará la investigación en este aspecto.

Con todos estos modelos, se pretende coger una parte de cada uno, para formar uno que sintetice las mejores partes y las más óptimas de cada plan de negocio estudiado. Vale recalcar que se tomara como base la estructura del Fondo Emprender, la cual se adjuntará como anexo.

---

<sup>28</sup> MÉNDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. 5ta ed. 2008

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Plan de negocios, para reestructurar la empresa “Frenos, Campanas y Discos”, y mejorar su desempeño para lograr que esta se posicione como una de las líderes en la comercialización de autopartes y en la prestación de servicios automotrices en la UPZ de El Prado en los próximos 5 años.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los clientes estratégicos de la empresa a través de un estudio de mercado en la UPZ de El Prado, y también conocer sus expectativas sobre un “Frenos Campanas y Discos” más responsable social y ambientalmente.
2. Analizar el comportamiento del mercado y de la competencia, para identificar las oportunidades y amenazas que tiene aprovechar y superar “Frenos Campanas y Discos”, para aumentar su participación en el mercado en los próximos dos años.
3. Identificar las fallas y problemas que han disminuido la competitividad y el crecimiento de “Frenos Campanas y Discos”, para luego implementar innovación y desarrollo tecnológico durante los siguientes seis meses.
4. Aplicar el Programa de Producción más Limpia (PML) desarrollado por la entidad ACERCAR, para adecuar los procesos y servicios, y desarrollar un mayor compromiso con el medio ambiente y con la sociedad por parte de la organización.
5. Identificar las características económicas del proyecto, en cuanto a inversión de activos y capital de trabajo, y a partir de este estudio realizar la evaluación financiera del proyecto teniendo en cuenta los diferentes tipos de riesgos.

## 7 METODOLOGÍA

Según Neil Salkind, la investigación descriptiva, “se reseñan características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”<sup>29</sup>. En el plan de negocios que se está desarrollando, se implementará la investigación descriptiva, ya que una de las funciones principales de esta investigación, es la de tener la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto que se va a estudiar, teniendo la oportunidad de describir detalladamente sus partes. De igual manera cabe resaltar, que la investigación descriptiva, actúa como un nivel básico, lo que la convierte en la base de otros tipos de investigación. Por otra parte, César Bernal, en su libro Metodología de la Investigación, afirma que este tipo de investigación se soporta en técnicas como la encuesta, la cual va a ser de gran ayuda para el proceso de investigación que se está llevando a cabo en el presente plan de negocios.

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Asignatura</b>	<b>Fuente</b>	<b>Herramienta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar los clientes estratégicos de la empresa a través de un estudio de mercado en la UPZ de El Prado y también conocer sus</li> </ul>	Elaboración y aplicación de encuestas y Entrevistas.  Análisis y tabulado de la información obtenida	Fundamentos de mercadeo  Investigación de mercados  Gerencia de mercadeo	DANE  ASOPARTES <sup>30</sup>  ACOLFA  FEDESARROLLO	Investigación de mercados  Internet  Microsoft Office:

<sup>29</sup> SALKIND, Neil. Métodos de investigación, México. Prentice-Hall. 1998. p 12

<sup>30</sup> Asociación del Sector Automotor y sus Partes

<p>expectativas sobre un “Frenos Campanas y Discos” más responsable social y ambientalmente.</p>	<p>Elaboración del informe final.</p>	<p>Estadística para administradores</p> <p>Estrategia</p> <p>Ética de los Negocios</p>	<p>Libro: Innovación empresarial, Rodrigo Varela</p> <p>Green Book</p> <p>Lucinda Peña Bello. Gerente de “Frenos Campanas y Discos”</p>	<p>Excel y Word</p>
<p>▪ Analizar el comportamiento del mercado y de la competencia, para identificar las oportunidades y amenazas que tiene aprovechar y superar</p>	<p>1. Análisis del sector</p> <p>2. Análisis del mercado</p> <p>3. Análisis de la competencia</p>	<p>Procesos y Teorías Administrativas</p> <p>Estrategia</p> <p>Gerencia de mercadeo</p>	<p>ASOPARTES</p> <p>ACOLFA</p> <p>DANE</p> <p>Lucinda Peña Bello. Gerente de “Frenos Campanas y Discos”</p>	<p>Matriz de Ansoff</p> <p>Matriz BCG<sup>31</sup></p> <p>Modelo de las 5 fuerzas de Porter</p>

---

<sup>31</sup> Boston Consulting Group



<p>“Frenos Campanas y Discos”, para aumentar su participación en el mercado en los próximos dos años.</p>				
<p>▪ Identificar las fallas y problemas que han disminuido la competitividad y el crecimiento de “Frenos Campanas y Discos”, para luego implementar innovación y desarrollo tecnológico durante los siguientes seis meses.</p>	<p>Realizar un diagnostico interno de la empresa.</p> <p>Investigar sobre herramientas que impulsen el desarrollo tecnológico de las organizaciones.</p>	<p>Habilidades emprendedoras</p> <p>Habilidades comerciales</p> <p>Gerencia de mercadeo</p> <p>Estrategia</p>	<p>Lucinda Peña Bello. Gerente de “Frenos Campanas y Discos”</p> <p>ACOLFA</p> <p>ASOPARTES</p> <p>Juan Camilo Rojas Contador público de “Frenos Campanas y Discos”</p>	<p>Análisis DOFA</p> <p>Programas Contables</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar el Programa de Producción más Limpia (PML) desarrollado por la entidad ACERCAR, para adecuar los procesos y servicios, y desarrollar un mayor compromiso con el medio ambiente y con la sociedad por parte de la organización .</li> </ul>	<p>Implementación de la guía para empresarios “OPORTUNIDADES DE PRODUCCION MAS LIMPIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ”</p>	<p>Ética de los negocios</p> <p>Estrategia</p>	<p>Guía para empresarios “OPORTUNIDADES DE PRODUCCION MAS LIMPIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ”</p> <p>Green Book</p> <p>Plan nacional de desarrollo (PND)</p>	<p>Plan estratégico</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las características económicas del proyecto, en cuanto a</li> </ul>	<p>Elaboración de presupuestos en inversión de activos y capital de trabajo.</p> <p>Análisis de los</p>	<p>Gerencia financiera</p> <p>Gestión de Proyectos</p>	<p>Estados financieros de “Frenos Campanas y Discos”</p> <p>Libro: Innovación</p>	<p>Ingeniera del proyecto</p> <p>Razones financieras</p>

<p>inversión de activos y capital de trabajo, y a partir de este análisis, realizar la evaluación financiera del proyecto.</p>	<p>estados financieros a través de la elaboración y de la interpretación de las razones financieras de la empresa.</p>	<p>Valoración de Inversiones</p> <p>Finanzas Básicas</p>	<p>empresarial, Rodrigo Varela</p> <p>Libro: Formulación y evaluación de proyectos de inversión una visión integral para empresas manufactureras y de servicios, Jorge Santiago Rosillo Corchuelo</p>	
--	--	--	---	--

## **8. RESTRICCIONES**

Cuando nos adentramos en una investigación académica, siempre se interpondrán muchas cosas que dificultaran la realización de esta. Una de estas dificultades ha sido el tiempo que no se ah podido dedicar a la investigación, ya que un semestre académico también está conformado por otras materias que también exigen una cantidad mínima de horas de estudio de asistencia formal, y que desvían en muchas ocasiones la realización de tareas y la dedicación suficiente para el Taller de grado I.

Otra de las problemáticas que se han presentado en la investigación, ha sido la recolección de información y más específicamente, la obtención de datos estadísticos actualizados del sector de autopartes. A pesar que en Colombia existen asociaciones gremiales como lo es el caso de ASOPARTES y de ACOLFA, nos tropezamos con muchas dificultades, ya que ellos si realizan estudios académicos, pero ellos crean barreras e imponen muchas restricciones para acceder a esta información. La mayoría de información que se consigue es desactualizada y pues afecta al viabilidad y confiabilidad de la investigación.

## 9. RECURSOS

“Frenos Campanas y Discos” necesitara de capital humano, recursos económicos, tecnológicos y de tiempo, para que esta pueda llevar a cabo el plan de negocio presentado en el siguiente trabajo. Como nuestra principal materia prima es el recurso humano, lo presentaremos como algo que es fundamental para la acción de este plan de negocios y para que este se pueda desarrollar y en donde se cumplan los objetivos trazados.

La principal emprendedora y que colaboradora del proyecto, será la gerente de la empresa, Lucinda Peña, la cual desde su perspectiva empresarial y su experiencia en el sector, aportara sus ideas, tiempo y colaboración para llevar a cabo este plan de negocios. También el Señor José Ayala, Técnico automotriz del SENA<sup>32</sup> y empresario de hace más de 14 años en el sector automotriz, aportara todos los días laborales aunque sea 2 horas al día para supervisar la reestructuración de la empresa. Ellos como fundadores de la empresa, y basándose en su experiencia, han concluido que el valor a necesitar para la puesta en marcha del plan de negocios, es de \$100.000.000 aproximadamente, los cuales se dividirán en los siguientes elementos y actividades con sus precios aproximados:

1. Implementación de tecnología (software contable)	\$5.000.000
2. Asesorías del Ingeniero Mecánico Miguel González	\$2.500.000
3. Introducción del nuevo producto al portafolio	\$3.000.000
4. Herramientas que se necesiten para la reestructuración	\$2.000.000
5. Investigación y desarrollo	\$1.500.000
6. Adquisición bien raíz	\$85.000.000

En llegado caso en el que el dinero destinado para el mejoramiento de la empresa no pueda estar disponible cuando se requiera, existe la posibilidad de financiación. Se tienen diferentes entidades a las cuales se pueden acudir para financiar, ya sea una parte del proyecto o su totalidad, debido a que son entidades que por sus características y sus relaciones con la empresa pueden realizar transacciones monetarias de manera fácil.

---

<sup>32</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje

#### *Fondo Nacional de garantías- FNG*

“Frenos Campanas y Discos” tratara de buscar recursos financieros del Fondo Nacional de Garantías, el cual es una entidad del gobierno que busca apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan desarrollar diferentes programas empresariales, por medio de el otorgamiento de garantías al intermediario del préstamo.

La empresa tratara de acceder al EMP002, el cual es un préstamo que respalda los recursos que serán destinados para inversiones fijas y de capitalización empresarial. De este préstamo se otorgaran garantías de hasta el 60% del préstamo que se solicite.

#### *Fondo Colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las micro. Pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME*

La empresa también buscara recursos financieros de FOMIPYME, ya que esta identidad, también apoya proyectos de desarrollo tecnológico en la micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de incentivos. Igualmente “Frenos Campanas y Discos” se postulara para el programa de “Promoción y acceso a las TICs”, el cual busca el desarrollo, la incorporación y la aplicación de tecnologías de información (TICs), que se ajusten a las necesidades de las empresas. FOMIPYME cofinanciara a la empresa hasta un máximo del 65%.

#### *Banco Caja Social*

“Frenos Campanas y Discos” también se puede apoyar de un banco de primer piso para la obtención de recursos. El Banco Caja Social tiene una línea de crédito que se llama “Créditos para capital de trabajo”, la cual tiene como objetivo el préstamo de recursos financieros para la adquisición de inventarios o la financiación de cuentas por cobrar a proveedores. Este ofrece a las empresas beneficios como una cuota fija única durante el crédito y la financiación directa con el Banco Caja Social o con Bancoldex, el cual podrá ayudar con líneas o programas de fomento. Uno de los requisitos es que como mínimo nivel de ingreso tenga un salario mínimo legal vigente, también

tiene un plazo de 12 meses para reembolsar el dinero y realizar unas cuotas mensuales o semestrales. Los papeles comerciales para solicitar el crédito son el RUT<sup>33</sup> de la empresa, una constancia expedida por la cámara de comercio en donde se conste que la empresa existe y está en funcionamiento, las declaraciones de renta de los últimos años, los estados de pérdidas y ganancias, que se encuentren al último día, los balances trimestrales inmediatamente pasados al día de la solicitud y todo esto representado por la firma del representante legal.

A continuación se presentan otras personas que contribuirán también en la reestructuración de la empresa y de su plan de mejoramiento:

**Enrique Sandino Vargas**

**Decano Nacional Facultad De Contaduría Pública de la Universidad Antonio Nariño**

Contador Público (Politécnico Grancolombiano), Especialista en Business Administration (School of Technology & Management-STM London), y graduado con honores como Master of Business Administration (MBA International Business) en la University of East London. Con experiencia docente en universidades como la Universidad Antonio Nariño, Universidad Central, Universidad Javeriana, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Y La Escuela Colombiana de Carreras Industriales. Actividad de Investigación como miembro del grupo de Grupo Interinstitucional de Investigación en Emprendimiento GRINIE-ASCOLFA, y como profesional legal privado en el proyecto DOING BUSINESS EN COLOMBIA, estudio subnacional a cargo del Banco Mundial en Colombia y de circulación impresa mundial. Consultor y asesor en temas de emprendimiento y apoyo a jóvenes emprendedores. Tutor de este proyecto.

**Miguel Gonzales**

**Ingeniero Mecánico de la Universidad de América**

Desde la conformación de “Frenos Campanas y Discos”, Miguel ha sido uno de los grandes consultores y apoyadores, que gracias a su formación laboral dentro de Incolbestos S.A, una de las principales compañías en Colombia encargada de la fabricación y de la comercialización de partes automotrices, aporta grandes ideas desde su experiencia del sector de autopartes. Consultor de

---

<sup>33</sup> Registro Único tributario

varias empresas, será uno de los nuevos integrantes que ayudara y controlara la puesta en marcha del plan de negocios.

**Mauricio Ayala Peña**

**Estudiante de Ingeniería industrial (séptimo semestre) de la Escuela de Ingenieros Julio Garavito**

Gracias al conocimiento que ha venido adquiriendo en sus estudios, el puede generar estrategias que mejoren la optimización de los servicios que la empresa presta, mediante la reducción de costos, gastos y el tiempo, para generar procesos de alta calidad. El no recibirá beneficios económicos, pues su ayuda es voluntaria y también porque quiere contribuir al desarrollo de la empresa familiar.

**Juan Camilo Rojas**

**Contador público de la universidad Santo Tomas**

Fue uno de los impulsores y participantes de la reestructuración de la empresa. Este desde su disciplina ha creado grandes cambios en la organización, implementando procesos eficientes para el control de inventarios, manejo de la información y una excelente gestión contable. El es una persona que hace parte de la organización, por ende el tiene un sueldo fijo pactado en los contrato con la empresa.

**Andrés Felipe Ayala**

**Estudiante de Administración de empresas (octavo semestre)**

Hace parte del grupo estudiantil Javeriana Emprende, el cual tiene como función fomentar el espíritu emprendedor de los estudiantes de la universidad facilitando herramientas adecuadas para materializar las ideas de negocios. Este plan de negocios también estará sometido a seguimiento y recomendaciones por parte del departamento de investigación.

**Juan Sebastián Abella**

**Estudiante administración de empresas (octavo semestre)**

Con sus conocimientos y habilidades adquiridas durante toda la carrera, pretende apoyar y desarrollar el proyecto, de tal manera que este se haga realidad y, de esta manera impulsar a la empresa a un desarrollo y crecimiento dentro del sector. Con sus estudios como Auxiliar de sistemas, gestionara el desarrollo del plan de negocios.



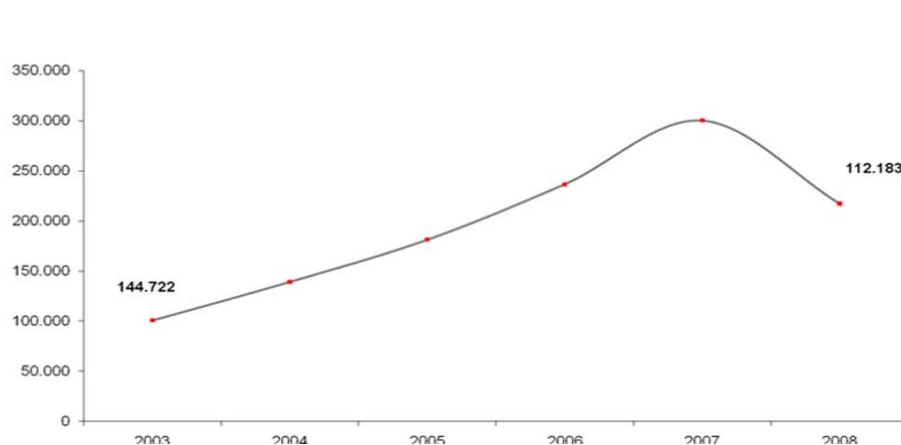
## 10. ESTUDIO DE MERCADO

### 10.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 10.1.1 Análisis del sector

Por el lado del aspecto económico, el sector de autopartes está constituido en su mayoría por empresas pequeñas familiares o talleres de mecanizado. Bogotá es uno de los más grandes en el país dentro de la industria automotriz, puesto que cuenta con 3 de las 4 ensambladoras en todo el territorio nacional, y las principales empresas de autopartes. El sector de autopartes se ve impulsado por la industria automotriz y por ende de las ventas realizadas de automóviles. En el 2008, la industria facturó una venta de más de 217.000 vehículos en el país por lo que representa una cifra significativa en comparación con otros años. En la siguiente gráfica se pueden observar las ventas de los vehículos en Colombia desde el año 2003 al 2008. Entre el 2004 y el 2007, las ventas de vehículos nuevos en Colombia se duplicaron y alcanzaron una cifra de 300.000 unidades en el 2007, pero en 2008 bajo la adquisición de nuevos autos por parte de los clientes registrando un descenso del 38% debido a la desaceleración de la demanda. El bajón en ventas de autos nuevos es debido a la crisis mundial de la cual ninguna industria ni ningún sector pueden escapar, por lo que esto no representa que la industria de automóviles esté en decaída. La crisis beneficia porque se compran menos nuevos y se prolonga la utilización de los carros actuales generando una mayor rotación en los repuestos y servicios que estos necesitan, y en la venta de carros usados.

Figura 10: Ventas de vehículos en Colombia por unidades 2003 – 2008

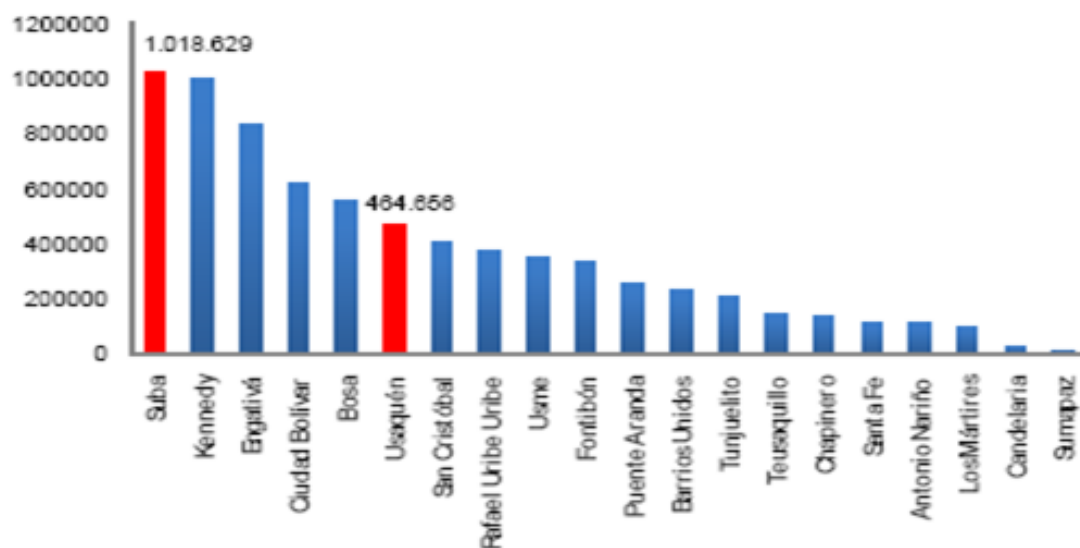


Fuente: Investin Bogotá

De igual manera, se debe tener en cuenta que Bogotá concentra cerca del 53% de la producción nacional de autopartes. Igualmente, la industria viene presentando crecimientos anuales cercanos al 25% desde el año 2002, las exportaciones de autopartes alcanzaron US\$ 518 millones en 2008 y por último y no menos importante, Venezuela, Ecuador y Brasil fueron los principales mercados de exportación.

Por otra parte, se debe tener en cuenta los empleos que el sector ofrece dentro de nuestro segmento de mercado que comprende la UPZ de El Prado. Como se puede observar en la figura 5, mostrada anteriormente, el subsector de comercio y reparación de vehículos automotores, que se encuentra dentro del sector de autopartes, acapara el mayor número de empleos dentro de la zona, siendo así, el que más empleos ofrece y mostrando el mayor numero de personas ocupadas teniendo en cuenta todos los subsectores.

*Figura 11: Población de las localidades de Bogotá 2009*



*Fuente: DANE – Secretaria Distrital de Planeación. Proyecciones de población Bogotá D.C. y sus localidades.*

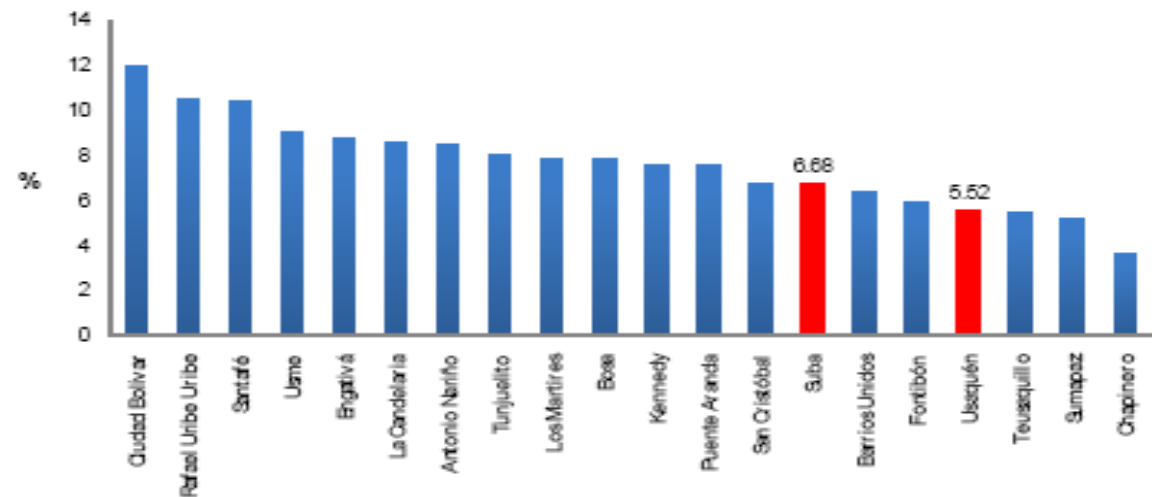
*Cálculos: Dirección de Estudios e Investigación. Cámara de Comercio de Bogotá*

Según el DANE, a Localidad de Suba, cuenta con el mayor numero de habitantes en Bogotá. La UPZ de El Prado, esta ubicada dentro de la localidad, que es donde se encuentra nuestro segmento. Las 1'018.629 personas que conviven en Suba, son el 14% de la población total de la ciudad, por lo

que muestra un dato importante para nosotros, ya que estamos abarcando una gran cantidad de personas para prestar el servicio.

Por otra parte, la tasa de desempleo dentro de la localidad de, es la séptima mas baja en la ciudad con un 6,68 de desocupados dentro del perímetro de Suba. Estos datos nos pueden dar una pauta para la contratación de personas y disminuir las cifras de desempleo tanto de la localidad como de la ciudad.

*Figura 12: Tasa desempleo por localidades de Bogotá*



*Fuente: Encuesta de calidad de vida 2007.*

*Cálculos: Dirección de Estudios e Investigación. Cámara de Comercio de Bogotá*

Observando otra perspectiva, la fabricación y comercialización de autopartes en el mundo ha estado en crecimiento a pesar de la crisis del sector automotriz de los dos últimos años. A pesar de los grandes golpes que ha recibido la economía estadounidense, si es cierto que las ventas de carros nuevos tuvieron un desplome catastrófico, pero también esto ha generado externalidades positivas en el mercado de los carros usados y en la demanda de repuestos que necesitan estos carros para su óptimo funcionamiento.

El sector de autopartes en Estados Unidos es muy importante, ya que existen más de 5000 firmas que incluyen también a filiales de empresas japonesas, canadienses y de la Unión Europea, que se

dedican a la provisión de repuestos originales para el ensamblaje de los vehículos y otras empresas que se encargan de la comercialización de repuestos. Uno de los principales proveedores de autopartes de Estados Unidos fue México y seguido de Canadá, Japón y Alemania. Estados Unidos es un mercado muy atractivo para exportar, ya que según PROEXPORT la vida promedio de un vehículo está por encima de los 8.5 años, representando una excelente oportunidad de negocio, ya que los vehículos necesitan reparaciones y mantenimiento que obligatoriamente demandara mas repuestos. También otro punto a favor de la rotación de repuestos, son las estaciones climáticas, las cuales a causa de los climas extremos de frío y de calor, provocan un mayor desgaste en los automóviles y hace que se necesiten mas repuestos. Estados Unidos es uno de los importantes socios comerciales de Colombia y también uno de los países que tiene preferencias arancelarias y beneficios para las empresas colombianas. Esto hace que sea un mercado atractivo para la importación o exportación de repuestos automotrices.

Por el lado del aspecto jurídico político los gobiernos y las grandes corporaciones en todos los países, han tomado conciencia sobre el mal que se le esta haciendo al medio ambiente, en cuanto a desechos, gases emitidos por las industrias, calentamiento global, contaminación auditiva, ambiental y visual, por lo que se ha venido trabajando en el tema, incluyendo leyes dentro de los mismos gobiernos, hacia organizaciones, que obliguen y apoyen a las empresas a llevar una responsabilidad social empresarial, que contribuya tanto a la salud de los ecosistemas, como al desarrollo social.

Por esto es que la empresa tiene que acomodarse a las leyes impuestas y a ser regida por las normas ambientales. La ley 430 de 1998, la cual regula todo lo relacionado con la prohibición de introducir desechos peligrosos al territorio nacional y con la responsabilidad por el manejo integral de los generados en el país y en el procesos de producción, gestión y manejo de los mismos. Esta ley tiene como principios primordiales, el diseñar estrategias que puedan reducir y estabilizar la generación de residuos peligrosos en industrias con procesos obsoletos y contaminantes y así mismo generar la capacidad técnica para el manejo y tratamiento de los mismos.

Otra de las leyes mas importantes a tener en cuenta es el Decreto 948 de 1995 el cual tiene por objeto definir el marco de las acciones y los mecanismos administrativos de que disponen las autoridades ambientales para mejorar y preservar la calidad del aire; y evitar y reducir el deterioro del medio ambiente, los recursos naturales y la salud humana con lo que involucra todos los

desechos y la emisión de contaminantes producidos por las empresas e industrias que trabajen o utilicen para sus actividades materiales tóxicos para la atmosfera.

El decreto 1317 de 2002, el cual habla sobre el aprovechamiento en el marco de la Gestión Integral de residuos sólidos, en donde los materiales usados se reincorporan al ciclo económico y productivo de forma eficiente por medio de la reutilización, reciclaje o cualquier otra modalidad que conlleve a beneficios sociales, ambientales, sanitarios y/o económicos.

Por el lado del aspecto ideológico, en Colombia se presentan muchos problemas con la falsificación de repuestos automotrices. Es por eso, que el perfil del consumidor de repuestos en Colombia se caracteriza por siempre buscar autopartes que sean originales, las cuales son productos que en la mayoría de veces, son fabricados por las casas fabricantes de los vehículos y que las producen posteriormente para el uso de estos y que las comercializa con rigurosas medidas de propiedad. También los consumidores de autopartes buscan repuestos homologados, los cuales los producen empresas dedicadas a la fabricación de autopartes y que son muy confiables, se encuentran en el mercado fácilmente y tiene muchas utilidades.

### **10.1.2 Análisis de mercado**

En la actualidad uno de los principales objetivos de las empresas es tener a sus clientes satisfechos, ya que así las empresas pueden ganarse un lugar en sus mentes y estos pueden confiar sus problemas y necesidades a estas. Es muy importante en este proyecto, evaluar y conocer cómo anda el grado de satisfacción general de los clientes de “Frenos Campanas y Discos”. Para esto se hizo de esta parte del proyecto, una propuesta para saber cómo anda la satisfacción de los clientes, y conocer sus percepciones acerca de algunos aspectos de la empresa.

Para la definición clara de la satisfacción y de los aspectos de la empresa y del servicio prestado, se llevo a cabo una encuesta compuesta por 10 preguntas, la cual se presenta en el Anexo No 2 Esta fue realizada en la ciudad de Bogotá, por medio de la entrevista directa a los clientes, los cuales se dividieron en el segmento de los clientes individuales o propietarios de los automotores, que llevasen una larga trayectoria utilizando los servicios y los clientes empresariales, los cuales son otros almacenes que también comercializan autopartes, talleres o servitecas que están actualmente utilizando los servicios.

## Ficha Técnica

**Objetivo:**

Poder conocer las opiniones de clientes acerca de la rapidez del servicio prestado por la empresa, el aspecto del establecimiento, la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades, para así mejorar sobre las falencias que está percibiendo el cliente.

**Tipo de muestreo:**

Para la investigación se realizó un muestreo inferencial, ya que de una parte de la población, se infiere el resto de la misma.

**Población objetivo:**

El universo de la presente investigación se dividió en dos segmentos diferentes. El primero hace referencia a los clientes individuales que lleven una buena trayectoria utilizando los servicios de la empresa y al otro segmento a el que va dirigido el estudio, son los clientes empresariales que también prestan servicios de comercialización de autopartes y con los que se tienen negociaciones actuales.

**Técnica de recolección de datos:**

Encuesta

**Encuestas realizadas por:**

Graciela Ayala

**Tamaño de la muestra:**

25 encuestas para clientes individuales y 10 encuestas para clientes empresariales.

**Número de preguntas formuladas:**

10

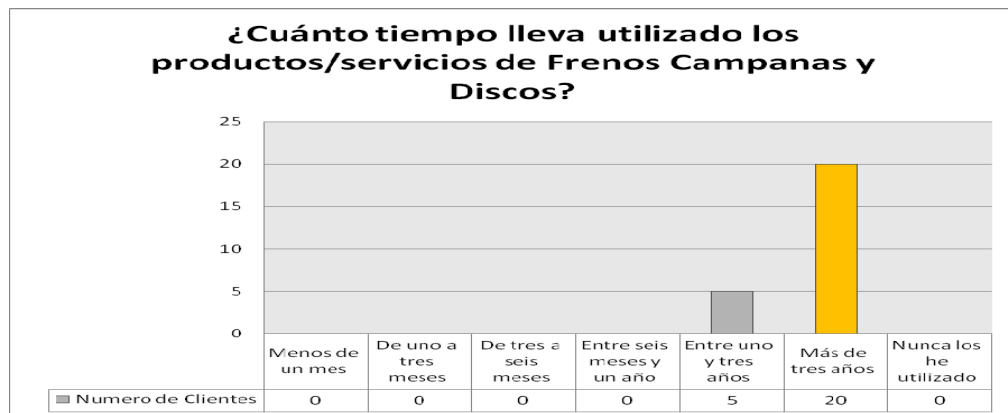
**Trabajo de campo:**

Se realizo en la ciudad de Bogotá del 12 de abril de 2010 al 17 de abril de 2010

**Resultados cuantitativos**

*Tabla No 1: Tiempo de la utilización de los servicios de “Frenos Campanas y Discos de parte de los clientes individuales*

<b>Tiempo de la utilización de los servicios de “Frenos Campanas y Discos de parte de los clientes individuales</b>	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el tiempo que los clientes individuales de “Frenos Discos y Campanas llevan utilizando el servicio.
PREGUNTA:	¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de Frenos Campanas y Discos?
OPCIONES:	Menos de un mes , De uno a tres meses , De tres a seis meses , Entre seis meses y un año , Entre uno y tres años , Más de tres años , Nunca los he utilizado

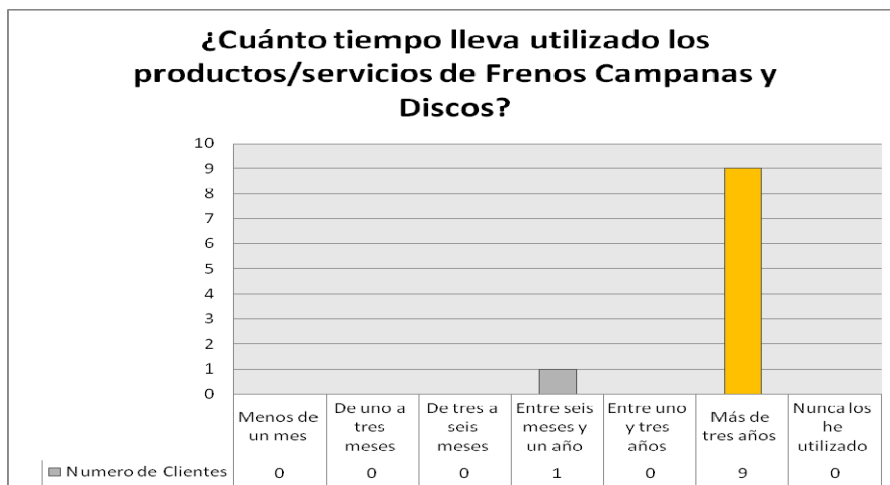


Se puede observar que más del 90% de los encuestados llevan más de 3 años utilizando los servicios de la empresa, lo que muestra la lealtad y fidelidad de los clientes.

*Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla No 2: Tiempo de la utilización de los servicios de “Frenos Campanas y Discos por los clientes empresariales*

<b>Tiempo de la utilización de los servicios de “Frenos Campanas y Discos por los clientes empresariales</b>	
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar el tiempo que los clientes empresariales de “Frenos Discos y Campanas llevan utilizando el servicio.
<b>PREGUNTA:</b>	¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de Frenos Campanas y Discos?
<b>OPCIONES:</b>	Menos de un mes , De uno a tres meses , De tres a seis meses , Entre seis meses y un año , Entre uno y tres años , Más de tres años , Nunca los he utilizado

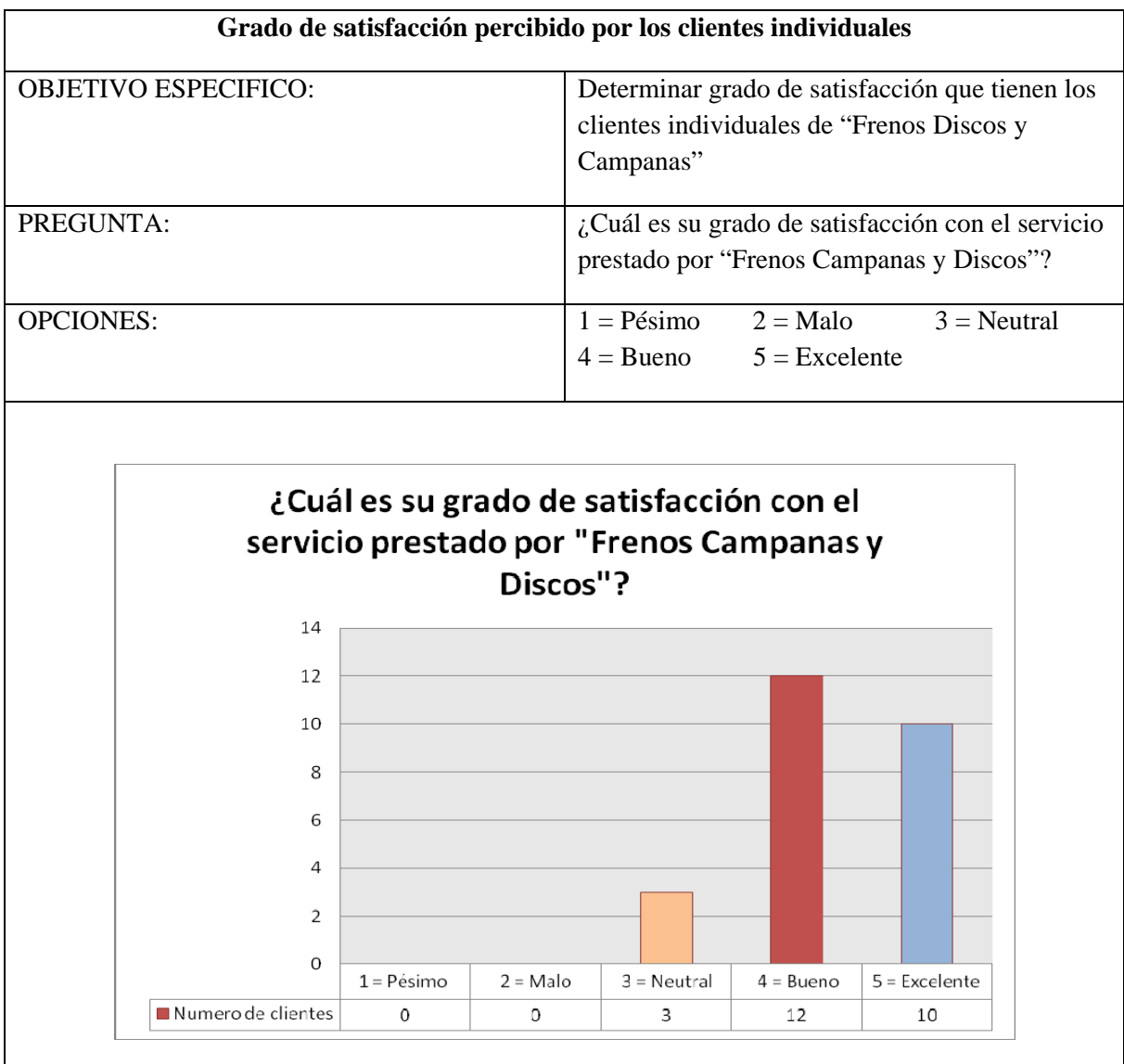




Se puede observar que 9 de los 10 encuestados llevan más de 3 años utilizando los servicios de la empresa y 1 de 10 lleva entre seis meses y un año, lo que muestra la lealtad y fidelidad de los clientes empresariales que fueron encuestados

*Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla No 3: Grado de satisfacción percibido por los clientes individuales*



Los clientes piensan que el servicio prestado es bueno, lo importante es que la mayoría o todos los clientes piensen que el servicio es excelente, eliminando el porcentaje de neutralidad.

*Fuente: Elaboración propia.*

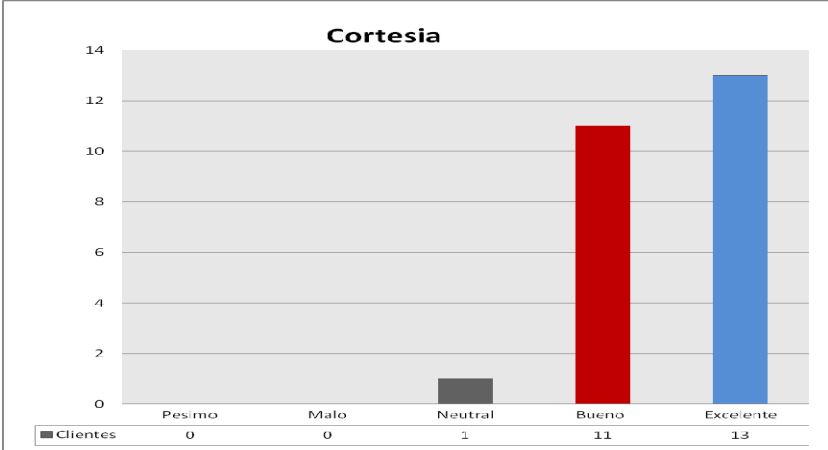
*Tabla No 4: Grado de satisfacción percibido por los clientes empresariales*

<b>Grado de satisfacción percibido por los clientes empresariales</b>													
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar grado de satisfacción que tienen los clientes empresariales de “Frenos Discos y Campanas”												
<b>PREGUNTA:</b>	¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio prestado por “Frenos Campanas y Discos”?												
<b>OPCIONES:</b>	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
<div data-bbox="505 1142 1265 1724" data-label="Figure"> <p><b>¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio prestado por "Frenos Campanas y Discos"?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 = Pésimo</th> <th>2 = Malo</th> <th>3 = Neutral</th> <th>4 = Bueno</th> <th>5 = Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Numero de clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> </div>			1 = Pésimo	2 = Malo	3 = Neutral	4 = Bueno	5 = Excelente	Numero de clientes	0	0	0	10	0
	1 = Pésimo	2 = Malo	3 = Neutral	4 = Bueno	5 = Excelente								
Numero de clientes	0	0	0	10	0								
El 100% de los clientes empresariales tiene un grado de satisfacción bueno con el servicio prestado,													

hay que realizar más acciones para que esto no retroceda y se pueda lograr un grado de excelencia.

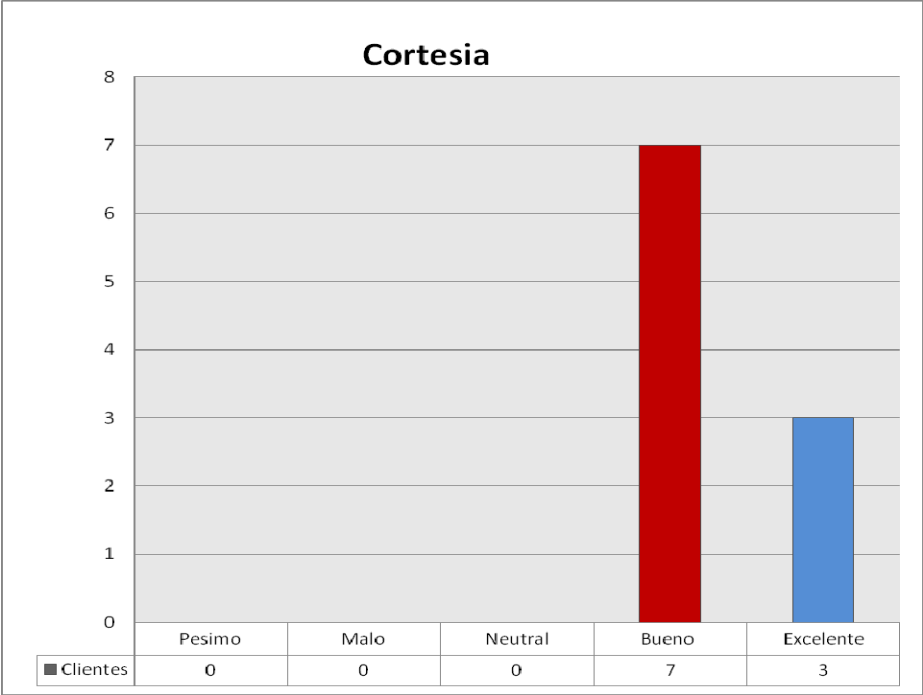
*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla No 5: Cortesía percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”*

<b>Cortesía percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar el grado de cortesía percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”												
<b>PREGUNTA:</b>	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
<b>OPCIONES:</b>	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <p>The bar chart displays the distribution of perceived courtesy ratings from clients. The x-axis lists five categories: Pesimo, Malo, Neutral, Bueno, and Excelente. The y-axis represents the number of clients, ranging from 0 to 14. The bars show 0 clients for Pesimo and Malo, 1 client for Neutral, 11 clients for Bueno, and 13 clients for Excelente.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Número de Clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pesimo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Neutral</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Número de Clientes	Pesimo	0	Malo	0	Neutral	1	Bueno	11	Excelente	13
Categoría	Número de Clientes												
Pesimo	0												
Malo	0												
Neutral	1												
Bueno	11												
Excelente	13												
<p>La cortesía por parte de los empleados se cataloga como excelente por parte de los clientes. Es importante llegar a un nivel de excelencia más aproximado al 100%, creando una mayor brecha entre los que creen que es bueno o neutral.</p>													

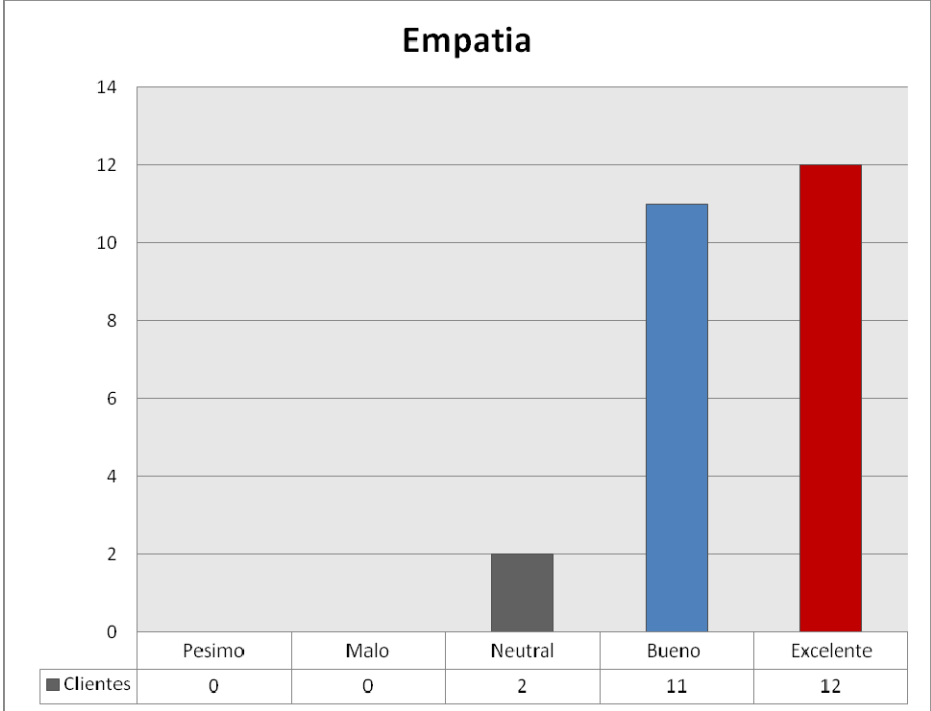
*Fuente: Elaboración Propia*

Tabla No 6: Cortesía percibida por los clientes Empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Cortesía percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de cortesía percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
OPCIONES:	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>7</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	0	7	3
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	0	7	3								
<p>La cortesía percibida por los clientes empresariales fue buena, 7 de los 10 encuestados respondieron eso, y 3 de 10 coincidieron que era excelente.</p>													

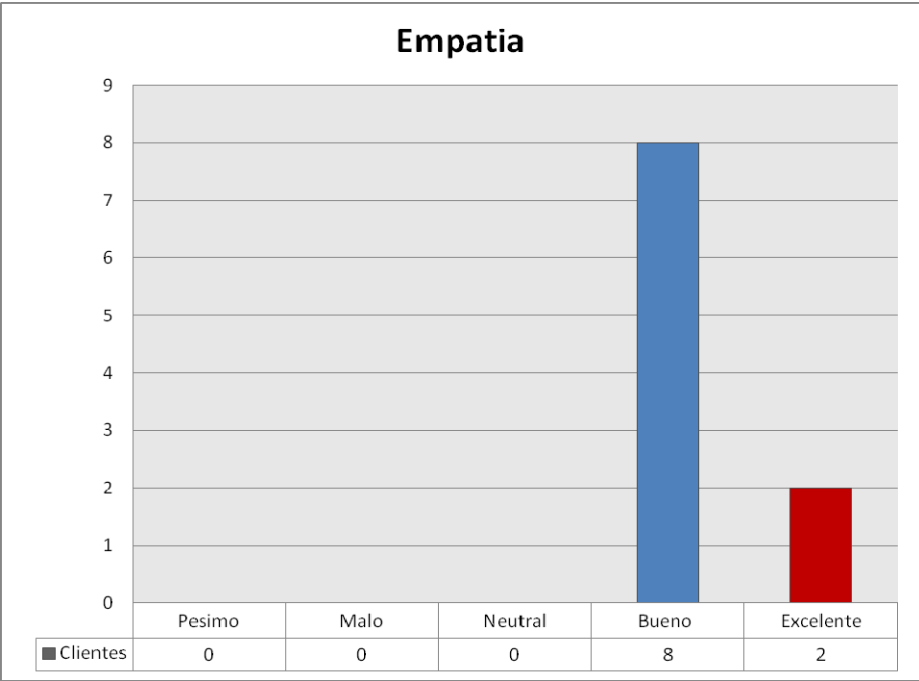
Fuente: elaboración propia

Tabla No 7: Empatía percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Empatía percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar el grado de empatía percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”												
<b>PREGUNTA:</b>	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
<b>OPCIONES:</b>	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>11</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	2	11	12
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	2	11	12								
<p>Es muy parejo el número de personas que percibieron la empatía de una forma excelente y buena. En este punto lo relevante es que ninguna piensa en la calificación de malo o pésimo.</p>													

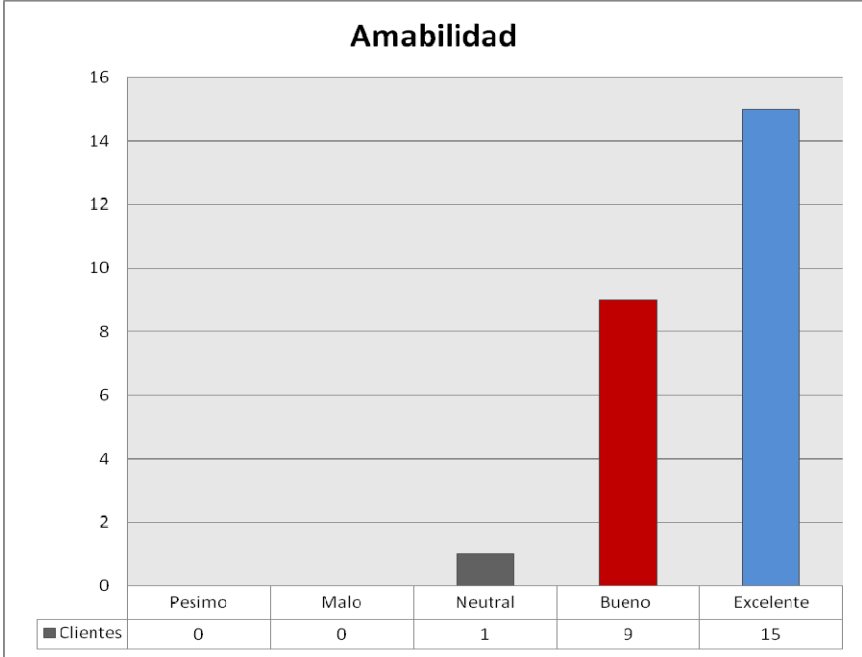
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 8: Empatía percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Empatía percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar el grado de empatía percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”												
<b>PREGUNTA:</b>	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
<b>OPCIONES:</b>	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>8</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	0	8	2
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	0	8	2								
<p>La empatía percibida por los clientes empresariales fue catalogada para 8 de los 10 encuestados como buena y para 2 de los 10 como excelente. Esto dice que la mayoría de los clientes encuestados se están sintiendo sintonizados con la atención prestada por los vendedores.</p>													

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 9: Amabilidad percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Amabilidad percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de amabilidad percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
OPCIONES:	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>9</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	1	9	15
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	1	9	15								
<p>Se puede ver que los empleados de la empresa, brindan un servicio con amabilidad hacia los clientes, lo que pondera la amabilidad como excelente. Es necesario revisar el porqué de una respuesta neutral en la encuesta.</p>													

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 10: Amabilidad percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

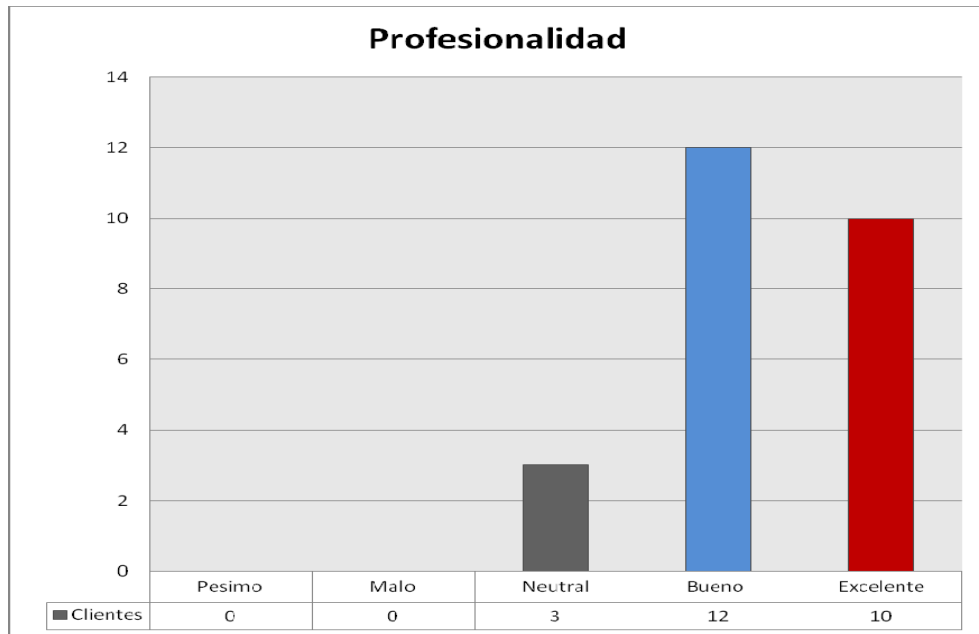
<b>Amabilidad percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de amabilidad percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
OPCIONES:	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
<table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>8</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	0	8	2
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	0	8	2								
<p>La amabilidad fue percibida para 8 de los 10 encuestados como buena y para 2 de los 10 como excelente. Es muy importante para “Frenos Campanas y Discos” poder caracterizarse como una empresa amable con sus clientes, y siempre poder tener la mejor relación posible con ellos, mas trabajo en las relaciones sociales para tener un grado de amabilidad excelente.</p>													

Fuente: Elaboración propia



Tabla No 11: Profesionalidad percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Profesionalidad percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de profesionalidad percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”
PREGUNTA:	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos
OPCIONES:	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente

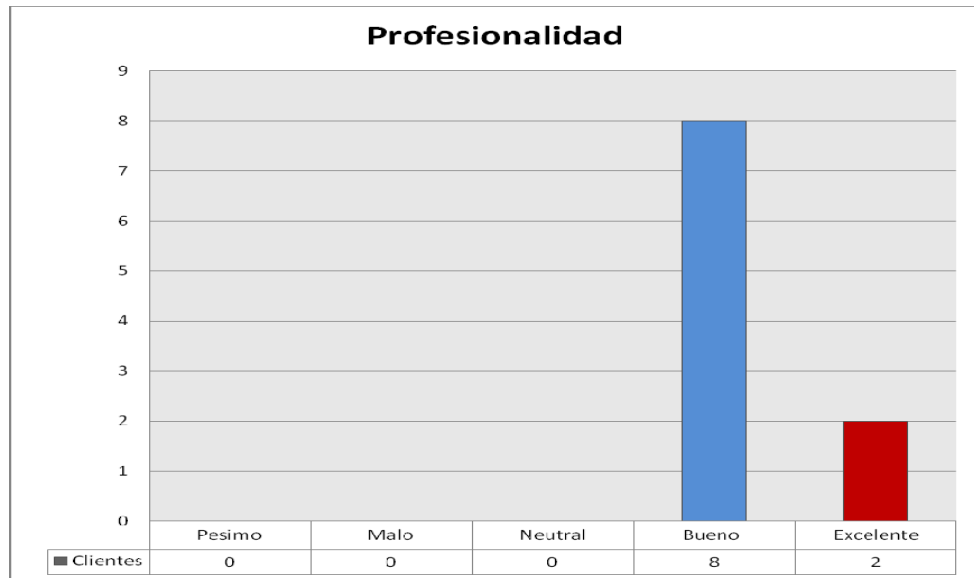


Para los encuestados, son buenas las capacidades de los empleados de “Frenos, campanas y discos”, con lo que se entraría a analizar los programas de capacitaciones y de comunicación dentro de la empresa, para llegar a un nivel de excelencia.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 12: Profesionalidad percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

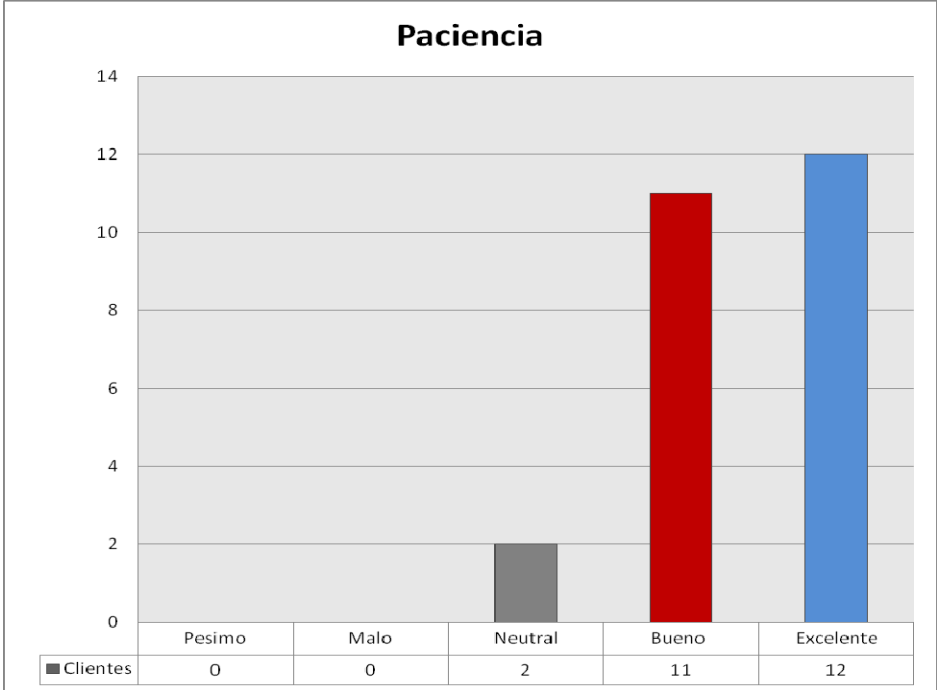
<b>Profesionalidad percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de profesionalidad percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”
PREGUNTA:	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos
OPCIONES:	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente



El nivel de profesionalidad de la empresa es catalogado para 8 de los 10 encuestados como Bueno y para 2 de los 10 como excelente. Esto demuestra que la empresa si tiene un conocimiento muy bueno de su que hacer, pero se deberá trabajar en la adquisición de más conocimientos y de mayor información para posicionar la profesionalidad como excelente.

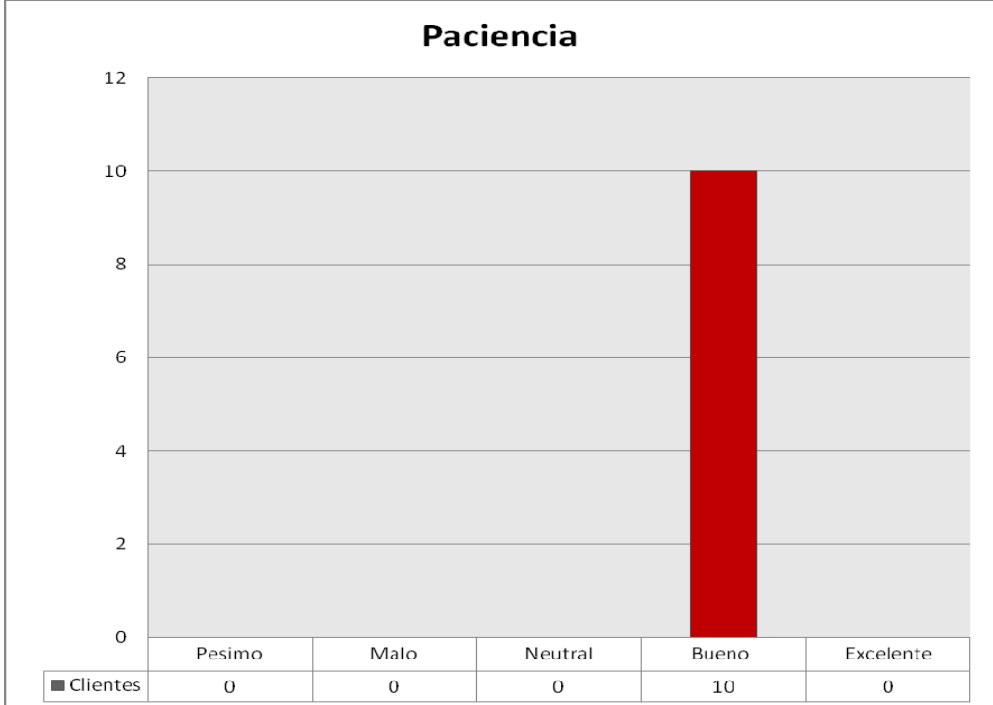
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 13: Paciencia percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Paciencia percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar el grado de paciencia percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”												
<b>PREGUNTA:</b>	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
<b>OPCIONES:</b>	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>11</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	2	11	12
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	2	11	12								
<p>La paciencia por parte de la empresa hacia los clientes percibida, tiene un rango muy similar entre lo bueno y lo excelente. Con esto se muestra que se entiende al cliente en su indecisión.</p>													

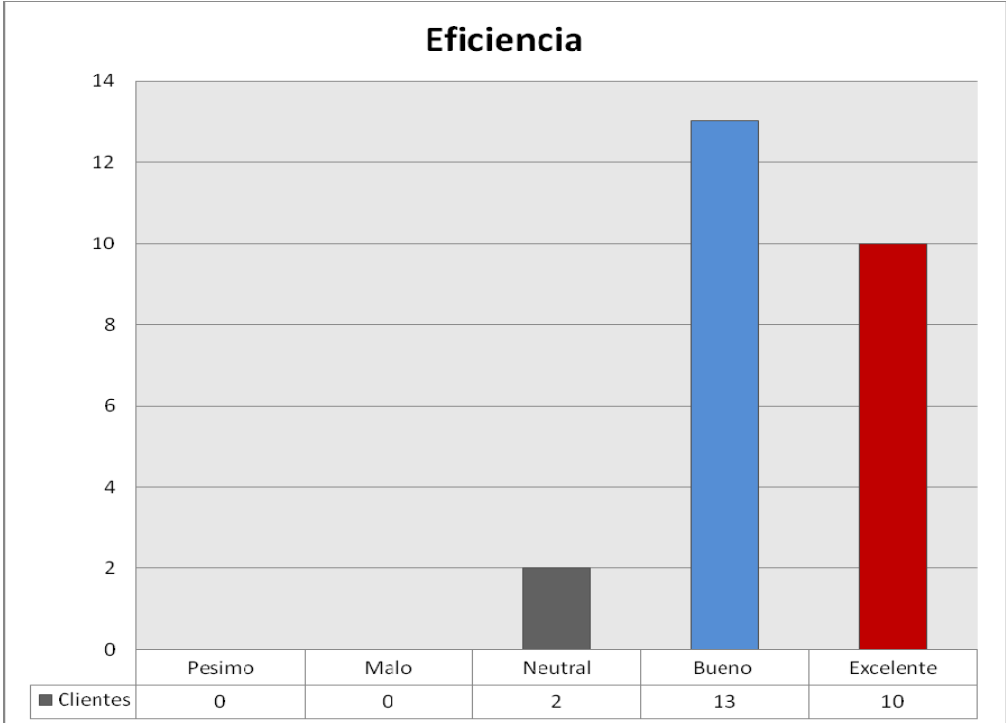
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 14: Paciencia percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Paciencia percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de paciencia percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
OPCIONES:	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	0	10	0
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	0	10	0								
<p>El 100% de los clientes encuestados catalogaron la paciencia hacia ellos como buena. Se debe mejorar en más aspectos para que esta se vuelva excelente.</p>													

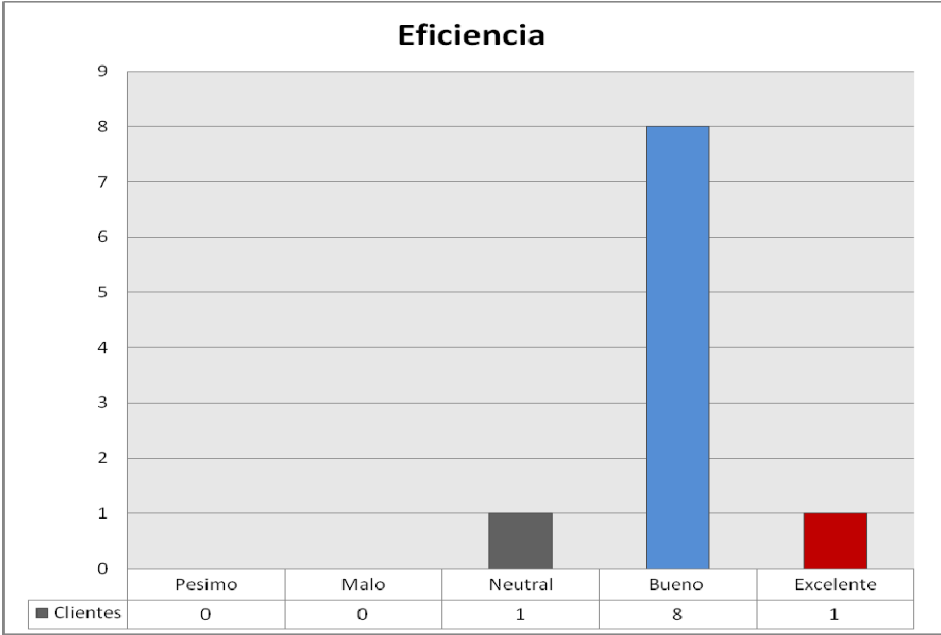
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 15: Eficiencia percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Eficiencia percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar el grado de eficiencia percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”												
<b>PREGUNTA:</b>	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
<b>OPCIONES:</b>	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>13</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	2	13	10
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	2	13	10								
<p>Es importante trabajar mas en la eficiencia en los procesos y en el servicio que se le presta al cliente, puesto que la excelencia siempre debe primar sobre lo bueno.</p>													

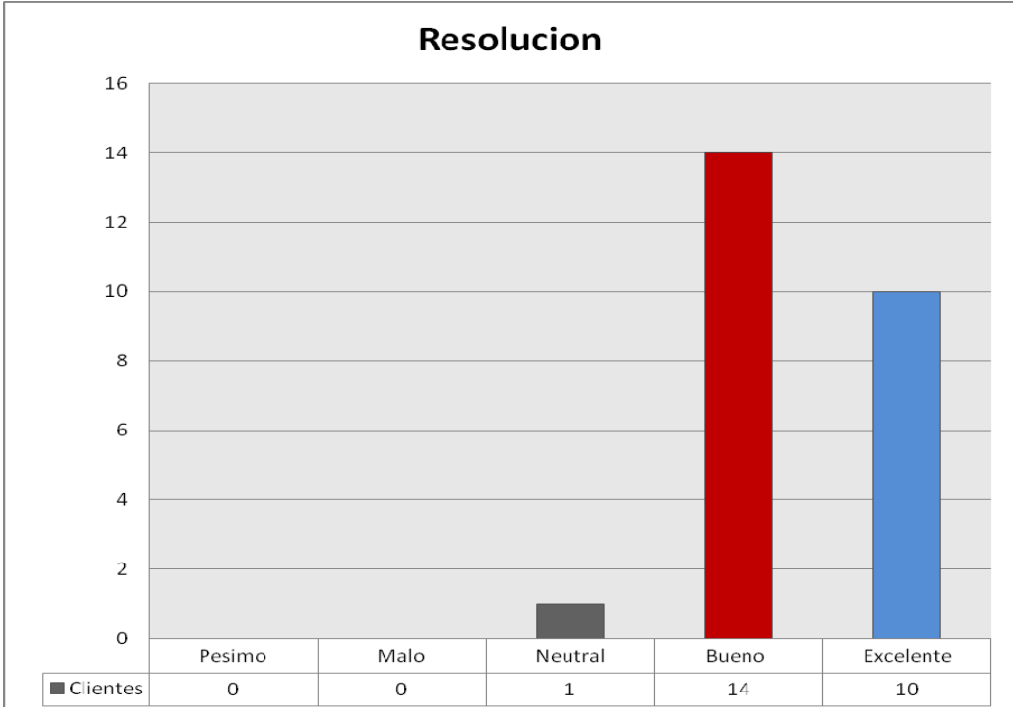
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 16: Eficiencia percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

Eficiencia percibida por los clientes de “Frenos Campanas y Discos”													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de eficiencia percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
OPCIONES:	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>8</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	1	8	1
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	1	8	1								
<p>La eficiencia fue descrita como buena para 8 de los 10 encuestados, de excelente para solamente 1 y un cliente empresarial la califico como neutra. Es importante trabajar más en la eficiencia en los procesos y en el servicio que se le presta al cliente, puesto que la excelencia siempre debe primar sobre lo bueno, y también se debe buscar la eficiencia para todos los clientes.</p>													

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 17: Resolución percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Resolución percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de resolución percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
OPCIONES:	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>14</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	1	14	10
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	1	14	10								
<p>Sucede de igual manera con la eficiencia en el trabajo, puesto que la resolución de inconvenientes, aunque se resuelven, no se hacen de la mejor manera.</p>													

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 18: Resolución percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Resolución percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar el grado de resolución percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”												
<b>PREGUNTA:</b>	Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos												
<b>OPCIONES:</b>	1 = Pésimo      2 = Malo      3 = Neutral 4 = Bueno      5 = Excelente												
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>7</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	2	7	1
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	2	7	1								
<p>El grado de resolución fue visto para la mayoría como bueno, en este aspecto 2 de los 10 encuestados lo catalogaron como neutra y uno como excelente. Es bueno lo que se demuestra acá, ya que la empresa le esta otorgando a la mayoría de sus clientes, las soluciones que ellos necesitan.</p>													

Fuente: Elaboración propia



Tabla No 19: Rapidez del servicio percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Rapidez del servicio percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>									
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de rapidez del servicio percibido por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”								
PREGUNTA:	¿Cómo le pareció la rapidez del servicio ofrecido por “Frenos Campanas y Discos”?								
OPCIONES:	1 = lento      2 = normal      3= rápido								
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 = lento</th> <th>2 = normal</th> <th>3 = rápido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>13</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>			1 = lento	2 = normal	3 = rápido	■ Clientes	0	13	12
	1 = lento	2 = normal	3 = rápido						
■ Clientes	0	13	12						
Es importante realizar un trabajo excelente y rápido. Se debe trabajar en la velocidad del servicio que se esta prestando, manteniendo la calidad.									

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 20: Rapidez del servicio percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Rapidez del servicio percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>									
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el grado de rapidez del servicio percibido por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”								
PREGUNTA:	¿Cómo le pareció la rapidez del servicio ofrecido por “Frenos Campanas y Discos”?								
OPCIONES:	1 = lento      2 = normal      3= rápido								
<table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 = lento</th> <th>2 = normal</th> <th>3= rápido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>			1 = lento	2 = normal	3= rápido	■ Clientes	0	10	0
	1 = lento	2 = normal	3= rápido						
■ Clientes	0	10	0						
<p>El 100% de los clientes empresariales estuvieron de acuerdo al momento de calificar la rapidez del servicio como normal, esto nos indica en el mayor trabajo y esfuerzo para hay que realizar para posicionar el servicio como rápido.</p>									

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 21: Aspecto de las instalaciones percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Aspecto de las instalaciones percibida por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>									
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el aspecto de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”								
PREGUNTA:	¿Cómo señalaría usted el aspecto de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”?								
OPCIONES:	Deseado      Normal      Limpio								
<p><b>¿Como señalaría usted el aspecto de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad de Clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Deseado</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Normal</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Limpio</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Cantidad de Clientes	Deseado	0	Normal	12	Limpio	13
Categoría	Cantidad de Clientes								
Deseado	0								
Normal	12								
Limpio	13								
<p>Un aspecto interesante, es que los clientes perciben el aseo del establecimiento como un lugar limpio, lo que ayuda en la calificación de los perceptibles en la mezcla de marketing.</p>									

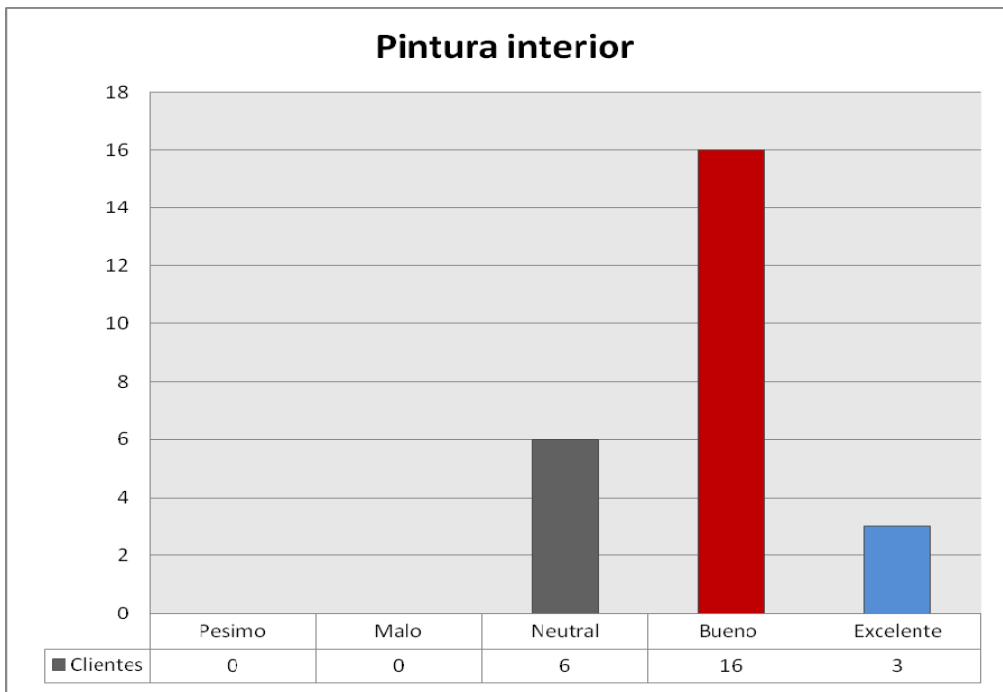
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 22: Aspecto de las instalaciones percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Aspecto de las instalaciones percibida por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>									
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar el aspecto de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”								
PREGUNTA:	¿Cómo señalaría usted el aspecto de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”?								
OPCIONES:	Deseado      Normal      Limpio								
<p><b>¿Como señalaría usted el aspecto de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Deseado</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Normal</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Limpio</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Cantidad	Deseado	0	Normal	7	Limpio	3
Categoría	Cantidad								
Deseado	0								
Normal	7								
Limpio	3								
<p>Para los clientes empresariales la calificación del aspecto de las instalaciones fue mayoritariamente normal y con una bajo índice de limpio, se debe trabajar en ofrecer al los clientes un lugar que lo perciban mas limpio y cómodo para que tengan un experiencia extraordinaria.</p>									

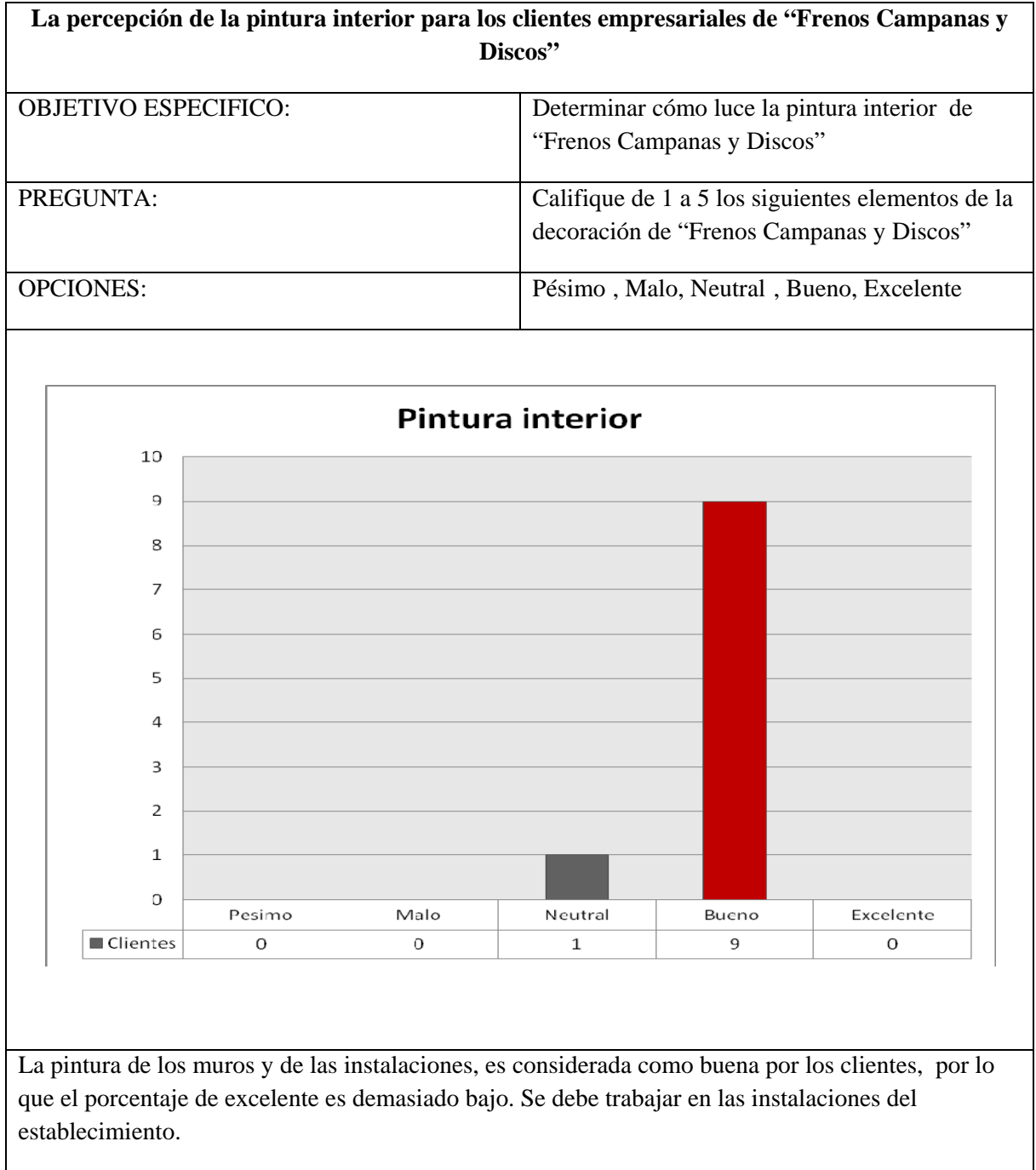
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 23: La percepción de la pintura interior para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>La percepción de la pintura interior para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar cómo luce la pintura interior de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Califique de 1 a 5 los siguientes elementos de la decoración de “Frenos Campanas y Discos”												
OPCIONES:	Pésimo , Malo, Neutral , Bueno, Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>16</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	6	16	3
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	6	16	3								
<p>La pintura de los muros y de las instalaciones, es considerada como buena por los clientes, por lo que el porcentaje de excelente es demasiado bajo. Se debe trabajar en las instalaciones del establecimiento.</p>													

Fuente: Elaboración propia

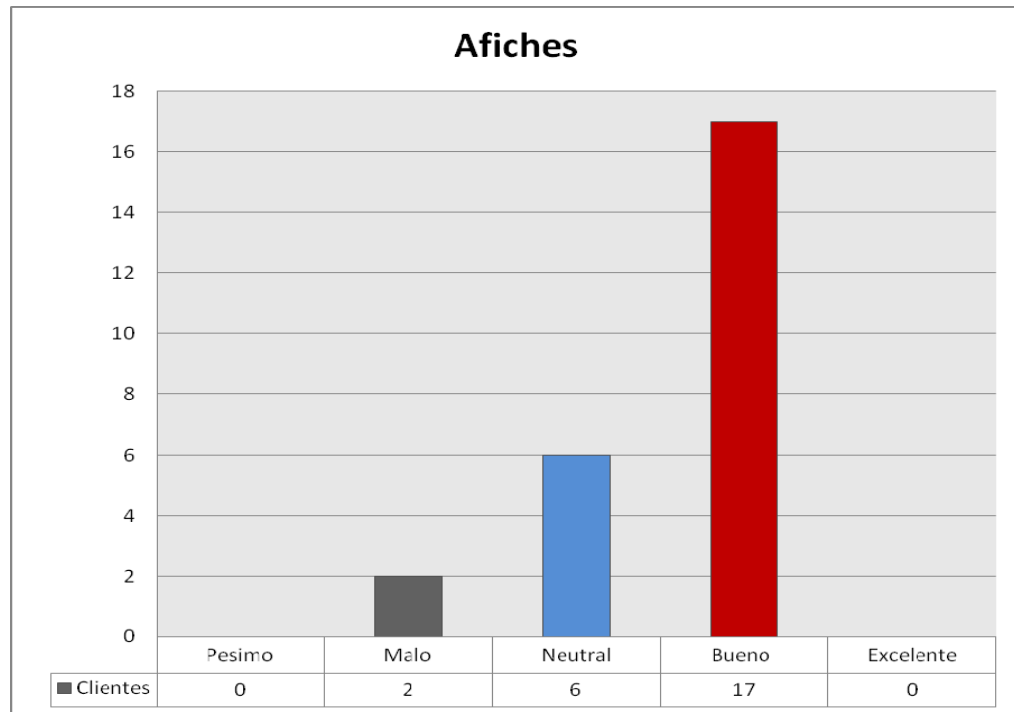
Tabla No 24: La percepción de la pintura interior para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”



Fuente: Elaboración propia

Tabla No 25: La percepción de los afiches para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>La percepción de los afiches para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar cómo lucen los afiches y cuadros de “Frenos Campanas y Discos”
PREGUNTA:	Califique de 1 a 5 los siguientes elementos de la decoración de “Frenos Campanas y Discos”
OPCIONES:	Pésimo , Malo, Neutral , Bueno, Excelente

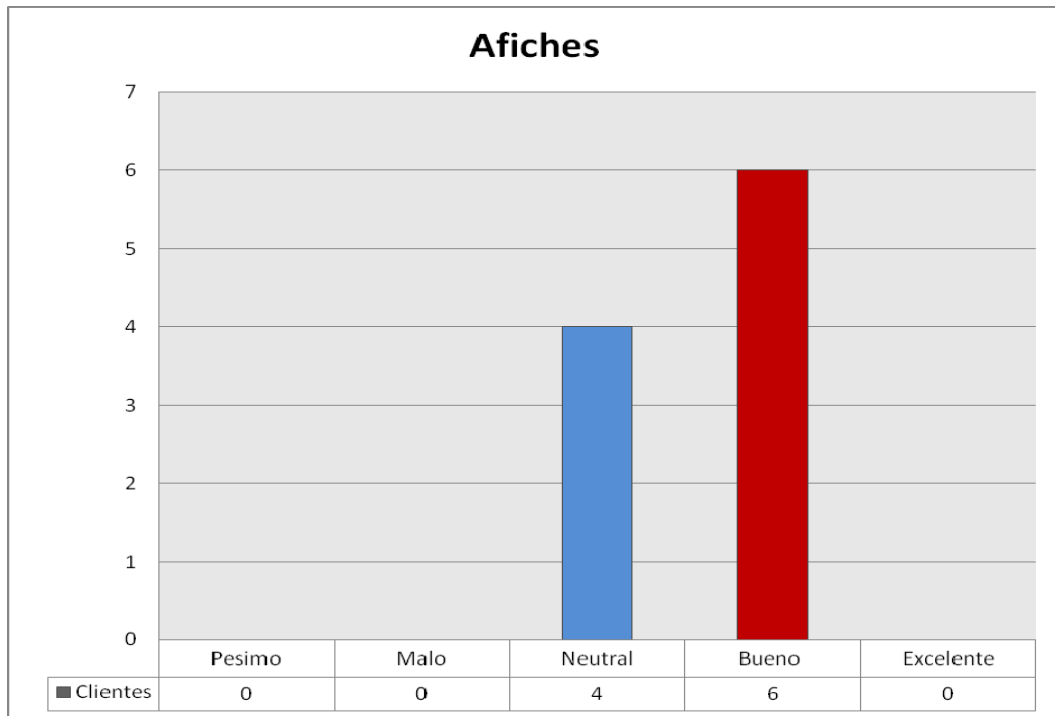


En cuanto a pósters y afiches, la empresa tiene un bajón dentro de las estadísticas, ya que en su vista interior es pobre de imágenes. Se puede ver que 2 encuestados opinaron que, en cuanto a afiches e imágenes, el aspecto es malo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 26: La percepción de los afiches para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>La percepción de los afiches para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar cómo lucen los afiches y cuadros de “Frenos Campanas y Discos”
PREGUNTA:	Califique de 1 a 5 los siguientes elementos de la decoración de “Frenos Campanas y Discos”
OPCIONES:	Pésimo , Malo, Neutral , Bueno, Excelente

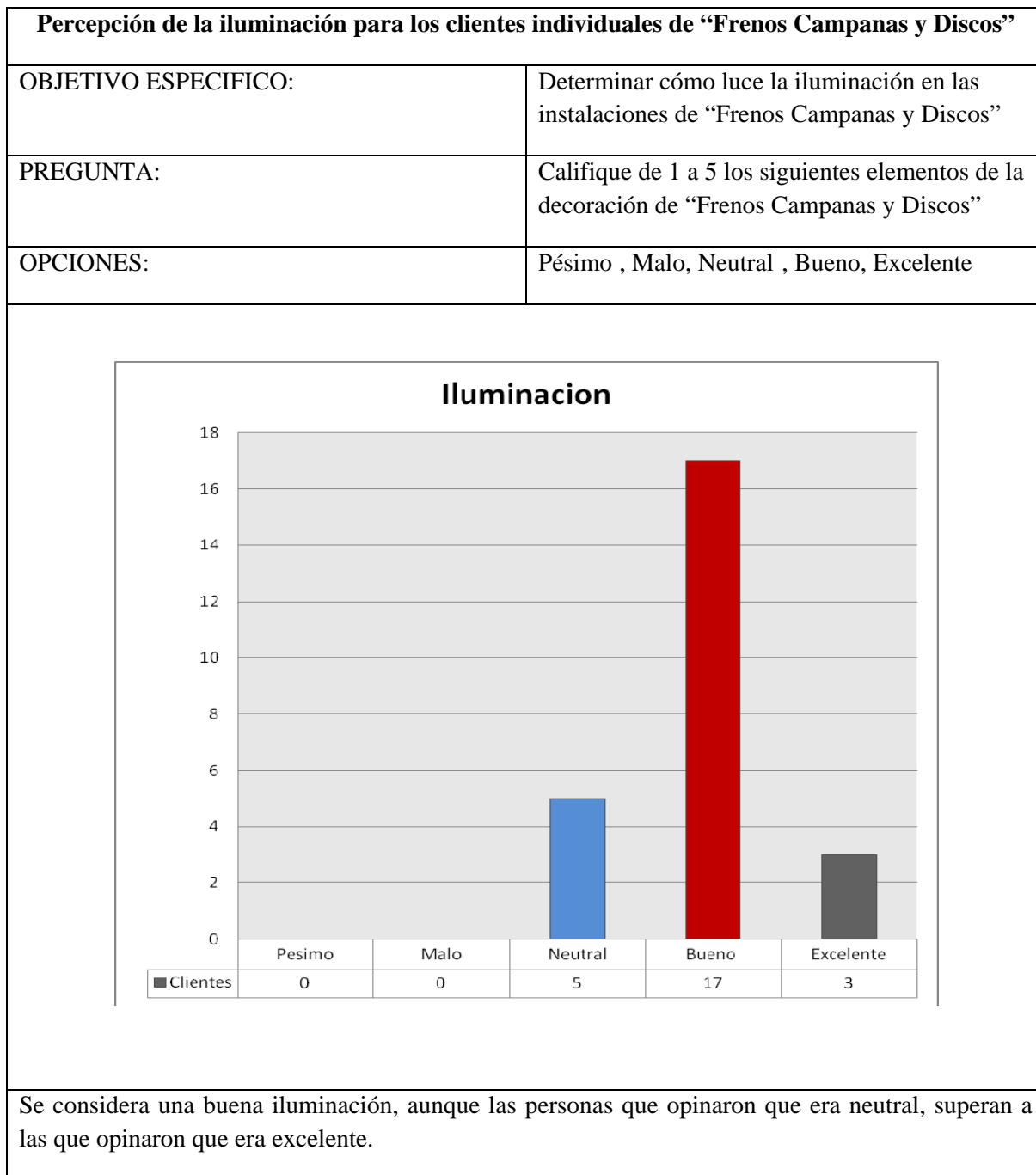


En cuanto a pósters y afiches, 6 de los 10 encuestados, en este caso la mitad mas uno lo los consideraron como buenos, y un número de 4 de 10 los cuales lo consideraban como neutral. Se ve la falencia en este aspecto de las instalaciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

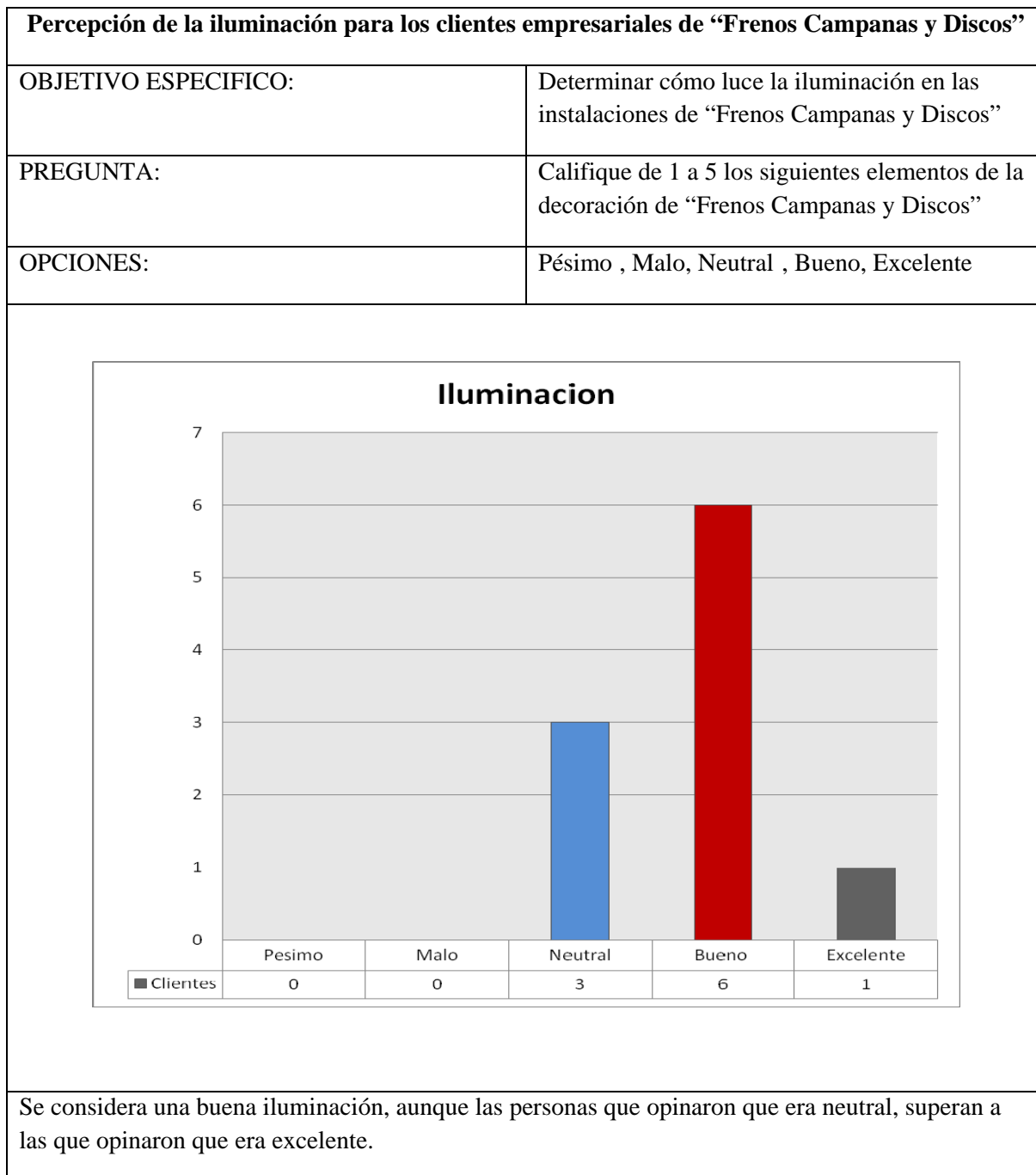


Tabla No 27: Percepción de la iluminación para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”



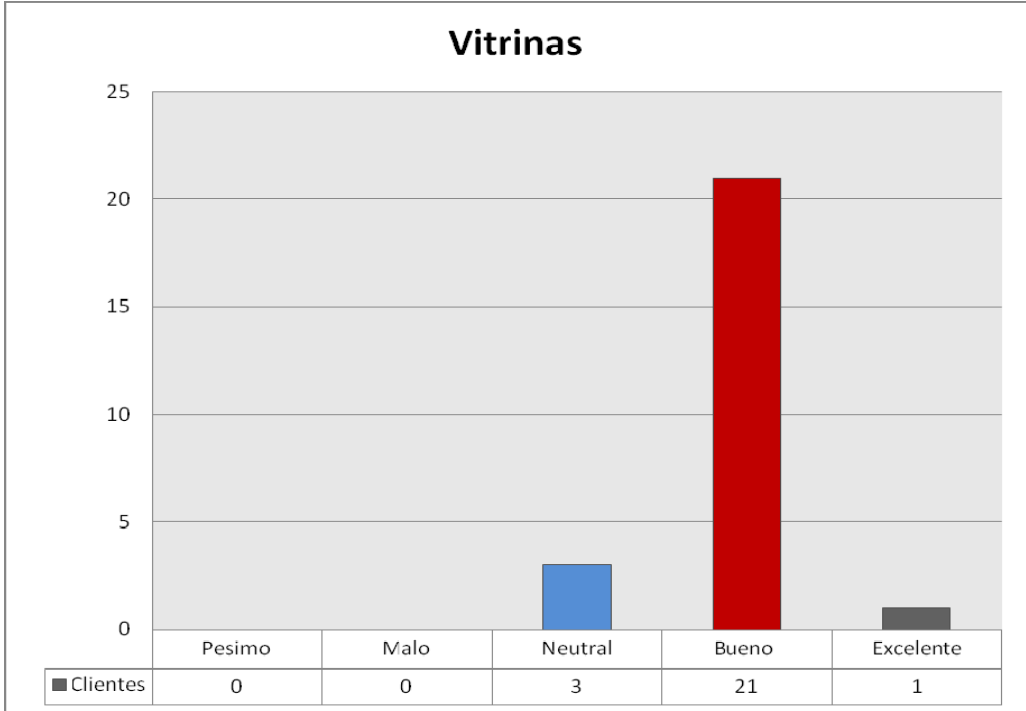
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 28: Percepción de la iluminación para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”



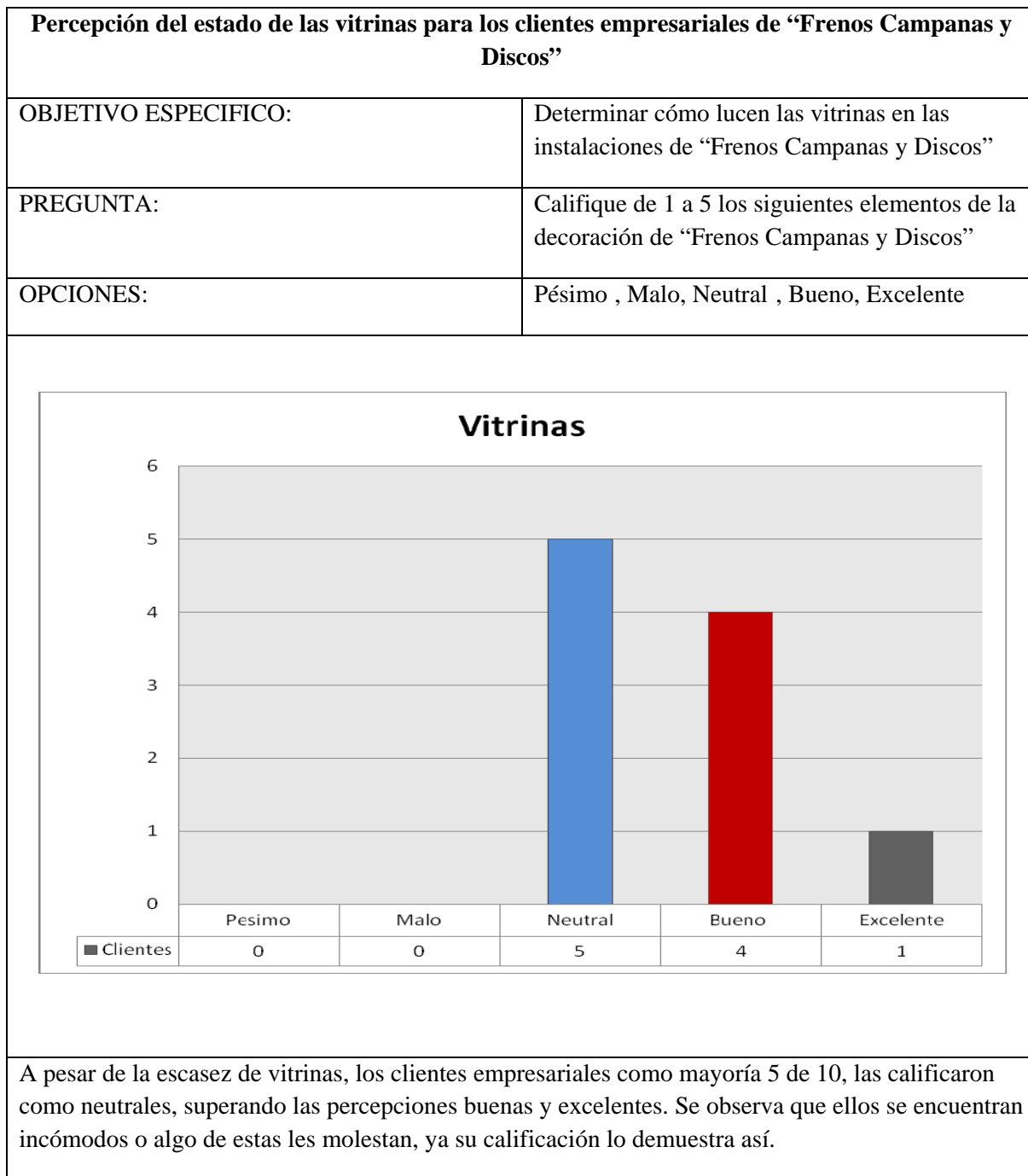
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 29: Percepción del estado de las vitrinas para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Percepción del estado de las vitrinas para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar cómo lucen las vitrinas en las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Califique de 1 a 5 los siguientes elementos de la decoración de “Frenos Campanas y Discos”												
OPCIONES:	Pésimo , Malo, Neutral , Bueno, Excelente												
 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pesimo</th> <th>Malo</th> <th>Neutral</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>21</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>			Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente	■ Clientes	0	0	3	21	1
	Pesimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente								
■ Clientes	0	0	3	21	1								
A pesar de la escasez de vitrinas, los clientes opinaron que lucen de una manera buena, aunque lo neutral sigue superando lo excelente.													

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 30: Percepción del estado de las vitrinas para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”



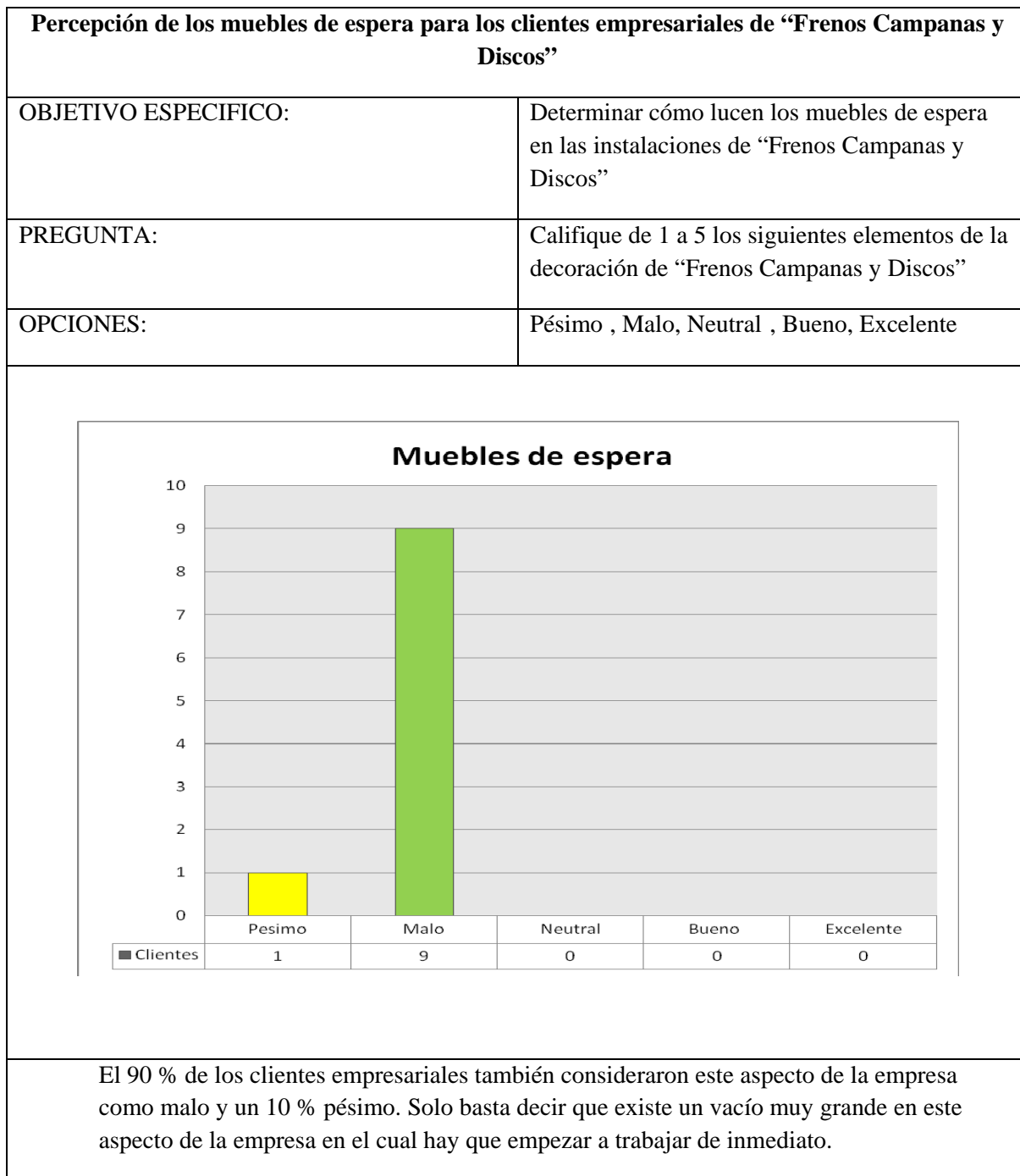
Fuente: Elaboración propia

Tabla No 31: Percepción de los muebles de espera para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

Percepción de los muebles de espera para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar cómo lucen los muebles de espera en las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”												
PREGUNTA:	Califique de 1 a 5 los siguientes elementos de la decoración de “Frenos Campanas y Discos”												
OPCIONES:	Pésimo , Malo, Neutral , Bueno, Excelente												
<p><b>Muebles de espera</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pesimo</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Neutral</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Cantidad	Pesimo	9	Malo	12	Neutral	4	Bueno	0	Excelente	0
Categoría	Cantidad												
Pesimo	9												
Malo	12												
Neutral	4												
Bueno	0												
Excelente	0												
<p>Los clientes consideran que no hay o que son pésimos los muebles de espera. Es importante trabajar en este aspecto, puesto que por el servicio que se presta en la empresa, los clientes necesariamente tienen que esperar durante determinado tiempo dentro del establecimiento. Se debe trabajar en este aspecto con la compra o arreglo de los mismos.</p>													

Fuente: Elaboración propia

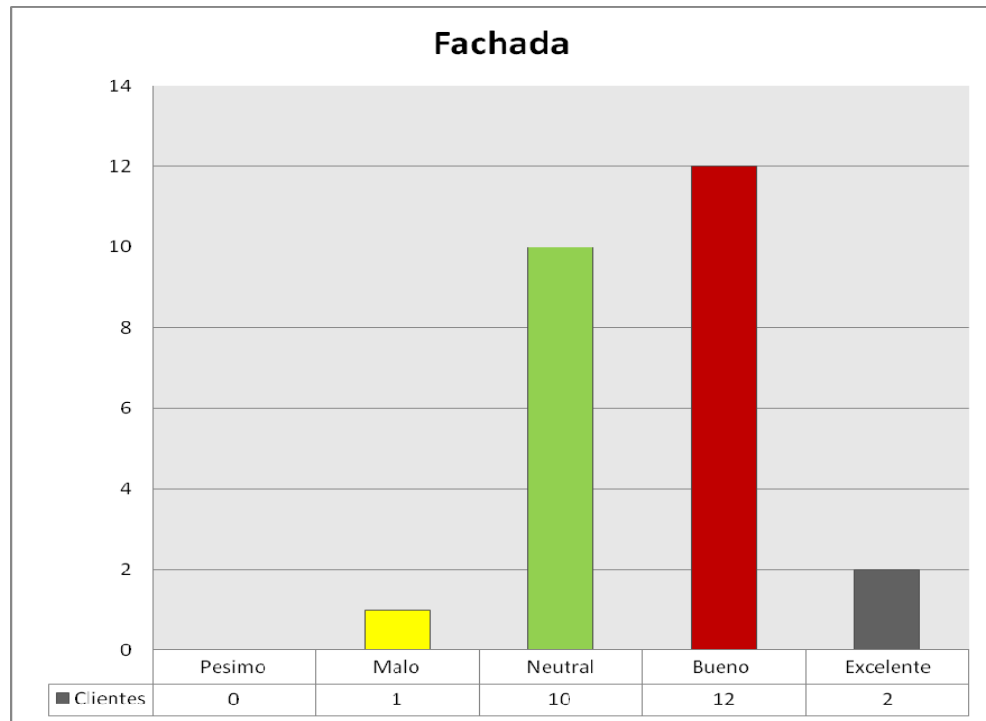
Tabla No 32: Percepción de los muebles de espera para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”



Fuente: Elaboración propia

Tabla No 33: Percepción de la fachada para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Percepción de la fachada para los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar cómo luce la fachada de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”
PREGUNTA:	Califique de 1 a 5 los siguientes elementos de la decoración de “Frenos Campanas y Discos”
OPCIONES:	Pésimo , Malo, Neutral , Bueno, Excelente

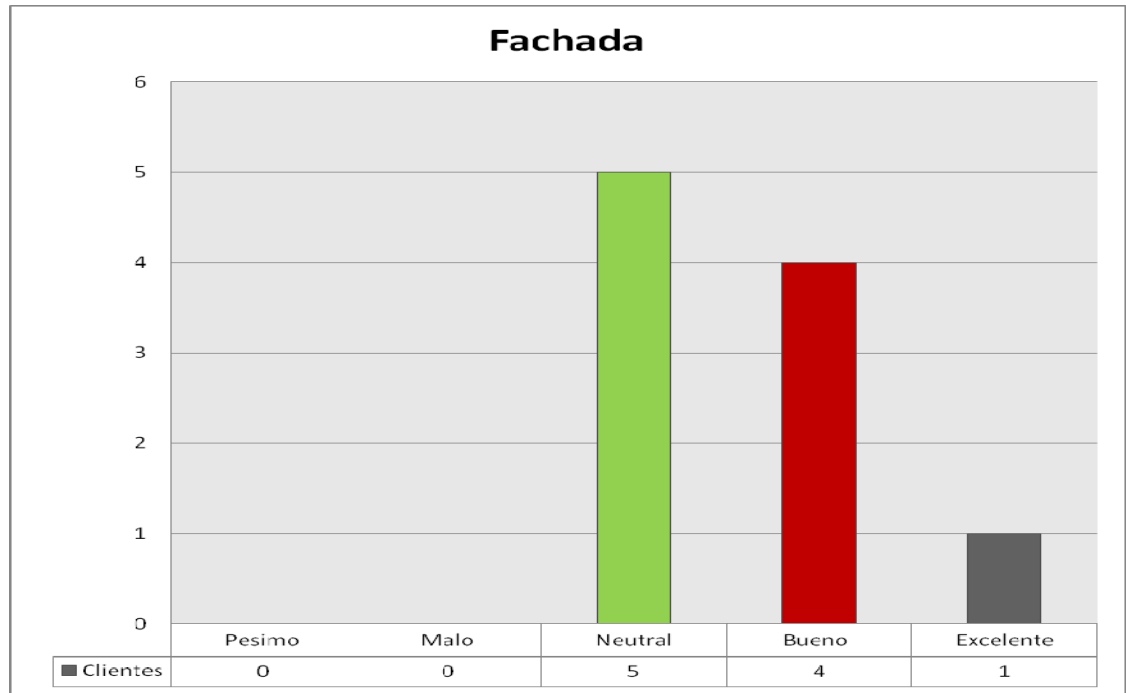


Es necesario trabajar en la fachada y aspecto del establecimiento ya que un gran numero tiene un pensamiento neutral acerca de esta, y un encuestado opina que es mala. Es de prestarle atención a la fachada, puesto que está a la vista de todo el mundo, y sirve como carta de presentación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 34: Percepción de la fachada para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Percepción de la fachada para los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar cómo luce la fachada de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”
PREGUNTA:	Califique de 1 a 5 los siguientes elementos de la decoración de “Frenos Campanas y Discos”
OPCIONES:	Pésimo , Malo, Neutral , Bueno, Excelente




Es necesario trabajar en la fachada y aspecto del establecimiento ya que un gran numero tiene un pensamiento neutral acerca de esta. Otro aspecto en donde se ve falencias y en el que se debe prestar mucha atención ya que esta también hacer parte de la primera imagen que se llevan los clientes de la empresa.

Fuente: Elaboración propia



Tabla No 35: Reclamos o garantías presentadas por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Reclamos o garantías presentadas por los clientes individuales de “Frenos Campanas y Discos”</b>							
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar la frecuencia de presentación de reclamos o garantías en la prestación del servicio.						
PREGUNTA:	¿Ha tenido usted algún reclamo o garantía después de haber utilizado el servicio de “Frenos Campanas y Discos”. Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 10 o de lo contrario pase a la pregunta 9?						
OPCIONES:	SI No						
<p><b>¿Ha tenido usted algún reclamo o garantía después de haber utilizado el servicio de “Frenos Campanas y Discos”. Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 10 o de lo contrario pase a la pregunta 9.?</b></p>  <p>The bar chart displays the frequency of responses to the question: '¿Ha tenido usted algún reclamo o garantía después de haber utilizado el servicio de “Frenos Campanas y Discos”. Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 10 o de lo contrario pase a la pregunta 9.?' The vertical axis represents the number of clients, ranging from 0 to 16. The horizontal axis shows two categories: 'SI' (Yes) and 'No'. The 'SI' bar is yellow and reaches the value 10. The 'No' bar is blue and reaches the value 15. A legend at the bottom left indicates that the bars represent 'Clientes'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Número de Clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	Número de Clientes	SI	10	No	15
Respuesta	Número de Clientes						
SI	10						
No	15						
Es un deber de la empresa eliminar los reclamos de los clientes en los servicios prestados. El punto positivo en este aspecto, es que menos del 50% nunca ha presentado reclamos a la compañía.							

Fuente: Elaboración propia

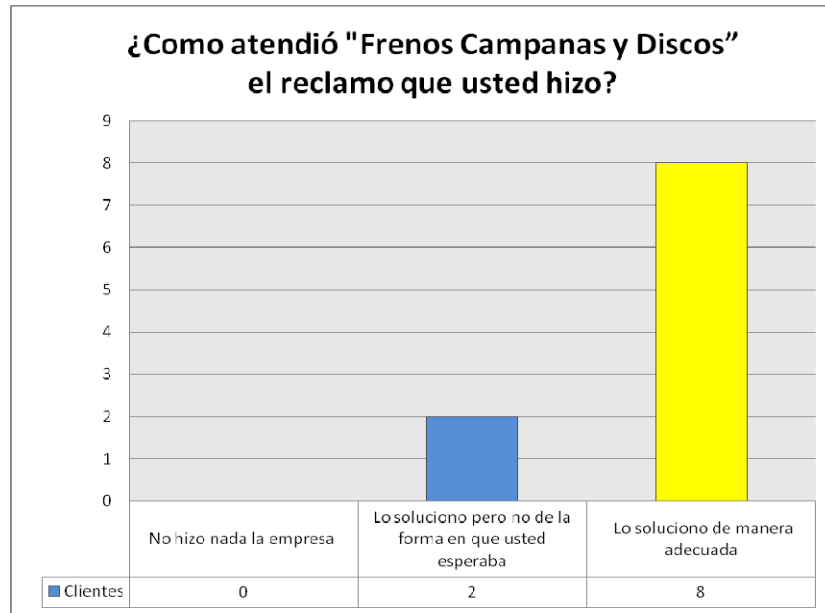
Tabla No 36: Reclamos o garantías presentadas por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Reclamos o garantías presentadas por los clientes empresariales de “Frenos Campanas y Discos”</b>							
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar la frecuencia de presentación de reclamos o garantías en la prestación del servicio.						
<b>PREGUNTA:</b>	¿Ha tenido usted algún reclamo o garantía después de haber utilizado el servicio de “Frenos Campanas y Discos”. Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 10 o de lo contrario pase a la pregunta 9?						
<b>OPCIONES:</b>	SI No						
<p><b>¿Ha tenido usted algún reclamo o garantía después de haber utilizado el servicio de “Frenos Campanas y Discos”. Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 10 o de lo contrario pase a la pregunta 9.?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Número de Clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	Número de Clientes	SI	4	No	6
Respuesta	Número de Clientes						
SI	4						
No	6						
Es un deber de la empresa eliminar los reclamos de los clientes en los servicios prestados. El punto positivo en este aspecto, es que menos del 50% nunca ha presentado reclamos a la compañía.							

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 37: Forma de resolución del reclamo o garantía del servicio prestado para los clientes individuales

<b>Forma de resolución del reclamo o garantía del servicio prestado para los clientes individuales</b>	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar cómo fue atendido el reclamo o garantía después de haber utilizado el servicio.
PREGUNTA:	¿Cómo atendió “Frenos Campanas y Discos” el reclamo que usted hizo?
OPCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>— No hizo nada la empresa</li> <li>— Lo soluciono pero no de la forma en que usted esperaba</li> <li>— Lo soluciono de manera adecuada</li> </ul>



Si se empieza por un reclamo, la empresa ya estaría fallando, pero si es algo necesario por parte del cliente, se debe solucionar de la mejor manera, amabilidad y calidad, en lo que se esta trabajando de una manera adecuada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 38: Forma de resolución del reclamo o garantía del servicio prestado para los clientes empresariales

<b>Forma de resolución del reclamo o garantía del servicio prestado para los clientes empresariales</b>									
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar cómo fue atendido el reclamo o garantía después de haber utilizado el servicio.								
<b>PREGUNTA:</b>	¿Cómo atendió “Frenos Campanas y Discos” el reclamo que usted hizo?								
<b>OPCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— No hizo nada la empresa</li> <li>— Lo soluciono pero no de la forma en que usted esperaba</li> <li>— Lo soluciono de manera adecuada</li> </ul>								
<p style="text-align: center;"><b>¿Como atendió "Frenos Campanas y Discos" el reclamo que usted hizo?</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>No hizo nada la empresa</th> <th>Lo soluciono pero no de la forma en que usted esperaba</th> <th>Lo soluciono de manera adecuada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>			No hizo nada la empresa	Lo soluciono pero no de la forma en que usted esperaba	Lo soluciono de manera adecuada	Clientes	0	0	4
	No hizo nada la empresa	Lo soluciono pero no de la forma en que usted esperaba	Lo soluciono de manera adecuada						
Clientes	0	0	4						
<p>El 100% de los clientes empresariales que tuvieron alguna garantía o alguna queja del servicio prestado, esta fue atendido de manera oportuna y de la manera de la que ellos esperaban. Un aspecto positivo el cual hay que resaltar ya que se les está dando más confianza a nuestros clientes.</p>									


Fuente: Elaboración propia

Tabla No 39: Recomendación por parte de los clientes individuales a otros, del servicio prestado por “Frenos Campanas y Discos”

Recomendación por parte de los clientes individuales a otros, del servicio prestado por “Frenos Campanas y Discos”							
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar la cantidad de clientes individuales que recomendaría los servicios de “Frenos Discos y Campanas” a otros						
PREGUNTA:	¿Recomendaría usted “Frenos Discos y Campanas” a otras personas?						
OPCIONES:	SI No						
<p>The chart displays the number of clients who recommended the service to others. The y-axis represents the number of clients, ranging from 0 to 30. The x-axis shows two response categories: 'SI' (Yes) and 'No'. A single red bar for 'SI' reaches the value of 25, while the 'No' category has a value of 0. A data table is provided below the chart.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>SI</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Clientes</td> <td>25</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>			SI	No	■ Clientes	25	0
	SI	No					
■ Clientes	25	0					
<p>El voz a voz es una manera en que clientes potenciales se pueden enterar de la calidad de los servicios de “Frenos, campanas y discos”. En este aspecto, todos los clientes encuestados, recomendarían a otras personas, lo que es un punto muy positivo para la empresa.</p>							

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 40: Recomendación por parte de los cliente empresariales a otros, del servicio prestado por “Frenos Campanas y Discos”

<b>Recomendación por parte de los clientes empresariales a otros, del servicio prestado por “Frenos Campanas y Discos”</b>							
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar la cantidad de clientes empresariales que recomendaría los servicios de “Frenos Discos y Campanas” a otros						
PREGUNTA:	¿Recomendaría usted “Frenos Discos y Campanas” a otras personas?						
OPCIONES:	SI No						
 <p>The chart displays the results of a survey question: '¿Recomendaría usted “Frenos Discos y Campanas” a otras personas?'. The vertical axis represents the number of clients, ranging from 0 to 12. The horizontal axis shows two response categories: 'SI' (Yes) and 'No'. A single red bar for 'SI' reaches the value of 10, while the 'No' category has a value of 0. A data table below the chart summarizes these counts.</p> <table border="1" data-bbox="472 1423 1312 1499"> <thead> <tr> <th></th> <th>SI</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cientes</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>			SI	No	Cientes	10	0
	SI	No					
Cientes	10	0					
<p>El voz a voz es una manera en que clientes potenciales se pueden enterar de la calidad de los servicios de “Frenos, campanas y discos”. En este aspecto, todos los clientes encuestados, recomendarían a otras personas, lo que es un punto muy positivo para la empresa.</p>							

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 41: Utilización Futura del servicio de “Frenos Discos y “Campanas” por parte de los clientes individuales

<b>Utilización Futura del servicio de “Frenos Discos y “Campanas” por parte de los clientes individuales</b>													
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Determinar si los clientes individuales actuales, volverán a utilizar el servicio												
<b>PREGUNTA:</b>	¿Utilizará usted de nuevo los servicios de “Frenos Campanas y Discos”?												
<b>OPCIONES:</b>	Seguro que sí Probablemente sí Puede que sí puede que no Probablemente no Seguro que no												
<p><b>¿utilizará usted de nuevo los servicios de “Frenos Campanas y Discos”?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seguro que sí</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Probablemente sí</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Puede que sí, puede que no</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Probablemente no</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Seguro que no</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Clientes	Seguro que sí	22	Probablemente sí	3	Puede que sí, puede que no	0	Probablemente no	0	Seguro que no	0
Categoría	Clientes												
Seguro que sí	22												
Probablemente sí	3												
Puede que sí, puede que no	0												
Probablemente no	0												
Seguro que no	0												
En este punto se nota la satisfacción del cliente con el servicio prestado, dando a entender que muy seguramente, volvería a utilizar los servicios de la empresa.													

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 42: Utilización Futura del servicio de “Frenos Discos y “Campanas” por parte de los clientes empresariales

Utilización Futura del servicio de “Frenos Discos y “Campanas” por parte de los clientes empresariales													
OBJETIVO ESPECIFICO:	Determinar si los clientes actuales, volverán a utilizar el servicio												
PREGUNTA:	¿Utilizará usted de nuevo los servicios de “Frenos Campanas y Discos”?												
OPCIONES:	Seguro que sí Probablemente sí Puede que sí puede que no Probablemente no Seguro que no												
<p><b>¿utilizará usted de nuevo los servicios de “Frenos Campanas y Discos”?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Seguro que sí</th> <th>Probablemente sí</th> <th>Puede que sí, puede que no</th> <th>Probablemente no</th> <th>Seguro que no</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cientes</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>			Seguro que sí	Probablemente sí	Puede que sí, puede que no	Probablemente no	Seguro que no	Cientes	10	0	0	0	0
	Seguro que sí	Probablemente sí	Puede que sí, puede que no	Probablemente no	Seguro que no								
Cientes	10	0	0	0	0								
El 100% de los clientes empresariales Seguirán utilizando los servicios prestados por la empresa. Un aspecto muy importante ya que nos damos cuenta de la fidelizacion de nuestros clientes.													

Fuente: Elaboración propia



### **10.1.3 Análisis del usuario o cliente**

Básicamente los productos y servicios que ofrece “Frenos, Campanas y Discos”, están dirigidos a personas con automóviles, camperos y/o camionetas ubicadas dentro de la UPZ de Suba que requieran repuestos para sus coches o mantenimiento en el área automotriz. Un cliente cuando se dirige a la empresa con su vehículo, busca un producto que ofrezca calidad y al mismo tiempo un precio cómodo. De igual manera un servicio con el que se sienta conforme, en el cual él sea participe y pueda dar su opinión acerca del arreglo que se le está haciendo al vehículo. El principal criterio que busca el cliente es precios bajos, buena calidad y satisfacción en el servicio.

Los clientes cada vez van a aumentando mas. Así mismo, se ha creado una cultura de fidelidad y lealtad por parte de los mismos, llegando al punto de ofrecer a otros dueños de vehículos los servicios brindados por la empresa. Con el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades del cliente por parte de la empresa, se ha logrado que los clientes lleven su automóvil únicamente a “Frenos, Campanas y Discos”, en vez de llevarlo al propio concesionario, destacando las cualidades de los servicios y productos ofrecidos.

Obviamente con nuevos clientes no se siente la misma confianza hacia la empresa con clientes antiguos, puesto que muchos prefieren el concesionario por garantías y mejor servicio, en lo que están equivocados. Por testimonios de clientes se ha comprobado que en los concesionarios, muchas veces le dan al usuario un producto el doble de caro y el cual tiene que volver a cambiar porque la calidad ni durabilidad es la óptima. El único riesgo al que se enfrenta el cliente utilizando el servicio de la empresa por primera vez, es que vaya a salir defectuoso el producto, o que el servicio brindado no sea el esperado, pero a medida que la satisfacción del cliente vaya alcanzando el punto deseado, ya la expectativa negativa va a disminuir y él mismo se dará cuenta que las actividades de la empresa cumplen con los esperado.

Los clientes de “Frenos, Campanas y Discos”, son personas que reciben ingresos que están en el nivel de los estratos 3, 4 y 5 dentro de la UPZ de El Prado. Un automóvil necesita un mantenimiento regular aproximado de 2 veces cada seis meses, por lo que el dinero destinado de sus ingresos, varía dependiendo de la necesidad del cliente. Muchas veces, los arreglos que un auto necesita pueden ser inesperados, como es el caso de un choque, un pinchazo, un problema en la suspensión por el terreno de la ciudad, y son cosas para las cuales se debe utilizar dinero que no se

ha reservado para este fin, al igual que son factores que influyen para el uso del servicio y de los productos. Por esto es que la frecuencia de uso del servicio y de los productos por parte de los clientes no es rígida sino que en cualquier momento, dependiendo del percance, solicitan el servicio.

Por otra parte, el segmento de la empresa también incluye los talleres y servitecas a los cuales se les vende productos para su uso. Este tipo de clientes busca un precio muy bajo para que así ellos puedan revender los productos a un precio del cual también obtengan beneficios. La frecuencia de compra de este tipo de clientes si es más rígida puesto que se hace por encargo dependiendo de la cantidad que se requiera. Por lo general estos son clientes a los cuales ya se les ha venido vendiendo productos durante bastante tiempo con los que se tienen convenios de negociación, por lo que se pueden tildar como clientes fieles que valoran las características y cualidades de los productos proveídos.

Obviamente si los talleres y servitecas siguen manteniendo negociaciones con “Frenos, Campanas y Discos”, es debido a que los productos de la empresa cumplieron con la satisfacción de necesidades, el riesgo de adquirir el producto es muy bajo, la calidad y el precio son apropiados. Esto hace que cumpla con las expectativas de los compradores y de una u otra manera hace publicidad a la organización con otras empresas adquiriendo reconocimiento dentro del sector.

#### **10.1.4 Análisis de la competencia**

En la actualidad el sector de comercialización de autopartes, se caracteriza por el dinamismo de la competencia y por tener muchos jugadores competitivos. “Frenos Campanas y Discos” se encuentra ubicado en una zona de alta competencia, en donde la guerra de precios, de calidad y de estrategias agresivas para ganar mercado están muy presentes. La empresa tiene que hacer un minucioso análisis, que le permita ser más competitiva del mercado y poder planificar planes y estrategias que se basen en las acciones hechas por la competencia, su composición y sus planes futuros. La empresa actualmente cuenta con ocho competidores significativos, los cuales varían de acuerdo a su tamaño, mercado meta, bienes y servicios ofrecidos y demás aspectos que afectan la participación de la empresa. A continuación se analizaran cada uno de los competidores, teniendo en cuenta una ponderación que se desarrollo, en donde el 1 es el agente que mas fracción posee del mercado y es

considerado como un competidor potencial, y 5 como el competidor que no ejerce una gran influencia en la participación de mercado y es un competidor débil.

## **1. FRENOS J Y R**

Esta empresa dentro de la cadena de distribución, es catalogada como mayorista, ya que tiene contactos directos con los fabricantes de repuestos automotrices a nivel nacional y es considerada como un competidor potencial para “Frenos Campanas y Discos”. A nivel nacional es distribuidor de Incolbestos S.A., la cual es una de las empresas más grandes de Colombia, y la cual se encarga de la producción de repuestos automotrices. Frenos J y R se especializa en la distribución de repuestos para el sistema de frenos de automotores pequeños y grandes, de sistemas de motores y de sincronización. Ellos también ofrecen servicios de instalación y de mantenimiento de automotores. En la actualidad la participación en la oferta actual es alta, ya que ofrece diferentes líneas de productos, como es un mayorista tiene la opción de tener una gran variedad de ofertas para los diferentes clientes que atiende. Ellos ofrecen sus servicios en la zona de repuestos de prado veraniego, y en la zona de transporte pesado que queda en Puente Aranda, Bogotá. Esta empresa está constituida por un socio mayoritario, el cual aporta todos los recursos necesarios para realizar planes de inversión y de reestructuración. Esta empresa atiende a diferentes segmentos. El segmento que tiene más importancia en la actualidad para ellos, tiene que ver con una alianza que posee con el servicio público de Transmilenio, en donde es el responsable de realizar el mantenimiento del sistema de frenos de varios vehículos articulados. También se enfoca en la prestación de servicios al sector público, proveyendo de repuestos y de servicios automotrices a buses y a taxis. Además de esto también atiende a talleres u servitecas. Y por ultimo también brinda servicios a clientes finales. Esta empresa tiene complejos sistemas de tecnología, los cuales los utilizan y son innovados constantemente para optimizar todos los procesos de la cadena de valor. Dentro de las estrategias de la empresa, encontramos que buscan la conformación de un portafolio de productos grande, para acaparar toda la participación del mercado, también se basa en la conformación de alianzas estratégicas que le permitan obtener demandas constantes. Como planes a mediano plazo tienen la búsqueda de alianzas con más sectores en Bogotá y a largo plazo, ser el líder de mercado en la comercialización y prestación de servicios automotrices.

## **2. OK AUTOPARTES**

Esta empresa también es mayorista dentro del canal de distribución, tiene contacto directo con fabricantes de partes automotrices e importa también la gran mayoría de sus líneas de productos. Es una empresa que se dirige a los segmentos de talleres, servitecas y clientes finales, y además hace negocios al por mayor. La empresa está ubicada en la zona de venta y prestación de servicios automotrices de el Prado, allí atiende a sus respectivos clientes y hace el despacho de mercancías. Esta empresa está conformada por varios socios los cuales son los a portantes de capital. Esta empresa atiende los segmentos de talleres, servitecas, clientes finales y almacenes distribuidores de repuestos automotrices. Ellos utilizan sistemas de inventarios, apoyados en la tecnología de software y control de inventarios. OK AUTOPARTES formula sus estrategias siempre considerando la variable de precio. Ellos siempre tratan de ofrecer los precios más bajos de mercado, y gracias a su posición de mayorista puede ejercer el control directo en los costos y en los márgenes de ganancia que espera obtener. Según la información encontrada, ellos tratan de competir al menor margen posible, vendiendo mayores cantidades a márgenes reducidos. Al corto plazo ellos esperan aumentar sus ventas y su participación en el mercado, y a mediano plazo esperan encontrar más mercados orientales, donde puedan importar una gran variedad de productos de bajo precio y de excelente calidad.

### **3. PRADAUTOS**

PRADAUTOS es una empresa importadora y comercializadora de autopartes, con dos sucursales de ventas, ubicadas en la zona de repuestos de el 7 de agosto y la otra, ubicada en la zona de comercialización de el Prado. Ellos son mayoristas y se dirigen a los segmentos de talleres, servitecas, clientes finales y almacenes de repuestos por medio de las ventas al por mayor. Esta empresa se especializa en la importación de repuestos coreanos, los cuales se caracterizan por su excelente calidad y su bajo costo. Ellos se enfocan en marcas de carros japoneses, como Nissan, Mitsubishi, Subaru, Honda y Toyota, y además también en marcas coreanas como Hyundai y Kia. Ellos ofrecen bienes de calidad y a los precios más bajos del mercado. PRADAUTOS tiene una participación alta en la oferta, ya que su posición de mayorista y de importador le permite ofrecer una gran variedad de repuestos automotrices de alta calidad y a bajos costos, que le da como resultado una participación mayoritaria en la demanda del mercado de comercialización de autopartes. Su estrategia consiste en la especialización de marcas orientales como Hyundai, Kia y Nissan, y formulación de precios bajos. Al corto plazo quieren aumentar su participación en el

mercado y al largo plazo, planean abrir nuevas sucursales de comercialización de autopartes en otras zonas de comercio autopartistas en la ciudad de Bogotá.

#### **4. BELMON REPUESTOS**

Esta empresa tiene como objetivo la comercialización de autopartes en el sector de venta de autopartes de la zona de autopartes de el Prado, se caracteriza por ser un minorista dentro el sector y por tener estrategias de bajos precios y de márgenes de utilidades reducidas. BELMON REPUESTOS ofrece autopartes para todo el sistema de frenos en general, también esta incursionado en la venta de piezas de suspensión y de sincronización de automotores. Lo que básicamente ofrece esta empresa, es variedad de productos, diferentes marcas, calidades a precios bajos y muy competitivos. Esta empresa según la gerente de “Frenos Discos y Campanas” en los últimos años ha adoptado estrategias agresivas de precio, reduciendo sus utilidades al 10% por venta unitaria, y tratando así de acaparar más productos complementarios que necesiten los clientes. Los segmentos a los que está dirigido las estrategias de esta comercializadora, son los talleres y servitecas, y los clientes finales. Esta empresa pertenece a un solo socio mayoritario, el cual provee de todos los recursos financieros. Su participación en la oferta actual ha aumentado en los últimos años, gracias a que han introducido nuevos productos del sistema de frenos, y otras líneas de productos enfocados en la suspensión y sincronización de los vehículos automotores. Es un considerado un cliente fuerte pero no potencial, ya que carece de estrategias en fuerzas de ventas. Dentro de la demanda actual, trata de no dejar que los clientes se vayan después de que hayan pedido asesoría en el almacén de comercialización de autopartes que queda ubicado en la zona de autopartistas del Prado, teniendo una participación media en la demanda. BELMON REPUESTOS no posee un control de inventarios ni tecnología aplicada a los procesos de la empresa. En el corto plazo la empresa espera aumentar sus ventas y ganar el mayor número de clientes nuevos y de la competencia, y en el mediano plazo tratara de incorporar sistemas tecnológicos de software contables y tratara de incursionar en la prestación de servicios automotrices de instalación y mantenimiento de automotores.

#### **5. DIAGNOSTICENTRO VO**

Esta se empresa se dedica a la comercialización de repuestos automotrices y a la prestación de servicios automotrices. Se encuentra ubicada en la zona de autopartes de el Prado, dirigiéndose a los

segmentos de talleres, servitecas y a clientes finales. Ellos ofrecen bienes diferentes, no se especializan en repuestos de un solo sistema del automóvil, sino en poseer un portafolio variado de repuestos de los varios sistemas de los automotores. Lo consideramos como un cliente débil para “Frenos Discos y Campanas” ya que su especialización es la parte eléctrica del sistema de automóviles, y su complemento son la venta de algunos repuestos de frenos, que afecta un poco la demanda del mercado y un poco de participación de “Freno Discos y Campanas”. Su participación en la oferta actual que afecta a “Freno Discos y Campanas” es mínima ya que su participación va enfocada a otras líneas de productos. DIAGNOSTICENTRO VO tiene una fracción pequeña de la demanda ya que esta atiende a otra especialización de mercado. Esta empresa pertenece a un solo dueño, el cual es el encargado de la provisión de capital para su funcionamiento. Sus estrategias se enfocan en la fuerza de ventas, hacen mucho énfasis en el servicio al cliente, tienen vendedores muy capacitados, atentos y conocedores del tema. Esta empresa no posee tecnología aplicada a sus procesos. La empresa tiene como planes a corto plazo, aumentar su participación en el mercado por medio de la planificación en la fuerza de ventas y en el mediano plazo quiere abrir otras sucursales de ventas en otras zonas de repuestos.

#### **10.1.5 Análisis de los proveedores**

La empresa “Frenos Campanas y Discos” lleva a cabo un proceso de compras muy estricto, en donde cada proveedor es muy bien seleccionado, evaluando diferentes parámetros. Dentro de estos parámetros están los descuentos que ofrecen, los tiempos de entrega de los pedidos, el crédito y número de días que otorguen para hacer los pagos y la calidad y eficiencia de los productos. En la actualidad la empresa cuenta con 34 proveedores, de los cuales en el siguiente capítulo se va a hacer el análisis de los principales 5, y se una hará descripción de sus productos, sus formas de operar, lo que ofrecen y demás características que los diferencian de los demás proveedores. En la tabla No 1 podemos observar los principales proveedores de “Frenos Campanas y Discos” y el valor de las compras que tuvieron lugar al cierre de Diciembre del 2009, según El balance general del mes citado anteriormente. También podemos observar la participación de las compras de los principales proveedores con respecto a las compras totales, denotando una participación de aproximadamente el 50% de las compras totales efectuadas en el mes de Diciembre del 2009.

Tabla No 43. Análisis cuantitativo Proveedores “Frenos Campanas y Discos”

Principales proveedores		
1	TALLERES DIAZ	6,743,122.00
2	AMORTIGUADORES Y FRENOS 161	6,692,858.00
3	TEXIM	6,432,285.00
4	PUNTO AZUL KAPITOL	6,297,823.00
5	MARMIG	4,488,323.49
<b>Total compras de proveedores mayoritarios</b>		\$ 30.654.411,00
<b>Total de compras del total proveedores</b>		\$ 63.418.829,00
<b>Participación en las compras totales de los proveedores mayoritarios</b>		48,34%

Fuente: Elaboración propia

A continuación se hace una reseña unificada de los principales proveedores, por medio de personas que participan en esas empresas, las cuales realizan una breve descripción de la empresa, describiendo los productos que ofrecen, su capacidad de distribución, sus garantías, su competencia y formas de negociación que utilizan.

**1. TALLERES DIAZ, Luis Ramírez, Asesor comercial.**

Es una empresa metalmecánica dedicada a la fabricación de partes de vehículos, fundada en 1961 por Luis Eduardo Díaz Alarcón. En la actualidad es una empresa que se caracteriza por fabricar productos de alta calidad y que cumple con los parámetros de las normas ICONTEC.

Su portafolio de productos está compuesto por discos de frenos, campanas de frenos y tambores para vehículos de todo tipo, siguiendo las especificaciones de los diseños originales de las partes que son copiadas para fabricar los productos. Estos productos se caracterizan por su excelente calidad, la seguridad que ofrece al usar e instalar el producto y la buena presentación y empaque de sus productos.

Las cantidades que ofrecen son directamente las que los clientes solicitan, teniendo una capacidad de producción de 1500 piezas por fundición, la cual se realiza día de por medio. En términos monetarios tienen una cobertura de 500 millones mensuales. TALLERES DIAZ puede ofrecer sus productos cada que el cliente lo solicite, ya que la empresa tiene una cobertura nacional y participación en algunos mercados internacionales, como los de Venezuela, Costa Rica, Panamá y Ecuador.

Esta empresa tiene una participación mayoritaria en el mercado nacional de fabricación y distribución de discos, campanas y tambores para frenos, gracias a su cobertura a nivel nacional, ubicándose en las principales ciudades de Colombia, y en algunos países de sur América y en Centro América.

La empresa funciona con un margen de utilidad bajo, basándose en la producción en masa para la reducción de costos y poder ofrecerle al cliente un precio accesible.

Su responsabilidad llega hasta la entrega final del producto, la cual es llevada a cabo, por zonas de Bogotá por ejemplo, siempre tratando de entregar todo el pedido en su totalidad para satisfacción del cliente. La empresa de TALLERES DIAZ está ubicada en la zona industrial de Cazuca (Soacha) en la entrada No 1 y con la dirección Calle 14 No 6-28, y número de teléfono 7195999.

La empresa proveedora ofrece excelentes garantías, ya que al utilizar los productos que ellos fabrican, los clientes pueden tener la completa seguridad de que están utilizando productos de primera calidad respaldados por la marca y por las normas ICONTEC. Si algún producto llegara a tener defectos en su utilización, ellos se hacen responsables de sustituir el producto por uno nuevo.

Según su filosofía corporativa, ellos no compiten si no sirven a los clientes, buscando siempre la satisfacción de los clientes. Su competencia directa es Industrias REKORD, MECANIZAMOS, HERCAR LTDA, y algunos productos importados.

Los riesgos que percibe la empresa, se tornan en cuanto al producto, ya que ellos son los encargados de la producción de piezas automotrices del sistema de frenos, lo cual tiene que ser llevada a cabo



con una planificación de tal forma que se responsabilicen y se concienticen de las vidas que están de por medio.

La forma de negociación de TALLERES DIAZ en general es personalizada, se trata de vendedor, cliente, con formas de pago de contado y crédito, a precios muy especiales y asequibles.

## **2. AMORTIGUADORES Y FRENOS 161, Emilio DURAN, Gerente general**

AMORTIGUADORES y FRENOS 161 es una empresa mayorista, ubicada en Calle 131 No 62-20, en la zona de comercialización de autopartes el Prado. La empresa tiene contacto directo con fabricantes nacionales y extranjeros. Esta empresa se caracteriza porque está constituida por varios socios, los cuales suministran capitales considerables para la compra e importación de repuestos y accesorios automotrices de distintos destinos internacionales, con énfasis en los productos procedentes de China y Japón.

La empresa se enfoca en la comercialización de repuestos automotrices para el sistema de frenos. Los productos que ofrece son las pastillas para freno, bandas para frenos, cilindros de rueda, bombas de freno y amortiguadores. Estos productos ofrecen una excelente calidad a un precio bajo, y seguridad a los propietarios de los automotores que usen sus productos. Esta empresa puede ofrecer y suministrar las cantidades a las calidades que los clientes necesiten. Ellos pueden ofrecer los productos cada vez que el cliente lo demande, y esté disponible y listo para despachar en los inventarios de la empresa.

La empresa FRENOS Y AMORTIGUADORES 161 se caracteriza por tener un excelente servicio de logística, ya que los pedidos que realicen sus clientes, son entregados en el plazo de un día, después de haber realizado la orden de compra. Las garantías que ellos ofrecen, son las mismas que ofrecen los fabricantes de productos importados, los cuales se identifican por el cumplimiento de todos los estándares técnicos internacionales para la fabricación de repuestos y accesorios automotrices.

La empresa compite con todas las empresas mayoristas que también tienen distribuciones de fabricantes nacionales, como lo es el caso de MARMIG LTDA, COEXITO S.A Y UNIVERSAL DE FRENOS S.A. también compite con otras empresas importadoras de repuestos automotrices y

mayoristas directos como el caso de COLRECAMBIOS LTDA, SEIKOU Y TEXIM. Los riesgos que perciben son la revaluación del dólar, aumento de los aranceles comerciales, inestabilidad política y retrasos en la cartera. Su forma de negociación es partir de representantes de ventas que están capacitados en atención a clientes y dan a las empresas un plazo de 30 a 60 días para los pagos de las facturas.

### 3. **TEXIM, SAMUEL CARRILLO, representante de ventas**

Texim es una empresa comercializadora e importadora de autopartes, y actualmente es representante de marcas de las empresas más importantes de la industria nacional y de prestigiosas compañías multinacionales de Asia, Europa y América.

La empresa durante sus catorce años que lleva en la industria de las autopartes, ha conformado un extenso portafolio de líneas, marcas y productos. En la actualidad ofrecen más de 3000 ítems, provenientes de 3 continentes. Su punto central de ubicación es la zona franca de Bogotá, Colombia, punto estratégico donde pueden garantizar un óptimo cubrimiento nacional. A continuación presentamos el portafolio dividido en las autopartes y en los lubricantes que ellos ofrecen.

*Tabla No 44 Portafolio ofrecido por el Proveedor Texim*

<b>Autopartes</b>	<b>Lubricantes</b>
Rodamientos	Castrol  Lubricantes para automóviles y motos
Suspensión	
Motores	
Frenos	
Filtros	
Llantas	
Brillo y cuidado	
Motos	

*Fuente: Elaboración propia*

La empresa Texim tiene en su equipo de trabajo a personas fuertemente capacitadas en ventas y en asesoría comercial. Ellos se encargan de visitar los almacenes, talleres y distribuidores que necesiten de sus productos y tratan de entablar relaciones y acuerdos comerciales directos con ellos. Estos tienen la función de asesorar a los clientes y de ofrecerle los productos de su portafolio y de también comunicarles sus políticas de crédito, sus formas de pago, descuentos y demás aspectos comerciales que necesite saber la parte compradora.

Esta empresa está en la capacidad de ofrecerles a sus clientes todas las calidades del mercado, a sus diferentes precios, también tiene la capacidad de ofrecerle grandes lotes de mercancía, pero estos no pueden exceder los límites de los lotes de importación y en los tiempos en los que se lleve a cabo este proceso. Pero por lo general es una empresa que se caracteriza por manejar grandes lotes de inventarios, y que siempre tiene la capacidad de ofrecer muchas cantidades a diferentes clientes. Esta empresa tiene una participación de mercado significativa, ya que es una empresa que ofrece un portafolio extenso de líneas, productos y marcas, acaparando una buena parte del mercado de autopartes. También una de sus ventajas son los acuerdos comerciales directos que tienen con las fábricas de autopartes, los cuales les dan una posición fuerte en cuanto a costos. Una de sus desventajas es la dependencia de los tiempos de importación, aunque ellos cada tres meses están renovando sus inventarios de importación, factores externos a ellos en ocasiones pueden causarles retrasos y pérdidas en las mercancías.

Su función de comercializadora, le da para ser muy puntual en sus entregas, velar por la seguridad de las partes que transporta y de contralar en caso de fallas de las autopartes, dar la garantía y el cambio del producto que vendió. Sus competidores directos son REPINAUTO, BEX – USA Y BOSCH. El principal riesgo que percibe la empresa, es la iliquidez que puedan presentar sus clientes.

#### **4. PUNTO AZUL KAPITOL**

PUNTO AZUL KAPITOL es una empresa que se dedica a la comercialización y producción de autopartes de frenos hidráulicos para automotores livianos. Esta empresa se caracteriza por ser una de las líderes en el mercado nacional de autopartes para frenos y materiales de fricción. En la **tabla** No 45 encontramos todos los productos que ellos ofrecen, divididos por categorías, y en donde se resalta la especialización que tienen en cuanto a la conformación de un portafolio que va enfocado principalmente en el sistema de frenos de los vehículos. Ellos también son distribuidores

autorizados de las marcas Fundikon, Metelli, Navcar, Raybestos USA, Kamura, Cib, Berhr, Brake Pak, Bosch e Infra. Nos damos cuenta que es una empresa que además de tener su propia marca, la cual es “Brake Pak” de PUNTO AZUL, la cual, asimismo está orientada a autopartes del sistema de frenos, también ofrece productos nacionales e internacionales, que se caracterizan por sus altos estándares de calidad. Adicional a la línea de frenos también distribuyen radiadores en aluminio y cobre, puntas de eje, etc.

*Tabla No 45 portafolio de autopartes para frenos de PUNTO AZUL KAPITOL*

Mordazas	Pistones
Kit ligas	Kit columnas
Pastillas	Anti ruidos
Pasadores	Mangueras de freno
Guayas	Servo frenos
Cilindros maestros de frenos	Cilindros auxiliares de embragues
Depósitos de líquidos, campanas	Cilindros de ruedas
Kit resortes	Kit graduaciones
Palancas	Zapatatas

*Fuente: Elaboración propia*

Estos productos se ofrecen a los clientes mediante representantes comerciales de la empresa, que son encargados de hacer una visita a los almacenes que puedan vender sus productos. Después de esto los asesores les enseñan su portafolio a sus clientes potenciales y llegan a un acuerdo comercial para llevar a cabo un contrato de aprovisionamiento. PUNTO AZUL KAPITOL está en la capacidad de ofrecer las cantidades que el cliente necesite, ya que este posee una gran infraestructura, donde es llevada a cabo una eficiente tarea de control de inventarios y de despachos.

La empresa una vez por semana está tomando los pedidos ordenes que los clientes necesiten, y sus pedido será enviado al día siguiente de haber realizado la remisión. Después de haber entregado la mercancía la empresa siempre ofrece controles de auditoría para saber cómo se están comportando los productos y si estos están presentando fallas, ocasionalmente cuando se producen garantías, lo que hacen ellos es recoger el producto que salió defectuoso y cambiarlo por uno nuevo. Esta empresa tiene una participación media en el mercado y en los últimos años se ha caracterizado por su crecimiento constante. Sus principales competidores son TEXIM, INCOLBESTOS, REPINAUTO, BEX – USA.

Los principales riesgos que ellos perciben en su ambiente externo, es el aumento de la competencia, en su ambiente interno, han tenido en los últimos meses algunos robos por parte de los asesores comerciales y encargados de la cartera y de los cobros.

Su principal ventaja, y que a lo largo de los años lo ha demostrado, es que siempre ha estado a la vanguardia del mercado, siempre esta actualizándose de los requerimientos del mercado, de las tecnologías del mercado y de nuevos conocimientos acerca del sector autopartistas.

##### **5. MARMIG LTDA, Miguel Gonzales, Gerente General**

Es una empresa comercializadora de productos automotrices para el sistema de frenos. Esta dentro de su portafolio ofrece los productos de marca Incolbest, Wagner Cofre, Víctor de Colombia, American Rubber, Resortes Leo, aditivos y lubricantes. Los productos que ofrecen esta empresa se caracterizan por su calidad y respaldo técnico. La empresa MARMIG LTDA puede ofrecer las cantidades solicitadas y las mejores calidades. Ellos pueden ofrecer sus productos Dos veces por semana o cuando esta sea requerida por la empresa “Frenos Campanas y Discos”. En la actualidad la empresa según Miguel Gonzales no tiene la información suficiente para determinar su participación en el mercado. Los márgenes con los que la empresa trabaja, para el gerente general es información corporativa, la cual es confidencial y no se puede divulgar. Su responsabilidad en la entrega de los productos va hasta que esta hace llegar los productos a sus solicitantes y también interviene cuando los productos presentan defectos de fábrica, de mal empaque y por daños ocasionados en el transporte. Ellos se encuentran ubicados en la Calle 15 #32<sup>a</sup>-25. Ellos ofrecen garantías, como el cambio de los productos o la devolución del dinero, cuando los productos que comercializan presentan deficiencia en su funcionamiento y ofrecen el respaldo de las mejores empresas fabricantes de partes para el sistema de frenos. Su competencia directa son las empresas RECO, METAL FRICCION, RENOSA y marcas importadas. Los riesgos que percibe MARMIG

LTDA, se enfoca en el ingreso masivo de mercancía importada al país, procedente de mercados orientales como China, Corea y Japón. Su forma de negociación es el sistema de Justo a tiempo (Just in time).

## **10.2 ESTRATEGIA DE MERCADO**

### **10.2.1 Análisis del servicio**

El servicio es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. A partir de este concepto es que la empresa brinda sus servicios a los clientes.

“Frenos Campanas y Discos” es una empresa que lleva más de 10 años en el mercado de autopartes y esta se encarga principalmente de la comercialización de repuestos automotrices y también a la prestación de servicios para automotores. Desde su fundación la empresa adopto una postura de detallista dentro del canal de distribución. “Frenos Campanas y Discos” se encarga de comprar y de negociar productos automotrices a empresas mayoristas, las cuales adquieren estos productos de fabricantes de autopartes nacionales y extranjeros. La empresa se enfoca en la comercialización de repuestos nuevos para vehículos livianos, como lo son los automóviles, camperos y camionetas.

“Frenos Campanas y Discos” ofrece productos automotrices que son utilizados por los clientes para la sustitución de algún producto que haya tenido un desgaste considerable en su vehículo o que su vida útil haya terminado por completo. La utilidad del servicio está representada al momento en el que el producto se vende y se presta el servicio de mantenimiento o de cambio en el mismo momento, ofreciéndole al cliente, menores costos, mayor calidad y un lugar donde podrá encontrar todos los beneficios que necesite para tener su vehículo en la mejor condición posible.

La empresa tiene políticas de calidad muy definidas y formalizadas. En cuanto a la compra de productos para su posterior venta, esta solo realiza transacciones con proveedores que puedan demostrar la calidad de sus productos mediante la demostración de estándares de calidad y de

certificaciones ISO<sup>34</sup> .También siempre está a la vanguardia de ofrecer productos que estén fuertemente respaldadas por marcas nacionales o internacionales que lleven largas trayectorias en el mercado y que se caractericen por su innovación, liderazgo y calidad en el sector de autopartes. En lo que concierne al servicio automotriz y de mecánica rápida, la empresa “Frenos Campanas y Discos” se caracteriza porque prestar un servicio de alta calidad, ya que se apoya solo en egresados del Programa de Técnicos Automotrices del SENA, en donde les brindan las herramientas y conocimientos para desarrollar competencias que ofrezcan calidad en el servicio, adecuación y mantenimiento del parque automotor. El servicio que se ofrece, es muy confiable porque como ya vimos anteriormente, se tienen estrictos controles de calidad y también se ofrece muchas garantías al momento de la adquisición del servicio y también después de la prestación de este.

Los productos de la compañía se caracterizan también por tener una excelente presentación, un empaque que se acomoda a las especificaciones de los productos, y que igualmente los protege de los daños externos, de la polución y de la depreciación. Los productos pueden ser fácilmente llevados por los clientes y ser transportados grandes distancias y periodos de tiempo, ya que todos están protegidos por empaques que son diseñados específicamente para que contribuyan con la durabilidad de los productos y que guardan todas las medidas de seguridad y de protección. Estas medidas de calidad son desarrolladas por las fábricas de autopartes que se dedican a la producción de estos productos, y que demuestran su confiabilidad y durabilidad para que una empresa como “Frenos Campanas y Discos” pueda comercializar estos productos y demostrar un gran respaldo a sus compradores.

La organización tiene políticas de precios muy definidas que se diferencian por el tipo de cliente objetivo, por la clase de producto y del proveedor que distribuya el producto. Los productos vendidos por los proveedores vienen con un precio sugerido que esta soportado en estudios del mercado y ajustes inflacionarios. Cuando se está prestando el servicio a un cliente final, al precio sugerido se le puede hacer un descuento de hasta el 25% máximo, si el cliente es un taller, servitecas u otro comprador que va a revender el producto, a este se le puede hacer un descuento de hasta el 30% en el precio sugerido por la casa proveedora. Las anteriores cifras aplican para una clase de producto del portafolio de la empresa, la cual son las pastillas de frenos. Por ejemplo si

---

<sup>34</sup> International Organization for Standardization

miramos otra clase de producto, como lo son los discos de frenos, estos se pueden vender a clientes finales hasta con un 10% de descuento, y con un 14% a talleres y servitecas, pero que también se pueden diferenciar en el precio, ya que existen proveedores nacionales y extranjeros, en donde se pueden ver notables diferencias en los precios y costos. Esto nos permite observar que las variables de clase de producto, cliente objetivo y proveedor, están muy interrelacionadas y de su relación surge el precio al que el cliente va a adquirir los productos.

Una de las ventajas comparativas de la empresa, es la que está asociada al precio que pagan los consumidores finales. Como ya sabemos “Frenos Campanas y Discos” se encuentra ubicada en la UPZ de El Prado, en el Barrio Prado Veraniego, el cual es una zona de alto impacto comercial en el mercado de autopartes. Esto trae consigo un mayor número de competidores que igualmente están tratando ganar participación en el mercado y que también utilizan la estrategia de precio, para diferenciarse de la competencia y lograr aumentar el volumen de sus ventas. Por esto la estrategia de precios es una ventaja comparativa porque no se puede sostener a largo plazo, debido a la presión que esta generando la competencia sobre los precios de los productos.

“Frenos Campanas y Discos” se caracteriza por ofrecer un servicio de alta calidad, por medio de la implementación de esta a todos los procesos y partes de la organización. Una de las ventajas competitivas de la empresa, es la calidad que brinda en todos sus productos y servicios prestados. La calidad que ofrecemos, está directamente relacionada con los vínculos que tenemos con nuestros proveedores, ya que ellos como son escogidos solo si cumplen con todos los estándares de calidad y garantizan la excelencia y la garantía de los productos que comercializan. Por ejemplo si algún producto llegara a salir defectuoso o presenta un mal desempeño, los clientes pueden dirigirse a la empresa y hacer el reclamo para que el producto sea cambiado inmediatamente y este sea sustituido por la empresa proveedora que le vendió el producto a la empresa. “Frenos Campanas y Discos” también ha construido sistemas de información actualizados con las nuevas tecnologías y avances del sector de autopartes. Esto ha diferenciado a la empresa de la competencia y sobre esta se ha creado unas competencias nucleares que han sido difíciles de imitar. “Frenos Campanas y Discos” es una de las empresas del sector de autopartes de Prado Veraniego, que se ha caracterizado por tener un portafolio de productos extensos y una gran variedad de precios, ofreciéndole a sus clientes un lugar donde puedan encontrar la solución a muchos de sus problemas y a un precio que se ajusta a sus preferencias.



El servicio de “Frenos Campanas y Discos” está dirigido a dos clientes estratégicos. Al primer grupo que se dirige la empresa son a los clientes finales, los cuales son también los dueños de los vehículos automotores y que están interesados en la adquisición de un producto, el cual este defectuoso o dañado y que quiera instalarlo en su vehículo o de la misma forma también adquirir el mantenimiento del automotor. El otro cliente estratégico, son los talleres, servitecas o personas naturales que cuyo objetivo, es la adquisición de un producto para revenderlo a otro cliente final para adquirir un beneficio propio.

“Frenos Campanas y Discos” se encuentra ubicado en la localidad de suba, en la UPZ de El Prado, y mas específicamente en la Calle 131 No 36-42, barrio Prado Veraniego, en donde los clientes se percatan rápido de su existencia ya que posee avisos publicitarios que la diferencian por su nombre y eslogan, y siempre encontraran a una persona encargada a las afueras del negocio, para atenderlos y recibirlos. Llegar a “Frenos Campanas y Discos” también es muy fácil ya que queda solo a dos cuadras de las Autopista Norte y la señalización que indica las direcciones y el estado de las calles se encuentra en muy buen estado.

Después del servicio prestado por la empresa, esta se hace responsable por futuros inconvenientes de calidad que puedan aparecer en los productos vendidos o malos desempeños que puedan estar presentando los vehículos después de realizar cualquier reparamiento o proceso de mantenimiento, garantizando así la excelencia de su servicio, que igualmente también están respaldados por la calidad de las marcas y los proveedores que nos venden los productos. “Frenos Campanas y Discos” también presta un servicio de mantenimiento postventa a los vehículos que utilizan nuestro servicio.

La principal materia prima de “Frenos Campanas y Discos”, es el capital humano de la empresa, el cual siempre está en constante desarrollo, por medio de estrategias de selección, de inducción y de capacitación para lograr la excelencia en el servicio que se presta. Todos los empleados de la organización tienen que realizar un proyecto de vinculación muy riguroso y una demostración de eficientes competencias y de excelentes valores para que hagan parte de la empresa. Después de este proceso tienen que tener una buena disposición para hacer parte de la empresa, demostrar sus habilidades de aprendizaje y apoderarse de todas las herramientas para prestar un servicio excelente.

La entidad encargada de la supervisión de la comercialización de autopartes en Colombia es la superintendencia de industria y comercio. Esta entidad gubernamental se encarga de vigilar la

calidad, idoneidad y garantías de los repuestos, para ello trata de atender a todas las quejas que al respecto tengan los usuarios y que violen su seguridad debido a las actuales problemáticas de contrabando, robo de vehículos y la venta ilegal de repuestos usados. En la actualidad cualquier persona puede fabricar, importar y comercializar repuestos automotrices sin ninguna norma de calidad o parámetros mínimos para llevar a cabo estas actividades comerciales. El ministerio de comercio está también trabajando para enfrentar esta problemática por medio de la expedición de reglamentos técnicos. La agremiación de ASOPARTES vigila de forma cuidadosa todas las anomalías que se presenten en el sector, para denunciar a las entidades gubernamentales.

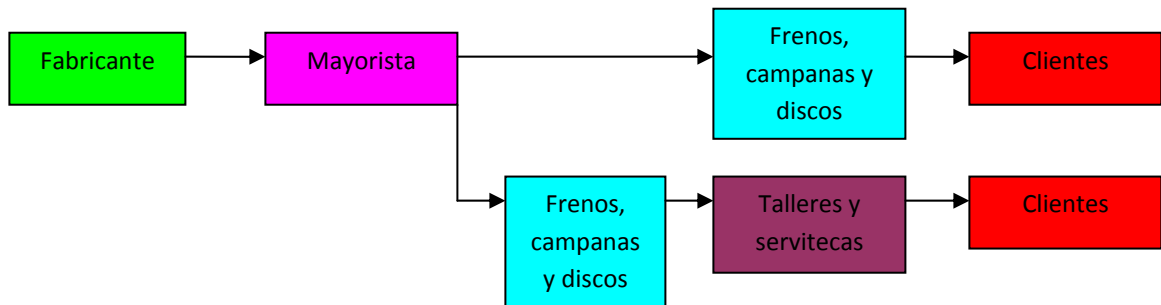
### **10.2.2 Estrategia de Comercialización**

“Frenos Campanas y Discos” es una empresa que hace parte de un canal de distribución directo, ya que en este canal interactúan varios agentes que tienen objetivos y metas diferentes. El canal de distribución empieza con los fabricantes de autopartes, los cuales producen en grandes cantidades repuestos automotrices que son después vendidos a los mayoristas para que ellos se encarguen de una distribución más especializada. Los mayoristas compran grandes cantidades de repuestos y tienen a su vez, relación con mas productores, creando una gran gama de productos para ser ofrecidos a los minoristas o detallistas, en este caso tiendas de ventas de repuestos automotrices.

La Empresa tendrá dos estrategias de comercialización que se dividirán de acuerdo a los segmentos de mercado que se atenderán. Para el segmento de los dueños de automóviles o clientes finales, la empresa ofrecerá un servicio de comercialización por medio de su almacén que queda ubicado en la calle 131 No 36-42, en donde ofrecerá a los clientes un servicio extraordinario, el cual estará apoyado por una fuerza de ventas, que lo componen los vendedores del almacén y que son personas altamente calificadas en la atención y trataran de cumplir todas las necesidades de los clientes.

La empresa también al mismo tiempo hará el papel de mayorista, ya que esta también atenderá al segmento de mercado de las servitecas y demás talleres los cuales hacen el papel de revendedores y adquieren los productos para el uso comercial y no final. Esto se realizará por medio de inversión por parte de la gerencia. La estrategia de comercialización para este segmento ira enfocada en la distribución de productos a precios más bajos y se les ofrecerá los servicios de domicilios y de entregas puntuales cuando estos demanden los productos y que no tengan la necesidad de ir directamente al almacén a adquirir los productos que necesitan.

Figura No 1 3 Proceso de distribución



### 10.2.3 Estrategia de Precio

La empresa “Frenos Campanas y Discos” conociendo el mercado actual en que se encuentra, sabe que desde su constitución siempre ha practicado la fijación de precios dinámica, ya que esta se enfoca en un segmento de mercado, como lo es el de los dueños de los automotores, a los cuales se les ha asignado un precio diferente al que le corresponde a las servitecas, talleres y demás revendedores que son un segmento diferente, y que adquieren los productos y utilizan formas de pago distintas. Una de las estrategias de precio de “Frenos Campanas y Discos” que tendrá como objetivo un comportamiento futuro, será la fijación de precios que cultiven la lealtad de los clientes y de los revendedores.

El sector automotriz es una de las industrias más competitivas del país y del mundo. La comercialización de autopartes se caracteriza por ser una industria atractiva, la cual no tiene muchas barreras de entrada y no se necesita de grandes capitales para entrar a competir. La competencia a la que se enfrenta “Frenos Campanas y Discos” es constante y dinámica, y se caracteriza por una guerra de precios, en donde uno de los objetivos primordiales de la empresa, es la supervivencia a ese entorno de extrema competencia a partir de una fijación de precios que se base en la dinámica del ambiente.

Como se mencionaba anteriormente, en los ambientes de extrema competencia, la guerra de precios es algo muy común y algo que las empresas tienen que manejar con mucha rapidez. La empresa “Frenos Campanas y Discos” se adaptará al entorno competitivo, mediante la formulación de estrategias de precios flexibles, que se caracterizarán por ofrecerle al cliente un servicio de

excelente calidad y con los precios más bajos del mercado para ser líder en la participación del mercado de la comercialización de partes automotrices.

La empresa “Frenos Campanas y Discos se moverá dentro de un marco de competencia monopólica, en donde los compradores y los vendedores son muchos, exigiendo que la empresa, adopte una política de precios que se mueva dentro de unos rangos de precios de mercado, y no que se rija por un solo precio de mercado.

La Empresa “Frenos Campanas y Discos” se basará en el enfoque de la fijación de precios basada en el costo. La empresa simplemente lo que hace, es a los  $n$  productos que pertenecen a su portafolio, determina el costo al que el mayorista le intercambia los productos, y a esto le suma un margen que oscila entre el 15% y 25%, basándose en la experiencia de la Gerente Lucinda Peña, que gracias a su trayectoria en el sector de comercialización de autopartes, puede decidir cuál es el mínimo y máximo margen que puede obtener del mercado. La empresa también utiliza este enfoque, porque le parece que es el más práctico en comparación con los demás, y porque este les permite realizar negociaciones exitosas, ya que conocen con exactitud el costo de los artículos. Esto también es posible, ya que la competencia sigue con similitud el mismo enfoque de fijación de precios, lo cual permite a la empresa, conocer algunos movimientos y modos de actuar de la competencia en la fijación de precios, y permite que los precios del mercado sean muy similares.

#### **10.2.4 Estrategia promoción**

Como se nombro anteriormente, hay una cantidad de herramientas para la estrategia de la mezcla de promoción, en donde la combinación de ellas o implementación de una sola pueda llegar cumplir con el objetivo de comunicación que busca la empresa.

En el caso de “Frenos, campanas y discos”, la herramienta de promoción de ventas, es la que se acopla mas a los objetivos de la empresa. La publicidad, aunque es un medio muy apetecido y uno de los más utilizados por las empresas, es un poco costosa por el presupuesto y los requerimientos de la misma. Un anuncio en la televisión, radio, revista, o diario suele tener un precio muy elevado, y la compañía por su calificación de PYME, aun no tiene los recursos suficientes para este tipo de publicidad. Esto no quiere decir que en un futuro no muy lejano se pueda implementar, ya que seria muy ventajoso para la empresa frente a otras empresas del sector.

Por ser una empresa prestadora de servicio y comercializadora, las ventas personales no podrían ayudar en gran medida a la mezcla de comunicación dentro de la empresa, debido a que el servicio se presta en el mismo establecimiento y no hay necesidad de mandar vendedores a ofrecer el servicio a los clientes por fuera de la misma.

De igual manera el marketing directo aún no esta dentro de los planes de la empresa debido a su tamaño ya que los clientes de los que se quiere obtener y mantener la información, no son gran cantidad.

Las relaciones publicas pueden ser de apoyo a la promoción de la empresa, puesto que gracias a los rumores, anécdotas y sucesos favorables dentro de la organización, los clientes antiguos y fieles, transmiten esta información a clientes potenciales, al igual que los empleados a nuevos clientes, con lo que se atraen usuarios de vehículos para que la empresa les preste sus servicios y se den cuenta que la información recibida es verídica y se conviertan en clientes poco a poco.

Dentro de la promoción de ventas están las herramientas para consumidores, de promoción comercial y de promoción industrial. La promoción comercial y la industrial son mas optimas en fabricantes y productores, ya que se involucran mas con los mayoristas y detallistas, además que incluyen convenciones, exposiciones, descuentos y mercancías gratuitas. Las herramientas de promoción de ventas para consumidores, son mas convenientes para “Frenos, campanas y discos”, puesto que la empresa esta dispuesta a ofrecer cupones, reembolsos, bonificaciones y recompensas a clientes fieles y habituales.

Con la promoción de ventas, se pretende el reconocimiento de la organización dentro del sector de autopartes, para así en un futuro tener la posibilidad de combinar las diferentes herramientas de mezcla de comunicación y plantear una estrategia mucho mejor, con muchos más recursos y un presupuesto que permita el desarrollo de la misma.

#### **10.2.5 Estrategia de Aprovisionamiento**

La Empresa “Frenos Discos y Campanas” tiene una política de compras muy definida, ya que esta siempre ha llevado a cabo negociaciones exitosas con sus proveedores, creando fuertes lazos que se

basen en la integridad y siempre en camino del bien común. En la actualidad la empresa cuenta con 34 proveedores nacionales, los cuales difieren en los productos que comercializan, las formas de pago, sus políticas crediticias y sus volúmenes de venta. La empresa por medio de los representantes comerciales de las empresas proveedoras siempre está al tanto de las ofertas de ellos y de su innovación en el portafolio para llegar a realizar sus pedidos. La empresa en base a la demanda que se presenta en el mercado, en la rotación de los inventarios y en las nuevas innovaciones, realiza sus pedidos a través de los representantes de las firmas proveedoras.

“Frenos Discos y Campanas” siempre lleva a cabo una estrategia de corretaje, al comparar los precios de todas las ofertas de los proveedores, tomando la decisión que se más atractiva, para realizar sus pedidos. La empresa tiene en cuenta las variables de costos, los tiempos de llegada de la mercancía, las políticas de crédito y las formas de pago.

La gran mayoría de los proveedores difiere en la política crediticia, ya que cada empresa define sus propios límites de tiempo, formas de pago y normas que componen sus políticas internas. La gran mayoría de las empresas ponen topes máximos de tiempo en cuanto al cobro de las facturas. Lo común es encontrar políticas de cobro antes de los 30, 60 o 90 días dependiendo de cada proveedor. Algunas empresas que están mucho más formalizadas, al momento de no presentarse pagos dentro de los límites establecidos, empiezan un proceso jurídico para llegar a posibles negociaciones o acuerdos entre las partes. Algunas empresas como lo es el caso de MARMIG, empresa distribuidora de repuestos automotrices, utiliza una metodología que consiste en el no, despacho de pedidos, para presionar a las empresas a que realicen sus pagos.

En cuanto a los descuentos, empresas como PUNTO AZUL KAPITOL. COLRECAMBIOS LTDA y entre otras, ofrecen un descuento adicional, el cual es del 15%, si las facturas son pagadas antes de los 30 días, contando desde el día en que se genera la factura. Otra empresas proveedora de “Frenos Discos y Campanas”, realiza grandes descuentos en todos los artículos que compre la empresa, pero si esta compra más de \$1.000.000 y pagando de contado.

#### **10.2.6 Estrategia penetración**

Como la UPZ en la cual está ubicada la empresa es bastante grande, en muchas ocasiones nuevos clientes se acercan a el empresa para que uno le preste sus servicios, pero en algunas ocasiones, por

falta de espacio y falta de personal, es difícil poder ofrecer un buen servicio, en el que el cliente se sienta a gusto y como consecuencia de esto, los clientes perciben una mala atención por parte de la empresa.

“Frenos, campanas y discos”, es una empresa que busca un crecimiento y desarrollo como organización, en donde sea reconocida por sus servicios y su calidad en el sector. Dentro de su estrategia de penetración, se inclina por el crecimiento interno, en donde se pretende la apertura de un local mas dentro del cronograma establecido en el plan de negocios. El local va a estar ubicado dentro de la UPZ de El prado en donde está ubicado el otro establecimiento, y esto con el fin de poder atender a más clientes de los que podría atender uno solo. Para atender la nueva demanda se cuenta con los practicantes del SENA, con los que se ha venido gestionando para que laboren dentro de la organización, así mismo adquiriendo un compromiso social.

Con el nuevo establecimiento, se podrá atender una mayor demanda, con lo que el servicio llegara a ser mucho más personalizado y en donde el cliente se va a sentir respetado, se podrán satisfacer las necesidades y la percepción de la calidad del servicio será mucho más positiva.

Para apoyar este proceso de penetración se pretende combinar con la estrategia de precio, en donde se explico anteriormente su objetivo. Con el apoyo de la estrategia de precio, la empresa llegara al segmento que busca una buena calidad con precio reducido, que es un gran numero y con un solo establecimiento no se conseguirá atender en su totalidad y así mismo, la empresa se posicionara como líder del mercado.

### **10.2.7 Estrategia servicio**

Para mejorar el servicio existen unos tipos de tareas a mejorar, como se explico anteriormente, hay 3 tipos de aplicarla en una empresa de servicio. Para “frenos, campanas y discos”, se tendrá en cuenta el manejo de la calidad del servicio. Una de las maneras de diferenciarse de la competencia es implementando una calidad que las demás empresas no puedan imitar, convirtiéndola en una ventaja competitiva. En los productos es mucho mas fácil percibir la calidad de un producto, puesto que es el mismo para todos lo clientes, mientras que en los servicios es mas difícil percibir la calidad y aquí es donde se tiene que proporcionar valor agregado a la hora de la prestación del

servicio. En este caso, se le ofrece al cliente bebidas o pasabocas mientras espera la revisión de su auto, o también se le obsequia esferos o almanaques con el logo de la empresa.

Para lograr la excelencia en el servicio por medio de la calidad, se debe capacitar y facultar a los empleados que tienen contacto directo con el cliente. En este caso la empresa no es muy grande por lo que la labor no se hace tan dispendiosa y la calidad de la capacitación es más notoria en equipos pequeños. De esta manera, los empleados con una educación hacia el servicio de calidad, pueden asumir responsabilidades, toma de decisiones y tareas que normalmente no hacían, con lo que se consigue un empowerment que ayuda a que la empresa tenga un desarrollo como organización que esta innovando y que esta en constante alineación con el entorno.

De igual manera se tendrá en cuenta el cliente como la parte de mayor valor dentro de la empresa. Con aras de satisfacer sus necesidades, de cultivar su fidelidad y de obtener nuevos clientes, se pretende ofrecer el mejor servicio en términos de autopartes, que se pueda brindar a dueños de automóviles y camionetas, a tal punto que sientan gusto de ir a reparar su auto o simplemente a realizar una visita sin ningún interés.

Para corroborar la calidad del servicio, se debe seguir muy de cerca el desempeño de la empresa en general. Esto incluye, seguir muy de cerca los procesos, las actitudes y comportamientos de los empleados y los movimientos internos en la organización que puedan afectar la percepción del servicio por parte del cliente. De igual manera debe haber una retroalimentación acerca del desempeño que se esta teniendo, para así poder saber en lo que se esta fallando para mejorarlo y en lo que se están haciendo las cosas bien para mantenerse en ese estado.

De otra manera, se enfocara en el desarrollo del marketing interno, puesto que la empresa piensa que con un mejor relación entre empleados, el trabajo es mucho más ameno, los empleados trabajan por gusto y así mismo, esta actitud es transmitida a los clientes por medio de la atención y servicio que se le presta al cliente. Con el trabajo en equipo todos los empleados se pueden conocer así mismo, descubriendo e identificando las fortalezas y debilidades que tiene cada uno por lo que entre ellos mismos se ayudan a realizar tareas que cualquier otro compañero no pueda cumplir y así se complementan entre ellos mismos.



Con esto se pretende que el servicio que se presta dentro de la empresa, sea mas que un buen servicio, un excelente servicio, en donde todos los empleados de la organización sean partícipes del proceso y el cliente un gran beneficiario.

Por otra parte, se instalaran programas de software contables, para la automatización de labores en las finanzas de la empresa. Por ahora la empresa, no cuenta con un sistema de inventarios, ni un sistema financiero óptimo para la contabilidad y las finanzas. Con estos paquetes contables, tales como Helisa o Worldwide, se podrán eliminar las actividades ineficientes y reducir el tiempo que se empleará para realizar otras funciones.

#### **10.2.8 Estrategia de personas**

En “Frenos, campanas y Discos”, el empleado tiene que ser una persona, que aparte de cumplir con calidad sus funciones y de cumplir con sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo, debe ser una persona orientada a servir al cliente. Su compromiso con la empresa depende de la inducción y capacitación que se le de para que sus esfuerzos y el de su equipo de trabajo estén dirigidos a la prestación de un servicio excelente. El empleado tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de enmendar errores que haya ocasionado, puesto que se les otorgara poder para la toma de decisiones a cada uno de los mismos ayudando así al ahorro de procesos y de tiempo tanto para la empresa como para los clientes.

El empleado tendrá la suficiente información para que sea capaz de resolver inconvenientes producidos dentro de la organización y altercados que surjan con los clientes, fomentando así una buena comunicación desde la alta gerencia, hasta los empleados de primera línea que tienen contacto directo con el cliente. Todo esto por medio de una cultura, en la que el empleado se sienta motivado a satisfacer las necesidades del cliente y a agregarle valor a sus servicios.

Todo esto se desarrollara dentro de una cultura organizacional inculcada desde la gerencia, para poder mejorar el comportamiento de los empleados dentro de la empresa y con los clientes, fomentando así un sentido de pertenencia con “Frenos, campanas y discos”.

#### **10.2.9 Estrategia de procesos**

La empresa ha mantenido una cultura dentro de la misma, y es el mantenimiento y la conservación de clientes valiosos, leales y fieles. Por esto en que en época de demanda baja, se realizaran descuentos a los clientes de mayor valor para la organización y algunas facilidades a los clientes potenciales por medio de la publicidad en época alta, informándolos de las facilidades ofrecidas para los periodos de tiempo en que la demanda es baja. En cambio, se analizara el horario de los empleados, al igual que una reestructuración en los periodos vacacionales de los mismos, para atender una demanda alta y que esto no influya en la mala prestación del servicio por falta de personal.

La empresa no utiliza políticas de aumento de precio, ya que su estrategia de mantener un bajo precio a una buena calidad, ha llevado a la compañía a funcionar por más de 10 años.

#### **10.2.10 Estrategia de perceptibles**

Es razonable pensar que en una empresa donde se realizan arreglos a vehículos automotores, el ambiente físico, la apariencia de los empleados y la decoración del establecimiento, no es muy amena para el cliente. Por esto es que se dotara a los empleados de uniformes que puedan utilizar 6 veces a la semana sin que presenten mal aspecto por los residuos expulsados por la realización de su labor. No es fácil, poder controlar la emanación de gases y de olores nauseabundos y desagradables en un centro de distribución de autopartes, con lo que se pretende atender al cliente en un lugar alejado a donde se le realiza la labor a su auto. De la misma manera, la zona de espera, estará dotada de buena iluminación, además de decoración apta para el establecimiento y publicidad al mismo para clientes potenciales. Obviamente, el centro de atención al cliente se mantendrá alejado del lugar del trabajo de los empleados, pero si el cliente desea estar presente en la reparación de su vehículo, se le hará sentir cómodo y confortable.

Si al cliente se le atiende en un lugar limpio, aseado, con buena música y sin ruido, tendrá una percepción positiva del servicio, al mismo tiempo que el cliente se sentirá cómodo y con buena actitud para atender a sus clientes.

## 11 PROYECCIÓN DE VENTAS

### 11.1 PROYECCIONES

La empresa “Frenos Discos y Campanas” llevara a cabo una proyección de ventas anual, teniendo en cuenta la ciclicidad del mercado en la que se encuentra. Para la proyección de las ventas, se tomaron en cuenta los productos más característicos de la empresa, y de los cuales vienen los mayores ingresos. En la Tabla No 46 encontramos a las pastillas de freno, los discos de freno, las campanas de freno y lubricantes como los productos más importantes que comercializa la empresa. También se analiza los servicios de diagnóstico, mantenimiento y reparación como una categoría en general. En la tabla se hizo un análisis cuantitativo, en donde para tratar de generalizar todos los precios de las diferentes referencias de los productos, se tomo el precio máximo y el precio mínimo del artículo y del servicio y se hizo un promedio entre estas dos cifras. Del mismo modo se tomo el costo mínimo de los artículos y de los servicios y se promedio. A partir de estas cifras obtuvimos el precio de venta promedio de cada artículo y servicio y además el costo de venta de estos.

*Tabla No 46: Análisis cuantitativo del precio de venta y del costo de venta de los productos y servicios de “Frenos Discos y Campanas”*

Numero de producto	Categoría	Precio Max	Precio Min	Promedio Precio Venta	Costo Max	Costo Min	Promedio costo de venta	Utilidad promedio
1	PASTILLAS DE FRENOS	\$ 120.00	\$ 15.00	\$ 67.500	\$ 95.000	\$ 12.00	\$ 53.500	\$ 14.000
2	DISCOS DE FRENOS	\$ 120.00	\$ 22.00	\$ 71.000	\$ 92.000	\$ 18.00	\$ 55.000	\$ 16.000

3	CAMPANA DE FRENOS	\$ 85.000	\$ 35.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 28.000	\$ 49.000	\$ 11.000
4	LUBRICANTES	\$ 14.000	\$ 9.000	\$ 11.500	\$ 13.000	\$ 8.000	\$ 10.500	\$ 1.000
5	SERVICIO	\$ 500.000	\$ 10.000	\$ 255.000	\$ 250.000	\$ 5.000	\$ 127.500	\$ 127.500

*Fuente: Elaboración Propia.*

Según la guía Perfil Económico y empresarial de la Localidad de Suba, la UPZ de el Prado a la cual va a atender “Frenos Discos y Campanas”, tiene una población aproximada de 12.982 habitantes. En Bogotá según un estudio realizado por Sociedad Geográfica de Colombia “Academia de Ciencias Geográficas”, Existen 120 carros por cada 1000 habitantes. Esto nos permite deducir que el mercado potencial de la empresa son 1558 personas propietarias de automóviles. En la tabla No 47, observamos la estructura de mercado, en donde se muestra el mercado potencial de clientes en relación con el consumo percapita, las ventas en unidades del año uno y la participación porcentual en el mercado objetivo de cada producto. El consumo percapita de las pastillas de frenos viene de el promedio de el numero de cambio de clientes de automóviles que al año cambian sus pastillas dos veces, y de los prestadores de servicio público que lo hacen cada 4 veces. La venta de unidades se toma en cuenta como si en un año de 264 días, se vendieran cuatro juegos de pastillas diarios. Las ventas de unidades de discos fueron de tomadas como dos unidades diarias, de campanas 1 diaria y de lubricantes 5 tarros diarios. En cuanto a servicios, si tenemos a tres operarios, los cuales en un escenario optimista pueden llegar a realizar cada uno dos servicios diarios, en el año estos tres pueden llegar a realizar mil quinientos ochenta y cuatro servicios anuales.

Tabla No 47: Estructura de mercado en unidades – Escenario optimista

<b>PRODUCTO</b>	<b>MERCADO POTENCIAL CLIENTES</b>	<b>CONSUMO ANUAL PERCAPITA</b>	<b>VENTA UNIDADES AÑO 1</b>	<b>PARTICIPACION % MERCADO OBJETIVO</b>
PASTILLAS DE FRENO	1.558	4	1.000	16%
DISCOS DE FRENO	1.558	2	500	16%
CAMPANAS DE FRENO	1.558	2	300	10%
LUBRICANTES	1.558	3	1.200	26%
SERVICIOS	1.558	3	1.584	34%
<b>Total</b>			<b>4.584</b>	

*Fuente: elaboración propia*

Según la ciclicidad de los meses del año, los meses de Enero, Abril en época de Semana Santa, en Julio a principio de las vacaciones de mitad de año y en Diciembre en las vacaciones de fin de año, son los meses que representan los mayores ingresos en ventas. Los meses en que la demanda de productos y de servicios para automotores presenta una baja son los meses de Febrero, en donde empiezan la mayoría de colegios a funcionar, los meses de mayo, agosto, septiembre y octubre, en donde los ingresos no son tan altos. Ninguno de los meses del año presenta un comportamiento bajo

o crítico. En la tabla No 48 se presentan los ingresos del primer año, sujeto a la ciclicidad de los meses, en donde nueve es un comportamiento muy alto, siete es alto, cinco es normal y tres es bajo.

*Tabla No 48: Ventas mensuales del primer año, sujetas a la ciclicidad del año.*

Mes	Ciclicidad	AÑO 1 UNIDADES	AÑO 1 VENTAS
Enero	9	516	59.715.000
Febrero	5	287	33.175.000
Marzo	7	401	46.445.000
Abril	9	516	59.715.000
Mayo	5	287	33.175.000
Junio	7	401	46.445.000
Julio	9	516	59.715.000
Agosto	5	287	33.175.000
Septiembre	5	287	33.175.000
Octubre	5	287	33.175.000
Noviembre	5	287	33.175.000
Diciembre	9	516	59.715.000
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>4584</b>	<b>530.800.000</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## **11.2 POLÍTICA DE CARTERA**

Las ventas de “frenos, campanas y discos”, tienen una estructura en la que el 60% se realizan de contado y el restante 40% a crédito. Este 40% de ventas a crédito solo son efectuadas por clientes empresariales y las ventas de contado por clientes individuales.

## 12 ESTUDIO TÉCNICO

### 12.1 OPERACIÓN

#### 12.1.1 Ficha técnica del servicio

La empresa “Frenos Discos y Campanas” se enfoca en la prestación de servicios automotrices, los cuales se pueden discriminar o dividir en dos grupos. El primer grupo tiene como objetivo la comercialización de repuestos automotrices y el segundo grupo se enfoca en la prestación de servicios automotrices. Ya que el objetivo de la empresa es prestar un servicio, a continuación no se profundizara en datos técnicos, ya que la empresa solo cumple el papel de detallista y no se encarga de la transformación de ninguna materia prima y también lleva a cabo solo un trabajo de mantenimiento a los automotores.

<b>Denominación del servicio</b>	Comercialización de partes automotrices y prestación de servicios para automotores.
<b>Descripción General</b>	Prestación de servicios automotrices, en donde se lleva a cabo la comercialización de autopartes nuevas y prestación de servicios automotrices para automóviles, camperos y camionetas, en jornadas de ocho (8) horas de lunes a sábado, y cuatro (4) horas los domingos.
<b>Capacidad</b>	“Frenos Campanas y Discos” cuando se encarga de la comercialización de productos, esta puede atender a los pedidos de dos clientes al mismo tiempo en un promedio de 10 minutos por cliente, dependiendo del nivel de convencimiento al que haya que realizar. Si no hay que realizar ningún trabajo en convencimiento y la vente se torna operativa, el tiempo de



	<p>atención no supera los 5 minutos. En lo que respecta a la prestación de servicios de mantenimiento de vehículos, los tiempos de espera y la realización del mantenimiento pueden ser aproximadamente los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de Frenos delanteros: 15 minutos</li> <li>- Cambio de frenos traseros: 30 minutos</li> <li>- Revisión general de frenos: 2 Horas</li> <li>- Cambio de punta de Ejes: 20 minutos</li> <li>- Suspensión: 2 horas</li> <li>- Mecánica Rápida: 2 horas</li> <li>- Mecánica general: Hasta 8 días</li> <li>- Pintura Exterior: Hasta 8 días</li> <li>- Latonería y pintura: Hasta 21 días</li> </ul> <p>En la bodega de carros caben 15 carros.</p>
<p><b>Cualidades</b></p>	<p>En cuanto a la comercialización de productos automotrices, encontramos cualidades como los empaques en donde vienen todos los productos, y los protege de cualquier deterioro por almacenaje, también las garantías que ofrecemos y que son respaldadas por las empresas fabricantes. Los vendedores son personas empáticas y amables que siempre buscan la satisfacción de los clientes, brindándoles comodidad y seguridad.</p> <p>En cuanto a la prestación de los servicios automotrices, podemos ver que la empresa se caracteriza por brindar un servicio rápido, eficaz y seguro, esas son las principales</p>

	cualidades que lo representan.
<b>Tecnología</b>	La tecnología que utiliza la empresa en la comercialización de autopartes es muy básica. Se lleva a cabo el ordenamiento de inventarios de manera muy sencilla, mediante la clasificación por tipo de producto y por marca de vehículos, pero se tiene muy bien presente todas las existencias aunque a veces se presentan falencias por culpa de la no automatización. La prestación de servicios automotrices se lleva a cabo mediante las herramientas y la infraestructura con la que cuenta la empresa. Gracias a la implementación del paquete contable, la empresa podrá administrar de manera más eficiente los bienes y servicios de la organización. También la empresa se dotara de herramientas de análisis avanzadas que le facilitaran a la empresa la gestión del negocio y la toma de decisiones, contando con un modulo que le ofrecerá a la empresa un mayor control sobre los inventarios, la contabilidad, las cuentas por cobrar, la facturación, etc.
<b>Condiciones climáticas</b>	El servicio que presta “Frenos Campanas y Discos” No es afectado por las condiciones climáticas, ya que la empresa cuenta con una adecuada infraestructura, que se divide en el almacén de ventas y en la bodega en donde se prestan los servicios de mantenimiento.
<b>Almacenaje</b>	Los productos que comercializa la empresa, todos se caracterizan por tener un empaque que los protege de los daños de almacenaje. La mayoría de estos esta empacado en cajas y otros más pequeños están empacados en empaques plásticos.

	Todos los productos se encuentran debidamente ordenados en anaqueles.
--	---

### **12.1.2 Estado de desarrollo**

El proyecto la restructuración de “Frenos, Campanas y discos”, está en su etapa de conformación, en donde se van a establecer las pautas que puedan permitir el desarrollo e implementación del mismo. En la realización del proyecto, se espera contar con el presupuesto, para que este, mas que un proyecto sea toda una realidad, que contribuya tanto al desarrollo y crecimiento de la empresa, como a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Para esto se cuenta con el apoyo de su gerencia y de su grupo interdisciplinar, ya que con los datos obtenidos a través de la investigación, se tendrá la suficiente información para hacer uso de ella y poder poner en marcha el plan de negocios.

### **12.1.3 Descripción del proceso**

El proceso de servicio en la empresa “Frenos, Campanas y discos”, inicia con la llegada al establecimiento y recepción del cliente. En este punto se identifica la necesidad del cliente y lo que está buscando. Este punto se divide en dos: Pedido de auto partes o revisión vehicular. En el pedido de autopartes, el cliente puede estar buscando cualquier repuesto que requiera su auto, por lo que el cliente realiza la petición e inmediatamente las personas de apoyo en ventas, se dirigen al inventario para ver si el producto se encuentra o no. Si el producto no se encuentra, se realiza inmediatamente el pedido a los proveedores, de lo contrario, se le entrega el producto al cliente y se formaliza la compra con la entrega de la factura y el pago correspondiente al precio del producto o productos adquiridos.

Por el lado de la revisión del vehículo, uno de los operarios, se dirige al auto y le realiza el diagnostico automotriz. En este punto se le informa al dueño del mismo, si este requiere o no de un mantenimiento. Si en el auto no se encuentra ninguna anomalía, el operario le dice al propietario del carro que no necesita de nada, y que puede retirar el vehículo, no sin antes señalarle algunas indicaciones que tiene que prevenir con su vehículo para futuras revisiones. Pero si el auto necesita un mantenimiento, se le informa al cliente lo que el vehículo tiene, y con la autorización de este, se procede a realizar la reparación y/o cambio de autopartes, dependiendo de lo que necesite. Al

realizar la reparación, se le indica al cliente la modificación y reparación que sufrió el automotor, y se prosigue con la facturación y pago por el servicio prestado. El conductor se va con su vehículo y satisfecho por los arreglos realizados.

En el diagrama de flujo del proceso, en el Anexo No 3 se puede tener una mejor perspectiva de la secuencia del proceso.

#### 12.1.4 Necesidades y requerimientos

La empresa “Frenos Campanas y Discos” es una empresa comercializadora y prestadora de servicios para automotores, la cual no lleva a cabo ningún proceso productivo ni de transformación de insumos. El costo de ventas para los artículos y servicios que comercializa y presta la empresa, están analizados en la Tabla No 49, en donde se hizo un promedio entre el precio mínimo y el precio máximo de las pastillas de frenos, los discos de freno, las campanas de freno, los lubricantes y los servicios, para poder generalizar y trabajar de manera más abreviada todos los costos y precios de ventas de la empresa. En esta tabla podemos observar las unidades que se proyectaron vender, a un costo unitario promedio y el total del costo de ventas para el año uno.

*Tabla No 49: Costo de ventas de los productos de “Frenos Campanas y Discos”*

<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES AÑO 1</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL AÑO 1</b>
PASTILLAS DE FRENO	1000	\$ 53.500	\$ 53.500.000
DISCOS DE FRENO	500	\$ 55.000	\$ 27.500.000
CAMPANAS DE FRENO	300	\$ 49.000	\$ 14.700.000
LUBRICANTES	1200	\$ 10.500	\$ 12.600.000
SERVICIOS	1584	\$ 127.500	\$ 203.940.000
<b>Total</b>	<b>4584</b>	<b>\$ 296.750</b>	<b>\$ 310.260.000</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Los empleados de “Frenos Campanas y Discos” trabajaran ocho horas diarias, como lo estipulada la ley laboral colombiana, y esto representara para la empresa dos mil ochocientas horas anuales por cada trabajador, en las áreas de administración, de ventas y de mano de obra. La capacidad instalada por operario es de dos mil ochocientos y el tiempo de dedicación de cada trabajador al año es de setenta y tres por ciento. A continuación en la Tabla No 50 se resume todas las características nombradas anteriormente de la capacidad de mano de obra

*Tabla No 50: Capacidad instalada de mano de obra*

PRODUCTO		HORAS AÑO OPERARIO TURNO	UNIDADES HORA HOMBRE	CAPACIDAD INSTALADA POR OPERARIO AÑO 1	No. OPERARIOS O TIEMPO DE DEDICACION % AÑO 1	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD REQUERIDA
PASTILLAS DE FRENO	Unidad	2800	1	2800	73%	2044	1000
DISCOS DE FRENO	Unidad	2800	1	2800	73%	2044	500
CAMPANAS DE FRENO	Unidad	2800	1	2800	73%	2044	300
LUBRICANTES	Unidad	2800	1	2800	73%	2044	1200
SERVICIOS	Unidad	2800	1	2800	73%	2044	1584
<b>Total</b>				<b>14000</b>	<b>365%</b>	<b>10220</b>	<b>4584</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **12.1.5. Plan de producción**

La empresa “Frenos Campanas y Discos” después de haber realizado la proyección de ventas, tiene que re alizar un plan de compras, para poder adquirir las unidades que pretende vender. El total de compras para el año numero uno fue de trescientos doce millones doscientos cuarenta mil pesos. El total de unidades a adquirir es de cuatro mil quinientas ochenta y cuatro, de las cuales mil son pastillas de frenos, 500 son discos de frenos, trescientas campanas de discos, mil doscientos lubricantes y mil quinientos ochenta y cuatro servicios.

*Tabla No 51: Compras por producto para el año No 1*

<b>Producto</b>	<b>Total unidades</b>	<b>Total Costo</b>
PASTILLAS DE FRENO	1000	\$ 53.500.000
DISCOS DE FRENO	500	\$ 27.500.000
CAMPANAS DE FRENO	300	\$ 14.700.000
LUBRICANTES	1200	\$ 12.600.000
SERVICIOS	1584	\$ 201.960.000
<b>Total</b>	<b>4584</b>	<b>\$ 310.260.000</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El número máximo de unidades que se van a solicitar a los proveedores es de 516 unidades en los meses de Enero, Abril, julio y Diciembre en donde las ventas de la empresa son mayores a causa de las vacaciones que se presentan en estos periodos de tiempo. El número mínimo de mercancías que se pide en el año numero 1, es de 287 unidades en los meses en donde las ventas son menores y en donde no se puede pedir grandes cantidades de inventarios, ya que los ingresos son más bajos y la demanda no es igual a la de los otros meses.

*Tabla No 52: Programa de compras según ciclicidad para el primer año*

Mes	Ciclicidad	AÑO 1 unidades	AÑO 1 Compras
Enero	9	516	34.904.250
Febrero	5	287	19.391.250
Marzo	7	401	27.147.750
Abril	9	516	34.904.250
Mayo	5	287	19.391.250
Junio	7	401	27.147.750
Julio	9	516	34.904.250
Agosto	5	287	19.391.250
Septiembre	5	287	19.391.250
Octubre	5	287	19.391.250
Noviembre	5	287	19.391.250
Diciembre	9	516	34.904.250
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>4584</b>	<b>\$ 310.260.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 12.2 PLAN DE COMPRAS

### 12.2.1 COMPRAS

El número máximo de unidades que se van a solicitar a los proveedores es de 516 unidades en los meses de Enero, Abril, julio y Diciembre en donde las ventas de la empresa son mayores a causa de las vacaciones que se presentan en estos periodos de tiempo. El número mínimo de mercancías que se pide en el año numero 1, es de 287 unidades en los meses en donde las ventas son menores y en donde no se puede pedir grandes cantidades de inventarios, ya que los ingresos son más bajos y la demanda no es igual a la de los otros meses.

Tabla No 53: Programa de compras según ciclicidad para el primer año

Mes	Ciclicidad	AÑO 1 unidades	AÑO 1 Compras
Enero	9	516	34.904.250
Febrero	5	287	19.391.250
Marzo	7	401	27.147.750
Abril	9	516	34.904.250
Mayo	5	287	19.391.250
Junio	7	401	27.147.750
Julio	9	516	34.904.250
Agosto	5	287	19.391.250
Septiembre	5	287	19.391.250
Octubre	5	287	19.391.250
Noviembre	5	287	19.391.250
Diciembre	9	516	34.904.250
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>4584</b>	<b>\$ 310.260.000</b>



*Fuente: Elaboración propia*

## 12.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

### 12.3.1 Costos

Los costos de los productos de “Frenos Campanas y Discos” y de los servicios que esta presta, fueron deducidos de el promedio entre el precio mínimo y el precio máximo de los artículos y servicios de diagnostico, mantenimiento y reparación de los automotores. Estos costos fueron extraídos de los últimos precios entregados por los proveedores al año 2010. Los precios de los servicios también tienen la vigencia del año presente. En la tabla No 54 se muestra la relación entre los diferentes productos y servicios, y el promedio de los costos de venta.

*Tabla No 54: Relación del costo de los productos y servicios de “Frenos Campanas y Discos”*

<b>Numero de producto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Promedio costo de venta</b>
1	PASTILLAS DE FRENOS	\$ 53.500
2	DISCOS DE FRENOS	\$ 55.000
3	CAMPANA DE FRENOS	\$ 49.000
4	LUBRICANTES	\$ 10.500
5	SERVICIO	\$ 127.500

*Fuente: Elaboración propia*

En los siguientes periodos anuales se espera que el costo de ventas, aumente en un 5%, en cada uno de los años. Esto se basa en la tendencia de crecimiento anual de los precios y en el costo promedio ponderado de las últimas alzas hechas por el gobierno.

*Tabla No 55: Aumento de los costos en los próximos periodos anuales*

<b>PERIODO</b>	<b>INCREMENTO ANUAL COSTOS %</b>	<b>BASE + INCREMENTO</b>
Año 2	5%	105%
Año 3	5%	105%
Año 4	5%	105%
Año 5	5%	105%

*Fuente: Elaboración propia*

El costo del arrendamiento de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos” asciende a un millón quinientos, los cuales corresponden a la bodega de carros y al almacén comercial. Las instalaciones por lo general no necesitan mantenimientos ni arreglos, ya que todo esto lo cubre el arrendador del predio. Las maquinas y equipos de la empresa, provienen de recursos propias, y no se necesita de ningún arriendo de ninguna maquina o equipo.

La mano de obra de “Frenos Campanas y Discos” se divide en tres áreas. En el área administrativa, se encuentra la Gerente General Lucinda Peña Bello y el jefe de patio Misael Peña. En el área de ventas se encuentra Graciela Ayala y en el área de mano de obra se encuentran los operarios Jairo Jurado, Hernando Castro y Miguel González. En la tabla No56 se relaciona las áreas, los empleados que pertenecen a estas y los respectivos salarios que reciben por desempeñar sus labores.

*Tabla No 56: Empleados de “Frenos Campanas y Discos”*

Mano de obra		Administración		Ventas	
CARGO	SUELDO MENSUAL \$	CARGO	SUELDO MENSUAL \$	CARGO	SUELDO MENSUAL \$
Jairo Jurado	\$ 442.000	Lucinda Peña	\$ 726.000	Graciela Ayala	\$ 777.750
Miguel González	\$ 466.000	Misael Peña	\$ 428.000		
Hernando Castro	\$ 407.000				

*Fuente: Elaboración propia*

La empresa necesita también para su óptimo funcionamiento y para dar a los empleados un ambiente de bienestar y de satisfacción a sus empleados, de los servicios públicos como el agua, la luz y el teléfono. A continuación en la tabla No 57: se presenta la relación de los servicios públicos en las diferentes áreas de las empresa, otros gastos que son necesarios para el funcionamiento como los gastos en papelería y los servicios profesionales del contador público Juan Camilo Rojas y sus respectivos valores mensuales y anuales para el primer año.

*Tabla No 57: Otros costos y gastos de administración, mano de obra y ventas*

OTROS COSTOS DE PRODUCCION			GASTOS DE ADMINISTRACION			GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL	AÑO 1
Arriendo	500.000	6.000.000	Arriendo	500.000	6.000.000	Arriendo	500.000	6.000.000
Energía	25.000	300.000	Energía	25.000	300.000	Energía	25.000	300.000
Agua	50.000	600.000	Agua	50.000	600.000	Agua	50.000	600.000
Telefono			Telefono	40.086	481.032	Telefono	40.986	491.832
Suministros de oficina			Suministros de oficina	67.733	812.796	Suministros de oficina		
Mantenimiento			Contador	300.000	3.600.000	Publicidad		
Subsidio de transporte			Subsidio de transporte			Subsidio de transporte		
Transporte						Transporte		
Dotaciones								
<b>Subtotal</b>	<b>575.000</b>	<b>6.900.000</b>	<b>Subtotal</b>	<b>982.819</b>	<b>11.793.828</b>	<b>Subtotal</b>	<b>615.986</b>	<b>7.391.832</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 12.4 INFRAESTRUCTURA

### 12.4.1 Infraestructura y parámetros técnicos especiales

“Frenos, campanas y Discos”, está ubicado en una bodega, la cual está dividida en tres partes. En la primera, se almacenan todos los productos, los materiales, los repuestos y la maquinaria que hace parte del proceso productivo. En esta zona se ubican todos los implementos y herramientas necesarias que utilizan los trabajadores para cumplir sus funciones.

En la segunda parte, que es donde se ubican los carros, se trabaja en ellos, reparándolos o revisándolos. Aquí mismo, los operarios, realizan una evaluación y análisis del auto, dependiendo la falla que tenga, e igualmente el cliente puede observar y percatarse del arreglo que se le este

realizando a su vehículo si el lo desea. Lo interesante de este espacio, es que los trabajadores pueden realizar su labor cómodamente, ya que sus medidas lo permiten.

En la tercera parte, se encuentra la oficina, en donde los clientes realizan sus pagos por los servicios prestados por la empresa. Acá mismo, se realizan tramites y transacciones directamente con la gerente. Dentro de la oficina, aunque hay sillas para que los clientes puedan esperar mientras esta la reparación de su auto, estas no dan abasto para el número de clientes que visitan la empresa. De igual manera, la ubicación de la oficina es algo incomoda para que los operarios puedan realizar sus labores. Igualmente, se exhiben algunos tipos de productos que comercializa la empresa, por medio de anaqueles donde son ubicados.

En la tabla No 58 se puede observar la maquinaria y equipo en el desarrollo del proceso de producción. Valga aclarar que la maquinaria y equipo hacen parte de los activos de la empresa, son inversiones fijas, pero el establecimiento en el cual se presta el servicio y se estacionan los autos es en arriendo, pero se pretende la adquisición de este, y en el análisis financiero se especificará sobre el tema.

*Tabla No 58. Maquinaria, planta y equipo actual “Frenos, Campanas y Discos”*

<b>MÁQUINA</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>  <b>(según Balance General Año 2009)</b>
Gato hidráulico	Levanta el vehículo de tal manera que el operario pueda realizar labores debajo del mismo. Gracias a su mecanismo de manejo, facilita el trabajo, más q otras máquinas.	2	\$230.704,00

Rectificadora de Discos	Elimina todos los inconvenientes de los discos de freno y la repercusión de los distintos agentes sobre el material: sólo reduce ligeramente la superficie del disco en ambos lados a la vez cortando una mínima parte por medio de dos cuchillas afiladas	1	\$10.381.680,00
Prensa hidráulica	Es similar a la palanca, pues se obtienen presiones mayores que las ejercidas pero se aminora la velocidad y la longitud de desplazamiento.	1	\$403.732,00
Remachadora	Herramienta que sirve para fijar con remaches uniones de piezas que no sean desmontables en el futuro.	1	\$2.307.040,00

Compresor de aire	Produce aire comprimido, puesto que eleva la presión del aire según lo deseado. El compresor funciona por medio de un motor eléctrico.	1	\$346.056,00
Torres de bloqueo	Cumple la misma función que el gato hidráulico, pero este no tiene la capacidad de subir el vehículo, solo de sostenerlo.	25	\$259.542,00
Esmeril	La función del esmeril es la de cortar, pulir y limar. Realiza el trabajo de una lija pero para superficies extremadamente duras.	1	\$92.282,00

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla No 59. Maquinaria, planta y equipo por adquirir “Frenos, Campanas y Discos”*

<b>MÁQUINA</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b> <b>(según Mercado Libre y cotizaciones)</b>
----------------	----------------	-----------------	--

Computador	Almacenar datos, llevar inventario, realizar transacciones y operaciones. Analizar y llevar la contabilidad. Facturar pedidos, compras, ventas. Mantener bases de datos de los clientes y proveedores.	1	\$1.550.000,00 aprox.
Impresora láser	Imprimir los diferentes documentos que se requieran en las transacciones.	1	\$299.000,00 aprox.
Impresora de factura	Imprimir facturas en casos de compras, ventas o pedidos.	1	\$310.000,00 aprox.
Muebles y sillas	Permitir al cliente poder descansar mientras se le presta el mejor servicio.	2 (5 puestos cada una)	\$974.400,00 aprox.
Establecimiento	Prestación de servicio y comercialización de autopartes.	1	\$85.000.000,00

*Fuente: Elaboración propia*



## **13 ASPECTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO**

### **13.1 TAMAÑO**

#### **13.1.1 Tamaño del proyecto**

Los servicios de la empresa “Frenos, campanas y discos”, quieren llegar a ser reconocidos dentro del sector automotriz, tanto por su calidad, como por sus estrategias empleadas en la atención al cliente y la satisfacción de sus necesidades.

El mercado estimado objetivo, redondea los 1558 autos dentro de la UPZ de El Prado, que es donde esta ubicada la empresa. Dentro de Suba, las empresas dedicadas al sector automotriz son numerosas, por lo que la empresa tiene que diferenciarse por su nombre y prestigio.

Para la realización del proyecto en cuanto al factor económico y financiero, se cuenta con el Fondo Nacional de Garantías, con lo que se pueden solventar gastos que excedan la cantidad presupuestada en un principio. Esta entidad apoya a las pequeñas y medianas empresas en su deseo de crecer y desarrollarse, por lo que es un factor importante que toca tener en cuenta.

De igual manera, se pretende el fomento de empleos dentro de la localidad, puesto que con los proyectos del distrito y alineados con el PND, la contratación de nuevos trabajadores es una realidad. El proyecto Mi Primer Empleo, da la capacidad a técnicos y profesionales, que apliquen sus conocimientos, sin experiencia, o llegado el caso, que desarrollen su carrera profesional en su área específica. La ampliación y el desarrollo de la empresa, hace posible que nuevas vacantes surjan a la hora de poner en marcha el proyecto.

A partir de este crecimiento, se buscan alianzas con concesionarios como Aceitar Ltda., AUTONAL y Peláez Hnos., para que allí un beneficio bilateral en cuanto a la comercialización de autopartes y prestación de servicios a vehículos. Como los concesionarios, llevan gran recorrido y experiencia dentro de la industria, esto beneficiaría a la compañía con acuerdos y patrocinios.

En cuanto a la tecnología, el software contable que implementara la empresa, ayuda a la eficacia y eficiencia en los procesos. Debido al entorno dinámico en el que se mueve el sector, la empresa debe manejar tecnología de punta, siendo consciente de que no se debe quedar rezagada de las otras compañías que automatizan sus procesos, gracias al soporte de la tecnología y de estar al tanto de las actualizaciones en cuanto a innovación.

Para la utilización de este programa, se debe realizar la adquisición de maquinaria y equipo, como lo es un computador con sus respectivas herramientas. En el anexo No se puede ver cotización del programa que será utilizado por “Frenos, Campanas y discos”

## **13.2 LOCALIZACIÓN**

### **13.2.1 Localización del proyecto**

La empresa “Frenos, campanas y discos” esta ubicada en ubicada en la Calle 131 No 45<sup>a</sup>-42 en la UPZ de El Prado en la localidad de Suba. En este punto de Bogotá, se encuentra uno de los sitios con mayor número de empresas dedicadas al servicio automotriz y a la comercialización de autopartes. Allí se ubican más de 100 empresas y establecimientos que se encuentran dentro del sector.

El mercado estimado de 1558 usuarios de vehículos, camionetas, se dirigen a este lugar debido a que ya es conocido en toda la capital por ofrecer diferente variedad de productos y servicios para sus vehículos. Por eso es que personas de cualquier localidad o barrio, se dirigen hacia este sector de la ciudad, para reparar su carro, comprar algún repuesto, conseguir alguna herramienta, o simplemente realizarle un mantenimiento al vehículo, por lo que la demanda se centra en este lugar.

De igual manera, es de fácil acceso a los proveedores, puesto que muchas de las fábricas productoras de autopartes se ubican en El Prado, por lo que es una ventaja a la hora de abastecer el inventario por la rapidez y la distancia de aproximadamente 150 metros en la transacción.

Por ende, los costos de transporte tanto para llegar a los proveedores como para llegar a los clientes finales, se reducen, debido a que todo se concentra en el mismo lugar.

Por esta razón, es que la competencia es aun mayor puesto que hay más concentración de establecimientos con la misma actividad económica, tomando el papel del clusters, y es en lo que la empresa debe tener sus ventajas sobre otras, con la reforma e innovación que se le implementará. Las empresas ubicadas en esta UPZ han creado un reconocimiento por esta parte de la ciudad a tal punto que se ha ido expandiendo poco a poco a barrios aledaños, con la incursión de nuevos negocios y establecimientos que tienen como función la comercialización de autopartes y reparación de automotores, por lo que a un corto plazo, muchos mas consumidores se verán atraídos a utilizar los servicios de la zona y obviamente los de “Frenos, campanas y discos”

ASOPARTES es conciente de que la zona atrae gran demanda, por lo que apoya y controla las actividades realizadas por las empresas allí ubicadas. Muchos establecimientos son miembros de esta entidad, por lo que se ven beneficiados con sus actividades.

Como dato, el sector donde esta ubicado este punto comercial de autopartes, es de fácil acceso tanto para los proveedores y propietarios, como para los mismos clientes. Se puede llegar muy fácilmente por la autopista si se viene del norte o sur, o por la calle 134 si se viene del occidente u oriente. Estas son dos vías principales, puesto que atraviesan la ciudad y tienen muchas articulaciones que las conectan con otras avenidas y pequeñas calles. De igual forma, si el cliente no tiene la posibilidad de ir en vehículo, se le facilita el transporte por medio del Transmilenio, ya que el centro de comercio queda cercano a la estación El Prado, y por la calle 134, están los paraderos para que los buses descarguen a los pasajeros que se dirijan a buscar sus repuestos y autopartes. Así mismo, en la zona hay calles que conectan unos locales con otros, lo que aumenta la rapidez en el transporte de mercancía. Una falencia de las calles, es que el pavimento esta deteriorado, por el constante flujo de automotores esto produce que en algunas ocasiones se formen embotellamientos, ayudado por la gran cantidad de vehículos que se aglomeran en la zona y a la difícil circulación por los huecos y desniveles que tiene el asfalto.

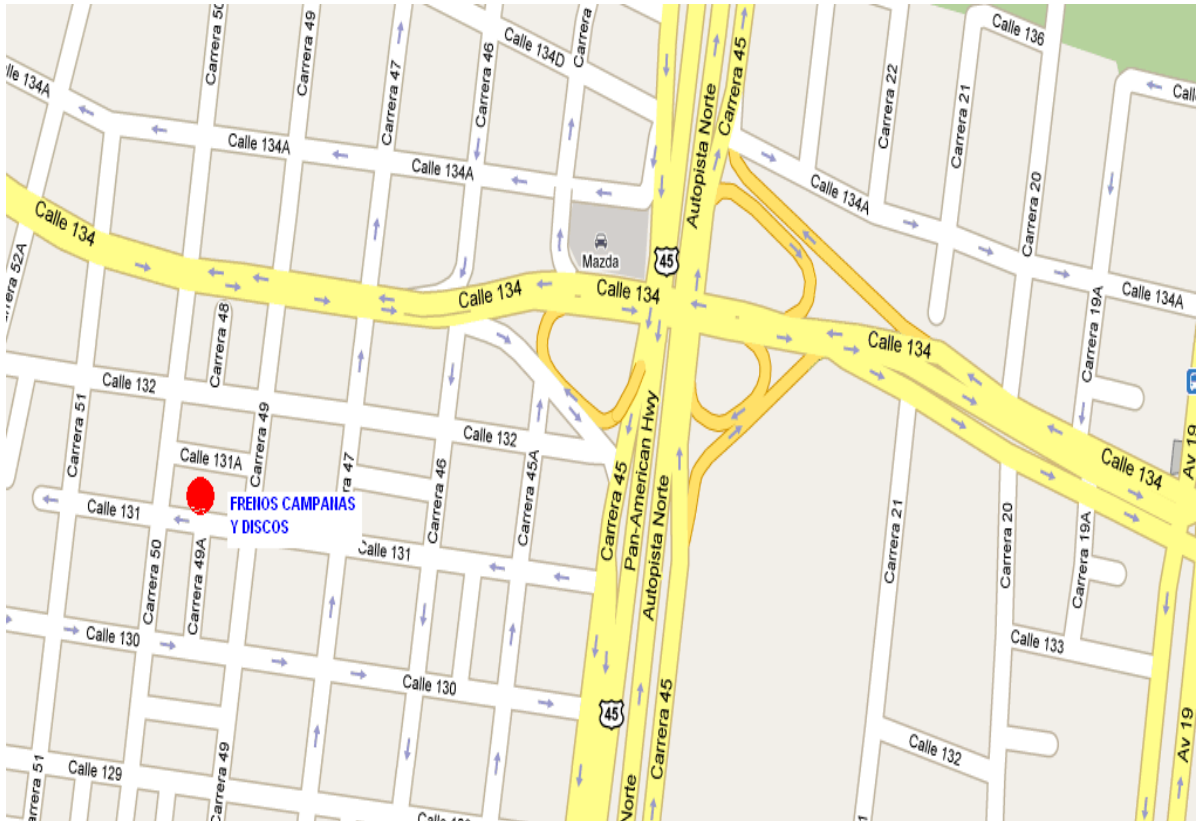
Un factor importante, es que los costos, servicios e impuestos, se reducen puesto que la empresa esta en ubicada en una zona catalogada como estrato 3 comercial, lo que favorece los intereses de la misma. Además allí se encuentran redes telefónicas y de Internet, lo que posibilita a la empresa de hacer uso de estos servicios a precios bajos.

Otro factor, es que varios establecimientos financieros quedan dentro de la UPZ, lo que proporciona agilidad en las transacciones financieras. Si se necesita hacer alguna consignación o algún pago a proveedores o por parte de los clientes, bancos como Bancolombia, BBVA, Banco Caja social y Colmena están al servicio de manera rápida y cercana.

Se debe tener en cuenta que el local donde realiza sus actividades “Frenos, campanas y discos”, pasara a ser parte de sus activos, debido a la compra correspondiente al mismo.

En la figura... se puede observar la ubicación y vías de acceso del establecimiento.

Figura 14. Ubicación geográfica “Frenos Campanas y discos”.



Fuente: Google Maps

### 13.3 INGENIERÍA

#### 13.3.1 Ingeniería del proyecto

#### INGENIERIA DEL PROYECTO

El objeto social de “Frenos Campanas y Discos” es la comercialización de autopartes y prestación de servicios automotrices. La empresa no tiene ningún proceso productivo, ni lleva a cabo ninguna transformación de materia prima. La empresa tampoco realiza ningún tipo de proceso de empaque ni de adición de nuevas características a sus productos. Esta se encarga específicamente de comprar autopartes para vehículos livianos como automóviles, camionetas y camperos, y de sumarle un margen de ganancia de hasta el 20% y de venderlo a sus clientes. La prestación de servicios de diagnóstico, mantenimiento y reparación básicamente no necesita ningún tipo de materia prima,

solo necesita del capital humano, de las herramientas para manipular las partes de los vehículos y de los conocimientos que estos posean acerca de los automotores.

La empresa va a realizar una inversión en la introducción de tecnología para aumentar su competitividad y eficiencia en la prestación del servicio de comercialización de autopartes. En lo primero se pensó fue en la adquisición del software contable y financiero, el cual va a ser adquirido a la empresa Worldwide por el valor de \$ 4.593.750 pesos, el cual consta de un integrado programa de herramientas contables, de ventas y compras, de manejo de inventarios, etc. Lo siguiente a adquirir son los equipos necesarios para instalar el software, estos equipos son un computador y dos impresoras. Y la última inversión en equipos, será la adquisición de los muebles de espera, que les brindara una mayor comodidad y satisfacción a los clientes que tengan que esperar que el producto que necesiten se le sea entregado o cuando tengan que hacer tiempo mientras su carro es reparado. En la parte de prestación de servicios no se hará ninguna inversión, ya que las maquinas que se necesitan para realizar el mantenimiento de los vehículos, como lo son el gato hidráulico, la remachadora de bandas, la rectificadora de discos, el compresor de aire, el esmeril y la prensa hidráulica, ya han sido adquiridas por la empresa en los años anteriores.

A continuación se puede observar cada una de las maquinas que la empresa necesita para poder llevar a cabo una excelente prestación del servicio de diagnostico, mantenimiento y reparación de los vehículos.

*Figura 15 Rectificadora de Discos y Esmeril*



*Fotografía tomada por Andrés Felipe Ayala*

*Figura 16. Remachadora de bandas*



*Fotografía tomada por Andrés Felipe Ayala*

*Figura 17. Gato hidráulico*



*Fotografía tomada por Andrés Felipe Ayala*

La tecnología que la empresa adquirió y que va a adquirir siempre fue recomendada por varios agentes de la empresa. El software contable, el computador y las impresoras fueron recomendados directamente por el contador de la empresa Juan Camilo Rojas, el cual ha manejado estos programas y estos equipos durante su experiencia laboral, y no ha tenido ningún inconveniente con ellos. Las maquinas que se utilizan para la prestación del servicio de mantenimiento todas fueron cotizadas y adquiridas por recomendación del señor José Ayala, el cual es Técnico Automotriz del

SENA y tiene un experiencia de más de 20 años en el sector automotriz. Toda la tecnología utilizada por la empresa “Frenos Campanas y Discos” es de origen nacional y no necesita de una infraestructura en especial para ser instalada.

La infraestructura física de la empresa se divide en tres partes, en donde la 1 es donde se ubican todos los inventarios de autopartes y de lubricantes, la segunda parte es el taller en donde se prestan los servicios de diagnostico, mantenimiento y reparación para los automotores, y la ultima parte de la empresa es la oficina administrativa.

*Figura 18. Parte Administrativa*



*Fotografía tomada por Juan Sebastián Abella*



*Figura 19. Taller*



*Fotografía tomada por Juan Sebastián Abella*

*Figura 20. Inventario y productos*



*Fotografía tomada por Andrés Felipe Ayala*

La empresa maneja los residuos mediante la clasificación de las basuras. Esta se lleva a cabo mediante la utilización de tres canecas, en las cuales en una de ellas se utiliza estrictamente para los

residuos de cartón, en otra de ellas se depositan las basuras normales y en la última se almacenan la chatarra o productos que fueron cambiados a los vehículos, los cuales no pueden ser reutilizados por las políticas éticas de la empresa, y se guardan para luego ser vendidos por chatarra.

La persona que va a prestar el servicio de “Frenos Campanas y Discos” en el área de ventas, tiene que tener un técnico en ventas, además de esto tiene que ser una persona amable, creativa, honesta y orientada a la excelencia en el servicio al cliente. La persona que vaya a trabajar en el área de diagnostico, mantenimiento y reparación, tiene que ser egresada del programa de Mi Primer empleo del SENA. Además de esto también debe ser una persona amable, proactiva, honesta y con actitud de servicio.

## 14 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 14.1 Estrategia organizacional

#### 14.1.1 Análisis DOFA

<b>DOFA de “Frenos Discos y Campanas”</b>	
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diversificación: la empresa cuenta con un portafolio muy diversificado de productos, ofreciéndole a los clientes una gran variedad de artículos y de precios.</li> <li>▪ Complementariedad: la empresa además de ofrecer el servicio de la comercialización de autopartes, complementa esto con la prestación de servicios automotrices, ofreciéndole a los clientes la posibilidad de que en la empresa puedan dar solución a todos los problemas que tengan.</li> <li>▪ Fuerza de ventas: la empresa cuenta con un servicio de ventas muy capacitado, el cual se encarga de brindar soluciones a los clientes y de poder ofrecer una experiencia de servicio extraordinaria. Esta capacitación es llevada a cabo por organismos externos a la empresa, como el SENA, el cual ofrece talleres y charlas para formar a las personas que tengan contacto directo con los clientes.</li> <li>▪ Conocimiento acerca del sector: la empresa cuenta con una curva de experiencia muy sólida acerca del sector, gracias a sus 10 años de funcionamiento, la empresa ha podido adquirir grandes cantidades de información sobre la competencia, las tendencias, los avances tecnológicos y demás información que la puede llevar a ser una líder en el mercado.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento de la empresa: la empresa es conocida en el sector de comercialización de autopartes de El Prado, como una empresa solida, que entrega un servicio de muy buena calidad y que además de esto ofrece una gran variedad de soluciones a sus clientes.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatización y software contable: en la actualidad la empresa tiene un rezago tecnológico, en donde la ausencia en la automatización de los procesos y la falta de la instalación de un software contable, está provocando una pérdida de crecimiento en cuanto a la competencia, un proceso eficaz en el seguimiento de inventarios, una disminución en las ventas, y el deterioro en la calidad del servicio prestado.</li> <li>▪ Papel en la cadena de distribución: la posición que tiene la empresa dentro del canal de distribución, le genera muchas desventajas en comparación con la mayoría de competidores que gozan de una posición de mayorista, y que también le trae a la empresa un menor grado de poder dentro del mercado, y sus políticas de precios, de márgenes y de cantidades pueden ser bruscamente afectadas por la actual posición.</li> <li>▪ Malos comportamientos por parte de algunos empleados: la falta de cultura de algunos empleados, en ocasiones ha llevado a la empresa a tener varios percances que ha disminuido rotundamente la satisfacción de los clientes y del compromiso de la empresa con ofrecer un servicio extraordinario. Dentro de las conductas negativas que podemos encontrar en los empleados, prevalece el alcoholismo, la falta de puntualidad y la discriminación de estos hacía algunos clientes.</li> </ul>

<p><b>Oportunidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del sector automotriz: el crecimiento constante de este sector, también está impulsando la demanda de autopartes para los vehículos del territorio nacional y también de los mercados internacionales.</li>   <li>▪ Aumento de la globalización y aparición de nuevos tratados comerciales: para la empresa el fenómeno de la globalización y de la firma de nuevos tratados y también de la conformación de nuevas asociaciones económicas, representa una significativa oportunidad, ya que esto permite una mayor movilidad en los productos que vienen de diferentes partes del mundo y en donde se especializan en la fabricación de autopartes, y que se caracterizan por su excelente calidad y por los bajos costos. La empresa podrá adquirir productos de mayor calidad y a costos bajos, para comercializar y también en el largo plazo podrá adoptar la posición de una empresa importadora de autopartes.</li>   <li>▪ Crecimiento del mercado de los automóviles usados: esto representa una oportunidad, ya que la disminución que se ha presentado en los últimos años de estos vehículos, demanda una mayor cantidad de piezas automotrices y de servicios de mantenimiento y de diagnóstico.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada de nuevos competidores: gracias a lo atractivo del sector, la entrada de nuevos agentes al mercado en los últimos años, ha tenido un aumento significativo y esto amenaza la participación de mercado de la empresa.</li>   <li>▪ Fortalecimiento de la competencia: la adquisición de nuevas tecnologías, de productos de mayor calidad a menores precios, espionaje corporativo, baja de clientes y aumento en las competencias, son aspectos que pueden afectar las estrategias de la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El alto nivel competitivo del sector, ha evidenciado las siguientes estrategias en los últimos años: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Robo de conocimientos por parte de la competencia y ex trabajadores de la empresa.</li> <li>- Espionaje por parte de la competencia</li> <li>- Practicas desleales.</li> </ul> </li> </ul>
--	---

#### **14.1.2 Organismos de apoyo**

Por la industria donde opera la empresa, “Frenos, Campanas y discos”, se ve apoyada por organismos como lo son ASOPARTES (Asociación del Sector Automotor y sus Partes) y ACOLFA (Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes).

#### **ASOPARTES**

ASOPARTES es un organismo el cual se encarga de mejorar la actividad investigativa, y la capacitación de sus asociados, por medio de conferencias, talleres, eventos, foros, seminarios, cursos, entre otros, además de trabajar por la solidaridad al sector al cual representa. De igual manera, se vuelve un moderador en inconvenientes y problemas entre organismos gubernamentales y sus asociados. De igual manera se encarga de controlar y vigilar las empresas de su sector, teniendo en cuenta, su seguridad y su cumplimiento de las normas frente a las autoridades.

Para ser afiliado de ASOPARTES es necesario presentar los siguientes documentos:

- 2 Referencias Comerciales por escrito
- 1 Referencia Bancaria por escrito
- Original certificado Cámara de Comercio
- Fotocopia Rut
- Fotocopia Cedula Representante Legal

- Pago cuota sostenimiento
- Diligenciar formulario de afiliación

Este organismo, puede brindar información acerca del gremio que maneja, apoyando así, el proceso investigativo del plan de negocios. De la misma forma, soporta El desarrollo de la empresa y su crecimiento, en cuanto a la aplicación del plan de negocios.

### **ACOLFA**

Básicamente, ACOLFA, se interesa por defender y representar los intereses de las empresas que trabajan, fabrican y comercializan autopartes, antes entidades oficiales. Fomenta el espíritu de solidaridad, emprendimiento, la calidad y el cumplimiento de las normas que contribuyen al mejoramiento de los productos. Este organismo, asesora a sus afiliados con información y tramites que deseen llevar a cabo, con respecto a investigaciones. Busca la integración de la industria, incentivando una cultura, en donde el organismo como tal y las empresas, se interesen unas por otras y así mismo, el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Para formar parte de la Asociación, la empresa interesada debe ser fabricante de autopartes, estar localizada en Colombia y tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

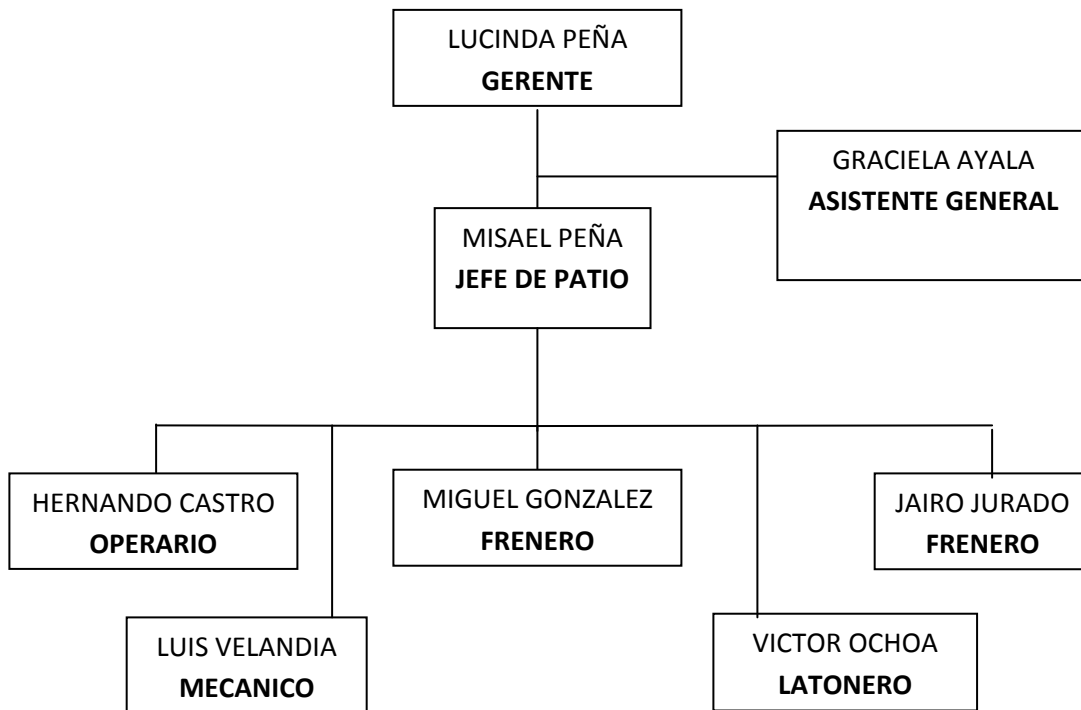
- Enviar una comunicación del representante legal en la que manifieste el deseo de vincular la empresa a la agremiación, comprometiéndose a colaborar y cumplir con los Estatutos que rigen la Asociación.
- Formato de solicitud de afiliación
- Certificado de Existencia y Representación Legal, expedido por la Cámara de Comercio de su domicilio
- Copia de la última declaración de renta y de los estados financieros del último año
- Dos referencias bancarias y comerciales.
- Cancelar la cuota única de afiliación correspondiente a un salario mínimo mensual legal vigente.
- Esperar respuesta del gremio en la que le comunica que la Junta ha analizado su solicitud y la decisión que ha tomado.

Un factor importante es que no solo intenta apoyar a las empresas colombianas, sino que busca una evolución conjunta dentro de Latinoamérica, por medio de importaciones y exportaciones a otros países.

## 14.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 14.2.1 Estructura

#### Organigrama



La estructura organizacional correspondiente a la empresa “Frenos, Campanas y discos”, se caracteriza por no tener una junta directiva, y por dividirse en los niveles de administrativo y operativo. Según Hodge, en su libro *Teoría de la organización* en la diferenciación horizontal, se acumulan varios tipos de tareas en un solo puesto de trabajo. De igual manera, la complejidad depende de la jerarquía de la estructura, ya sea alta entre mayores puestos y baja entre menores. Por esto es que la estructura de la empresa se caracteriza por tener una diferenciación horizontal alta.



## **NIVEL ADMINISTRATIVO**

LUCINDA PEÑA – Gerente General: Encargada de la planeación y de la toma de decisiones tanto operativas como organizacionales. Apoyo en las ventas.

GRACIELA AYALA – Asistente General: Encargada de inventarios, cartera, tramites, transacciones y ventas.

MISAEEL PEÑA – Jefe de patio: Encargado de administrar y gestionar la prestación de servicios de mantenimiento. Apoyo en ventas

## **NIVEL OPERATIVO**

HERNANDO CASTRO – Operario: Se especializa en el mantenimiento y cambio de ejes automotrices. Realiza trabajos en el área de frenos.

LUIS VELANDIA – Mecánico General: Se encarga de todos los trabajos de mecánica general.

MIGUEL GONZÁLEZ – Frenero: Encargado del cambio y mantenimiento en el sistema de frenos del parque automotor.

VÍCTOR OCHOA – Latonero y Pintor: Se ocupa del mantenimiento exterior y de la pintura de los automóviles.

JAIRO JURADO – Frenero: Encargado del cambio y mantenimiento en el sistema de frenos del parque automotor.

## **15.3 ASPECTOS LEGALES**

### **14.3.1 Constitución y legalidad**

Según el certificado de matrícula de persona natural, la Cámara de Comercio de Bogotá, a los cinco (5) días del mes de Mayo, certifica con fundamento en las matriculas del registro mercantil, que la persona natural Lucinda Peña Bello identificada con la cedula de ciudadanía No 51.882.846 de Bogotá es la propietaria del establecimiento de comercio “Frenos Discos y Campanas”, el cual tiene

la matrícula No 01109843 del 9 de Julio de 2001, y se identifica con el Numero de Registro Tributario No 51.882.846 – 3. Esta se encuentra en la dirección comercial o de notificación judicial Calle 131 No 36-42 en el Municipio de Bogotá D.C., y su actividad comercial es la de Venta de Repuestos y Lubricantes para automotores.

La empresa Frenos Campanas y discos es una persona jurídica, la cual está regulada bajo el régimen común, el cual la obliga a llevar una contabilidad, pagar los impuestos IVA en ICA cada dos meses y los impuestos anuales renta y cámara de comercio. Y también cada cuatro años hay que pagar un derecho de aviso.

La entidad encargada de la supervisión de la comercialización de autopartes en Colombia es la superintendencia de industria y comercio. También la agremiación ASOPARTES vigila de forma constante todo el funcionamiento del sector. El ministerio de comercio en el encargado de vigilar y de controlar todas las acciones hechas por las empresas que pertenecen a este sector.

#### **14.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS**

##### **14.4.1 Gastos de personal**

La empresa “Frenos Discos y Campanas” ofrecerá a sus empleados un ambiente de seguridad laboral, ofreciéndole salarios bien remunerados, el pago de los parafiscales y de las prestaciones, lo cual según el código laboral es deber de la empresa el hacerse de estos gastos. En la tabla No 60 se muestran la relación de las áreas de la empresa, el empleado que pertenece a cada una, el pago de su salario mensual, y el total para el año 1. Para el año No 1, la empresa pagara en salarios la cantidad de \$20.500.319 para el área de mano de obra, de 17.990.394 en el área administrativa y de \$12.124.808 en el área de ventas.

Tabla No 60: Pagos estimados a los empleados de “Frenos Campanas y Discos” para el año No 1

MANO DE OBRA			ADMINISTRACION			VENTAS		
CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO AÑO 1
Jairo Jurado	\$ 442.000	\$ 5.304.000	Lucinda Peña	\$ 726.000	\$ 8.712.000	Graciela Ayala	\$ 777.750	\$ 9.333.000
Miguel González	\$ 466.000	\$ 5.592.000	Misael Peña	\$ 428.000	\$ 5.136.000			
Hernando C	\$ 407.000	\$ 4.884.000						
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.315.000</b>	<b>\$ 15.780.000</b>	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.154.000</b>	<b>\$ 13.848.000</b>	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 777.750</b>	<b>\$ 9.333.000</b>
Parafiscales	\$ 118.350	\$ 1.420.200	Parafiscales	\$ 103.860	\$ 1.246.320	Parafiscales	\$ 69.998	\$ 839.970
Cesantías	\$ 109.540	\$ 1.314.474	Cesantías	\$ 96.128	\$ 1.153.538	Cesantías	\$ 64.787	\$ 777.439
Intereses s	\$ 1.095	\$ 13.145	Intereses sob	\$ 961	\$ 11.535	Intereses sobre Cesantías	\$ 648	\$ 7.774
Prima de Se	\$ 109.540	\$ 1.314.474	Prima de Serv	\$ 96.128	\$ 1.153.538	Prima de Servicios	\$ 64.787	\$ 777.439
Vacaciones	\$ 54.836	\$ 658.026	Vacaciones	\$ 48.122	\$ 577.462	Vacaciones	\$ 32.432	\$ 389.186
<b>Total salario</b>	<b>\$ 1.708.360</b>	<b>\$ 20.500.319</b>		<b>\$ 1.499.199</b>	<b>\$ 17.990.394</b>		<b>\$ 1.010.401</b>	<b>\$ 12.124.808</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 14.4.2 Gastos anuales de administración

En la tabla No 61 se muestra el valor total de los costos indirectos de fabricación, los cuales no están clasificados ni como mano de obra ni como materiales directos de producción. Los costos que se relacionan a continuación son los costos indirectos, los gastos de administración y los gastos de ventas, los cuales para el 1 año suman \$26.085.660.

Tabla No 61: Otros costos de producción y gastos de administración y ventas

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Otros costos indirectos de producción	\$ 6.900.000	\$ 7.245.000	\$ 7.607.250	\$ 7.987.613	\$ 8.386.993
Gastos de administración	\$ 11.793.828	\$ 12.383.519	\$ 13.002.695	\$ 13.652.830	\$ 14.335.472

Gastos de ventas	\$ 7.391.832	\$ 7.761.424	\$ 8.149.495	\$ 8.556.970	\$ 8.984.818
<b>Total</b>	<b>\$ 26.085.660</b>	<b>\$ 27.389.943</b>	<b>\$ 28.759.440</b>	<b>\$ 30.197.412</b>	<b>\$ 31.707.283</b>

*Fuente: elaboración propia*

## **15 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

### **15.1 INGRESOS**

#### **15.1.1 Fuentes de financiación**

El capital actual de la empresa pertenece a su único propietario y estos recursos están constituidos en capital, inventarios, maquinarias y muebles. La empresa deberá buscar recursos en efectivo, para poder llevar a cabo el plan de reestructuración. La empresa “Frenos Campanas y Discos” buscare recursos externos, acudiendo a un préstamo bancario en el Banco Caja Social, lo cual irá destinado a la adquisición del software contable, el computador, las impresoras, los muebles de espera, asesorías del ingeniero mecánico Miguel González, en innovación y en la adquisición del bien raíz. El monto a solicitar es de \$100.000.000, los cuales serán pagados en 3 años, en cuotas mensuales iguales por el valor de \$ 3.755.195 a una tasa del 20,76% EA.

Tabla No 62: Tabla de amortización del crédito solicitado al Banco Caja Social

CUOTA No.	VR. CUOTA	INTERESES	CAPITAL	SALDO
1	3.755.195	1.730.000	2.025.195	97.974.805
2	3.755.195	1.694.964	2.060.231	95.914.573
3	3.755.195	1.659.322	2.095.873	93.818.700
4	3.755.195	1.623.064	2.132.132	91.686.568
5	3.755.195	1.586.178	2.169.018	89.517.550
6	3.755.195	1.548.654	2.206.542	87.311.008
7	3.755.195	1.510.480	2.244.715	85.066.293
8	3.755.195	1.471.647	2.283.549	82.782.745
9	3.755.195	1.432.141	2.323.054	80.459.691
10	3.755.195	1.391.953	2.363.243	78.096.448
11	3.755.195	1.351.069	2.404.127	75.692.321
12	3.755.195	1.309.477	2.445.718	73.246.603
13	3.755.195	1.267.166	2.488.029	70.758.573
14	3.755.195	1.224.123	2.531.072	68.227.501
15	3.755.195	1.180.336	2.574.860	65.652.642
16	3.755.195	1.135.791	2.619.405	63.033.237
17	3.755.195	1.090.475	2.664.720	60.368.516
18	3.755.195	1.044.375	2.710.820	57.657.696
19	3.755.195	997.478	2.757.717	54.899.979
20	3.755.195	949.770	2.805.426	52.094.553
21	3.755.195	901.236	2.853.960	49.240.593
22	3.755.195	851.862	2.903.333	46.337.260
23	3.755.195	801.635	2.953.561	43.383.699
24	3.755.195	750.538	3.004.657	40.379.042
25	3.755.195	698.557	3.056.638	37.322.404
26	3.755.195	645.678	3.109.518	34.212.886
27	3.755.195	591.883	3.163.313	31.049.573
28	3.755.195	537.158	3.218.038	27.831.536
29	3.755.195	481.486	3.273.710	24.557.826
30	3.755.195	424.850	3.330.345	21.227.481
31	3.755.195	367.235	3.387.960	17.839.520
32	3.755.195	308.624	3.446.572	14.392.949
33	3.755.195	248.998	3.506.197	10.886.751
34	3.755.195	188.341	3.566.855	7.319.897
35	3.755.195	126.634	3.628.561	3.691.335
36	3.755.195	63.860	3.691.335	0

Fuente: Elaboración propia

### **15.1.2 Flujo de caja proyectado**

El Flujo de Caja es el informe financiero que muestra los flujos de ingreso y egreso de efectivo que ha obtenido la “Frenos Discos y Campanas”.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de la empresa, se le conoce como saldo, el cual en este caso fue favorable ya que en todos los meses del primer año, los ingresos superaron a los egresos. Para el primer mes el saldo en caja fue de \$ 134.121.410, ya que ese mes entra a caja el préstamo bancario y las ventas iniciales. Para el último mes el saldo en caja fue de \$ 247.646.947, indicando que las ventas si aumentaron el mes de diciembre y se obtuvo una recuperación de cartera.

Tabla No 63: Flujo de caja proyectado de "Frenos Campanas y Discos" para 1 año

MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
<b>VENTAS</b>	59.715.000	33.175.000	46.445.000	59.715.000	33.175.000	46.445.000	59.715.000	33.175.000	33.175.000	33.175.000	33.175.000	59.715.000	530.800.000
<b>COMPRAS M.P. E INSUMOS</b>	34.904.250	19.391.250	27.147.750	34.904.250	19.391.250	27.147.750	34.904.250	19.391.250	19.391.250	19.391.250	19.391.250	34.904.250	310.260.000
<b>CONCEPTOS/MESES</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>	<b>TOTAL AÑO</b>
<b>I. Ingresos Operativos</b>													
1. Ventas de Contado	31.848.000	17.693.333	24.770.667	31.848.000	17.693.333	24.770.667	31.848.000	17.693.333	17.693.333	17.693.333	17.693.333	31.848.000	283.093.333
2. Ventas a Crédito	27.867.000	15.481.667	21.674.333	27.867.000	15.481.667	21.674.333	27.867.000	15.481.667	15.481.667	15.481.667	15.481.667	27.867.000	247.706.667
3. Recuperación Cartera	27.867.000	15.481.667	21.674.333	27.867.000	15.481.667	21.674.333	27.867.000	15.481.667	15.481.667	15.481.667	15.481.667	27.867.000	219.839.667
<b>Total Ingresos Operativos</b>	<b>31.848.000</b>	<b>45.560.333</b>	<b>40.252.333</b>	<b>53.522.333</b>	<b>45.560.333</b>	<b>40.252.333</b>	<b>53.522.333</b>	<b>45.560.333</b>	<b>33.175.000</b>	<b>33.175.000</b>	<b>33.175.000</b>	<b>47.329.667</b>	<b>750.639.667</b>
<b>II. Gastos Operativos Fijos</b>													
<b>A. Fijos:</b>													
1. Pagos Laborales:	3.246.750	3.538.958	3.538.958	3.538.958	3.538.958	5.161.683	3.538.958	3.538.958	3.538.958	3.538.958	3.538.958	6.786.357	47.045.408
Sueldos	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	3.246.750	38.961.000
Parafiscales	292.208	292.208	292.208	292.208	292.208	292.208	292.208	292.208	292.208	292.208	292.208	292.208	3.214.283
Cesantías e Intereses													
Prima de servicios						1.622.726						1.622.726	3.245.451
Vacaciones												1.624.674	1.624.674
Subsidio de Transporte													
Dotaciones													
2. Arrendamientos	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	18.000.000
3. Servicios	306.072	306.072	306.072	306.072	306.072	306.072	306.072	306.072	306.072	306.072	306.072	306.072	3.672.864
Energía	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	900.000
Agua	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Telefono	81.072	81.072	81.072	81.072	81.072	81.072	81.072	81.072	81.072	81.072	81.072	81.072	972.864
4. Mantenimiento													
5. Publicidad													
6. Transporte													
7. Otros	367.733	367.733	367.733	367.733	367.733	367.733	367.733	367.733	367.733	367.733	367.733	367.733	4.412.796
8. Preoperativos													
<b>Subtotal</b>	<b>5.420.555</b>	<b>5.712.763</b>	<b>5.712.763</b>	<b>5.712.763</b>	<b>5.712.763</b>	<b>7.335.488</b>	<b>5.712.763</b>	<b>5.712.763</b>	<b>5.712.763</b>	<b>5.712.763</b>	<b>5.712.763</b>	<b>8.960.162</b>	<b>73.131.068</b>
<b>A. Variables</b>													
1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos	18.615.600	10.342.000	14.478.800	18.615.600	10.342.000	14.478.800	18.615.600	10.342.000	10.342.000	10.342.000	10.342.000	18.615.600	165.472.000
2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos	16.288.650	9.049.250	12.668.950	16.288.650	9.049.250	12.668.950	16.288.650	9.049.250	9.049.250	9.049.250	9.049.250	16.288.650	144.788.000
3. Compra Insumos para Inventarios													
4. Pago Proveedores Histórico													0
5. Pago M.O. Y Gastos de Fabricación													0
<b>Subtotal</b>	<b>34.904.250</b>	<b>19.391.250</b>	<b>27.147.750</b>	<b>34.904.250</b>	<b>19.391.250</b>	<b>27.147.750</b>	<b>34.904.250</b>	<b>19.391.250</b>	<b>19.391.250</b>	<b>19.391.250</b>	<b>19.391.250</b>	<b>34.904.250</b>	<b>310.260.000</b>
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>40.324.805</b>	<b>25.104.013</b>	<b>32.860.513</b>	<b>40.617.013</b>	<b>25.104.013</b>	<b>34.483.238</b>	<b>40.617.013</b>	<b>25.104.013</b>	<b>25.104.013</b>	<b>25.104.013</b>	<b>25.104.013</b>	<b>43.864.412</b>	<b>383.391.068</b>
<b>Superavit/(deficit) Operativo</b>	<b>-8.476.805</b>	<b>20.456.321</b>	<b>7.391.821</b>	<b>12.905.321</b>	<b>20.456.321</b>	<b>5.769.095</b>	<b>12.905.321</b>	<b>20.456.321</b>	<b>8.070.988</b>	<b>8.070.988</b>	<b>8.070.988</b>	<b>3.465.255</b>	<b>119.541.933</b>
<b>III. Inversiones Fijas</b>													0
1. Terrenos													0
2. Edificaciones													0
3. Maquinaria y Equipo	12.155.000												12.155.000
4. Muebles y Enseres													0
5. Vehículos													0
<b>Subtotal</b>	<b>12.155.000</b>												<b>12.155.000</b>
<b>IV. Recursos Obtenidos</b>													
1. Préstamo Línea Emprendimiento	100.000.000												
2. Recursos Propios	12.155.000												
<b>Subtotal</b>	<b>112.155.000</b>												
<b>V. Amortización Pasivos Financieros</b>													
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	2.025.195	2.060.231	2.095.873	2.132.132	2.169.018	2.206.542	2.244.715	2.283.549	2.323.054	2.363.243	2.404.127	2.445.718	26.753.397
2. Intereses Crédito Propuesto	1.730.000	1.694.964	1.659.322	1.623.064	1.586.178	1.548.654	1.510.480	1.471.647	1.432.141	1.391.953	1.351.069	1.309.477	18.308.948
3. Ley Mpyme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Comisión Fondo Nacional de Garantías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>3.755.195</b>	<b>45.062.346</b>
<b>Superavit/(deficit) Financiero</b>	<b>87.768.000</b>	<b>16.701.125</b>	<b>3.636.625</b>	<b>9.150.125</b>	<b>16.701.125</b>	<b>2.013.900</b>	<b>9.150.125</b>	<b>16.701.125</b>	<b>4.315.792</b>	<b>4.315.792</b>	<b>4.315.792</b>	<b>-289.941</b>	<b>174.479.587</b>
<b>VI. Pago de Impuestos</b>													0
IVA Cobrado	10.020.960	5.567.200	7.794.080	10.020.960	5.567.200	7.794.080	10.020.960	5.567.200	5.567.200	5.567.200	5.567.200	10.020.960	89.075.200
IVA Pagado		15.588.160		17.815.040		13.361.280		15.588.160		11.134.400			73.487.040
Imporrenita													
<b>Subtotal</b>		<b>15.588.160</b>		<b>17.815.040</b>		<b>13.361.280</b>		<b>15.588.160</b>		<b>11.134.400</b>			<b>73.487.040</b>
<b>SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA</b>	<b>97.788.960</b>	<b>22.268.325</b>	<b>-4.157.455</b>	<b>19.171.085</b>	<b>4.453.285</b>	<b>9.807.980</b>	<b>5.809.805</b>	<b>22.268.325</b>	<b>-5.705.168</b>	<b>9.882.992</b>	<b>-1.251.408</b>	<b>9.731.019</b>	<b>190.067.747</b>
		<b>97.788.960</b>	<b>120.057.285</b>	<b>115.899.830</b>	<b>135.070.916</b>	<b>139.524.201</b>	<b>149.332.181</b>	<b>155.141.986</b>	<b>177.410.311</b>	<b>171.705.144</b>	<b>181.588.136</b>	<b>180.336.728</b>	<b>1.623.855.676</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>97.788.960</b>	<b>120.057.285</b>	<b>115.899.830</b>	<b>135.070.916</b>	<b>139.524.201</b>	<b>149.332.181</b>	<b>155.141.986</b>	<b>177.410.311</b>	<b>171.705.144</b>	<b>181.588.136</b>	<b>180.336.728</b>	<b>190.067.747</b>	<b>1.813.923.423</b>



Fuente: Elaboración Propia

### 15.1.3 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados de la tabla No nos muestra el resultado de las operaciones en los primeros 5 años del plan de rediseño de la empresa. Para el año No 1, el total de los ingresos fue de \$ 530.800.000, el total de costo de ventas \$ 310.260.000 y la utilidad del ejercicio en el año No 1 fue de \$ 190.708.681. El proyecto para el año No 1, presenta una utilidad neta de \$ 14.607. 734, y para el Año No 2 de \$ 88.392.461, lo cual demuestra la viabilidad del proyecto.

Tabla No 64: Estado de resultados Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 530.800.000	\$ 557.340.000	\$ 585.207.000	\$ 614.467.350	\$ 645.190.718
Costo Materia Prima	\$ 310.260.000	\$ 325.773.000	\$ 342.061.650	\$ 359.164.733	\$ 377.122.969
Depreciaciones	\$ 2.431.000	\$ 2.431.000	\$ 2.431.000	\$ 2.431.000	\$ 2.431.000
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 6.900.000	\$ 7.245.000	\$ 7.607.250	\$ 7.987.613	\$ 8.386.993
Mano de Obra	\$ 20.500.319	\$ 21.525.335	\$ 22.601.601	\$ 23.731.681	\$ 24.918.266
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 340.091.319</b>	<b>\$ 356.974.335</b>	<b>\$ 374.701.501</b>	<b>\$ 393.315.026</b>	<b>\$ 412.859.228</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 190.708.681</b>	<b>\$ 200.365.665</b>	<b>\$ 210.505.499</b>	<b>\$ 221.152.324</b>	<b>\$ 232.331.490</b>
Salarios de Administración	\$ 17.990.394	\$ 18.889.913	\$ 19.834.409	\$ 20.826.130	\$ 21.867.436
Gastos de Administración	\$ 11.793.828	\$ 12.383.519	\$ 13.002.695	\$ 13.652.830	\$ 14.335.472
Salarios de Ventas	\$ 12.124.808	\$ 12.731.049	\$ 13.367.601	\$ 14.035.981	\$ 14.737.780
Gastos de Ventas	\$ 7.391.832	\$ 7.761.424	\$ 8.149.495	\$ 8.556.970	\$ 8.984.818
Amortización del Diferido	\$ 100.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 149.300.862</b>	<b>\$ 51.765.905</b>	<b>\$ 54.354.200</b>	<b>\$ 57.071.910</b>	<b>\$ 59.925.506</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 41.407.819</b>	<b>\$ 148.599.760</b>	<b>\$ 156.151.298</b>	<b>\$ 164.080.413</b>	<b>\$ 172.405.984</b>
Intereses Crédito	\$ 18.934.382	\$ 12.611.359	\$ 4.843.285		
Otros Intereses					
Ley Mipyme					
Comisión FNG					
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 18.934.382</b>	<b>\$ 12.611.359</b>	<b>\$ 4.843.285</b>		
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 22.473.437</b>	<b>\$ 135.988.402</b>	<b>\$ 151.308.013</b>	<b>\$ 164.080.413</b>	<b>\$ 172.405.984</b>
Impuesto de Renta	\$ 7.865.703	\$ 47.595.941	\$ 52.957.804	\$ 57.428.145	\$ 60.342.094
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 14.607.734</b>	<b>\$ 88.392.461</b>	<b>\$ 98.350.208</b>	<b>\$ 106.652.268</b>	<b>\$ 112.063.889</b>

Fuente: Elaboración propia

### 15.1.4 Balance general proyectado

El balance general de la empresa, resume lo que tiene la empresa, lo que le deben, y de lo en realidad le pertenece a el propietario de la empresa, en un periodo determinado. La empresa para el año No 1, tiene unos activos de \$ 127.636.667, un pasivo de \$ 115.481.667 y un patrimonio de \$ 12.155.000. Para el periodo No 2 se ve que el patrimonio crece a \$ 26.762.734, gracias a las utilidades generadas en el periodo anterior.

*Tabla No 65: Balance general proyectado*

BALANCE GENERAL						
BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	\$ -	\$ 115.669.657	\$ 211.326.948	\$ 254.081.384	\$ 277.409.027	\$ 294.664.028
Cuentas por Cobrar - Cartera	\$ 15.481.667	\$ 15.481.667	\$ 15.481.667	\$ 21.674.333	\$ 22.758.050	\$ 23.895.953
Inventario de Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Diferidos y Operativos	\$ 100.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 115.481.667</b>	<b>\$ 131.151.324</b>	<b>\$ 226.808.615</b>	<b>\$ 275.755.717</b>	<b>\$ 300.167.077</b>	<b>\$ 318.559.981</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL FIJO</b>	<b>\$ 12.155.000</b>	<b>\$ 12.155.000</b>	<b>\$ 12.155.000</b>	<b>\$ 12.155.000</b>	<b>\$ 12.155.000</b>	<b>\$ 12.155.000</b>
Depreciación Acumulada		\$ 2.431.000	\$ 2.431.000	\$ 2.431.000	\$ 2.431.000	\$ 2.431.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 12.155.000</b>	<b>\$ 9.724.000</b>	<b>\$ 9.724.000</b>	<b>\$ 9.724.000</b>	<b>\$ 9.724.000</b>	<b>\$ 9.724.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 127.636.667</b>	<b>\$ 140.875.324</b>	<b>\$ 236.532.615</b>	<b>\$ 285.479.717</b>	<b>\$ 309.891.077</b>	<b>\$ 328.283.981</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Proveedores	\$ 12.065.667	\$ 12.065.667	\$ 12.668.950	\$ 13.302.398	\$ 13.967.517	\$ 14.665.893
Imporrenta por Pagar		\$ 7.865.703	\$ 47.595.941	\$ 52.957.804	\$ 57.428.145	\$ 60.342.094
IVA por Pagar		\$ 14.862.400	\$ 15.605.520	\$ 16.385.796	\$ 17.205.086	\$ 18.065.340
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)		\$ 3.277.906	\$ 3.441.801	\$ 3.613.891	\$ 3.794.586	\$ 3.984.315
Parafiscales y Provisiones		\$ 292.208	\$ 306.818	\$ 322.159	\$ 338.267	\$ 355.180
Otros Pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligación (Crédito)	\$ 27.667.293	\$ 33.990.317	\$ 41.758.390	\$ -		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 39.732.960</b>	<b>\$ 72.354.200</b>	<b>\$ 121.377.419</b>	<b>\$ 86.582.048</b>	<b>\$ 92.733.600</b>	<b>\$ 97.412.823</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
Obligación (Crédito)	\$ 75.748.707	\$ 41.758.390	\$ -			
Otros Pasivos						
<b>TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO</b>	<b>\$ 75.748.707</b>	<b>\$ 41.758.390</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 115.481.667</b>	<b>\$ 114.112.590</b>	<b>\$ 121.377.419</b>	<b>\$ 86.582.048</b>	<b>\$ 92.733.600</b>	<b>\$ 97.412.823</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000	\$ 12.155.000
Utilidad del Ejercicio		\$ 14.607.734	\$ 88.392.461	\$ 98.350.208	\$ 106.652.268	\$ 112.063.889
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			\$ 14.607.734	\$ 88.392.461	\$ 98.350.208	\$ 106.652.268
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 12.155.000</b>	<b>\$ 26.762.734</b>	<b>\$ 115.155.195</b>	<b>\$ 198.897.669</b>	<b>\$ 217.157.477</b>	<b>\$ 230.871.158</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 127.636.667</b>	<b>\$ 140.875.324</b>	<b>\$ 236.532.615</b>	<b>\$ 285.479.717</b>	<b>\$ 309.891.077</b>	<b>\$ 328.283.981</b>

Fuente: elaboración propia

### 15.1.5 Razones financieras

Razón corriente: Muestra la capacidad que tiene la empresa para poder cubrir sus obligaciones financieras oportunamente. Si se tiene muy baja indica que la empresa tiene problemas de liquidez y se le dificultaría pagar las deudas a corto plazo, pero en este caso va aumentando a través de los años.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1,8	1,9	3,2	3,2	3,3

Capital de trabajo neto: Con el capital de trabajo se mide la cantidad de dinero que una empresa posee para cubrir los gastos operativos, incluyendo las obligaciones corrientes. En este caso se cuenta con \$263.286.128 para cubrir los gastos operacionales en el año 5.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 116.275.495	\$ 186.744.458	\$ 188.024.579	\$ 249.251.439	\$ 263.286.128

Razón de deuda: La empresa tiene una razón para el año 5 de 30%, mostrando que va disminuyendo. Lo que quiere decir que de sus activos totales, este porcentaje se financio externamente. Significa que los acreedores de la empresa tienen un derecho del sobre los activos.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
81%	51%	30%	30%	30%

Razones de rentabilidad: Mide la capacidad que tiene la empresa para producir ganancias, teniendo en cuenta el éxito o fracaso del manejo de los recursos por parte de la gerencia. En este caso se observa que va aumentando con el tiempo.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Rentabilidad Bruta (%)</b>	36%	36%	36%	36%	36%
<b>Rentabilidad Operacional (%)</b>	8%	27%	27%	27%	27%
<b>Rentabilidad Neta (%)</b>	3%	16%	17%	17%	17%

ROA: Indica el nivel de utilidades que genera cada peso invertido en los activos de la empresa. Esto quiere decir que por cada peso invertido por los accionistas, va a generar en el año 5 el 35%.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
13%	39%	36%	36%	35%

## 16 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 16.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán los costos. La empresa “Frenos Campanas y Discos” alcanzara el punto de equilibrio cuando venda 3.532 unidades, que equivalen a \$ 408.977.571, en donde después de estas cantidades y de estas ventas, empezaran a generar utilidades para la empresa

*Tabla No 66: Punto de Equilibrio de “Frenos Campanas y Discos”*

PRODUCTOS	VENTAS PROYECTADAS	UNIDADES PROYECTADAS	DIFERENCIA DE VENTAS PUNTO DE EQUILIBRIO	UNIDADES
	PESOS	UNIDADES		
PASTILLAS DE FRENO	67.500.000	1.000	52.008.263	770
DISCOS DE FRENO	35.500.000	500	27.352.494	385
CAMPANAS DE FRENO	18.000.000	300	13.868.870	231
LUBRICANTES	13.800.000	1.200	10.632.800	925
SERVICIOS	396.000.000	1.584	305.115.144	1.220
<b>TOTAL</b>	<b>530.800.000</b>	<b>4.584</b>	<b>408.977.571</b>	<b>3.532</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 16.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa de interna de retorno es una herramienta de toma de decisiones de inversión, que se utiliza para conocer la factibilidad o no factibilidad de diferentes opciones de inversión. En el caso de “Frenos Campanas y Discos” la TIR calculada para el primer periodo anual, fue del 39,14%, la cual demuestra la viabilidad del proyecto de acuerdo a la naturaleza del negocio.

Tabla No 67: Tasa interna de retorno de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Año 1</b>	<b>CAJA FINAL</b>
Inversión	\$ (100.000.000)
Enero	\$ 2.107.587
Febrero	\$ 29.463.140
Marzo	\$ 30.084.214
Abril	\$ 54.632.327
Mayo	\$ 64.172.840
Junio	\$ 78.759.347
Julio	\$ 89.946.181
Agosto	\$ 117.301.734
Septiembre	\$ 116.078.994
Octubre	\$ 130.444.413
Noviembre	\$ 133.675.433
Diciembre	\$ 148.481.080
<b>TIR</b>	<b>39,14%</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 16.3 VALOR PRESENTE NETO

El valor presente neto proporciona un criterio de decisión preciso y sencillo, el cual se aplico en el proyecto de reestructuración de la empresa, y que actualizado a la Tasa de Descuento de mercado que en este caso fue de 8%, debe tener un VPN igual o superior a cero. Para el caso del proyecto de “Frenos Campanas y Discos”, el valor presente neto de la inversión del año No 1 fue de \$ 150.111.550, el cual es un valor mayor a cero y que demuestra la viabilidad de la inversión.

Tabla No 68: Valor Presente Neto de “Frenos Campanas y Discos”

<b>Año 1</b>	<b>Superávit o déficit de caja</b>
Enero	\$ 97.788.960
Febrero	\$ 22.268.325
Marzo	\$ (4.157.455)
Abril	\$ 19.171.085
Mayo	\$ 4.453.285
Junio	\$ 9.807.980
Julio	\$ 5.809.805
Agosto	\$ 22.268.325
Septiembre	\$ (5.705.168)
Octubre	\$ 9.882.992
Noviembre	\$ (1.251.408)
Diciembre	\$ 9.731.019
<b>VPN</b>	<b>\$ 150.111.550</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

## **17. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL**

### **17.1 Impacto económico, regional, social y ambiental.**

El PND y el Plan Distrital de Desarrollo, también compete a la organización puesto que la empresa busca contribuir al desarrollo económico-social, tanto del país como de la ciudad. Hay que tener en cuenta que se alinean los proyectos que tienen el distrito y el gobierno para Bogotá, y para el país, respectivamente, con los que se tienen para “Frenos, Campanas y Discos”. A continuación se hará una breve explicación de los proyectos de los planes y como están relacionados con la empresa:

- Desarrollo urbano: ciudades compactas y sostenibles

En la actualidad Colombia y más específicamente Bogotá, tiene un déficit cuantitativo y cualitativo del espacio público. Esto se ve reflejado en que las empresas dentro de la industria de autopartes, abusa del espacio público debido a que su función compete a los automóviles, y es difícil ubicarlos de tal manera que no ocupen las aceras o andenes que comprenden los espacios aledaños al negocio. Por ende, se implementaran acciones dentro de la empresa para seguir con el objetivo y política de devolver al espacio público su carácter de bien colectivo y uso común. Esto, teniendo en cuenta que la localidad de Suba es la más habitada, con una población 1.018.629 de habitantes. Las personas necesitan del uso del espacio público como uno de sus derechos, y observando la cantidad de personas que tiene la localidad, es más que un deber de la empresa el ceder las aceras y andenes a los peatones.

-Desarrollo empresarial, innovación y desarrollo tecnológico: Estrategias específicas de productividad y competitividad para las microempresas y para las PYMES

Por medio de esto, se le facilitara a las empresas el acceso de las empresas al SENA para potenciar las capacidades técnicas, tecnológicas y de gestión de los empresarios y de sus trabajadores y así volver su empresa más competitiva. Así mismo esta entidad ofrecerá un paquete de servicios de asesoría empresarial, asistencia técnica y formación general para las empresas en crecimiento. La empresa se puede ver beneficiada con esto, puesto que la hora de crecer e innovar, se requerirá de nuevos conocimientos y habilidades, tanto para los empleados como para los empleadores. Es el caso de la contabilidad, la cual debe estar acorde a las normas internacionales de contabilidad, para un óptimo funcionamiento.



- Proyecto Mi primer empleo

Para disminuir los índices de desempleo en la ciudad de Bogotá, el departamento de planeación, y la alcaldía, implementaron un proyecto para ofrecer empleos a personas recién egresadas de educación técnica, universitaria y tecnológica. En estos momentos, según el DANE, la tasa de desempleo en Colombia es del 14,6% en todo el territorio nacional. Por ahora, la tasa de desempleo dentro de la localidad de Suba, es del 6,68%, teniendo únicamente en cuenta la Capital de la República, ocupando el 7mo lugar entre las localidades con menos desempleo, Así mismo, la empresa con su estrategia de crecimiento, pretende aumentar la oferta de empleos para personas, con conocimientos dentro del área automotriz, puesto que así como va creciendo en estructura física, tecnológica e innovadora, también se incrementara el número de empleados para nuevos cargos.

-Fortalecimiento empresarial

El distrito pretende ayudar a diferentes PYMES, con aportes de capital, asesoramientos y capacitaciones, para el acceso a mercados y a diferentes segmentos en los que no se encuentran. De igual manera la empresa piensa llegar a propietarios de camionetas y de automóviles y a otros agentes que se encuentren dentro de la industria, de esta manera se jugaría el papel de proveedor a nuevas y más grandes empresas.

-Gestión ambiental y desarrollo sostenible: Prevención y control de la degradación ambiental

Por la industria en la que se mueve la empresa, es de suponer que los productos y servicios ofrecidos por esta, afectan el medio ambiente. Por esto, se pretende dar un mejor tratamiento a los residuos, desechos y basuras ocasionadas por las actividades llevadas a cabo por la empresa, con un programa de reciclamiento y separación de basuras, lo que impide que los desechos afecten el medio ambiente.

## **18. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

En la actualidad las empresas hacen parte de un entorno competitivo, el cual les plantea nuevos retos, para que estas generen nuevas ideas y se puedan adaptar a los cambios que este les impone, y en donde sus fortalezas tienen que convertirse en sus ventajas competitivas y comparativas. La empresa “Frenos Campanas y Discos” se apoyara principalmente en los años de experiencia y en los conocimientos del mercado y del sector, que ha acumulado a través del tiempo para llegar a ser la líder en la comercialización de autopartes y prestadora de servicios de la UPZ de El Prado en los próximos 5 años. La empresa opera en un entorno muy competitivo, el cual es el sector de autopartes, y esta se adaptara a su entorno, por medio de la implementación de nuevas tecnologías a sus procesos, el estudio mas detallado del mercado, y con la exploración de las amenazas y oportunidades que pueda encontrar en el ambiente externo. También tratara de seguir aumentando su portafolio de productos, ofrecerá mas productos de mayor calidad y a precios mas competitivos. El lema de la empresa será el de prestar un servicio extraordinario, que se caracterice por su impecable calidad y la búsqueda incansable de la satisfacción del cliente, con la ayuda los colaboradores mas calificados de la empresa “Frenos Campanas y Discos”.

Todo esto con colaboración de la gerencia y apoyo del proyecto, para que se pueda implementar y gestionar, de manera que contribuya al crecimiento de esta PYME como una gran empresa, que le permitirá a los colaboradores ser participes en cuanto a sus ideas innovadoras y creativas en el apoyo de los procesos y en el fomento de la investigación.

## 19. RESUMEN EJECUTIVO

“Frenos, Campanas y Discos” es una empresa familiar dedicada a la comercialización de autopartes y a ofrecer servicios automotrices, que poco a poco ha ido evolucionando a través de los años, pero sin obtener el crecimiento y desarrollo que se quiere. Con el plan de mejoramiento lo que se busca es lograr una mejoría en la empresa, buscando beneficio, como el aumento de las utilidades, un crecimiento empresarial, un aporte al desarrollo económico-social del país, un compromiso con la responsabilidad social, un aporte a la innovación y a la tecnología, entre otras.

Por una parte, comprometiéndose con el país y la población, la empresa se alía con el PND<sup>35</sup>, con su proyecto Mi Primer Empleo, con el que se le ofrecerá empleo a nuevos egresados en el área mecánica y automotriz, para que contribuyan con el desarrollo de la empresa. Igualmente, con esto se le garantiza que más que el salario pagado al empleado, se le garantiza un desarrollo profesional que aporte a la evolución de la empresa y a su reconocimiento social.

Uno de las acciones a tomar teniendo en cuenta la formación de los empleados, es la búsqueda de un convenio de capacitación con el SENA, con la que se busca generar calidad, formando a los empleados con nuevos conocimientos que demanden las nuevas tecnologías que se implementan y los nuevos productos que se introduzcan al portafolio de la empresa.

Igualmente, con el proyecto, se pretende que la empresa desarrolle una fuerte RSE<sup>36</sup> puesto que, en el sector de las autopartes se es muy difícil que este aspecto se de por la forma en que se trabaja, el servicio que se presta, los materiales que se utilizan y los desechos que estos arrojan. Con esto, se busca penetrar en el mercado, concientizandolo de nuestra labor y de nuestro aporte al ambiente, lo cual es importante en las empresas modernas, debido a que políticas gubernamentales y ambientales están presionando. Así mismo, la sociedad actual se ha percatado del daño que muchas compañías le han propinado al medio ambiente y esta, busca contribuir a la naturaleza apoyando a las empresas comprometidas con los diferentes ecosistemas.

---

<sup>35</sup> Plan Nacional de Desarrollo

<sup>36</sup> Responsabilidad Social Empresarial

Por esto, es que “Frenos, campanas y discos” se enfoca en la creación de alianzas con concesionarios en las ventas de autos, ofreciéndoles a los clientes nuestros servicios, demostrando que somos una empresa responsablemente social.

Con la implementación de un programa de control de contabilidad (software contable), la empresa se inclina por la innovación tecnológica, con lo que se pretende disminuir costos. Es una inversión que a corto plazo se vera reflejada, reduciendo procesos innecesarios, ahorrándole energía al trabajador y aumentando el rendimiento y la rentabilidad de la empresa.

Para la implementación del proyecto, se hará una inversión inicial de \$100.000.000, los cuales serán prestados por el Banco Caja Social, financiados a 3 años.

Con esto se pretende participar en el concurso Colombia Aprende, el cual premia a los mejores proyectos propuestos con mayor creatividad, impulsando así, a hacer de este un plan de negocios realizable orientado a la excelencia. En el Anexo No 4 se puede ver el formulario de inscripción al concurso.

## 20 CONCLUSIONES

-Se partió de exponer experiencias de las PYMES en donde describían como habían surgido, su actividad económica, y como pudieron desarrollarse como empresa. Aunque no todos los casos fueron satisfactorios y se pudo observar los defectos y ventajas que habían hecho que estas fracasaran o triunfaran y tomar el mejor camino para el desarrollo del proyecto.

-Tanto Kotler, como Méndez y el Fondo Emprender, dieron una pauta para el desarrollo del plan de negocios. Las diferentes estructuras, dieron un aporte significativo para el desarrollo del proyecto de “Frenos campanas y discos”, por lo que no se centra en una sola, sino que toma los mejores ítems para la explicación.

-Es importante y urgente la implementación de muebles de espera, ya que es la mayor recomendación por parte del cliente para mayor comodidad a la hora de esperar.

-Los proyectos encabezados por el distrito y el PND, apoyan el compromiso social de la empresa en cuanto a generación de empleo y temas ambientales, lo que alinea el desarrollo de “Frenos campanas y discos” con el desarrollo del país.

-Con el software contable Worldwide, los procesos se automatizan, eliminando actividades innecesarias, y ahorrando tiempo que puede ser destinado a atender de una mejor forma al cliente.

-Los clientes están satisfechos con el servicio prestado por “Frenos campanas y discos”, pero se debe llegar al nivel de excelencia para cultivar la fidelidad de los clientes.

-El aumento de la venta de vehículos usados ha ido aumentando en los últimos años, lo que es una ventaja para el sector, dedico a que la compra de autopartes y las reparaciones a los autos aumentarían.

-Se observa un alza en las exportaciones de autopartes a otros países, con lo que se piensa en enviar los productos del portafolio a otros países siendo motivada por los tratados con otros países.

-El 80% de las PYMES fracasan en sus primeros dos años, según informo el Ministro de Comercio Luis Plata, lo que muestra la buena administración y progreso de “Frenos Campanas y Discos”.

-La membresía de ASOPARTES, es una ventaja significativa, puesto que sus actividades y beneficios mantienen a la empresa en constante cambio dentro del entorno en que se desenvuelve.

-Con el implemento de innovación, se contrarresta a nuevos competidores que puedan ingresar al mercado, la cual es una amenaza, obteniendo ventaja en la curva de experiencia.

-La formación de los empleados, para que para el fortalecimiento de una cultura organizacional en donde nazca un sentido de pertenencia hacia la empresa, evitando las practicas desleales.

-La ubicación del establecimiento es excelente, puesto que es de fácil acceso a los proveedores y a los clientes, por ser un centro de comercio de autopartes reconocido en Bogotá.

-Es mucho más rentable la compra y adquisición del local, puesto que el pago anual de los arriendos, afecta la utilidad de la empresa.

-No es simplemente prestar un buen servicio al cliente, sino que se debe alcanzar la excelencia para satisfacer sus necesidades y fidelizarlo.

-Se tendrá en cuenta el margen de ganancia y los costos de los productos, para establecer una estrategia de precio optima, el cual beneficie a la empresa y a los clientes con el aumento de ventas.

-Con las alianzas con los concesionarios, pueden llegar a otros nichos de mercados, incluyendo camiones y vehículos de carga pesada, ya que estos tiene vínculos con empresas transportadoras.

-Si se tiene el cliente satisfecho, nuevos clientes optaran por la utilización del servicio de “Frenos campanas y discos”, puesto que con la estrategia de promoción, se atraerán nuevos clientes por medio de anécdotas y experiencias favorables relatadas a otros propietarios de vehículos. Lo mismo ocurre con los empleados, que invitaran a clientes potenciales a dirigirse a la empresa.

-La viabilidad del proyecto se demuestra gracias a los índices de evaluación de inversión. La tasa interna de retorno del proyecto fue de 39,1%. El valor presente neto del proyecto de la empresa es de \$ 150.111.550. Estos dos indicadores fueron mayores a cero, lo cual demuestra la buena factibilidad del proyecto.

## 21 BIBLIOGRAFÍA

- LA REPUBLICA. Productos alimenticios margarita: El paso de una empresa familiar a la adquisición por empresas multinacionales. En: 40 casos empresariales La Republica. No 2. 2006. p 199-204
- UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. Probiol. 50 años salvando vidas. En: 40 casos empresariales. No 4. 1 ed. 2002. p 56
- REGISTRO MERCANTIL - HOMONIMIA NACIONAL. Cámara de Comercio de Bogotá. En: [http://aplica.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta\\_empresa.aspx](http://aplica.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx)
- RAMIREZ, German. EMPRESAS FRACASADAS EN COLOMBIA. Consultado en <http://html.germram.com/empresas-fracasadas-en-colombia.html>. Ago 27 de 2009
- KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. Pearson Prentice Hall, 2003
- BOHLANDER, G. SNELL, S. y SHERMAN, A. Administración de RR HH, 2001
- ROBBINS, Stephen. Fundamentos de administración: Conceptos esenciales. 3ra ed. Prentice Hall. 2002. p 468
- BERRY, Thomas. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. 1ra ed. McGraw-Hill. 1992. p 205
- MÉNDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. 5ta ed. 2008 p
- <http://www.eumed.net/tesis/mggs/1k.htm> (Consultado sept. 01 de 2009)
- [http://74.125.47.132/search?q=cache:Bh8IXIDdNMgJ:www.bosch.com.co/divisiones/frenos\\_s\\_componentes.htm+que+es+campana+de+freno&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://74.125.47.132/search?q=cache:Bh8IXIDdNMgJ:www.bosch.com.co/divisiones/frenos_s_componentes.htm+que+es+campana+de+freno&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co) (Consultado sept. 12 de 2009)
- <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo34.htm> (Consultado sept. 22 de 2009)
- [http://www.usergioarboleda.edu.co/biblioteca/norma\\_icontec.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/biblioteca/norma_icontec.pdf) (Consult Ago 30de 2009)
- <http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro20%20verde.pdf> (Consultado sept. 3 de 2009)
- [http://camara.ccb.org.co/documentos/2238\\_Perfil\\_Econ%C3%B3mico\\_Suba.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/2238_Perfil_Econ%C3%B3mico_Suba.pdf). (Consultado sept. 21 de 2009)
- Guía para empresarios “OPORTUNIDADES DE PRODUCCION MAS LIMPIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ” Consultado en:



[http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/manuales/manual\\_sector\\_auto\\_motriz.pdf](http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/manuales/manual_sector_auto_motriz.pdf). sept. 28 de 2009

- <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf> (Consultado sept. 23 de 2009)
- [http://www.investinbogota.org/archivos/file/SECTORES/PDF/otros/auto\\_partes\\_bogota.pdf](http://www.investinbogota.org/archivos/file/SECTORES/PDF/otros/auto_partes_bogota.pdf) (Consultado Nov 10 de 2009)
- [http://camara.ccb.org.co/documentos/2238\\_Perfil\\_Econ%C3%B3mico\\_Suba.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/2238_Perfil_Econ%C3%B3mico_Suba.pdf) (Consultado Nov 10 de 2009)
- [http://camara.ccb.org.co/documentos/4803\\_Suba\\_y\\_Usaqu%C3%A9n\\_Parte\\_1.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4803_Suba_y_Usaqu%C3%A9n_Parte_1.pdf) (Consultado Nov 10 de 2009)
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5542> (Consultado Nov 11 de 2009)
- <http://www.encolombia.com/medioambiente/normas.htm> (Consultado Nov 11 de 2009)
- Plan estratégico exportador para Estados Unidos. Proexport Colombia Consultado en: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo3881DocumentNo3298.PDF> (Consultado Oct 30 de 2009)
- - ELTIEMPO.COM “Lucha Contra Los Repuestos Falsificados Y Por El Medio Ambiente”. Fecha de publicación: 29 de febrero de 2008 Consultado en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2845488> (Oct 25 de 2009)
- SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Consultado en: <http://www.sic.gov.co/> (Nov 17 de 2009)
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Consultado en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/home.asp> (Consultado Nov 17 de 2009)
- <http://www.ventures.com.co/content/view/37/112/> (Consultado Nov 17 de 2010)
- [http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia\\_plan\\_de\\_negocio.xls](http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia_plan_de_negocio.xls) (Consultado Nov 17 de 2010)
- Cuesta Valiño, P. (2006) Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- ALYAIL, (2009) El abastecimiento o Aprovisionamiento. Consultado en: <http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml> (Consultado Mar 09 de 2010)
- MATEUS, V (2009) Marketing Mix. Consultado en:

- <http://en.calameo.com/read/000091449f92c98a36a9a> (Mar 09 de 2010)
- SALKIND, Neil. Métodos de investigación, México. Prentice-Hall. 1998.
- BERNAL, César. Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 ed. México. Pearson Educación. 2006
- PUENTE, Raquel. Servicios: Las nuevas armas del mercadeo. Estudios gerenciales, Abril-junio. No 075. Universidad ICESI. Cali, Colombia
- <http://e-encuesta.com/index.do> (Consultado Mar 22 de 2010)
- <http://www.supernotariado.gov.co/supernotariado/images/smilies/contratacion2009/subastainversa1/ficha%20tecnica.pdf>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_mecanica/compresores/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_mecanica/compresores/)
- HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P.; GALES, L. M. Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. 6 ed. Madrid. Pearson Educación. 2003.
- [http://www.acolfa.org.co/sitio/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=27](http://www.acolfa.org.co/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=27) (Consultado Abril 13 de 2010)
- <http://www.marketing-xxi.com/principales-tecnicas-de-recogida-de-informacion-27.htm> (Consultado Abril 14 de 2010)
- PRIDE, William M. Marketing. Conceptos y Estrategias., 9na edición. México. MC Graw Hill 1997
- <http://www.wyco.es/rectificadoras/Documento.htm> (Consultado Abril 20 de 2010)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Prensa\\_hidráulica](http://es.wikipedia.org/wiki/Prensa_hidráulica) (Consultado Abril 21 de 2010)
- SINISTERRA, Gonzalo; POLANCO, Luis Enrique; HENAO, Harvey. Contabilidad: Sistema de información par alas organizaciones. 5 ed. Bogotá. MC Graw Hill. 2005
- [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/planif\\_bta\\_a.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/planif_bta_a.pdf) (Consultado Abril 01 de 2010)
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34837> (Consultado Marzo 24 de 2010)
- <http://www.texim-ltd.com> (Consultado Febrero 27 de 2010)
- <http://www.puntoazulkapitol.com/DATOS/paginas/tres.html> (Consultado Febrero 27 de 2010)
- <http://maps.google.com/?ll=4.651369,-74.091454&spn=0.222082,0.33577&t=k> (Consultado Mayo 1 de 2010)

## 23 ANEXOS

## PORTAFOLIO

<b>Producto</b>	<b>Marcas ofrecidas</b>
1. Pastillas para frenos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nacionales</b></li> <li>- Incolbest</li> <li>- Reco</li> <li>- Coexito</li> <li>- <b>Importadas</b></li> <li>- Bex usa</li> <li>- Frition tech</li> <li>- Xtender</li> <li>- Kashima</li> <li>- Autotec</li> <li>- Forwell</li> <li>- Bosh</li> <li>- Frition</li> <li>- Brake pak</li> <li>- KTC</li> <li>- Ride america</li> <li>- Fritec</li> <li>- Raybestos</li> <li>- Gold</li> <li>- Silver</li> <li>- Sanhgsin Brake</li> <li>- Stronger</li> <li>- Mintex</li> </ul>
2. Discos para freno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres diaz</li> <li>- Metal Bogota</li> <li>- Importados</li> </ul>
3. Campanas de freno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres diaz</li> <li>- Metal Bogota</li> <li>- Importados</li> </ul>
4. Bandas para freno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xtender</li> <li>- Vargas</li> <li>- Bex usa</li> <li>- Brake pak</li> <li>- KTC</li> </ul>
5. Asbestos para freno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incolbest</li> <li>- Reco</li> </ul>
6. Cilindros de rueda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incolbest</li> <li>- Kpitol</li> <li>- Metelli</li> <li>- Vargas</li> </ul>

7. Puntas de eje	- Shibomi - KTC - CV joint - Transejes - Metelli
8. Chupas de cilindro de rueda	- American ruber
9. Chupas de bomba de rueda	- American ruber
10. Empaquetaduras de ligas caliper	- American ruber
11. Filtros de aire	- Profil - KTC
12. Filtros de aceite	- Mobil - Coexito - Partmo
13. Filtros de gasolina	- Mobil
14. Refrigerantes	- Freezetone - Coexito
15. Liquidos para frenos	- AT - Coexito - Warner - Reco - Bendix
16. Pasadores de mordaza	- Break pak
17. Anti ruidos de freno	- Break pak
18. Graduaciones de freno	- Break pak
19. Grasas	- Texaco - BEG - Petrobras
20. Aceites	- Shell - Mobil - Texaco
21. Valbulinas	- Castrol - Petrobras - Texaco - Shell
22. Hidráulicos	- Texaco
23. Siliconas	- Coexito - Permatex - Loctail
24. Agua para baterías	- Coexito
25. Amortiguadores	- Gabriel
26. Guardapolvos	- Ernol
27. Bombas de freno	- Icolbest - Kpitol - Vargas - Metelli
28. Resortes	-
29. Instalaciones de alta	- A y G

30. Empaquetaduras para cilindros auxiliares de embrague	- Break pak
31. Empaquetaduras de bomba principal de embrague	- Break pak
<b>Servicios de re manufacturación</b>	
32. Rectificación de discos	
33. Rectificación de campanas	
34. Re manufacturación de bandas de frenos traseros	
<b>Servicios</b>	
35. Mecánica general	
36. Arreglo y mantenimiento de ejes de rueda	
37. Sistema de frenos	
38. Suspensión	
39. Latonería y pintura	- Subcontratación

**Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de "Frenos Campanas y Discos"**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de Frenos Campanas y Discos?**

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca los he utilizado

**2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio prestado por "Frenos Campanas y Discos"?**

- 1 = Pésimo
- 2 = Malo
- 3 = Neutral
- 4 = Bueno
- 5 = Excelente

**3. Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:  
(Siendo 1 = Pésimo, 2 = Malo, 3 = Regular, 4 = Bueno, 5 = Excelente)**

	1	2	3	4	5
Cortesía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paciencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resolución



**4. Como le pareció la rapidez del servicio ofrecido por “Frenos Campanas y Discos”**

- 1 = lento
- 2 = normal
- 3 = rápido

**5. Como señalaría usted el aspecto de las instalaciones de “Frenos Campanas y Discos”**

- Desaseado
- Normal
- Limpio

**6. Califique de 1 a 5 los siguientes elementos de la decoración de “Frenos Campanas y Discos” (Siendo 1 = Pésimo, 2 = Malo, 3 = Normal, 4 = Bueno, 5 = Excelente)**

	1	2	3	4	5
Pintura interior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afiches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vitrinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muebles de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**7. ¿Ha tenido usted algún reclamo o garantía después de haber utilizado el servicio de “Frenos Campanas y Discos”. Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 10 o de lo contrario pase a la pregunta 11.**

- Sí
- No

**8. ¿Cómo atendió "Frenos Campanas y Discos" el reclamo que usted hizo?**

- No hizo nada la empresa
- Lo soluciono pero no de la forma en que usted esperaba
- Lo soluciono de manera adecuada

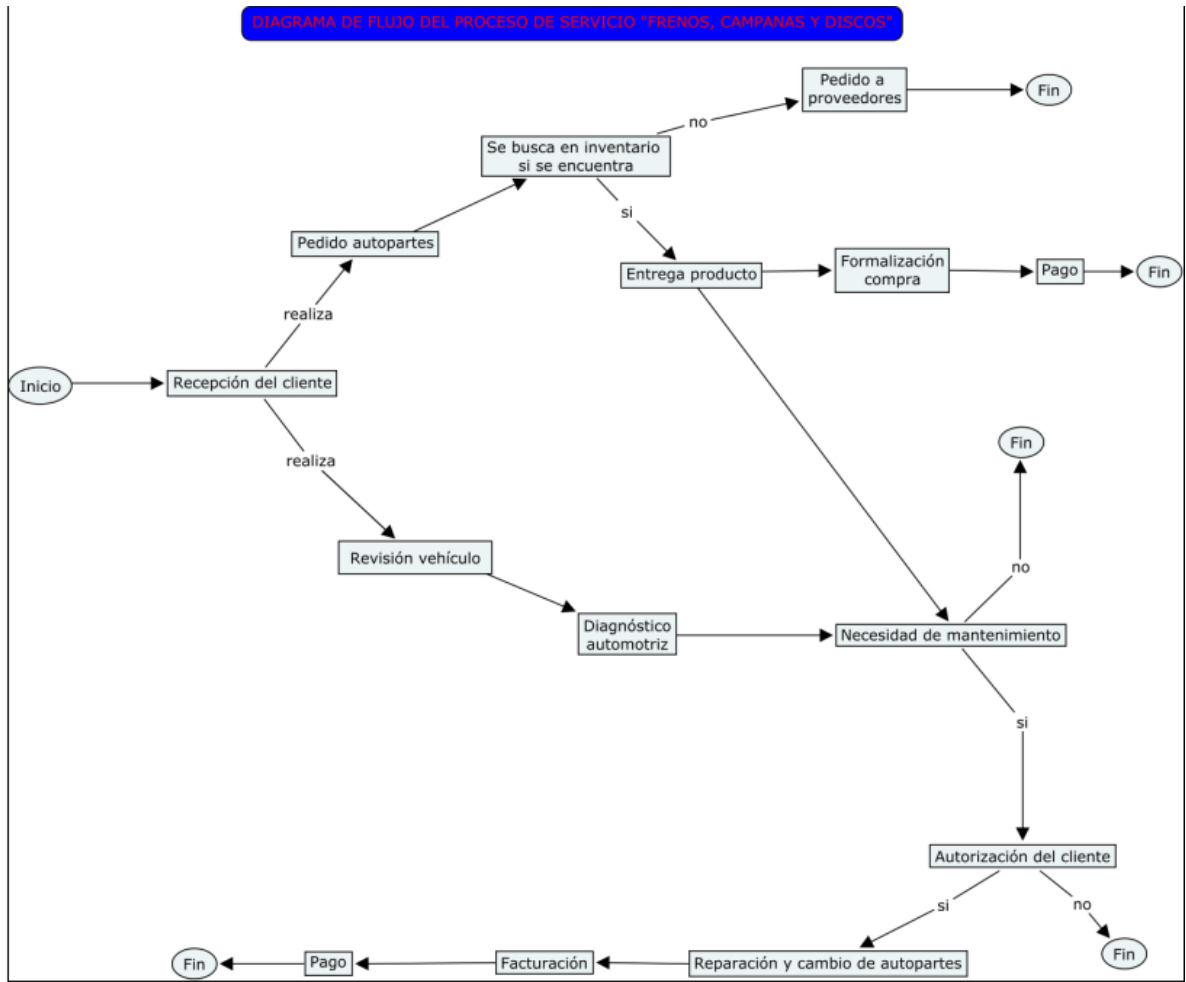
**9. ¿Recomendaría usted “Frenos Discos y Campanas” a otras personas?**

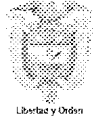
- Sí
- No

**10. ¿utilizará usted de nuevo los servicios de “Frenos Campanas y Discos”?**

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SERVICIO "FRENSOS, CARRIPANAS Y DISCOS"**





5.

## 2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.

2.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO (Descripción de Producto /servicio, objetivo general del proyecto); *Operación de autobuses y prestación de servicios a vehículos autónomos. El objetivo del proyecto es mejorar, rediseñar y reestructurar la empresa.*

2.2 VENTAJA COMPETITIVA (Propuesta de valor, diferenciación: *Implementación de innovación y tecnología de punta frente a otras empresas que no manejan los programas. Contribución al medio ambiente con políticas "Green". Creación de cultura empresarial y sentido de pertenencia.*

2.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL (especificar con cifras) *Operación de vehículos dentro de la CPE de El Prado ubicada en la localidad de Suba según el PUDE el punto cuenta con 12982 habitantes y por cada 1000 habitantes existen 170 taxis que nuestro por mercado objetivo son 1558 que a lo que se estimará el punto.*

2.4 INVERSIONES REQUERIDAS (Recursos propios-créditos-inversoristas) *Formación por parte del Banco Caja Social y apoyo de algunas de sus sucursales como patrocinador. Inversión inicial necesaria y estimada de \$15.000.000*

## 3. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROYECTO:

2



1010

VENTURES



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
 Viceministerio de Desarrollo Empresarial  
 Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA  
 Programa Presidencial Colombia Joven

**IV CONCURSO NACIONAL  
 DE PLANES DE NEGOCIO Y EMPRESAS  
 CONSTITUIDAS-2007**  
 "Cree en Colombia Crea Empresa"



**FORMATO DE INSCRIPCIÓN PLANES DE NEGOCIO**

No. Radicación: \_\_\_\_\_ (Exclusivo Mincomercio)

**1. INFORMACIÓN GENERAL**

1.1 NOMBRE DEL PROYECTO: Plan de negocio para el mejoramiento de la empresa de antigüedades "Arco"  
 1.2 MODALIDAD: Bienes  Servicios  Compras y Dicos "con reflexiones e implementación de innovación a un plato de la artes"  
 1.3 CATEGORÍA: Innovación  Industrias Creativas  Impacto Social/ambiental   
 1.4 Entidad que presenta el proyecto: Pontificia Universidad Javeriana  
 Departamento: Cundinamarca Ciudad: Boyacá  
 Docente/coordinador: Enrique Sandoz Mail: abellaj@javeriana.edu.co

**1.5 EQUIPO EMPRENDEDOR**

NOMBRES	APELLIDOS	C.C./T.I	TELEFONO	E - MAIL
1. Dan Johathan	Abella G.	1018413318	3137506	abella@javeriana.edu.co
2. Dairo Felipe	Ayala P.	1018414041	8043373	ayala@javeriana.edu.co
3.				
4.				





3.1 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE PRODUCTO O SERVICIO: (composición/estructura, dimensiones del producto y materiales empleados, proceso de obtención del producto/ prestación del servicios. En el caso de un servicio describir aspectos tangibles.)

La comercialización y prestación de servicios se realiza directamente con el cliente. El cliente se dirige al establecimiento y propiciando de lo que el cliente se tiene mantenimiento al curso se diagnostica el vehículo, o simplemente se le vende el producto.

3.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL FACTOR INNOVADOR: (creatividad en la elaboración del producto/ prestación del servicio-procesos)

Para mejorar la calidad y la eficacia en los procesos se implementará un programa control de calidad, lo que implicará que algunas operaciones se automatizan, reduciendo costos y ahorrando tiempo. También se implementará un concurso en la empresa, para que esta se vuelva realmente responsable, genere empleos y aporte al desarrollo del medio ambiente.

3.3 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE UTILIDAD: (Descripción de la utilidad, satisfacción de necesidad y diferenciación frente a la competencia.)

La utilidad frente a los últimos años ha sido mejorada frente a la competencia, ya que en materia y la industria de este nivel la empresa, va más rápido que el crecimiento de la misma, por lo que se espera aumentar ganancias con la implementación del plan de negocios.

3.4 ESTADO DEL PROYECTO: (estado de Desarrollo del producto/ servicio a prestar y viabilidad técnica-industrial y económica de su implementación.)





El proyecto cuenta con apoyo del propietario, lo que es un buen indicador, pues las inversiones económicas están disponibles por medio de crédito, la implementación es posible y es necesaria, ya que se brinda el soporte económico y social de la empresa.

3.5 DESCRIPCIÓN LOGÍSTICA (Descripción de normas de calidad, ambientales internacionales y nacionales y demás legales que deba cumplir el Producto/servicio).

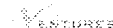
Por el sector donde se ubica la empresa, son derechos que afectan al medio ambiente. Con el plan de negocios se pretende solucionar este inconveniente con programas de alto y manejo de desechos y bosques.

#### EXCLUSIVA PARA CATEGORÍA DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

3.6 DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO. (Antecedentes de la comunidad donde se desarrolla el proyecto/ sostenibilidad ambiental).

3.7 DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN ( Mitigación /impacto del proyecto en la comunidad.)

4



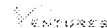


**Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**  
Viceministerio de Desarrollo Empresarial  
**Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA**  
Programa Presidencial Colombia Joven

3.8 GENERACION DE EMPLEO (Número de empleos directos e indirectos proyectados.)  
*Se estima la vinculación de la empresa de profesionales o egresados del SENA, apoyados por el proyecto Mi Futuro Empleo, el cual apunta a los profesionales para vincularse a una empresa sin necesidad de tener experiencia laboral.*

ENVIAR A LA SIGUIENTE DIRECCION: ( O a las Direcciones territoriales de Mincomercio)

**Señores:**  
**Emprendedores Colombia**  
**Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.**  
**Calle 28 No. 13 a - 15 Piso 4 Edificio Bancafé.**  
**Bogotá D.C.**



## ORDEN DE COMPRA

Bogotá D.C., Abril 22 de 2010

Señor (a)  
LUCINDA PEÑA BELLO  
FRENOS DISCOS Y CAMPANAS  
BOGOTÁ

**Comprar Ahora**  
pagos@wo.net

Distinguido (a) señor (a):

En nombre de nuestra empresa le agradecemos el haberse puesto en contacto con nosotros y manifestar su interés en los productos y servicios que ofrecemos.

Mediante esta cotización y/o orden de compra usted conocerá el valor de nuestro software contable y financiero World Office de acuerdo con los requerimientos manifestados a nuestros asesores de ventas. Lo invitamos a consultar la información detallada acerca de los aspectos complementarios que comprende esta cotización haciendo clic aquí ([www.worldoffice.com.co/info](http://www.worldoffice.com.co/info)) donde encontrará información sobre:

Demostración rápida	Información sobre nuestra empresa	Información sobre el soporte
Demostración detallada	Información básica de World Office	Información sobre las actualizaciones
Preguntas frecuentes	Opciones integradas de World Office	Desarrollos especiales
Requerimientos de equipo	Ficha técnica de World Office	Pasos para adquirir World Office
Referencias de clientes	Información sobre la capacitación	

A continuación detallamos el valor de nuestro software según el número de equipos requerido por su empresa, también detallamos las opciones de contado y crédito con sus respectivos programas de pago para esta última opción. Además lo invitamos a ingresar a nuestra página [www.worldoffice.com.co/info](http://www.worldoffice.com.co/info) y observar toda la información relacionada con World Office.

Descripción	Costo de Contado	Costo a crédito	Cheques
1 Licencia Principal	\$ 4.000.000	\$ 4.375.000	A la fecha \$ 1.378.125
0 Licencias Adicionales	\$ 0	\$ 0	30 días \$ 1.378.125
IVA	\$ 640.000	\$ 700.000	60 días \$ 918.750
Menos Retefuente	\$ 440.000	\$ 481.250	90 días \$ 918.750
<b>Total World Office Standard</b>	<b>\$ 4.200.000</b>	<b>\$ 4.593.750</b>	<b>\$ 4.593.750</b>

Queremos que usted se sienta respaldado, por esto siempre estamos atentos a escucharle. Permítanos atenderle a través de nuestra línea gratuita nacional 018000 110 850 o a través de nuestro correo electrónico [contactenos@worldoffice.com.co](mailto:contactenos@worldoffice.com.co) o si lo prefiere comuníquese directamente con la oficina de World Office en su ciudad en los teléfonos que aparecen en el membrete.

Atentamente,  
MARTHA RODRIGUEZ  
MOVIL: 300 685 42 47 - 310 798 83 58 - 317 668 41 70  
E-MAIL: [contactenos@worldoffice.com.co](mailto:contactenos@worldoffice.com.co)  
EJECUTIVO DE CUENTA

SOFTWARE WORLD OFFICE  
Derechos de Autor: Registrados ante  
el Ministerio de Desarrollo e Interior  
en el libro 13 Tomo 7 partida 090.

**Aceptada**  
(Firma y Sello del Cliente)

- Bogotá D.C. Calle 55 No. 71 - 74 Tels. 295 08 84 295 68 25 416 53 92 Fax 295 68 28
- Medellín: Cra. 43A No. 1A Sur 29 Of. 306 Edif. Colmena El Poblado Tels. 3116950 2680762
- Barranquilla: Cra. 54 No. 72 - 80 Of. 47 Edificio Centro Ejecutivo 1 Tels. 353 68 85
- Cali, Calle 25N No. 5N - 48 Of. 14 Tels. 683 73 25 653 46 95
- Pereira Calle 15 No. 3 - 50 Of. 705A Edificio Diario del Otún Tels. 334 76 27 335 28 14

Línea Gratuita Nacional 01 8000 110 850 [contactenos@worldoffice.com.co](mailto:contactenos@worldoffice.com.co)



**ANEXO. RESUMEN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS (INSUMOS)**

Producto	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Total unidades	Total costo	Ventas	Total unidades	Total costo	Ventas	Total unidades	Total costo	Ventas	Total unidades	Total costo	Ventas	Total unidades	Total costo	Ventas
PASTILLAS DE FRENO	1.000	53.500.000	67.500.000	1.000	56.175.000	70.875.000	1.000	58.983.750	74.418.750	1.000	61.932.938	78.139.688	1.000	65.029.584	82.046.672
DISCOS DE FRENO	500	27.500.000	35.500.000	500	28.875.000	37.275.000	500	30.318.750	39.138.750	500	31.834.688	41.095.688	500	33.426.422	43.150.472
CAMPANAS DE FRENO	300	14.700.000	18.000.000	300	15.435.000	18.900.000	300	16.206.750	19.845.000	300	17.017.088	20.837.250	300	17.867.942	21.879.113
LUBRICANTES	1.200	12.600.000	13.800.000	1.200	13.230.000	14.490.000	1.200	13.891.500	15.214.500	1.200	14.586.075	15.975.225	1.200	15.315.379	16.773.986
SERVICIOS	1.584	201.960.000	396.000.000	1.584	212.058.000	415.800.000	1.584	222.660.900	436.590.000	1.584	233.793.945	458.419.500	1.584	245.483.642	481.340.475
<b>Total</b>	<b>4.584</b>	<b>310.260.000</b>	<b>530.800.000</b>	<b>4.584</b>	<b>325.773.000</b>	<b>557.340.000</b>	<b>4.584</b>	<b>342.061.650</b>	<b>585.207.000</b>	<b>4.584</b>	<b>359.164.733</b>	<b>614.467.350</b>	<b>4.584</b>	<b>377.122.969</b>	<b>645.190.718</b>

Versión adoptada de la metodología para Planes de Negocios presentados a Fondo Emprender, ubicada en la pagina [www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

**LOGOTIPO:**

**SLOGAN:**

**NOMBRE DEL PROYECTO:**

**NOMBRE DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO CON SUS RESPECTIVOS CODIGOS:**

**MISIÓN:**

**VISIÓN:**

# **1) MERCADO**

## **1.1) INVESTIGACION DE MERCADOS**

### **1.1.1) Definición de Objetivos**

Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.

### **1.1.2) Justificación y Antecedentes del Proyecto**

Justifique las razones para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y las demás que usted considere relevantes para la justificación de su proyecto. Así mismo relacione los antecedentes del proyecto

### **1.1.3) Análisis del Sector Económico.**

Consigne en este recuadro el estudio realizado acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector Económico ( No corresponde a la Ubicación Física del Plan de Negocios), así como comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo

#### **1.1.4) Análisis del Mercado**

Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), Perfil del Consumidor y/o del cliente. importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países);Relacione los productos sustitutos y productos complementarios

#### **1.1.5) Análisis de la Competencia**

Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Análisis del costo de mi producto / servicio frente a la competencia; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; Segmento al cual esta dirigida la competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.

### **1.2) ESTRATEGIAS DE MERCADO**

#### **1.2.1) Concepto del Producto o Servicio**

Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio (por Ej. Si el

B/S es de consumo directo, de consumo intermedio, etc.), diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia.

### **1.2.2) Estrategias de Distribución**

Especifique alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional ó internacional, estrategias de ventas, presupuesto de distribución, tácticas relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar. Estrategias de comercialización.

### **1.2.3) Estrategias de Precio**

Presente un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios. Explique la manera mediante la cual definió el precio

### **1.2.4) Estrategias de Promoción**

Explique ó describa la estrategia de Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por

pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, Costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento).



### **1.2.5) Estrategias de Comunicación**

Explique la estrategia de difusión de su producto ó servicio; explique las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Relacione y justifique los costos.

### **1.2.6) Estrategias de Servicio**

Relacione los procedimientos para otorgar Garantías y Servicio Postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago de la garantía ofrecida, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

### **1.2.7) Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo**

Cuantifique y justifique los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas(Producto, Precio, Plaza, Promoción

### **1.2.8) Estrategias de Aprovisionamiento**

Describa la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago ó por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc. Definir si los proveedores otorgan crédito, Establezca los plazos que se tiene para efectuar los pagos

**1.3) PROYECCION DE VENTAS. Estos datos serán extraídos de la pagina web [www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com), siempre y cuando el plan de negocios este activo en la misma.**

Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determine los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Cada producto debe tener asociado la posición arancelaria de Importación /Exportación.

La proyección de ventas debe ser producto de un análisis en el que se haya utilizado un método de proyección como los relacionados en la caja de selección que ofrece el sistema. Explique cual es la fuente de los datos históricos y las razones por las que se utilizó el método seleccionado.

#### **1.3.1) Política de Cartera**

Defina si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.

No se otorgara crédito a los clientes cuando realicen la compra de medicamentos o dispositivos médicos.

### **1.3.2) Adicionar Producto o Servicio**

## **2) OPERACIÓN**

### **2.1) OPERACIÓN**

#### **2.1.1) Ficha Técnica del Producto o Servicio**

Describa las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque y embalaje, almacenaje, etc

#### **2.1.2) Estado de Desarrollo**

Describa del estado del arte del bien o servicio ó el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar



### **2.1.3) Descripción del Proceso**

Relacione y Describa en forma secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción de su producto ó servicio En caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer diagrama de flujo de proceso, e insertarlo como archivo adjunto)

### **2.1.4) Necesidades y Requerimientos**

Relacione las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por período de producción; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del PRESUPUESTO requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos.

### **2.1.5) Plan de Producción**

Tomando como referencia el plan de ventas, establezca las cantidades a producir por período, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción (cuantifique la producción de unidades de producto por periodo de tiempo; por Ej. Cajas de tomate por /mes, numero de almuerzo producidos y vendidos por mes, Etc.), presente el incremento de la producción en el tiempo por Ej. primer mes = 0 cajas de 50 unidades,.....quinto mes = 300 cajas de 50 unidades, ....sexto mes= 400 cajas de 50 unidades, ... mes n= 1000 cajas de 50 unidades.

## **2.2) PLAN DE COMPRAS**

### **2.2.1) Consumos Por Unidad de Producto**

Basado en el Plan de Producción, identifique, describa y justifique la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto, registrando la información requerida por el sistema.

## **2.3) COSTOS DE PRODUCCION**

### **2.3.1) Costos de producción**

Relacione el Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, Costo de los insumos (definiendo precio por unidad de medida).

Costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida. Costos de los materiales de empaque. Costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año). Costo de mantenimiento de instalaciones. En los casos que sea necesario establecer costo de repuestos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, ó de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por periodo (Ej.: por semana, por mes, etc.). Costo de mano de obra directa por periodo en horario normal. En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras. Costo por periodo de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción. Costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.

## **2.4) INFRAESTRUCTURA**

### **2.4.1) Infraestructura**

Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción ó servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada maquina, herramienta y mobiliario. Costo de construcción y/o remodelación de las instalaciones requeridas. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial. Establezca si estas forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.

### **2.4.2) Parámetros Técnicos Especiales**

Para los negocios del sector agropecuario, entre otros, defina los parámetros técnicos como: Niveles de conversión alimenticia, tasas de mortalidad, tasas de natalidad, tasas de morbilidad, carga animal, Toneladas por /ha, densidad de plantas por /ha, etc.

## **3) ORGANIZACIÓN**

### **3.1) ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1.1) Análisis DOFA**

El análisis debe contener la relación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se identifican en el producto. Esa relación debe complementarse obligatoriamente con una descripción del

impacto estimado para cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas registradas. Adicionalmente, frente al impacto identificado, se debe describir la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos.

### **3.1.2) Organismos de Apoyo**

Identifique y relacione las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso. Descripción del apoyo en la fase de definición del negocio, en la implementación del mismo. Describa el apoyo previsto para la etapa de operación del negocio.

## **3.2) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1) Estructura Organizacional**

Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Igualmente la conformación de la Junta Directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros. Relacione los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.

## **3.3) ASPECTOS LEGALES**

### **3.3.1) Constitución Empresa y Aspectos Legales**

Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos ó Servicios, Normas o Política de

distribución de utilidades

### **3.4) COSTOS ADMINISTRATIVOS**

#### **3.4.1) Gastos de Personal**

Registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registre los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes.

#### **3.4.2) Gastos de Puesta en Marcha**

Relacione y Cuantifique los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.

#### **3.4.3) Gastos Anuales de Administración**

Registre los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, como servicios públicos.

## **4) FINANZAS**

### **4.1) INGRESOS**

#### **4.1.1) Fuentes de Financiación**

Especifique la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando si se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la etapa de operación del negocio. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio, se requiere contar con la información básica del crédito: cuantía, destinación de los recursos (para inversiones fijas, para capital de trabajo, etc), plazo, forma de pago, tasa de interés etc. Igualmente, se hace necesario definir la Tasa de rentabilidad, efectiva anual, a la cual aspiran los emprendedores del negocio.

:

#### **4.1.2) Modelo Financieros**

Baje y diligencie los archivos de Balance inicial y proyectado, Estado de Resultados y Flujo de Caja. Tenga en cuenta que los periodos de proyección ( para n años) deberán estar en función de la naturaleza del negocio, no obstante en ningún caso n podrá ser inferior a 2, una vez diligenciados los formatos utilice la opción que el sistema ofrece para subirlos.

### **4.2) EGRESOS**

#### **4.2.1) Egresos**

Ingrese la siguiente información: Índice de Actualización monetaria, que representa la tasa anual de crecimiento esperada de los egresos, Inversiones Fijas y Diferidas a efectuar. También deberá ingresar en el respectivo cuadro los Costos de Puesta en Marcha.

#### **4.3) CAPITAL DE TRABAJO**

##### **4.3.1) Capital de Trabajo**

Son los recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, como: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos de transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc (costos operacionales).

### **5) PLAN OPERATIVO**

#### **5.1) PLAN OPERATIVO**

### **5.1.1) Cronograma de Actividades**

Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual se desarrollará el plan de negocio, a través de esta herramienta se podrá hacer seguimiento a los avances, utilización de los recursos y gestión, con el fin de observar en forma clara la realización del proyecto. Para cada actividad registre las metas a lograr y los requerimientos de recursos por período.

## **5.2) METAS SOCIALES**

### **5.2.1) Metas Sociales del Plan de Negocio**

Especifique cuales son las metas sociales a lograr con la puesta en marcha del plan de negocio. Pase a 5.2.2)

### **5.2.2) Plan Nacional de Desarrollo**

Especifique como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (digitar obligatoriamente).

### **5.2.3) Plan Regional de Desarrollo**

Especifique como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del Plan Regional de Desarrollo, (digitar obligatoriamente).



#### **5.2.4) Cluster ó Cadena Productiva**

Indique a que cluster o cadena productiva se asocia el proyecto propuesto, identificando en que fase de la cadena se integra digitar obligatoriamente.

#### **5.2.5) Empleo**

Para cada empleo directo a generar, deberá seleccionar el mes a partir del cual empezará a pagar el salario registrado, adicionalmente, debe seleccionar para cada uno de ellos que características de "población Vulnerable" cumple, si es el caso.

#### **5.2.6) Emprendedores**

Ingresar en los campos de beneficiario con la opción si/no, igualmente debe ingresar el porcentaje de la participación accionaría para cada uno.

### **6) IMPACTO**

#### **6.1) IMPACTO**

### **6.1.1) Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental**

Describa los aspectos de su Plan de Negocio que según su criterio generarían impacto Económico, Social y Ambiental cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en generación de empleo directo en las diferentes fases del proyecto, ventas nacionales y exportaciones, cobertura de población objetivo, clientes, consumidores, y proveedores de materias primas e insumos, planes de mitigación ambiental, compensación, ó corrección, y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento.

## **7) RESUMEN EJECUTIVO**

### **7.1) RESUMEN EJECUTIVO**

#### **7.1.1) Concepto del Negocio**

Describa en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación del proyecto, actividades económicas a las que se dedicará, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo, etc.

#### **7.1.2) Potencial del Mercado en Cifras**

Resuma con cifras el potencial de mercados regionales, nacionales e internacionales que tiene el bien o servicio.

### **7.1.3) Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor**

Ventajas más destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto ó servicio, que según su criterio le permitirá asegurar el éxito y valores agregados con respecto a lo existente ó la competencia.

### **7.1.4) Resumen de las Inversiones Requeridas**

Defina las principales inversiones, aportes de los socios, recursos solicitados al Fondo Emprender.

### **7.1.5) Proyecciones de Ventas y Rentabilidad**

Resuma las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo, y la rentabilidad esperada el proyecto, en términos de la tasa interna de retorno.

### **7.1.6) Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad**

Concretamente presente las principales bondades financieras y sustente la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa.

## **7.2) EQUIPO DE TRABAJO**

### **7.2.1) Resumen Ejecutivo**

Presentación de los datos básicos del proyecto y del grupo de trabajo (Asesores y Emprendedores), que hacen parte del proyecto.

## **8) ANEXOS**

### **8.1) Anexos**

Documentos relacionados con el plan de negocio