

**VIABILIDAD DE MONTAJE DE UN CENTRO DE SERVICIOS INTEGRADOS
PARA MOTOS EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO**

**LUIS FELIPE OSORIO CASTRO
CAMILO ANDRÉS TIUZO ROJAS**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
VICERRECTORIA LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
VILLAVICENCIO
2014**

**VIABILIDAD DE MONTAJE DE UN CENTRO DE SERVICIOS INTEGRADOS
PARA MOTOS EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO**

**LUIS FELIPE OSORIO CASTRO
CAMILO ANDRÉS TIUZO ROJAS**

Trabajo presentado para optar a título de Administrador de Empresas

**Erika Zapata Calvo
Especialista en Gestión de Calidad**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
VICERRECTORIA LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
VILLAVICENCIO
2014**

AUTORIDADES ACADEMICAS

LEONIDAS LOPEZ HERRAN
Rector Nacional Universidad Minuto de Dios

JAIRO ENRIQUE CORTES
Vicerrector Regional Llanos

LINDA GUARIN
Secretaria General

JUAN FERNANDO OSSA
Coordinador Programa Administración de Empresas

Nota de Aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Villavicencio, septiembre de 2014

DEDICATORIA

Gracias a Dios por ser siempre mi guía y darme la posibilidad de estudiar, a mis padres por apoyarme, orientarme y estar siempre ahí para lograr este nuevo reto en mi vida. A todas las personas que hicieron parte de este proceso de formación profesional, fueron mi soporte en el desarrollo de este plan de negocio como trabajo de grado

LUIS FELIPE

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por acompañarme día a día, darme la capacidad, conocimiento y sabiduría durante el proceso académico en la universidad. A mi padres, por su apoyo comprensión y colaboración hasta haber alcanzado esta meta en mi vida.

CAMILO ANDRÉS

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios que nos ha brindado la vida para poder alcanzar este logro académico, a nuestros padres nuestra gratitud por su apoyo de tanto económico como moral se ha podido culminar dicho proyecto, de la misma forma se agradece la valiosa colaboración a las diferentes instituciones y personas que participaron en el proceso investigativo. De igual manera, se desea hacer una excepción a los colaboradores más inmediatos, como son, la Corporación Universitaria Minuto de Dios, los docentes quienes brindaron su conocimiento muy valioso, los compañeros de estudio.

**Las opiniones del presente documento son responsabilidad de los autores y
no comprometen a la institución universitaria**

CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN	16
1. ESTUDIO DE MERCADOS	20
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	20
1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	24
1.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIA	26
1.3.1 Competidores directos.	27
1.3.2 Competidores indirectos.	27
1.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	28
1.4.1 Planteamiento del Problema.	28
1.4.2 Análisis del Contexto.	29
1.4.3 Método.	30
1.4.4 Diseño de la investigación.	31
1.4.5 Resultado de la investigación.	33
2. PLAN DE MERCADEO	36
2.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	36
2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	37
2.2.1 Ubicación.	37
2.2.2 Comercialización.....	37
2.2.3 Estrategias de ventas.	37
2.2.4 Canal de distribución.	38
2.2.5 Dimensión de los puntos de venta.	38
2.2.6 Alternativas de Penetración del Mercado.....	38
2.3 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	38
2.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	39
2.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	39
2.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	40
2.6.1 Atención al cliente.	40
2.6.2 Políticas de servicio comparación de la competencia.....	41
2.7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADO	41
2.8 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO.....	41
2.8.1 Mano de obra o recurso humano.	42
2.8.2 Materiales.	42
2.9 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	42
2.10 POLÍTICA DE CARTERA.....	43
3. ESTUDIO TÉCNICO DE OPERACIÓN O DE INGENIERA.....	44
3.1 OPERACIÓN.....	44

3.1.1	Ficha Técnica del Producto o Servicio.....	44
3.1.2	Estado de desarrollo.....	47
3.1.3	Descripción del proceso.....	47
3.1.4	Necesidades y requerimientos (materia prima, insumos).....	48
3.1.5	Plan de producción.....	48
3.2	PLAN DE COMPRAS.....	48
3.2.1	Consumo por unidad de producto.....	49
3.2.2	Costos de producción.....	49
3.3	INFRAESTRUCTURA.....	50
4.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	55
4.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	56
4.1.1	Análisis DOFA.....	56
4.1.2	Organismos de apoyo.....	56
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	58
4.3	ASPECTOS LEGALES.....	59
4.4	COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	61
4.4.1	Gastos de personal.....	61
4.4.2	Gastos de puesta en marcha.....	61
4.4.3	Gastos anuales de administración.....	62
5.	ESTUDIO FINANCIERO.....	63
5.1	ANÁLISIS DE LOS INGRESOS.....	63
5.2	ANÁLISIS DE LOS EGRESOS.....	65
5.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	66
5.4	MODELO FINANCIERO.....	66
6.	PLAN OPERATIVO.....	72
6.1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	72
6.2	METAS SOCIALES.....	72
6.2.1	Plan Nacional de desarrollo.....	72
6.2.2	Plan regional de competitividad de Meta.....	73
6.2.3	Clúster o cadena productiva.....	73
6.2.4	Empleo.....	73
6.2.5	Emprendedores.....	74
7.	IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL.....	75
	CIBERGRAFIA.....	78
	ANEXOS.....	79

LISTA DE IMÁGENES

Página

Imagen 1. Almacén taller mundo motos.....27
Imagen 2. Diseño de la encuesta.....32

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Mercado de motocicletas en Colombia	25
Tabla 2. Otras cifras del sector 2010	26
Tabla 3. Matriz DOFA	55
Tabla 4. Cronograma de actividades	72

LISTA DE CUADROS

Página

Cuadro 1. Presupuesto de la mezcla de mercado	41
Cuadro 2. Proyección de motos a atender.....	43
Cuadro 3. Mantenimiento general.....	47
Cuadro 4. Mantenimiento preventivo	47
Cuadro 5. Reparación específica.....	48
Cuadro 6. Lavado de motos.....	48
Cuadro 7. Inversión inicial.....	53
Cuadro 8. Gastos de personal	61
Cuadro 9. Presupuesto de puesta en marcha	62
Cuadro 10. Proyección gastos generales	62
Cuadro 11. Proyección de ventas	64
Cuadro 12. Inversión inicial.....	64
Cuadro 13. Plan de pagos banco comercial	65
Cuadro 14. Depreciación y valor de salvamento.....	65
Cuadro 15. Pagos del proyecto.....	66
Cuadro 16. Capital de trabajo	66
Cuadro 17. Flujo de caja proyectado	66
Cuadro 18. Balance general proyectado.....	68
Cuadro 19. Parámetros de viabilidad.....	71

LISTA DE GRAFICAS

Página

Gráfica 1. Evolución del mercado de motocicletas en unidades	20
Gráfica 2. Matricula de motos	21
Gráfica 3. Crecimiento de matrículas por departamento.....	22
Gráfica 4. Ventas de motocicletas nuevas.....	23
Gráfica 5. Uso de la moto en colombia	23
Gráfica 7. Periodicidad de mantenimiento a la moto.....	33
Gráfica 8. Repuesto que más se cambia	33
Gráfica 9. Periodicidad en el lavado de la moto.....	34
Gráfica 10. Lugar del lavado de moto	34
Gráfica 11. Genero de los motociclistas	35
Gráfica 12. Organigrama de la empresa.....	58
Gráfica 13. Proyección de flujos de caja.....	67
Gráfica 14. Comportamiento del proyecto	70

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo 1. Ingresos marzo de 2013	79
Anexo 2. Ingresos abril de 2013	80
Anexo 3. Ingresos mayo de 2013	81
Anexo 4. Ingresos junio de 2014.....	82

INTRODUCCIÓN

El sector automotriz años viene creciendo en Colombia durante los últimos; y ha generado diversos problemas de movilidad en zonas urbanas del país; del cual muchas personas deciden comprar motos para transportarse diariamente, a menor costo y en el menor tiempo posible. Esta situación hace que los talleres mecánicos tengan mayor demanda del mercado como también mayores controles para hacer de la revisión técnico mecánica obligatoria y confiable que dé más seguridad a la comunidad en general.

Es por esto que surge la necesidad de implementar un Centro de Servicios Integrados para Motos en la ciudad Villavicencio, con el propósito de cubrir la demanda que este sector requiere, también que este centro sea asequible a las personas al momento llevar su moto realizar el mantenimiento, la revisión técnico mecánica, y el lavado. De esta manera se establece el cumplimiento de las normas establecidas por las autoridades competentes a nivel local, para esto se propone constituir una empresa que diseñe y desarrolle servicios Integrados para motos totalmente equipados siguiendo las normas establecidas de calidad, con el fin sean reconocidos y realicen otros lugares del país.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Crear, Establecer y proyectar una empresa dedicada a la prestación de Servicios Integrados (mantenimiento, reparación y lavado) de motocicletas para las marcas Akt, Bajaj, Kawasaki, Kymco, Suzuki, Yamaha y Honda, que comprendan los cilindrajes entre 100 cc a 210 cc en la ciudad de Villavicencio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis económico - financiero con el fin de determinar la viabilidad económica del Centro de servicios integrados para motos.
- Realizar una investigación de mercados que evidencie la aceptación y la necesidad de implementar un Centro de servicios integrados para motos en la ciudad de Villavicencio.
- Efectuar un estudio técnico que garantice la existencia de los recursos para mantener la calidad y eficiencia del servicio.

ANTECEDENTES

Actualmente en Colombia la oferta de C.D.A (Centros de Diagnóstico Automotriz) para motocicletas está establecida en las grandes ciudades, dejando de lado ciudades con menor población, como Villavicencio, debido esto la demanda de los servicios en esta ciudad es económicamente atractiva, para nuestra oportunidad de entrar en este sector le dimos un concepto diferente a lo que es C.D.A la denominamos C.S.I (Centro de servicios integrados), para motocicletas, cuyo objetivo principal es cubrir un mayor porcentaje del territorio de la ciudad de Villavicencio para que todos los motociclistas tengan la facilidad de acceder a nuestros servicios integrados.

Adicionalmente, durante la exploración de este mercado de motocicletas en Villavicencio se evidenció la necesidad y la oportunidad de hacer nuevas aplicaciones y desarrollos en servicios integrados para motocicletas de igual manera en la actualidad de este sector de nuestra ciudad, no ha logrado el mejoramiento de la prestación de servicios, y por consecuencia se debe hacer recorridos por diferentes establecimientos para adquirir la atención completa de nuestras motocicletas. Así mismo con nuestro concepto de servicios integrados se pretende incursionar en este mercado y darle un mayor aprovechamiento de las funciones y de las tecnologías para ayudar a quienes deseen encontrar todos los servicios en un solo lugar.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se desarrolla con la finalidad de abastecer el sector motociclistico de la ciudad de Villavicencio, para masificar y concentrar el interés de las personas en este mercado a partir de esta idea de negocio debido al gran crecimiento considerable que ha tenido en los últimos años; De acuerdo con datos suministrados por la *Secretaria de tránsito municipal de Villavicencio* (SETRAVI), en la ciudad hay una estimación de 45.000 motos que están registradas para circular, lo cual se ha generado la necesidad de conocer este mercado, comprendiendo productos y servicios para el buen funcionamiento de las motocicletas.

- ✓ El mercado de está conformado por los propietarios de Motocicletas de las marcas Auteco, Honda, Yamaha y Suzuki, que circulan en la Ciudad de Villavicencio.
- ✓ El centro de servicios Integrados ofrecerá el mismo servicio para cada marca Auteco, Honda, Yamaha y Suzuki. Entre otros
- ✓ La segmentación (Multi-segmento) favorece al centro de servicios integrados teniendo en cuenta que disminuye el riesgo de la empresa, permitiendo brindar mayor cobertura.

Por estas razones este proyecto se lleva a cabo en Villavicencio, Meta que abarca los diferentes barrios que integran cada una de las comunas. De igual manera el mercado de motos demanda y requiere de servicios que abarque todas las soluciones que pueda presentar una moto, teniendo la posibilidad de mejorar la calidad en la prestación del servicio, venta de repuestos y así mismo manera elevar las ganancias obteniendo un beneficio mutuo.

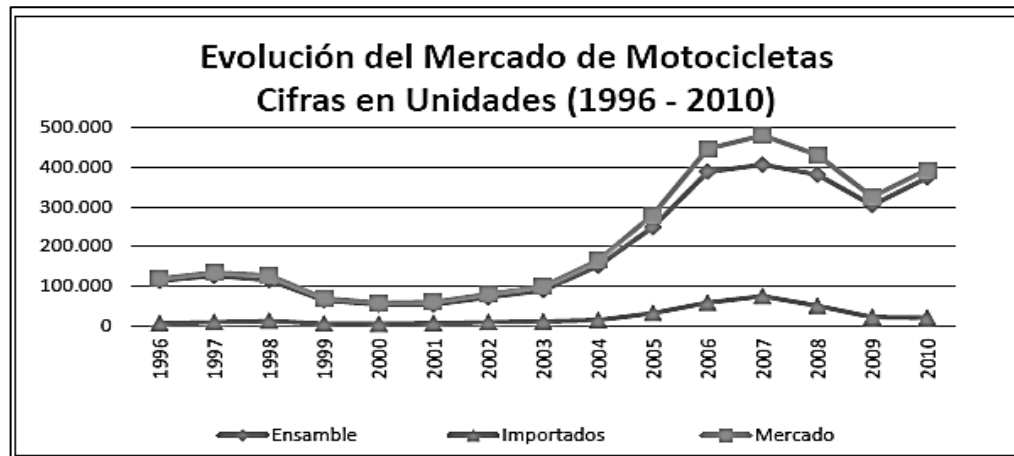
1. ESTUDIO DE MERCADOS

En este capítulo están los análisis, consultas, bases de datos, estadísticas y pronunciamientos de las principales autoridades competentes e Industrias de Motos con respecto al crecimiento del mercado de motocicletas en Colombia.

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Las motocicletas son fundamentales en el desarrollo de la sociedad y la economía colombiana porque son asequibles, económicas, prácticas y eficientes, se han convertido en parte fundamentales de la vida de muchas personas para y su trabajo y sobre todo de las clases menos favorecidas. El parque de motocicletas en Colombia en 2010, ascendía a más de 3.3 millones de motos; Los nuevos motociclistas alcanzan los 400.000 anuales, cifra que casi duplica los de vehículos de 4 o más ruedas. El 93% del total de la utilización de las motos en el país se destina para transporte y para trabajar. Según el Registro Único Nacional de Transito, (RUNT) en Colombia existen más motocicletas (3.380.811) que automóviles (3.958.474).

Gráfica 1. Evolución del mercado de motocicletas en unidades

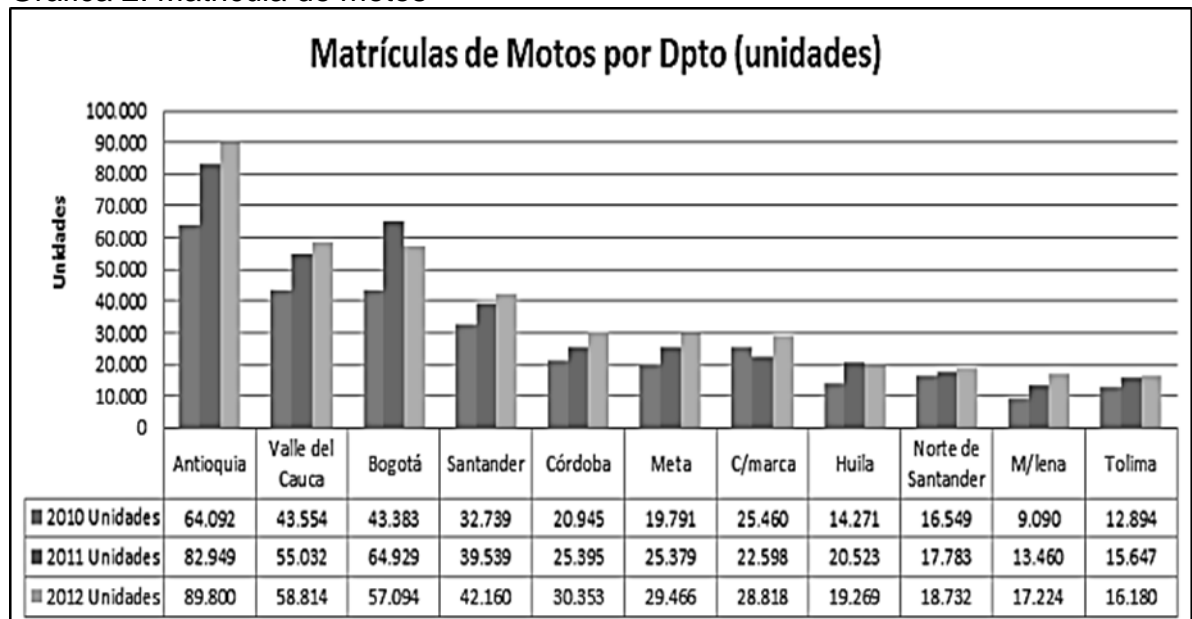


Fuente: ANDI

Del análisis de la gráfica 1 se desprende la evolución constante que ha tenido el mercado de motocicletas en Colombia al mantenerse más o menos constante entre 1996 y 2003, para empezar de allí una escalada continua hasta el año 2007 de donde empieza a descender hasta 2009 con unas 300.000 unidades y subir

nuevamente a 400.000 en el siguiente año, lo que permite ver la importancia que significa el uso de este medio de transporte a nivel nacional, situación que también se presenta en el departamento del Meta.

Gráfica 2. Matricula de motos



Fuente: RUNT: Registro Único Nacional de Tránsito.

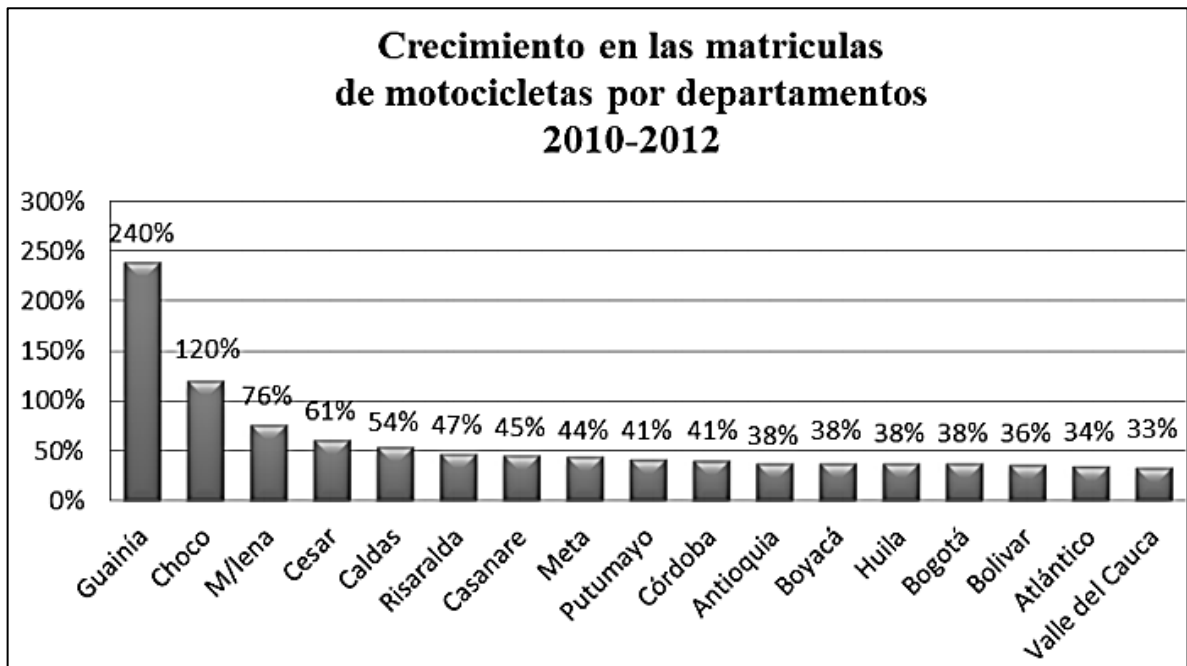
La producción y el uso de motos en Colombia continúan mostrando resultados positivos y aumentando su aceptación en los hogares colombianos. Así lo evidencian las últimas cifras de la DIAN que indican que entre 2011 y 2012 la producción nacional se incrementó en más de 50.000 motos adicionales, lo que equivale a más de un 12% de crecimiento. Del mismo modo, el año pasado la industria colombiana logró exportar más de 5.000 motos a países como Ecuador, Venezuela y Costa Rica, lo que consolida a Colombia como el segundo país con mayor producción de motocicletas en Latinoamérica después de Brasil.

El desarrollo de este sector ha generado en el país múltiples impactos positivos tales como la generación de empleo altamente calificado; la transferencia de tecnología; el desarrollo y la consolidación de un clúster de más de 60 pequeñas y medianas empresas productoras de partes y piezas en el país; así como el fortalecimiento de redes de distribución y comercio en todo el territorio nacional superior a 5000 establecimientos, entre concesionarios, almacenes de repuesto y talleres de mantenimiento, tanto en municipios rurales como urbanos.

Es así como en la gráfica 2 se observan cifras recientes que permiten ver el dinamismo de este sector en departamentos como Antioquia donde se pasó de

64.092 motos en 2010 a 89.800 en 2013, comportamiento muy parecido proporcionalmente a su población en el departamento del Meta que pasó de 19.191 a 29.466 unidades, mostrando así el alto potencial en términos de oportunidad de negocio el montaje de un Centro de servicios integrados para motos en la ciudad de Villavicencio

Gráfica 3. Crecimiento de matrículas por departamento



Fuente: RUNT: Registro Único Nacional de Tránsito.

Con base en las cifras de matrículas del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), las ventas de motocicletas nuevas en el 2012, reportaron un crecimiento del 10,9%, alcanzando más de 565.000 unidades. El nuevo record en ventas, entre otros, se debe al incremento del poder adquisitivo de los consumidores.

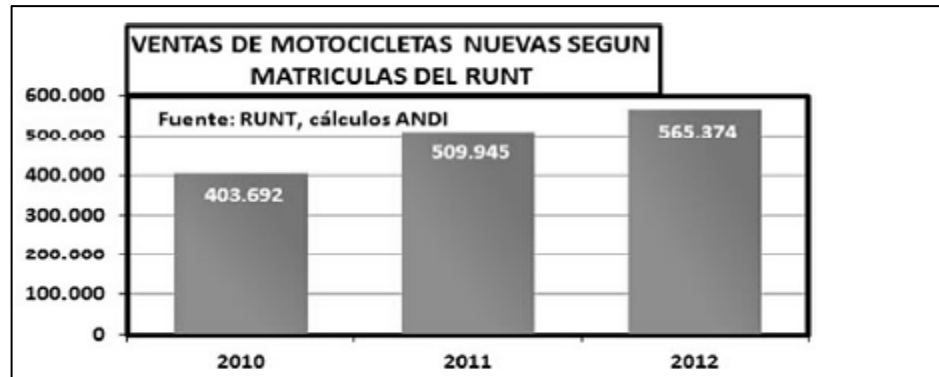
“Mientras hace diez años los usuarios tenían que invertir más de ocho salarios mínimos mensuales para adquirir una de las motos más vendidas en el país, hoy en día los colombianos pueden acceder a la movilidad independiente, comprando una moto por poco más de cuatro salarios mínimos mensuales” *Indicó Juliana Rico, Directora de la Cámara de la Industria Automotriz de la ANDI¹*

Es interesante ver en la gráfica 3 como el departamento del meta tiene un porcentaje de crecimiento en la matrículas muy cercano al promedio nacional pero

¹ www.andi.com.co

por encima aun de departamentos con la situación de Antioquia analizada anteriormente, porcentajes que por lo demás se distancian de lejos pero amen en tamaño departamentos pequeños en población como Guainía y choco.

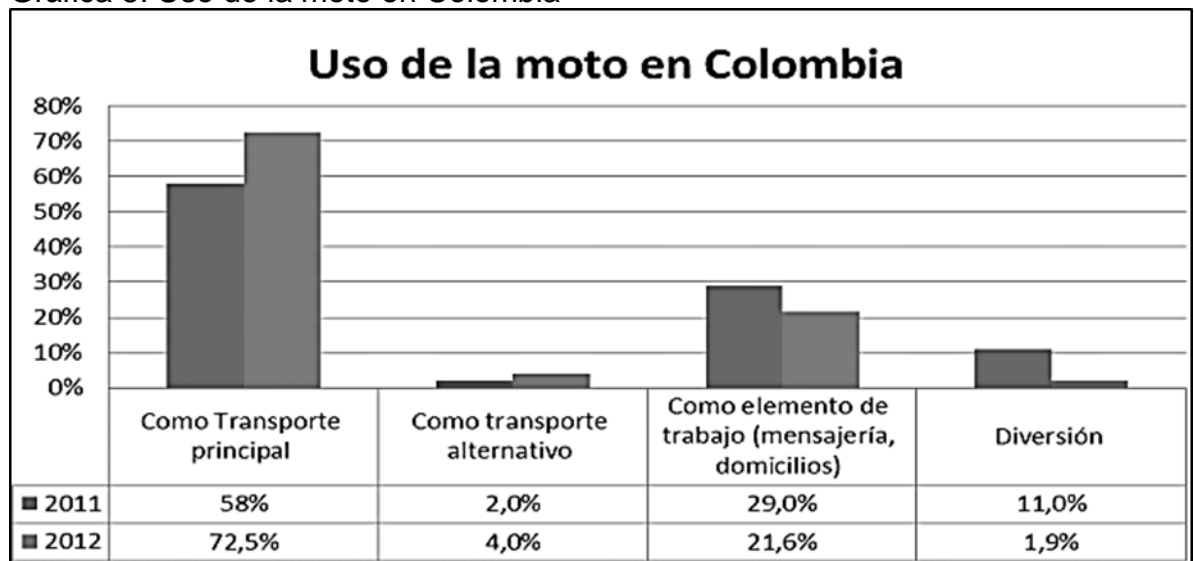
Gráfica 4. Ventas de motocicletas nuevas



Fuente: Registro Único Nacional de Transito (RUNT)

La gráfica 4 muestra como de 403.692 se pasó a 509.945 mostrando un incremento del 26% para continuar creciendo al 11% para el siguiente año, que aunque disminuye en 15 puntos porcentuales de toda manera continúa mostrando dinamismo y por ende oportunidades de trabajo.

Gráfica 5. Uso de la moto en Colombia



Fuente: Comité de Ensambladores de Motos Japonesas

La motocicleta se consolida como el vehículo más popular en Colombia, utilizado en más del 20% de los hogares del país, en su mayor parte, como una solución de movilidad. Las características del uso de las motocicletas en el país, son unos de los ejes más interesantes del presente estudio, pues permiten evidenciar las razones para las cuales los colombianos adquieren una motocicleta.

En este punto se hace evidente que los hogares colombianos han adoptado a los vehículos de dos ruedas en su vida diaria, como una alternativa de transporte y una solución de movilidad. Las motocicletas son consideradas hoy, el medio de transporte por excelencia de la población colombiana.

En 2012 los colombianos que adquirieron motocicleta como una alternativa para su transporte diario se incrementaron en un 24.1%, pasando del 58% en 2011 a 72% en 2012, ver gráfica 5. Desde hace algunos años la moto se empezó a utilizar para el transporte diario, llegar al trabajo, dirigirse al hogar y para trabajar con ella.

La motocicleta se constituye en el medio de transporte más Utilizado por los habitantes de Villavicencio, por la facilidad de maniobra, la agilidad de movilización, su facilidad de parqueo, versatilidad, su tamaño compacto, capacidad de aceleración y mantenimiento económico. Villavicencio cuenta con 45.000 motos inscritas, de las cuales el 48% corresponde a la marca Honda, el 25 % a Suzuki, el 21% a Yamaha, el 4% Kawasaki y el 2% a otras marcas 12; por esta razón el Centro de Servicios Integrados orientará sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los motociclistas de las tres principales marcas.

1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Las motos se han convertido en claras aliadas del desarrollo económico de muchos colombianos. Más de 700 mil colombianos derivan su sustento de conducir una moto. Vemos como han surgido nuevas empresas de mensajería el incremento del servicio de domicilio por parte de muchas unidades de negocio etc.

De acuerdo con el estudio “Contribución de la motocicleta y su evolución en la economía nacional” elaborado por la Universidad de los Andes, los gobiernos locales de grandes ciudades europeas fomentan el uso de la motocicleta para descongestionar las vías, disminuir la contaminación y ahorrar espacio público de aparcaderos.

Después de revisar detalladamente los hallazgos de este Séptimo Estudio Sociodemográfico de Usuarios de Motos, se hace evidente que el perfil del usuario de motocicletas en Colombia ha venido evolucionando en función de la coyuntura socioeconómica del país. De igual forma, el clúster económico desarrollado en torno al sector de motocicletas cobra cada vez más dentro de las variables macroeconómicas del país y en el bolsillo de los colombianos de menores ingresos, tal y como se observa a continuación:

- ✓ Los compradores que adquirieron su motocicleta como una fuente de ingresos representan el 29% de los nuevos usuarios
- ✓ El 61% de los compradores son empleados asalariados frente al 25% de compradores independientes.
- ✓ Existe un incremento de 11 puntos porcentuales en los compradores universitarios respecto a 2012.
- ✓ El ahorro mensual en el transporte del núcleo familiar asciende a \$125.188 gracias al uso de la motocicleta².

Tabla 1. Mercado de motocicletas en Colombia

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Producción	53.490	53.497	71.313	89.199	150.943	248.741	388.678	406.324	381.598	304.309	373.620
Importaciones	4.038	5.710	8.509	9.990	13.287	31.376	57.942	74.363	49.590	21.108	19.820
Mercado	57.528	59.207	79.822	99.189	164.230	280.117	446.620	480.687	431.188	325.417	393.440

Fuente: ANDI

Para el Comité de Ensambladoras de Motos Japonesas es de gran satisfacción presentar este estudio a la opinión pública nacional y en general al conjunto de Stakeholders comprometidos con la seguridad vial de todos los actores de la vía. Séptimo Estudio Sociodemográfico de los usuarios de motos en Colombia Comité de Ensambladoras Japonesas (Auteco Kawasaki, Honda, Incolmotos Yamaha, Suzuki Motor de Colombia)

Los datos que aquí se presentaron constituyen un aporte significativo de criterios objetivos que con seguridad nutrirán los debates en torno de los cuales giran los procesos de toma de decisiones relacionados con las políticas públicas y estrategias corporativas en movilidad y seguridad vial. La tabla 1 permite identificar la dinámica que se ha venido creando en torno a este sector donde

² www.comitedemotosjaponesas.com

prácticamente el total de las ventas de estos aparatos son producidas en el país y un porcentaje mínimo es traído de afuera.

Tabla 2. Otras cifras del sector 2010

Otras cifras del sector. Año 2010	
Producción de motocicletas 2000 ¹	53.490 unidades
Producción de motocicletas 2010 ¹	390.360 unidades
Número de ensambladoras ¹	9
Empresas del resto de la cadena ²	100
Empleo generado actividad ensamble ³	4.650 plazas
Empleo generado actividad proveedores ²	4 empleos por cada puesto generado en la actividad de ensamble.
Participación Producción Bruta Sector Automotor ³	21%
Participación Sueldos y Salarios Sector Automotor ³	17%
Participación Número Establecimientos Sector Automotor ³	11%

Fuente: MIT; DANE; CIU y ensambladoras

De acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas, los clientes motivan su decisión de compra en la confiabilidad, garantía, calidad y cumplimiento; se detectó que en la mayoría de los casos los clientes recurren al taller cuando su moto presenta fallas mecánicas.

En el estudio se observó que la mayoría de los clientes no tienen confianza con los talleres mecánicos que prestan estos servicios, del cual acuden con frecuencia a mecánicos conocidos para que realice el mantenimiento, además buscan ser atendidos los días sábados todo durante todo el día y domingos en horas de la mañana, con estos resultados el centro de servicio integrados para motos atenderá un 10% del mercado en el primer año y retomara las reparaciones nocturnas donde la prestación del servicio será 24 horas al día con excepción de los domingos que abarca el 25% de ingresos mensuales.

1.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIA

En Villavicencio existen diferentes negocios que incursionan en la prestación de servicios para motocicletas.

1.3.1 Competidores directos. Mundo motos abrió sus puertas en el año 2005, ofrece calidad y servicio al público general, Están ubicados en la Calle 35 No.20C-31 Barrio Vainilla en la Avenida Catama, Diagonal al Semáforo de entrada al barrio Jordán. Villavicencio

Imagen 1. Almacén Taller Mundo Motos



Fuente: Mundomotos.com

Cuentan con personal calificado quienes están prestos a resolver cualquier duda técnica con respecto a sus necesidades, brindan una asesoría efectiva y acorde con el presupuesto del cliente.

Son distribuidores mayoristas de repuestos para las principales marcas de Motocicletas en el mundo (Akt, Suzuki, Bajaj, Auteco, Yamaha, Kawasaki, Honda, etc.) Cuentan con Mecánicos certificados quienes no solo ofrecen un alto nivel de calidad en su trabajo sino un excelente servicio y garantía real sobre las reparaciones realizadas.

1.3.2 Competidores indirectos. La actividad del mercado de motocicletas en la ciudad de Villavicencio con respecto a los establecimientos que prestan servicios y productos a motocicletas se determina que nuestros competidores indirectos son los talleres y almacenes de la ciudad ubicados en los sectores que concentran gran movimiento de este mercado que son:

- ✓ Zona 01 ubicada en el barrio El Porvenir
- ✓ Locales mecánicos del barrio San Fernando
- ✓ Locales mecánicos para motos del barrio san Benito

En la ciudad de Villavicencio, se han identificado sesenta y nueve (69) talleres de mantenimiento preventivo y correctivo registradas en la cámara de comercio. Las Empresas tienen exclusividad deben cumplir con una normas técnicas y contar con personal calificado, convirtiéndose en nuestros principales competidores ya que ofrecen servicios similares al que pretendemos ofertar. En este mercado se puede predecir poca amenaza de entrada de nuevos competidores; teniendo en

cuenta que para prestar un servicio de mantenimiento, se tiene que realizar una alta inversión de recursos financieros para ser competitivo; se debe contar con mecánicos calificados y que gocen de buen prestigio para captación de clientes.

1.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En calidad de empresarios se orientaran todos los esfuerzos hacia la prestación de servicios de excelente calidad, teniendo en cuenta cuando y como hacer con éxito la investigación de mercado; que técnica utilizar en qué medida investigar y como reducir costos en la investigación. Por lo tanto, la investigación de mercado se considera una herramienta valiosa de apoyo para la decisiones de tipo gerencial, ya que permite identificar el tipo de producto a ofrecer en el mercado con las características propias para el grupo objetivo de consumidores definidos previamente, o nicho de mercado atender, de acuerdo con las normas técnicas de calidad para los Centros de Diagnóstico Automotriz para Motos, como es el caso de la empresa a crear.

1.4.1 Planteamiento del Problema. La invención de la motocicleta está sujeta a un gran debate y la contienda aún hoy en día, lo cierto es que su evolución es impresionante y divertida para mirar. A partir de los modelos de vapor primeros y predecesores propulsados a gas, a los diseños actuales de alto rendimiento, el camino del desarrollo de la motocicleta es un testimonio de la inventiva del hombre y la habilidad.

La idea de los vehículos con motor en dos ruedas parece haber ocurrido a varias personas en torno al mismo tiempo. Por lo tanto, hay una multitud de diferentes diseños y formas en los primeros años relacionados con su creación. En la etapa donde las motos con motor a vapor de en la década de 1860; El más famoso de los cuales es probablemente de inventor estadounidense, Sylvester Howard Roper. En los motores de combustión interna de 1880 estaban de moda, ellos se ajustaron también en las primeras motos que estaban disponibles para la venta al público en general y como la mejora de la tecnología de los motores se hizo más grande y más potente. Esto llevó al diseño de la motocicleta superando sus orígenes en bicicleta.

A Principios de 1900 hasta la segunda mitad del siglo, hubo grandes mejoras en el diseño de la motocicleta y la seguridad. Este es el momento de que su uso en las calles creció, también cuando los militares comenzaron a usarlas. También fue visto Primero en competencias en ese momento fueron primero los europeos y americanos en la fabricación de motocicletas cuando la mayoría de los británicos dominan el mercado. Hasta la década de 1940 que los japoneses comenzaron a

fabricar motos. Honda salió con grandes mejoras en el diseño y la calidad de la motocicleta. La compañía pronto dominó la industria con su alta calidad y su bajo costo. Esto provocó que varias empresas de motos americanas y europeas llegaran a la quiebra.

La mejor motocicleta de venta en toda la historia es la Honda Súper Cab dato investigado en la página web de la compañía Honda. No fue el más atractivo ni es el más rápido de las motocicletas pero hizo la motocicleta tan popular y famosa como lo fue Por primera vez en 1958, todavía está fabricada por Honda para el día de hoy. Su diseño simple y atemporal, junto con su alta durabilidad es lo que ayuda a mantener su relevancia con más de cincuenta años después de que salió por primera vez.

Las Motos de hoy son fabricadas por compañías de todo el mundo. El mercado aún está dominado en gran parte por los japoneses. La competencia constante entre los fabricantes han dado lugar a innovaciones impensables en el diseño de la motocicleta actual son más seguras y de mejor rendimiento.

En la región, Colombia ocupa el segundo lugar en la producción de motocicletas, después de Brasil. La industria de ensamble de motocicletas en Colombia, se ha posicionado en el mercado por su oferta de respaldo, garantía y productos de calidad superior, contribuye a la generación de empleo altamente calificado y bien remunerado, registrando cerca de 4.650 empleos directos para la actividad de ensamble, según últimos datos disponibles del DANE. Por cada empleo que se genera en la actividad de ensamble, se crean aproximadamente 4 en la actividad de producción de moto-partes.

De acuerdo con datos suministrados por la Secretaria de tránsito municipal de Villavicencio en la ciudad, hay 45.000 motos, lo cual se ha generado la necesidad de conocer este mercado, comprendiendo productos y servicios para el buen funcionamiento de las motocicletas. A ¿Cuántas motocicletas podría suplir en servicios el Centro de Servicios Para en Villavicencio?

1.4.2 Análisis del Contexto. El departamento del Meta es uno de los 32 departamentos de Colombia, localizado en la región central del país, cuyo territorio se extiende desde el denominado piedemonte llanero hasta los Llanos Orientales. El departamento del Meta es uno de los más extensos de Colombia, con un área de 85.770 km², que equivalen al 7,5% del territorio nacional, y posee una gran riqueza hídrica debido a los numerosos afluentes del río Orinoco que cruzan el departamento y que nacen en la Cordillera Oriental.

Villavicencio es una ciudad colombiana, capital del departamento del Meta, y es el centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al noroccidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía y cuenta con una población urbana de 407 977 habitantes en 2010.¹ Presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del meta, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio, la Electrificadora del Meta, la sucursal del Banco de la República de Colombia y la Cámara De Comercio De Villavicencio. La ciudad se encuentra a 86 kilómetros al sur de la capital de Colombia, Bogotá, a dos horas y media por la Autopista al Llano. De momento la consolidación de Villavicencio como Área Metropolitana está descartada, de ser posible la integraría los municipios de Acacias, Cumaral y Restrepo.

El departamento del Meta está situado en la parte centro-oriental de Colombia, en la región de la Orinoquia, localizado entre los 04°54'25" y los 01°36'52" de latitud norte, y los 71°4'38" y 74°53'57" de longitud oeste. Su territorio cuenta con una superficie de 85.635 km², lo que representa el 7,5% del territorio nacional. Limita por el norte con el departamento de Cundinamarca, el Distrito Capital de Bogotá y el departamento del Casanare, separado de este por los ríos Upía y Meta; por el este limita con el Vichada, por el sur con el departamento del Caquetá y el río Guaviare, que lo separa del departamento de Guaviare; y por el oeste con los departamentos de Huila y Cundinamarca.

El municipio de Villavicencio se ubica en el departamento del Meta en la república de Colombia en la región de la Orinoquia, Código DANE: 50001, Ubicación: 04°09 N 73°38 O, Altitud: 467 msnm, distancia de la capital, Bogotá: 86 kilómetros, Superficie: 1.328 km², Temperatura media: 26°C, Fundación: 1840, Población: 452.472 habitantes, Densidad: 332,80 Hab. /km², Gentilicio: Villavicense³.

1.4.3 Método. La investigación que se llevara a cabo para conocer el problema o la necesidad que será satisfecha por medio de este plan de negocio, será importante reconocer las variables que afectaran poner en curso la respectiva investigación. Donde la Hipótesis: Se requiere contar con los factores internos y externos (mercadeo, técnicos, administrativos, y financieros), para constituir un Centro de Servicios Integrados para Motos en la ciudad de Villavicencio.

³ www.wikipedia.org

1.4.4 Diseño de la investigación. Tipo de investigación. Exploratorio y descriptivo. (Lerma, 2009). El tipo de investigación se embarca dentro del Tipo de investigación cualitativa y cuantitativa. Donde la investigación se tienen en cuenta la descriptiva y exploratoria.

Elementos: Habitantes de la ciudad de Villavicencio. *Unidad de muestreo:* Barrios que integran las comunas de la ciudad. *Extensión:* Ciudad de Villavicencio. Fecha: 2014, *Marco de muestreo:* Datos de la secretaria de Tránsito Municipal para obtener el total de motos en Villavicencio, *Técnica de muestreo:* Probabilístico, Sistemático.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Se tiene:

N= 45.000 motos en la ciudad de Villavicencio Tamaño de la población.

σ =

Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

✓ **Z** = 1,96, Valor Constante nivel de confianza.

✓ **e** = 0,05. Límite aceptable de error muestral.

✓

✓ Reemplazando valores de la fórmula:

$$n = \frac{(45000 \times (0,5^2) \times (1,96^2))}{((45000-1) \times (0,05^2) + (0,5^2) \times (1,96^2))}$$

✓ **n**= 380 tamaño de la muestra hallad

Imagen 2. Diseño de la Encuesta
Fuente: Los autores

**CENTRO DE SERVICIO
INTEGRADO PARA MOTOCICLETAS
ENCUESTA**

Sexo: M___ F___

Edad: _____

1. ¿Cada cuánto le realiza el mantenimiento a la moto?
3 meses___ 6 meses___ cuando falla la moto___

2. ¿Cuál es el repuesto que manda a revisar o cambiar?
Kid de arrastre___ Cambio de aceite___ Bujías___
Batería___ Carburador___ Filtros___ Todos___

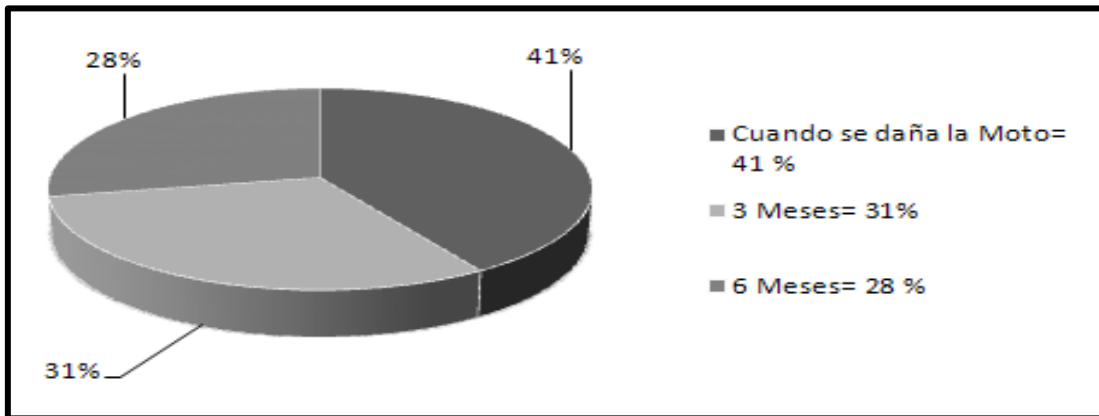
3. ¿Cada cuánto lava la moto?
8 Días ___ 15 Días___ 30 Días___

4. ¿Dónde realiza el lavado de la moto?
En la casa___ Lavadero de motos___

5. ¿Compra artículos de lujo para la moto?
SI___ NO___

1.4.5 Resultado de la investigación.

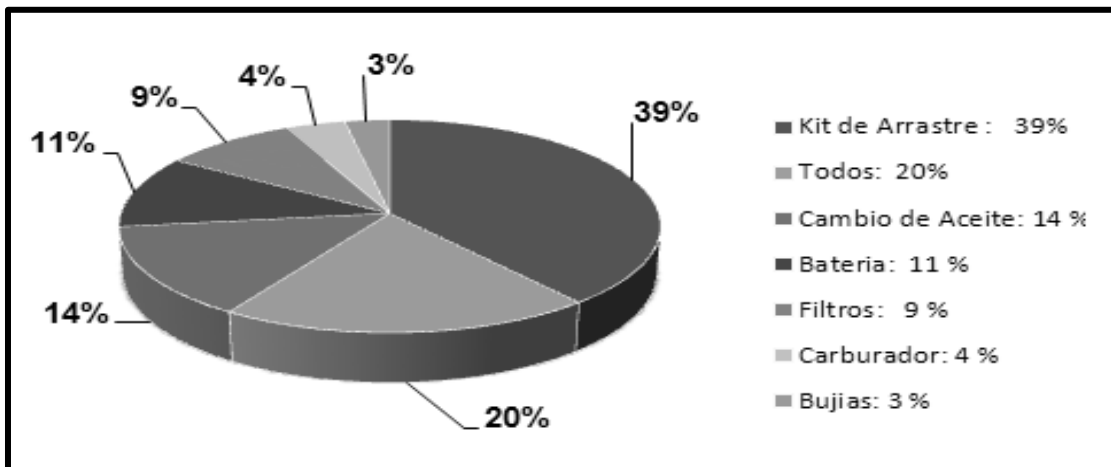
Gráfica 6. Periodicidad de mantenimiento a la moto



Fuente: Autores

Ante la pregunta de ¿Cada cuánto le realiza el mantenimiento a la moto?, y como se observa en la gráfica 7, de 380 personas encuestadas se observa que un 41% lo hace de manera coyuntural es decir cuando se daña la moto, un 31% cada 3 meses y un 28% cada 6 meses.

Gráfica 7. Repuesto que más se cambia

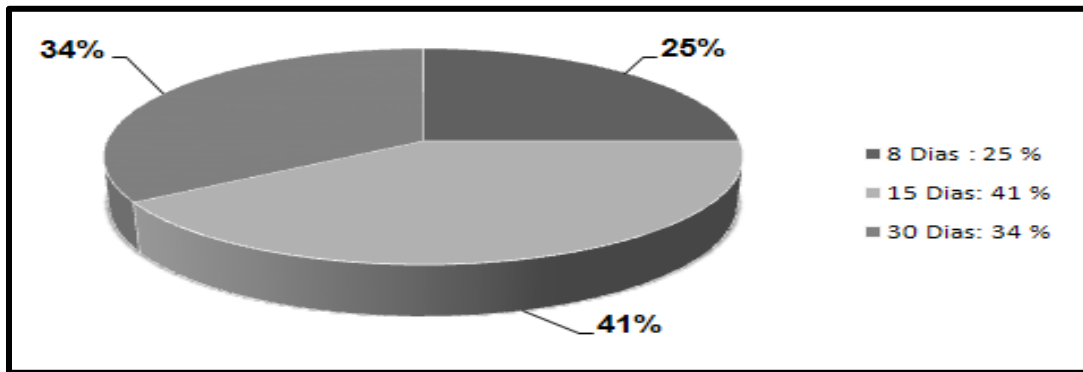


Fuente: Autores

Ante la pregunta de ¿Cuál es el repuesto que manda a revisar o cambiar? Se observó en el total de la muestra que el kit de arrastre es el de más cambio con un 39% seguido de todos con un 20%, cambio de aceite un 14%, batería 11%, filtros un 9% carburador y bujías un 4% y un 3% respectivamente. Lo anterior permite identificar la cantidad de repuestos que se deben tener con más

frecuencia en el Centro de asistencia para motos a montar en la ciudad de Villavicencio.

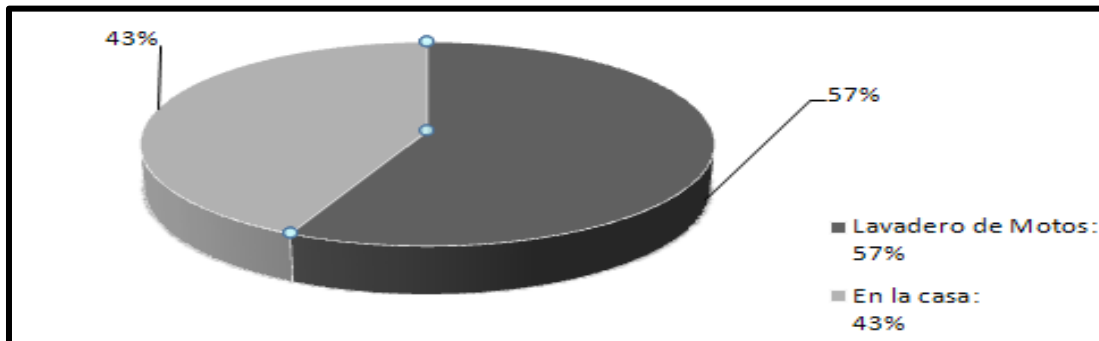
Gráfica 8. Periodicidad en el lavado de la moto



Fuente: Los autores

Ante la pregunta ¿Cada cuánto lava la moto?, la respuesta fue que un 41% lo hace cada 15 días, un 34% cada 34 días y un 25% cada 8 días. Esta información es importante de analizar porque permite tener un escenario de prefactibilidad al observar que se encuentra con suficiente clientela que de manera continua puede visitar el centro de servicio en una ciudad que como Villavicencio cuenta con aproximadamente unas 50.000 motos rodando.

Gráfica 9. Lugar del lavado de moto



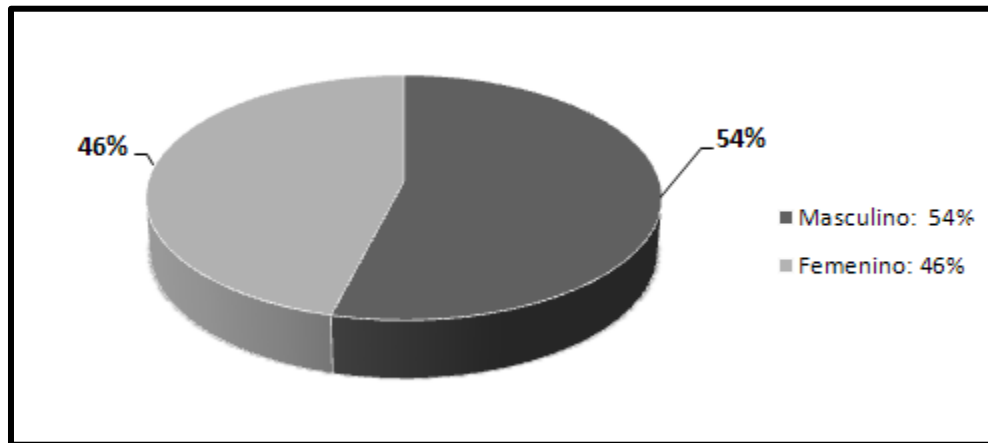
Fuente: Los autores

Ante la pregunta ¿Dónde realiza el lavado de la moto?, que por lo demás es de singular importancia para el montaje del centro se observa en la gráfica 9 que un 57% lo hace en un lavadero y el restante 43% en la casa. Esa información permite definir estrategias para cautivar a la gente que no lleva la moto a un lavadero.

Para lo anterior se hace necesario sensibilizar a la clientela de la importancia del cuidado del agua como medio de subsistencia que debe ser tratado de manera

racional algo que se ofrece de manera técnica en el Centro de servicios utilizando bombas que direccionan cantidades de agua apropiadas evitando malgastar el preciado líquido de manera innecesaria.

Gráfica 10. Genero de los motociclistas



Fuente: Los autores

Toda la población encuestada, ver gráfica 11, respondió que gustaba de comprar lujos para las motos y esa población es en un 54% masculino y un 46% femenino, lo que también garantiza que se puedan ofrecer artículos de lujo a los clientes que visiten el Centro de asistencia.

Al concluir la investigación que se plasmó por medio de las fuentes primarias y secundarias se puede llegar a la conclusión, el plan de negocio tiene un amplio nicho de mercado por satisfacer. Además se puede representar el nivel de competitividad del servicio del plan de negocio es medio alto. Se puede obtener una conclusión más generalizada que Villavicencio está teniendo un desarrollo social y económico, importante para la ejecución de empresas prestadoras de servicios para motocicletas como el plan de negocio.

A manera de recomendación es importante orientar que se debe ejecutar una investigación más profunda acerca del servicio integrado para motocicletas todos los habitantes de la ciudad de Villavicencio. Asimismo se recomienda investigar y reconocer que se necesita incentivar el buen servicio para motocicletas en Villavicencio con estrategias de innovación y promoción.

2. PLAN DE MERCADEO

Uno de los puntos más importantes para llevar a cabo un plan de negocio es conocer las estrategias que se van a utilizar, para penetrar el mercado ya seleccionado; por esta razón se crea un producto de alta calidad y muy natural en el proceso de elaboración, es así como se participara en el mercado a un precio muy asequible logrando obtener la mayor eficiencia del plan de negocio.

2.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

El servicio y/o a ofrecer es la reparación, mantenimiento, lavado y mejoramiento de la motos a través de la implementación de un centro de servicios integrados que se desarrolla en el Sector de las Motos de la ciudad de Villavicencio.

Hemos analizado que este producto tiene una ventaja diferencial frente a los estilos de la competencia y es el diseño innovador de los detalles tanto de sus servicios como en su conjunto. Por ejemplo: después de hacer el mantenimiento o reparación de la moto el cliente desee también tener un lavado general de la moto y en muchos de los locales de mecánica no cuentan con este servicio, para el cual dará al cliente una satisfacción completa del buen mantenimiento que se le realiza a la moto; se tendrá en la base de datos de la empresa como un historial de cada moto para saber en qué condiciones se encuentra la moto y cuanto es el tiempo estimado que se le debe realizar un próximo mantenimiento y también el centro integrado de servicios se encarga de realizar trámites legales como el SOAT y la tecno-mecánica para las motos. El centro de servicios integrados para motos está en etapa de madurez en un mercado en crecimiento en Colombia. Personas jóvenes hombres y mujeres que buscan disminuir el tiempo en la realización de diferentes tareas, desean encontrar en un solo sitio herramientas que cubran todas las necesidades. En esta etapa donde las líneas de productos se alargan para atraer segmentos de mercado adicional, el Servicio técnico y tecnológico cobra un papel muy importante a la hora que los productores se afanan por diferenciar sus productos.

Por tal motivo, la estrategia de servicio que decidimos adoptar, un diseño innovador con características diferenciadoras frente a la competencia y concentrar los esfuerzos de marketing en posicionar el centro de servicios integrados con el fin de ampliar el portafolio de acuerdo a las necesidades del mercado sin que el precio sea el factor determinante.

El principal servicio del centro de servicios integrados es el mantenimiento especializado de motocicletas, que incluye desde la revisión e instalación de la parte más insignificante de la moto, hasta la más significativa; por consiguiente podríamos desagregar el portafolio de servicios en las siguientes unidades de negocio:

- ✓ •Servicio de mantenimiento
- ✓ •Servicio eléctrico
- ✓ •Servicio de latonería y pintura
- ✓ •Servicio de lavado
- ✓ •Servicio de monta llantas
- ✓ •Suministro de Accesorios

Cabe resaltar que el servicio de lavado de motocicletas no lo presta ninguna empresa de mantenimiento especializado en la ciudad de Villavicencio ha concebido como una estrategia de servicio, para que una vez realizado el mantenimiento a la moto, se le entregue limpia al cliente (lavada) sin costo alguno. Sin embargo, aquellos clientes que requieran se les prestan únicamente el servicio de lavado y pelechado, este si tiene un costo adicional.

2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La distribución del producto es uno de los componentes básicos en el proceso de desarrollo que tendrá el Centro de Servicios Integrados para Motos dentro del mercadeo. En todo proyecto es indispensable definir la forma más efectiva de hacer llegar el producto y servicio al cliente en la cantidad, condiciones, momento y lugar que se requiere para lograr su aceptación y su fidelización.

2.2.1 Ubicación. El Centro de Servicios Integrados para Motos se encuentra ubicada en el barrio Santa Helena con dirección en la Calle 35 # 17-24 en la ciudad de Villavicencio este centro para Motos se localiza estratégicamente en un sector con diferentes vías de acceso.

2.2.2 Comercialización. Se ofrece el servicio a los diferentes clientes de la ciudad de Villavicencio que se encuentren interesados en mejorar la calidad y el buen servicio de sus motos.

2.2.3 Estrategias de ventas. El cliente final solo paga por los repuestos, el servicio de mano de obra y como valor agregado un chequeo general dando

recomendaciones de las condiciones de la moto y lavado de las motos que nuestra compañía ofrece.

2.2.4 Canal de distribución. Es directamente con el cliente a la búsqueda del servicio. Con base en nuestro servicio, el nivel de distribución requerido debe ser selectivo ya que se escogen determinados intermediarios que cumplan con algunos criterios importantes para nosotros. Debido a que por lo general, quienes ofrecen nuestro servicio nos posicionan la exclusividad de la misma.

Otra forma de comunicación veraz y oportuna con los clientes es a través de internet, correo electrónico directamente. Este canal deberá garantizar la disponibilidad y atención oportuna, asumiendo la responsabilidad de búsqueda y consecución de clientes, a través de bases de datos, de visitas personalizadas, de contactos vía internet.

2.2.5 Dimensión de los puntos de venta. La empresa tendrá una única sede en la ciudad de Villavicencio, justamente donde llevará a cabo todas sus actividades tanto operacionales como administrativas, velando por el cumplimiento y la calidad de las mismas.

2.2.6 Alternativas de Penetración del Mercado. Para ingresar se realizarán visitas a las agremiaciones y representantes de motociclistas de la ciudad de Villavicencio para darles a conocer las necesidades que cubrirá nuestro Centro de Servicios Integrados, la formidable inversión se vería reflejada en su moto y los beneficios que obtendrían.

2.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

Se puede considerar el precio como la cuantía de dinero dada a cambio del servicio donde el cliente intercambia su beneficio a partir de la Moto. Como estrategia de precio se tendrán los siguientes aspectos:

La estrategia de precio que vamos a implementar en el centro servicios integrados para motocicletas es la estrategia de neutro, es decir el precio del producto se establece igual al precio en el mercado.

Se realizarán acciones orientadas a la comunicación de los servicios y lo importante que es para toda moto contar con esta certificación, no solo por el tema legal sino por la seguridad para sí y para los demás.

La promoción incluirá entre otras la capacitación sobre reglamentación de revisión técnico-mecánica.

Es importante aclarar que el menú de precios de nuestro centro integrado de servicios para motocicletas tiene diversos canales de distribución que son las alianzas estratégicas.

En lo que se refiere a Alianzas estratégicas, el Centro de Servicios Integrados tiene alianzas con almacenes de las principales marcas de motocicletas (Yamaha, Honda y Suzuki) los cuales ponen a disposición su capacidad instalada, su personal, publicidad por un 8% de comisión y ampliar su portafolio a sus clientes. Nuestra empresa se encarga de la facturación, trámites, seguimiento y servicio postventa de cada cliente. Los clientes cancelan la factura de contado, por vía electrónica (tarjeta de crédito) después del pago se entrega la motocicleta a los dos días, y nosotros nos encargamos de liquidar la comisión con los almacenes cada quince días.

2.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Las principales actividades de la promoción se desglosan de actividades específicas de comunicación de forma directa e indirecta con el consumidor; Para el concepto de Promoción se manejan las siguientes estrategias:

- A los clientes especiales se les ofrece asesorías en el mantenimiento de sus motocicletas para su buen funcionamiento.
- Inicialmente los servicios se ofrecen a los motociclistas de la ciudad y al cubrir la demanda se expande a los municipios aledaños cubriendo gran parte de la región.
- Se repartirán Afiches publicitarios, tarjetas de presentación y volantes del Centro de servicios integrados para motocicletas al igual que se contratará a una emisora local que transmita publicidad como se observa en el cuadro 1.

Será importante la identificación de la clientela que se irá consolidando para lo que será necesario ir constituyendo una base de datos que permita identificar a futuro los más asiduos y a ellos dedicarles una atención especial en términos de costos y tiempo como clientes preferenciales.

2.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Se estudian los distintos canales de comunicación y su grado de eficacia, detecta factores críticos de la comunicación dentro de la empresa y determina las prioridades y su implantación dentro de la misma.

✓ Se utilizara la prensa regional (llano 7 días) y medios de comunicación radial (súper estación 98.3).

✓ Justificación los medios de comunicación utilizados prensa y radio son los de mayor fuentes de información hacia la comunidad en general y circulan permanente y constantemente.

✓ Se entregara al cliente adhesivos que le permitir informarse sobre las características del producto.

✓ Abrir una página web e enviar información a todos los correos acorde con los clientes potenciales y no potenciales.

✓ Utilizar medios masivos de comunicación tales como (periódico regional y emisora regional).

✓ Costos de comunicación. Radio 3 cuñas radiales por día valor 1.800.000 anual. Prensa 4 emisiones al mes 120.000 y 1.440.000 anual.

2.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

La atención al cliente es fundamental para nuestra compañía, y por lo tanto cuando se ofrecen los servicios y productos acompañándola de la asesoría por el mecánico especializado, para establecer las condiciones para el funcionamiento óptimo de la motocicleta.

El centro de servicios integrados contará con una base de datos del cliente y de su motocicleta, la cual será actualizada por la Promotora de Servicio al Cliente, quien se encargará de realizar el servicio post-venta, recordación de fechas especiales del cliente y de su familia, seguimiento a las reparaciones periódicas de las motocicletas y apoyo a campañas publicitarias.

2.6.1 Atención al cliente. Se determina los mecanismos para entender al cliente son específicos, la empresa se dedica a producir el patacón; de esta manera tiene en cuenta que la organización tendrá un punto de distribución o punto de venta, se aplicaran mecanismos como: Buenas instalaciones (excelente estado), Buena atención al cliente y disponibilidad de todas las unidades requeridas por el cliente.

2.6.2 Políticas de servicio comparación de la competencia. El servicio al cliente juega un papel importante, puesto que un porcentaje de las ventas y el posicionamiento del Centro de Servicios Integrados para Motos depende de él; el plan de negocio no se centra en la comercialización del producto, logrando establecer políticas de servicio logrando una buena imagen.

2.7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADO

La justificación del presupuesto asignado para las estrategias de la mezcla de mercados según la tabla 5, el precio es el costo por unidad de la cada servicio para motocicletas; el servicio es equivalente al mantenimiento general de la moto, mantenimiento preventivo, costo de reparación específicas y al costo de mantenimiento de algunos equipos; en cuanto a la comunicación inciden los costos de la cuña radial y el perifoneo por las principales calles de la ciudad de Villavicencio.

Por ultimo promoción se incluyen los gastos de gorras y llaveros para los motociclistas influyentes y folletos para los transeúntes que transiten cerca a la localización y sus barrios aledaños del centro de servicios integrados para motocicletas.

Cuadro 1. Presupuesto de la Mezcla de Mercado

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Afiches publicitarios	100	1.100	110.000
Papelería y útiles	1	130.000	130.000
Publicación periodico local	4	120.000	1.440.000
Cuñas radiales	1	1.800.000	1.800.000
Página web	1	250.000	250.000
Directorio telefónico	1	120.000	120.000
Volantes	1800	50	90.000
Tarjetas de presentación	900	89	80.000
Total			4.020.000

Fuente: Los autores

2.8 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

Las estructuras de las empresas de mantenimiento preventivo y correctivo de motocicletas tienen un esquema completamente operativo, con una inadecuada sección administrativa. Las empresas de Villavicencio presentan en su funcionamiento respecto a la disponibilidad de recursos lo siguiente:

2.8.1 Mano de obra o recurso humano. Está determinada por empleados, en su mayoría formados empíricamente y otros a través de las ensambladoras de motocicletas, quienes cumplen las funciones de mecánicos de motos; aunque, el Sena Regional a través, de los Centros Multisectoriales, forma estudiantes como trabajadores calificados en la reparación de motocicletas.

2.8.2 Materiales. Existe aplicación de tecnologías en dicho sector, aunque en algunos casos dicha maquinaria y herramienta es anacrónica, haciendo que el servicio sea poco diferenciado. También es importante tener un plan de estrategias para la competitividad de la organización sea siempre sólida.

Los materiales a comprar, den responder de acuerdo a las cantidades necesarias que permitan atender los requerimientos de los clientes por lo que el proceso de compra de materia prima será a corto plazo por tratarse de servicios y/o productos con alta demanda en el mercado. La adquisición de materiales se hará con proveedores que garanticen la calidad de la materia prima.

2.9 PROYECCIÓN DE VENTAS

Teniendo en cuenta que la capacidad de una empresa se puede definir a partir de 5 bases (unidades de producto, horas de mano de obra directa, costo de mano de obra directa, horas máquina y demanda), y que el centro de servicios es una empresa de servicios que no maneja productos homogéneos, se optó por calcular la capacidad a partir de las horas de mano de obra directa u horas-hombre de los operarios del taller, debido a que todos trabajan en turnos homogéneos (8 horas/turno). Para realizar las proyecciones de ventas, se partió de la capacidad definida para el centro integrado de servicio en Horas-Hombre, estableciendo porcentajes de dedicación de las mismas a cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa.

Como no se conocen datos de la demanda para cada servicio, el porcentaje de dedicación para cada servicio se tomó a partir de los ingresos que los mismos le reportaran a la empresa. Así mismo, se tomó una capacidad práctica del 80% de la capacidad teórica obteniendo la siguiente información.

La proyección de las ventas no se sustenta sobre el concepto de cautivar una demanda potencial, debido a que la naturaleza de los servicios ofrecidos permite tener una demanda superior a la capacidad de la empresa, razón por la cual la proyección de las ventas se origina a partir de la disminución de la ociosidad en la capacidad del taller, sin embargo cabe resaltar que al momento que la demanda supere la capacidad productiva de la empresa, esta incrementará el número de operarios para mejorar su capacidad productiva sin que se afecten las utilidades ya se les paga el 50% del valor del servicio prestado.

Cuadro 2. Proyección de motos a atender

Periodicidad	2015	2016	2017	2018	2019
Día	20	23	26	30	35
Mes	600	690	794	913	1.049
Año	7.200	8.280	9.522	10.950	12.593

Fuente: Autores

Se decide entonces empezar por una cantidad promedio diaria de 15 unidades dada la experiencia que se tiene en el negocio y en los datos que por conversaciones sostenidas con dueños de talleres manejan. Esta cantidad se incrementará en un 15% anual para llegar hasta los datos del cuadro 2.

2.10 POLÍTICA DE CARTERA

La política de la empresa no requiere otorgar créditos a los clientes por las características propias del servicio, por lo tanto los pagos se efectuaran de contado.

3. ESTUDIO TÉCNICO DE OPERACIÓN O DE INGENIERA

El estudio técnico del proyecto se estructura a partir de los procesos para elaborar el servicio en el Centro de Servicios para Motos, teniendo en cuenta los requerimientos, insumos, materiales como también las políticas de compra, de inventarios y de calidad y la distribución de planta para el buen desarrollo de las actividades.

3.1 OPERACIÓN

El servicio tiene un ciclo de vida largo dado el grado de satisfacción de los clientes, ya que un cliente satisfecho atrae a otros clientes y siempre recurrirá a nuestros servicios; por estas razones se deben fortalecer las estrategias de mejoramiento continuo e innovación en la atención al cliente, la calidad de los equipos de mantenimiento y el personal requerido.

Se hace necesario identificar las siglas que son muy manejadas en el sector dedicado a la reparación y mantenimiento de motos y que significan:

- ✓ *OHV*: Árbol de leva lateral (varillera)
- ✓ *OHC*: Árbol de leva a la cabeza (cadenera), y/o a correa dentada
- ✓ *SOHC*: Distribución variable ídem anterior
- ✓ *DOHC*: Doble árbol de levas a la cabeza
- ✓ *Cm³*: Centímetros cúbicos, cubicaje del motor (tamaño)
- ✓ *4T*: Cuatro tiempos (tiempos de trabajo de motor)
- ✓ *2T*: Dos tiempos (tiempos de trabajo de motor)
- ✓ *KM/H*: Kilómetros por hora
- ✓ *mm*: Milímetros (medida de tamaño)
- ✓ *ml*: Mililitros (medida de líquidos)
- ✓ *RPM*: ritmo del motor (revoluciones por minuto)
- ✓ *CV*: caballos de fuerza (potencia del motor)
- ✓ *RPM*: Las revoluciones que necesita el motor para alcanzar potencia máxima
- ✓ *Diámetro*: tamaño de la circunferencia del pistón
- ✓ *Carrera*: Movimiento del pistón desde punto muerto inferior

3.1.1 Ficha Técnica del Producto o Servicio. Información de tipo técnico de cada uno de los servicios que presta el Centro de servicios Integrados Para Motos, que es descrita con cada una de las cantidades en lo cuadros 3, 4 y 5, donde entre otras se adelantan las siguientes actividades:

✓ Cambio De Aceite Moto. El cambio regular de los fluidos y lubricantes de su motor es la clave de su longevidad. El cambio de aceite es la operación más común, y también la más sencilla. Habrá que tener cuidado con no echar cualquier aceite en el motor: los siguientes elementos le permitirán encontrar el lubricante “El” que mejor se adapte al motor.

Las grandes familias de aceites, son el mineral, el Semi-sintético, y el sintético (su uso reservado a los motores más competitivos). El cambio de Aceite del Motor de 4 Tiempos se hace en un Intervalo entre 5.000 y 15.000 Km. según el modelo de la moto, o cada año por lo general.

Los materiales que implican un cambio de Aceite son un filtro de aceite nuevo, una junta nueva, un recipiente de 5 litros, una llave de filtro, un embudo, pequeñas herramientas. El tiempo de cambio oscila entre 30 minutos a 1 hora, si hay que desmontar el carenado.

El Cambio de Aceite del Motor de 2 Tiempos que se hace en un intervalo Entre 5.000 y 10.000 kms según el modelo de la moto, o cada año generalmente. El material es aceite para caja de cambio, una junta nueva, un recipiente para recoger el aceite gastado, un embudo, pequeñas herramientas (llaves o destornilladores). La duración es de 30 minutos a 1 hora si hay que desmontar un carenado.

✓ Frenos Moto. Elemento esencial de la seguridad, la frenada es una de las características que más ha evolucionado en las motos en estos últimos años. Actualmente el sistema compuesto de discos-pastillas de freno goza de una casi unanimidad.

Hace unos años, el sistema de tambor seguía muy extendido en las motos de baja gama, las de 125 cm³ y los scooter, pero está condenado a desaparecer debido a las cualidades del disco (ligereza, dosificación, potencia, refrigeración).

El líquido de frenos es el medio que está directamente ligado a su intención de frenar (la activación de la maneta) convirtiendo esta intención en realidad (empuja las pastillas sobre los discos). Su importancia es extrema. El líquido de frenos trabaja en condiciones de presión y de temperatura muy altas. En función del uso que se le dé a la moto y de la potencia de frenado requerida, existen varios tipos de líquido de frenos, que se diferencian por una norma DOT seguida de un número que determina su índice de compresión.

Esta aplicación se hace en un intervalo de entre 10.000 y 15.000 kilómetros (según el tipo de conducción) y puede durar 90 minutos para los más rápidos.

Material: Llaves de tubo y llaves planas, pinza múltiple, destornillador fino, pistola de aire comprimido, trapos, guantes de mecánico, pastillas nuevas, líquido de frenos DOT 3, 4 o 5.

✓ Líquido Refrigerante Moto. Se trata de un elemento esencial para el rendimiento de su moto y un aspecto mecánico que influye en la seguridad. Generalmente los motores de las motos (de las scooters o automáticas) son mecánicas con un régimen de giro superior a los automóviles. Además, la superficie frontal está reducida, por lo que los radiadores son pequeños. De esta forma es fácil entender las restricciones en materia de refrigeración.

Los motores refrigerados por aire tienden a desaparecer poco a poco, ya que la refrigeración líquida garantiza mayor estabilidad de la temperatura del motor y un mantenimiento constante de las prestaciones, así como emisiones contaminantes inferiores debido a una reducción en la pérdida energética. Como regla general, se puede controlar el nivel (a menudo verde pálido) por una ventana en el vaso de expansión.

El líquido del radiador también protege de la corrosión el circuito de refrigeración. Además, tiene funciones lubricantes para la bomba de agua.

✓ *Cambio de Cadena* .Si los cardanes y correas son transmisiones que no requieren prácticamente mantenimiento, la cadena sí necesita que la cuidemos de vez en cuando. Se trata de una pequeña restricción que esconde ventajas, como ser ligera, se flexibiliza el comportamiento de la moto y se mejora potencia. Se hace en un intervalo de 500 kms y tiene una duración de 30 minutos. El material consiste en llave de tubo y llaves planas, pinza múltiple, destornillador plano y ancho, cubeta, trapos.

Los materiales usados son llave de tubo y llaves planas, pinza múltiple, destornillador plano y ancho, cubeta, trapos.

✓ Neumáticos. Es necesario cambiar de neumático cuando éste presenta señales anormales (grietas, presencia de objetos contundentes) que hayan dañado la estructura o más sencillamente cuando el desgaste de la goma ha llegado a un punto crítico. Los neumáticos se cambian en un intervalo de 2.000 a 3.000 km, tienen una duración de 15 a 30 minutos y se utilizan entre otros materiales, la llave de tubo y llaves planas, pinza múltiple, destornillador plano y ancho, cubeta, trapos, Destornillador, llaves allen o de tuerca (de tubo o planas).

Cuadro 3. Mantenimiento general

Cantidad	Descripción	Especificación	Costo Unitario	Costo Total
2	Bandas de frenos	Delantero y trasero	6.000	12.000
1	Kit balines dirección		500	500
1	Aceite	Un cuarto	14.000	14.000
1	Kit de arrastre	Catalina, piñón y cadena	16.500	16.500
1	Balineras	Rodamientos	1.900	1.900
1	Mano de Obra		56.000	56.000
1	Lavado		4.900	4.900
Total				105.800

Fuente: Autores

3.1.2 Estado de desarrollo. En la ciudad de Villavicencio, no se cuenta con un Centro de asistencia profesional dedicado al mantenimiento y atención a la población que tiene motos. En la ciudad se establecen negocios manuales que prestan el servicio pero sin las características adecuadas de atención de un Centro especializado. Dos lugares de tradición en este sentido además son el área conocida como el 01 y la avenida de maracos, donde se encuentran gran cantidad de estos negocios.

Cuadro 4. Mantenimiento preventivo

Cantidad	Descripción	Especificación	Costo Unitario	Costo Total
2	Bandas de frenos	Delantero y trasero	6.000	12.000
1	Cambio de bandas de frenos		7.000	7.000
1	Aceite	Un cuarto	14.000	14.000
1	Cambio de aceite		2.100	2.100
1	Cortada de cadena		4.000	4.000
2	Balineras	Rodamientos	1.900	3.800
1	Cambio de balineras		3.000	3.000
1	Lubricación guayas		4.200	4.200
Total				50.100

Fuente: Autores

3.1.3 Descripción del proceso. En los cuadros 3, 4, 5 y 6 se muestran las actividades tradicionales que se adelantarán en el Centro de servicios integrados, cuales son mantenimiento general, mantenimiento preventivo y reparación específica. Se aclara que si bien es cierto que no necesariamente se presenta la labor en ese estricto orden porque cada cliente puede tener un diagnóstico diferente, caso en el cual o se hace una combinación de las tres o simplemente se aplica una de ellas como ocurre con la despinchada en el cuadro 5.

Cuadro 5. Reparación específica

Cantidad	Descripción	Especificación	Costo Unitario	Costo Total
1	Carburador	Sincronización	10.000	10.000
1	Revisión Eléctrica		7.000	7.000
1	Cortada de cadena		3.000	3.000
1	Despinchada		2.500	2.500
Total				22.500

Fuente: Autores

3.1.4 Necesidades y requerimientos (materia prima, insumos). Como se observa en la tabla cuatro (4) que corresponde a costos mantenimientos preventivos con valor del servicio de cincuenta mil cien pesos (\$50.100), prosiguiendo en la tabla cinco (5) de costos de mantenimiento general con una valor de prestación del servicio de ciento cinco mil ochocientos pesos (105.800), continuando prosiguiendo en la tabla seis (6) de costos reparación específica con un valor de veinte dos mil quinientos pesos (22.500), siguiendo en la tabla siete (7) de mantenimientos de equipos con un valor total de servicio de promedio de siete mil pesos (7.000) y por último en la tabla ocho (8) de lavado de motos con un valor total de servicio de promedio de siete mil pesos (8.300).

Cuadro 6. Lavado de motos

Cantidad	Descripción	Especificación	Costo Unitario	Costo Total
1	Jabon	Enjuague	2.000	2.000
1	Encerado	Polichado	1.600	1.600
2	Atomizadores	Grafitado	1.350	2.700
1	Mano de obra	Mantenimiento	2.000	2.000
Total				8.300

Fuente: Autores

3.1.5 Plan de producción. En el caso del Centro de servicios integrados para motos no habrá producción de ningún bien, pues el proyecto busca la prestación de un servicio que en promedio atenderá 15 motos en diferentes modalidades de atención: Mantenimiento general, mantenimiento preventivo y lavado de motos.

3.2 PLAN DE COMPRAS

Semanalmente se adquirirá materia prima; 6 repuestos para el mantenimiento preventivo, 4 repuestos para el mantenimiento general, 9 repuestos para reparaciones específicas, 6 para mantenimientos de equipos, 10 artículos para lavados diarios en la prestación de los diferentes servicios, es decir 35 materiales semanalmente para prestación de los servicios y mensualmente 70 materiales.

La primera compra de los materiales para la prestación de los diferentes servicios se hará por el valor de \$15.000.000 materia prima inicial de inventario, y después de su uso se harán compras semanales como se dijo anteriormente. Costos de los insumos. Materiales o repuestos, costo por servicio prestado es de \$27.960 de los servicios en general.

3.2.1 Consumo por unidad de producto. En la medida en que la clientela considere necesaria la atención, en cada moto se utilizarán las cantidades de insumos por así decirlo descritas en los cuadros 3, 4, 5 y 6 que se convierten en parte esencial dentro del proyecto en lo que tienen que ver con la razón social del negocio y de los costos en que se incurre al prestar los diferentes servicios.

3.2.2 Costos de producción. Al igual que en el punto anterior los costos de producción, en este caso insumos para la prestación del servicio están discriminados en los cuadros 3, 4, 5 y 6. Es de aclarar que dentro de lo relativo los únicos servicios que prestará el Centro de Servicios integrados son como aparece en dichos cuadros.

En lo que respecta a información adicional, se presenta a continuación la relación correspondiente, y que será tenida en cuenta más adelante para identificar la Inversión Inicial y los Flujos de Caja.

- ✓ Tendencia del crecimiento. La prestación de servicios para motocicletas está en tendencia de crecimiento debido a la facilidad de adquisición y a la gran demanda por todas las familias de Villavicencio.
- ✓ Costo de transporte del producto terminado. No aplica ya que el servicio de prestación de servicios realiza sus actividades en un sitio estándar y sus clientes se dirigen directamente a la empresa a la adquisición del servicio.
- ✓ Costos de mantenimiento de maquinaria por un 1 año. Es el valor de \$1.000.000 por año se contratará a empresa Outsourcing.
- ✓ Costos de mantenimiento e instalación: por concepto de pintura \$ 1.000.000 y limpieza un valor de \$800.000.

- ✓ Arriendo de instalaciones. El arriendo mensual de la bodega de la prestación del servicio tiene un valor mensual de \$1.500.000.
- ✓ Requerimientos de mano de obra directa. Se requerirá de 4 personas o personal de mano de obra o personal que se encargara de la mecánica y el lavado de la motos por un valor mensual de \$3.153.567.
- ✓ Estacionalidad de mano de obra. El sistema de selección de la mano de obra directa es a término indefinido con los requerimientos de la Ley.
- ✓ Costos adicionales de la mano de obra directa. No aplica, el horario de la mano de la obra directa es conforme a la Ley según (48 horas semanales).
- ✓ Costos de mano de obra indirecta. El gerente \$1.800.000; secretaria general \$900.000; contador por línea Staff \$350.000.
- ✓ Costos de servicios públicos. Energía \$180.000; agua \$300.000; Bioagropecuaria y gas \$30.000; línea local y banda ancha \$60.000.
- ✓ Costos de mantenimiento en la producción. Una empresa encargada del mantenimiento \$80.000 mensual.

3.3 INFRAESTRUCTURA

3.3.1 Parámetros técnicos especiales. Las Normas Técnicas Colombianas para Centros de Diagnóstico Automotriz para Motos. Estas normas están establecidas por la institución de calidad del estado ICONTEC para el centro de servicios integrados para motocicletas.

- ✓ NTC 5771⁴. Gestión de servicio para talleres de mecánica automotriz. Esta norma establece los requisitos para la gestión del servicio en establecimientos que cumplen la función de reparación y mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos automotores.

En lo que respecta a las instalaciones, en general, la tienda de motos no presenta grandes condicionantes de ubicación por lo que es perfectamente trasladable a cualquier ámbito geográfico. No obstante, debido a la incorporación de un taller existen diferentes condicionantes en el desarrollo propio de la actividad: ruidos, emanaciones, residuos, etc. así como por las características del local, acceso directo desde la vía pública, superficie suficiente, etc. Esto hace que su ubicación

⁴ www.icontec.org

habitualmente se encuentre fuera de los núcleos urbanos, en polígonos industriales o en las afueras de la localidad. En este caso, la tienda será ubicada dentro de la localidad. En lo que a los clientes de este tipo de empresas se refiere, destaca el hecho de que suele ser la propia ubicación de la empresa un factor importante para captar los clientes de la zona más próxima, por lo que éstos suelen ser de ámbito local o como mucho provincial. Otro factor importante en la captación de nuevos clientes es el boca a boca, los años de trabajo y la calidad y garantía que se ofrece.

Las características de las instalaciones serán acordes a las disposiciones de las ordenanzas municipales, en lo que respecta a la superficie, acceso, posibilidad de depósito en garajes próximos, etc. También se deben reunir las siguientes condiciones adecuadas como, ventilación normal y artificial con extracción forzada, instalación de varias tomas de agua, iluminación natural y artificial de 400 a 500 lux y acometida eléctrica: tomas de corriente a 220-380 voltios.

El acondicionamiento eléctrico deberá cumplir las normas de baja tensión. Las instalaciones deberán cumplir las normas vigentes de seguridad e higiene. La tienda al incorporar un taller, según la legislación vigente, debe situar en la fachada una placa distintiva de la clase de taller o servicios que presta, en concreto debe figurar una llave inglesa que significa mecánica, el espacio de la parte inferior está destinado a las siglas de la provincia y el número de inscripción en el Registro especial de talleres.

Para este tipo de empresa es necesario contar con un local que posea una superficie mínima de unos 150 m², donde estará localizado el almacén, con una superficie de 10 m², donde se guardarán las piezas de recambio, la maquinaria, herramientas y demás útiles de trabajo, la oficina, con una superficie de 10 m², donde el emprendedor realizará su trabajo de gestión, el taller: con una superficie de 75 m², donde se realizarán las reparaciones, la zona de venta, con una superficie de 50 m², la zona de aseo, con una superficie aproximada de 5 m², y el acondicionamiento externo: Rótulos, lunas del escaparate, cierres.

En el acondicionamiento interno, se debe adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un costo, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costos del proyecto.

En lo que respecta al Mobiliario y Decoración. El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad cuidando su vez todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que queremos para el negocio, a la vez que resulte cómodo

para los clientes. El mobiliario necesario estará compuesto por mesas de despacho, sillas de confidente, armario, estanterías y mobiliario del almacén estará compuesto por estanterías y taquillas de los trabajadores

✓ NTC 5365⁵. Norma versión actual agosto 2008. "Establece la metodología para determinar las concentraciones de diferentes contaminantes en los gases de escape de las motocicletas, motociclos y moto-triciclos accionados tanto con gasolina como con mezcla gasolina-aceite, realizada en condiciones de marcha mínima o ralentí."

✓ NTC 5385⁶. Norma versión actual Diciembre del 2006. "Establece las condiciones mínimas en cuanto a personal, instalaciones y equipos que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotriz para realizar la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes de los vehículos automotores".

✓ NTC 5585⁷. Etiquetas ambientales tipo I. Sello ambiental colombiano. Criterios para aceites lubricantes para motores de dos tiempos a gasolina.

Esta norma específica los requisitos ambientales que deben cumplir los aceites lubricantes para motores de dos tiempos a gasolina elaborados a partir de bases lubricantes de origen mineral, vegetal o sintético.

En cuanto a los conductores, se hace explícito en la Ley 769 de 2002 CODIGO NACIONAL DE TRÁNSITO TERRESTRE establece en su artículo 28: "Para que un vehículo pueda transitar por el territorio nacional, debe garantizar como mínimo el perfecto funcionamiento de frenos, del sistema de dirección, del sistema de suspensión, del sistema de señales visuales y audibles permitidas y del sistema de escape de gases; y demostrar un estado adecuado de llantas, del conjunto de vidrios de seguridad y de los espejos y cumplir con las normas de emisión de gases que establezcan las autoridades ambientales.

Dicha Ley se reglamentó a través de las resoluciones, 3500 del 21 de Noviembre de 2005 y 2200 del 30 de Mayo de 2006, expedidas por los ministerios de Transporte y Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial respectivamente.

El consolidado de la Inversión Inicial del Proyecto como se muestra en el cuadro 7, es de treinta y tres millones seiscientos ochenta y un mil pesos (\$33'641.000).

⁵ www.icontec.org

⁶ ibid

⁷ ibid

Cuadro 7. Inversión Inicial

Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Desmontadora de llantas	6.500.000	6.500.000
1	Hidrolavadora Industrial	3.500.000	3.500.000
1	Adecuación	3.000.000	3.000.000
1	Motocicleta	2.700.000	2.700.000
1	Compresor de aire	1.800.000	1.800.000
1	Computador	1.680.000	1.680.000
1	Herramientas	1.600.000	1.600.000
1	Vulcanizadora	1.500.000	1.500.000
1	Imprevistos	1.250.000	1.250.000
2	Rampa taller	600.000	1.200.000
3	Gatos hidráulicos	350.000	1.050.000
1	Pozo del agua	1.000.000	1.000.000
2	Escritorios	250.000	500.000
2	Vitrinas	250.000	500.000
70	Copas	7.000	490.000
1	Motortull eléctrico	480.000	480.000
1	Pistola neumática	480.000	480.000
1	Taladro de árbol	450.000	450.000
62	Llaves	6.000	372.000
9	Estantes mercancía	40.000	360.000
2	Celulares	150.000	300.000
1	Equipo de sonido	250.000	250.000
2	Cámara de vigilancia	120.000	240.000
3	Rampa lavadero	70.000	210.000
2	Mesón trabajo	90.000	180.000
3	Estantes llantas	56.667	170.000
1	Prensa taller	150.000	150.000
1	Hidrolavadora manual	140.000	140.000
1	Impresora	130.000	130.000
8	Alicates	15.000	120.000
1	Taladro de mano	120.000	120.000
2	Canecas almacenamiento	50.000	100.000
1	Cargador baterías	100.000	100.000
1	Pulidora	100.000	100.000
30	Herramientas de mano	3.000	90.000
2	Hombre solo	42.000	84.000
1	Alineador de rines	80.000	80.000
4	Gatos Torre	20.000	80.000
1	Maseta desmontar	80.000	80.000
1	Motortull neumático	80.000	80.000
1	Soplete	70.000	70.000
1	Estante tornillería	50.000	50.000
1	Hombre solo cadena	50.000	50.000
1	Prensa vulcanizadora	50.000	50.000
1	Cilindro de gas	40.000	40.000
1	Estante guayas	40.000	40.000
1	Corta cadenas	35.000	35.000
1	Caneca del agua	30.000	30.000
2	Sillas de trabajo	15.000	30.000
1	Teléfono	30.000	30.000
Total			33.641.000

Fuente: Autores

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Comprende el análisis del marco jurídico en cual va a operar la unidad empresarial como paso previo a la definición del tipo de empresa a constituir, la determinación de la estructura organizacional más adecuadas a las características y necesidades del proyecto, descripción de los sistemas procedimientos y reglamentos que van a permitir orientar a regular las actividades en el período.

Tabla 3. Matriz DOFA

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto potencial de demanda del servicio. • Infidelidad de los clientes. • Competencia sin valor agregado a clientela. • Motocicleta como cultura de vida. • Rigidez de horarios de la competencia. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia, con representación de concesionarios. • Fortaleza económica de competencia. • Bajos precios de la competencia.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad laboral. • Mano de obra calificada. • Atención las 24 horas. 	<p>OF</p> <p>Aprovechar alto potencial de demanda, utilizando los horarios extendidos del taller.</p>	<p>FA</p> <p>La flexibilidad laboral con una mano de obra calificada, permite competir a los concesionarios.</p>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de punta. • Salarios bajos. • Jornada laboral 	<p>DO</p> <p>Aprovechar que la clientela no es fiel, atendiéndola con buenos precios, horarios, atención y mejorar planta.</p>	<p>DA</p> <p>Identificar tecnología de competencia y tratar de mejorar la infraestructura del Centro de servicios integrados.</p>

Fuente: Autores

4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Permite identificar la mejor forma de funcionamiento administrativo y operativo del Centro de Servicios integrados para motos de Villavicencio, partiendo del análisis de los aspectos externos y de los aspectos internos que tienen que ver con el negocio.

4.1.1 Análisis DOFA. La matriz DOFA sirve como herramienta a identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa es decir, con su elaboración se tendrá en cuenta las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas, como se observa en la tabla 3.

La interpretación del análisis de la matriz DOFA, permite identificar la importancia y la buena expectativa de llevar adelante el proyecto, máxime cuando día a día aumenta la población de usuarios de motos en la ciudad de Villavicencio.

Si bien es cierto que los concesionarios presentan buena infraestructura y tecnología de punta, también es cierto que no se encuentran ubicados en lugares equidistantes, que tienen precios altos y que no tienen horarios flexibles que permitan atender las 24 horas del día. Situación que será bien aprovechada por el Centro de servicios integrados, aprovechando de paso que la clientela no muestra fidelidad a ningún lugar y que al brindar mejor atención precio y disponibilidad se tendrá la expectativa de aumentar continuamente la demanda del servicio.

Para mantener precios competitivos es claro que no se puede hacer una inversión en maquinaria que por lo sofisticada preste un servicio de pronto más rápido y ameno pero más costoso, situación que se aprovechará recurriendo al sistema tradicional pero con más calidad y atención.

4.1.2 Organismos de apoyo. La mayor parte de los problemas y obstáculos para una eficiencia y productiva en la empresa, se origina en la gerencia, por los errores y tradicionales conceptos que tiene acerca de la propiedad autoridad, respeto orden, administración, libertad y comportamiento humano. Por tanto las políticas y programas crediticios a través de entidades que apoyan y fomentan la microempresa en Colombia contribuye significativamente como mecanismo que busca promover y transformar la empresa, solucionando las necesidades de funcionamiento de los diferentes sectores productivos.

- ✓ Fondo emprender del Sena. Financia proyectos Empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años graduados.
- ✓ Incubadoras de empresas de base tecnológica. Apoyar la creación y la consolidación de empresas de base tecnológica, es decir aquellas que generan productos o servicios innovadores en el mercado global. Apoyan a emprendedores que tengan una idea innovadora y empresas que desean desarrollar nuevos proyectos, como también resolver una problemática derivada de sus procesos internos. La Incubadora Gestando, presta asesoría a proyectos de Economía Solidaria.
- ✓ Universidades de Consultorio gerencial. Asesorar a los emprendedores y empresarios en el desarrollo de un plan de negocios para ser presentado a entidades de financiamiento a nivel de incubación. Ofrece capacitación, asesoría y consultoría para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa y fomenta el criterio exportador en este mismo tipo de organizaciones.
- ✓ Fondo nacional de Garantías. Facilitar el acceso a las operaciones activas de crédito a personas naturales y jurídicas, que cuenten con proyectos viables y que presenten insuficiencia de garantías a juicio de los intermediarios financieros.
- ✓ Instituto de fomento industrial. Brindar asesoría referente a las líneas de crédito para emprendedores, micro, pequeñas y medianas y grandes empresas de acuerdo a las necesidades expuestas por los emprendedores y empresarios, como también orienta sobre los procedimientos que se deben seguir para acceder al crédito con los intermediarios financieros.
- ✓ Banco caja social. Prestar asesoría a micro empresas, pymes y grandes empresas sobre las condiciones financieras para acceder a las líneas de crédito de acuerdo a las políticas de riesgo del banco, adicionalmente realiza el filtro para el estudio del crédito en cuanto a su viabilidad y capacidad de pago. Posteriormente canaliza los documentos para el otorgamiento y asignación de oficinas.
- ✓ Ministerio de comercio industria y turismo. Ofrecer asesoría y capacitación a los microempresarios y empresarios de las pymes en desarrollo de la cultura empresarial y exportadora, sus servicios se ofrecen a través de programas como la semana del empresario y el exportador, el plan padrino, jóvenes emprendedores y los consejos regionales de apoyo a las pymes.
- ✓ Bancoldex. Financiar a los empresarios vinculados con el sector exportador colombiano por medio de las siguientes modalidades: Capital de trabajo, actividades de promoción, inversión en activos fijos y diferidos, leasing, creación y

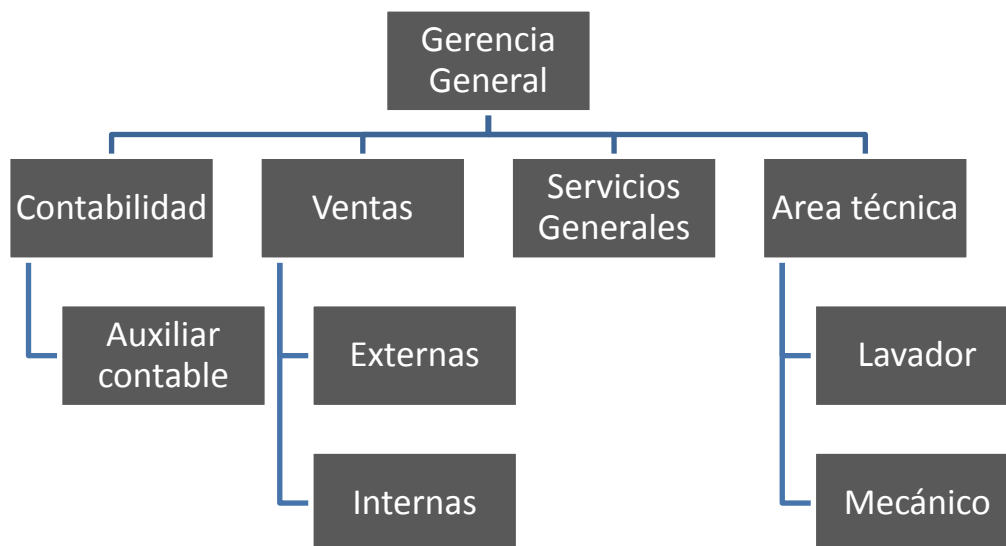
adquisición y capitalización de empresas, consolidación de pasivos, garantías Mi pymes.

✓ Cooperativas. Facilitar la conformación de empresas cooperativas y apoyo financiero a nuevas empresas.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Si bien es cierto que la puesta en marcha del proyecto merece toda la expectativa de quienes han identificado esta idea de inversión en especial como respuesta a la tradición en la prestación del servicio al identificarla como una opción al crecimiento de la ciudad pero también como una alternativa en términos de servicio con atención, también es cierto que se constituye en una idea de inversión relativamente pequeña y que como se observa en la gráfica 13 tiene una planta de personal que responde en esta dirección.

Gráfica 11. Organigrama de la empresa



Fuente: Autores

Gerente o Administrador. Perfil profesional: tecnólogo en administración o ingeniería debe tener conocimientos y experiencia de un año en administración de punto de ventas en el área comercial, manejo de personal, administración de recursos, servicio al cliente, debe cumplir con las metas del punto asignado, administrar el personal y autorizar la compra de insumos. Experiencia: mínimo de 1 año. Estudios: tecnólogo en administración o ingeniería. Horarios: de lunes a viernes 7:30 am a 6:00 pm. Sueldo: 1'500.000.

Secretaria auxiliar contable. Perfil profesional: atención de servicio al cliente, dominio de Windows, Microsoft, office, internet, buena presentación, desempeñarse eficientemente en su área, brindar apoyo a todos los departamentos, facilidad de expresión verbal y escrita y buenas relaciones interpersonales. Sueldo: 900.000. Experiencia: mínimo de 6 meses. Horarios: De lunes a sábado. Esta secretaría se encarga de mantener todo el material necesario que permita al contador preparar los estados financieros de la empresa.

El área de ventas contará con dos personas, una ubicada en la parte de afuera del negocio visitando empresas, centros comerciales y ventas de motos ofreciendo el servicio y otra que estará dentro del centro de servicios integrados para motos.

Mecánicos. Funciones que ejerce el profesional: atención al cliente, gestionar el servicio de reparación o/y mantenimiento de motocicletas organizando y ejecutando el proceso de diagnóstico, estará formado para diagnosticar y repara fallas en componentes mecánicos relacionados con el motor, sistemas de lubricación, refrigeración así como su sistemas de alimentos de combustibles encendidos, frenos, dirección, suspensión, transmisión ,arranque, carga y eléctricos.

Lavadores. Perfil: alto nivel con el cuidado de motos, disciplina en cumplimiento de horarios establecidos, excelente presentación personal, responsable y honesto. Edad: 20 a 30 años, Sueldo: porcentaje de 40% diario. Experiencia: en lavado de motos de alto cilindraje

4.3 ASPECTOS LEGALES

El Centro de Servicios Integrados para Motos en la ciudad de Villavicencio, se constituirá por Tipo de sociedad. Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), de acuerdo a la ley 1258 de diciembre 5 de 2008, que introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades. Este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y les permite diseñar mecanismos de direccionamiento al Centro de Servicios Integrados de acuerdo a sus necesidades.

La sociedad por acciones simplificada⁸ podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

⁸ www.sic.gov.co

La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Este tipo de sociedades no tiene la posibilidad de negociar valores en el mercado público.- Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se apreciará cuando menos lo siguiente:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada/; o de las letras S.A.S. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución; el término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley. Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

4.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Permite la realización de las operaciones globales de la empresa. Tienden a ser fijos al no variar demasiado ante cambios en los volúmenes de producción.

4.4.1 Gastos de personal. Para el primer año de funcionamiento del centro de servicios integrados se tendrá una nómina que corresponde con el organigrama presentado con anterioridad en la gráfica 13 y que se cuantifica en el cuadro 8.

Cuadro 8. Gastos de personal

No	Concepto	Especificación	Costo Unitario	2015	2016	2017	2018	2019
1	Gerencia	Planea, Organiza, Dirige y Controla	1.250.000	1.250.000	1.285.000	1.320.980	1.357.967	1.395.991
1	Contabilidad	Organiza, clasifica y registra datos	400.000	400.000	411.200	422.714	434.550	446.717
1	Ventas externas	Vender el negocio en la calle	850.000	850.000	873.800	898.266	923.418	949.274
1	Ventas Internas	Vendedor mostrador	850.000	850.000	873.800	898.266	923.418	949.274
1	Auxiliar Contable	Secretaria, atención general	1.150.000	900.000	925.200	951.106	977.737	1.005.113
1	Servicios Generales	Presentación de la empresa	975.000	975.000	1.002.300	1.030.364	1.059.215	1.088.873
Total				5.225.000	5.371.300	5.521.696	5.676.304	5.835.240

Fuente: Autores

4.4.2 Gastos de puesta en marcha. Están representados por todas las erogaciones que se deben hacer para constituir la empresa y que en el caso del Centro de servicios integrados y como se muestra en el cuadro 9 asciende a la

suma de un millón doscientos cincuenta y ocho mil pesos (\$1'258.000), que por lo demás deben hacer parte de la inversión inicial calculada con anterioridad.

4.4.3 Gastos anuales de administración. Mostrados en el cuadro 10, empiezan en el primer año de operación del proyecto, es decir año 2015 y deben responder con las especificaciones de un negocio relativamente pequeño tomado como una idea de emprendimiento, pero que con el paso del tiempo puede llegar a convertirse en una gran empresa, máxime la gran cantidad de motos que circula por la ciudad. De manera que cuando se trate de consolidar los gastos operacionales para cálculo de Flujos Netos de Efectivo, estarán representados tanto por cifras del cuadro 8 como del cuadro 10.

Cuadro 9. Presupuesto de puesta en marcha

No	Concepto	Total
1	Notariales y registro	170.000
2	Estudio de factibilidad	180.000
3	Gastos de lanzamiento	140.000
4	Asesoría externa	200.000
5	Camára de comercio	338.000
6	Industria y comercio	230.000
Total		1.258.000

Fuente: Autores

Es de aclarar que el criterio de proyección de este presupuesto está basado en la variación del Índice de Precios al Consumidor que en promedio está determinado por el Banco de la Republica en un 2,5% anual.

Cuadro 10. Proyección gastos generales

No	Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
1	Arrendamiento	900.000	1.098.000	1.339.560	1.634.263	1.993.801
2	Teléfono	750.000	915.000	1.116.300	1.361.886	1.661.501
3	Energía eléctrica	625.000	762.500	930.250	1.134.905	1.384.584
4	Implementos de aseo	550.000	671.000	818.620	998.716	1.218.434
5	Dotación personal	490.000	597.800	729.316	889.766	1.085.514
6	Agua	465.000	567.300	692.106	844.369	1.030.131
7	Publicidad radial	450.000	549.000	669.780	817.132	996.901
8	Papelería	250.000	305.000	372.100	453.962	553.834
9	Primeros auxilios	235.000	286.700	349.774	426.724	520.604
10	Catálogos de muestras	125.000	152.500	186.050	226.981	276.917
Total		4.840.000	5.904.800	7.203.856	8.788.704	10.722.219

Fuente: Autores

5. ESTUDIO FINANCIERO

Permitirá identificar los recursos necesarios para la operación del proyecto, establecer programa de producción y definir las condiciones y demás requerimientos para el funcionamiento del proyecto.

5.1 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS

Aprovechando la estancia de miembros de la familia en el negocio de asistencia a las motos desde hace muchos años en la ciudad de Villavicencio, se levantó información real sobre niveles de ingresos en uno de los talleres donde en promedio se atienden entre 15 y 20 clientes al mes, cifra que puede cambiar considerablemente en especial si se presentan desordenes en los que se votan tachuelas a las calles, o cuando por ejemplo están en planes de reparación que hacen que las calles se deterioren mientras son arregladas.

Es de suma importancia dejar clara la expectativa que genera el proyecto como una idea de emprendimiento de manera que se plantea la adecuación de una planta sencilla pero bien organizada y en especial que parezca un centro especializado de alto nivel, que vaya creciendo año en año para lo que se decide utilizar un porcentaje del 15% de crecimiento anual.

Los ingresos del Centro dependerán entonces de sumar las cantidades promedio de 4 meses del año 2013 contenidos en los anexos 1, 2, 3 y 4 que arrojan un promedio diario de 220.000 pesos cifra a dividir entre 20 motos diarias en promedio que da un resultado de ventas diarias de \$11.000, que será incrementado con una variación de IPC del 3,5% obteniendo la proyección del cuadro 11.

Cuadro 11. Proyección de ventas

Años	2015	2016	2017	2018	2019
Unidades a vender	7.200	8.280	9.522	10.950	12.593
Precio de venta	11.000	11.385	11.783	12.196	12.623
Ingresos anuales	79.200.000	94.267.800	112.202.249	133.548.727	158.956.372

Fuente: autores

En lo que respecta a la financiación, el proyecto tiene una inversión inicial de treinta y seis millones trescientos noventa y nueve mil pesos (\$36'399.000) como se observa en el cuadro 12 que serán financiados por un establecimiento financiero con 15'000.000 al 21% anual, plazo de 5 años y cuota fija, ver cuadro 13, y aportes de los socios emprendedores de 21'399.000.

Cuadro 12. Inversión inicial

Items	Total
Activos Fijos	
Planta	1.000.000
Adecuación	3.000.000
Maquinaria	21.281.000
Mobiliario	1.810.000
Vehículos	2.700.000
Equipo de Computo	2.600.000
Subtotal	32.391.000
Activos Intangibles	
Gastos de Constitución	1.258.000
Ingeniería del Proyecto	1.500.000
Sutotal	2.758.000
Imprevistos	1.250.000
Total	36.399.000

Fuente: Cifras del proyecto

Nótese como en el cuadro anterior se presentan las cifras consolidadas de la inversión inicial que a su vez provienen de los cuadros 7 y 9 y que tiene además la ventaja de ser utilizado más adelante para efecto de aplicar la depreciación y amortización correspondiente.

Se observa a continuación el plan de pagos contratado con una entidad financiera, bajo el sistema de cuota fija anual que tiene la ventaja de permitir pagos cada 12 meses, permitiendo que los ingresos del Centro de soluciones para motos consolide mejor sus ingresos mientras termina de posicionarse en el mercado.

Cuadro 13. Plan de pagos banco comercial

Año	Cuota	Intereses	Abono	Saldo
2015	5.238.089	3.300.000	1.938.089	13.061.911
2016	5.238.089	2.873.620	2.364.469	10.697.442
2017	5.238.089	2.353.437	2.884.652	7.812.791
2018	5.238.089	1.718.814	3.519.275	4.293.516
2019	5.238.089	944.573	4.293.516	-

Fuente: Cifras del proyecto

5.2 ANÁLISIS DE LOS EGRESOS

Aunque ni la depreciación ni la amortización constituyen un costo ni tampoco un egreso para la empresa, se presentan en el cuadro 14 como parte de los pagos de la empresa en la medida en que la norma tributaria colombiana así lo permite para efectos de disminuir la base gravable y fomentar la creación de la empresa.

Cuadro 14. Depreciación y Valor de salvamento

Items	Total	Tasa	2015	2016	2017	2018	2019	Valor de salvamento
Activos Fijos								
Planta	1.000.000	5%	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	750.000
Adecuación	3.000.000	100%	3.000.000					-
Maquinaria	21.281.000	20%	4.256.200	4.256.200	4.256.200	4.256.200	4.256.200	-
Mobiliario	1.810.000	25%	452.500	452.500	452.500	452.500		-
Vehículos	2.700.000	25%	675.000	675.000	675.000	675.000		-
Equipo de Computo	2.600.000	50%	1.300.000	1.300.000				-
Subtotal	32.391.000		9.733.700	6.733.700	5.433.700	5.433.700	4.306.200	750.000
Activos Intangibles								
Gastos de Constitución	1.258.000	25%	314.500	314.500	314.500	314.500		-
Ingeniería del Proyecto	1.500.000	25%	375.000	375.000	375.000	375.000		-
Subtotal	2.758.000		689.500	689.500	689.500	689.500		-
Imprevistos	1.250.000							1.250.000
Total	36.399.000		10.423.200	7.423.200	6.123.200	6.123.200	4.306.200	2.000.000

Fuente: Cifras del proyecto

Los egresos del proyecto están contemplados inicialmente por los pagos de la inversión inicial como se ve en el cuadro 15 pero también de los diferentes rubros en que se incurre a lo largo del escenario de vida del proyecto que por lo demás es de 5 años, donde se observa la materia prima como costo de venta y que según cifras de dueños de los establecimientos representa más o menos un 48% de las ventas, seguida de la mano de obra que al no ser calificada representa tan solo un 16% de los mismos y en cuanto a los Costos Indirectos de Fabricación representados fundamentalmente en servicios representan tan solo un 5%.

Cuadro 15. Pagos del proyecto

Items	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión inicial	36.399.000					
Materia prima		38.016.000	38.966.400	39.940.560	40.939.074	41.962.551
Mano Obra		12.672.000	15.082.848	17.952.360	21.367.796	25.433.020
CIF		3.960.000	4.713.390	5.610.112	6.677.436	7.947.819
Depreciación		10.423.200	7.423.200	6.123.200	6.123.200	4.306.200
Gastos Operacionales		4.840.000	5.904.800	7.203.856	8.788.704	10.722.219
Gastos financieros		3.300.000	2.873.620	2.353.437	1.718.814	944.573
Total	36.399.000	73.211.200	74.964.258	79.183.526	85.615.025	91.316.382

Fuente: Cifras del proyecto

5.3 CAPITAL DE TRABAJO

En lo que respecta al capital de trabajo y como se presenta en el cuadro 16, está constituido por todos los aspectos necesarios para adelantar la labor de la empresa y que serán recuperados a través de las ventas.

Cuadro 16. Capital de trabajo

Items	Total
Materia prima	38.016.000
Mano Obra	12.672.000
Costos Indirectos de fabricación	3.960.000
Gastos operacionales	4.840.000
Total	59.488.000

Fuente: Cifras del proyecto

5.4 MODELO FINANCIERO

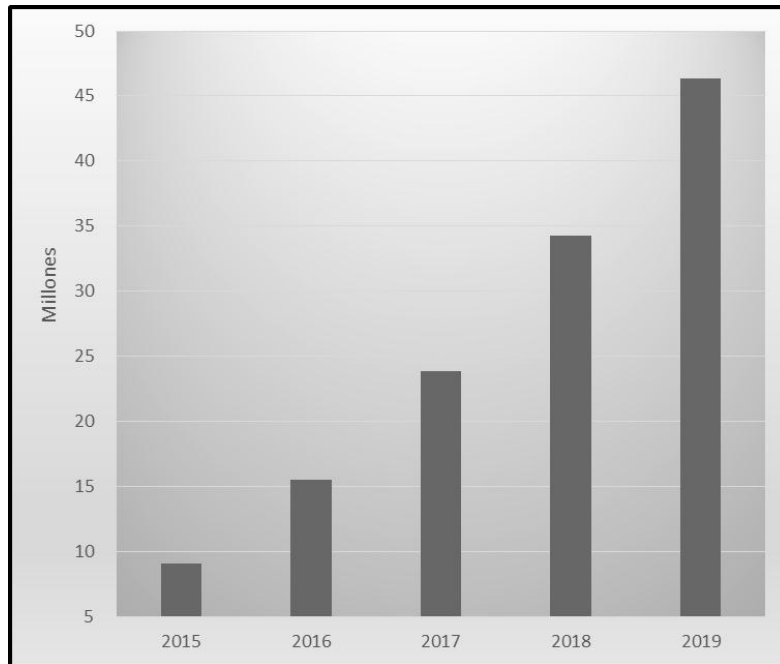
Cuadro 17. Flujo de Caja proyectado

Items	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	79.200.000	94.267.800	112.202.249	133.548.727	158.956.372
Materia prima	38.016.000	38.966.400	39.940.560	40.939.074	41.962.551
Mano de obra	12.672.000	15.082.848	17.952.360	21.367.796	25.433.020
Costos Indirectos	3.960.000	4.713.390	5.610.112	6.677.436	7.947.819
Depreciación	10.423.200	7.423.200	6.123.200	6.123.200	4.306.200
Utilidad bruta	14.128.800	28.081.962	42.576.017	58.441.220	79.306.783
Gastos operacionales	10.065.000	11.276.100	12.725.552	14.465.008	16.557.460
Utilidad operacional	4.063.800	16.805.862	29.850.464	43.976.212	62.749.323
Gastos financieros	3.300.000	2.873.620	2.353.437	1.718.814	944.573
Utilidad antes impuestos	763.800	13.932.242	27.497.027	42.257.398	61.804.750
Impuestos	190.950	3.483.060	6.874.257	10.564.350	15.451.187
Utilidad Neta	572.850	10.449.181	20.622.770	31.693.049	46.353.562
Depreciación	10.423.200	7.423.200	6.123.200	6.123.200	4.306.200
Pago de capital	1.938.089	2.364.469	2.884.652	3.519.275	4.293.516
Flujo Neto de Efectivo	9.057.961	15.507.913	23.861.319	34.296.973	46.366.247

Fuente: Autores

Para definir la viabilidad de ejecución del proyecto que pretende la puesta en funcionamiento de un centro de servicios integrados para motos, se requiere de los cuadros que permitan tomar la decisión correspondiente, empezando con el Flujo de Caja Proyectado, presentado en el cuadro 17, que contiene inicialmente un Estado de Resultados, que muestra las entradas y salidas del proyecto hasta llegar a la utilidad neta, a la que se le suma la depreciación y la amortización del cuadro 14 y se le restan los pagos a capital de la tabla de amortización del cuadro 13 para llegar hasta los Flujos de Caja libre del Proyecto.

Gráfica 12. Proyección de Flujos de Caja



Fuente: Datos del proyecto

La gráfica13 muestra el comportamiento de los flujos de caja que liberará el proyecto una vez que se han cubierto todos los costos y los gastos propios de la actividad. Por esa razón se conocen como libres porque es a ellos a los que se hará la evaluación correspondiente.

Una vez se tienen los flujos de caja se procede a la elaboración del balance general proyectado como se observa en el cuadro 18, el que por lo demás se corrobora con la gráfica 14, que permite ver como una inversión de 36'399.000 en el año 2014 disminuye inicialmente a 35'033.071 para de allí empezar a subir hasta el año 2019 donde por lo demás se hace la liquidación del proyecto terminando con \$131'090.412.

Es bueno aclarar que por principio de partida doble el total del activo es igual al total del pasivo más patrimonio, cosa que ocurre en el cuadro 18, y que se utilizan entre otros la aplicación de un 90% para repartición de utilidades y un 10% para constitución de reservas.

Cuadro 18. Balance general proyectado

Activo						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activo Corriente						
Caja	1.250.000	10.307.961	25.815.874	49.677.192	83.974.166	130.340.412
Subtotal	1.250.000	10.307.961	25.815.874	49.677.192	83.974.166	130.340.412
Activo Fijo						
Tangible	32.391.000	32.391.000	32.391.000	32.391.000	32.391.000	32.391.000
Depreciación		9.733.700	16.467.400	21.901.100	27.334.800	31.641.000
Subtotal	32.391.000	22.657.300	15.923.600	10.489.900	5.056.200	750.000
Otros activos						
Intangible	2.758.000	2.758.000	2.758.000	2.758.000	2.758.000	2.758.000
Amortización		689.500	1.379.000	2.068.500	2.758.000	2.758.000
Subtotal	2.758.000	2.068.500	1.379.000	689.500	-	-
Total	36.399.000	35.033.761	43.118.474	60.856.592	89.030.366	131.090.412

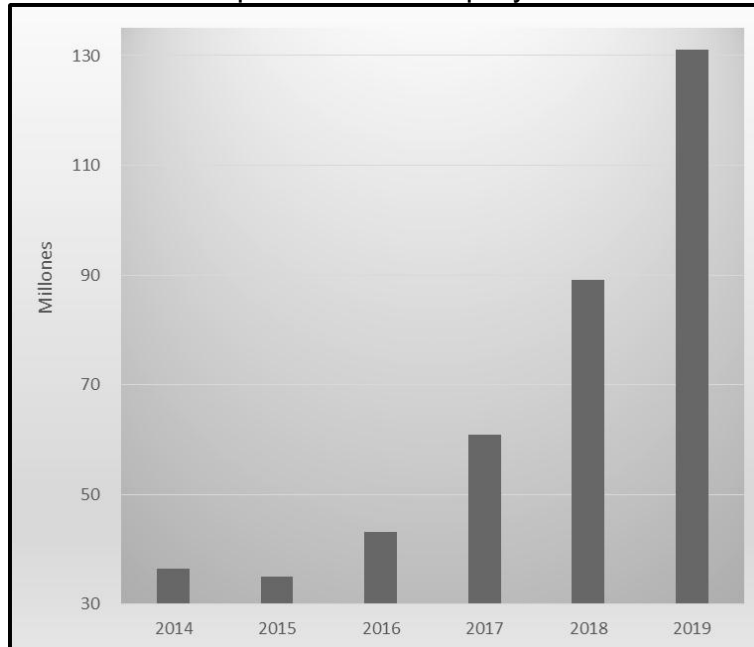
Pasivo mas Patrimonio						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasivo Corriente						
Subtotal	0	0	0	0	0	0
Pasivo largo plazo						
Deuda bancaria	15.000.000	13.061.911	10.697.442	7.812.791	4.293.516	-
Subtotal	15.000.000	13.061.911	10.697.442	7.812.791	4.293.516	-
Patrimonio						
Capital social	21.399.000	21.399.000	21.399.000	21.399.000	21.399.000	21.399.000
Utilidades		515.565	9.919.828	28.480.321	57.004.065	98.722.271
Reserva		57.285	1.102.203	3.164.480	6.333.785	10.969.141
Subtotal	21.399.000	21.971.850	32.421.031	53.043.801	84.736.850	131.090.412
Total	36.399.000	35.033.761	43.118.474	60.856.592	89.030.366	131.090.412

Fuente: Cifras del proyecto

Se procede a continuación al cálculo del Valor Presente Neto y Tasa Interna de Rentabilidad, ver cuadro 19, como los dos principales parámetros que definirán la viabilidad del proyecto y que serán analizados más adelante, no sin antes aclarar el criterio de definición del costo de capital de un 22% utilizado como parámetro de comparación.

La razón por la que se ha decidido trabajar con este 22% está basada porque en promedio esa es la tasa que cobran los bancos sobre los recursos por ellos prestados, aunque también se ha podido ir hasta el tope de la tasa de usura definido por la Superintendencia financiera.

Gráfica 13. Comportamiento del proyecto



Fuente: Cifras del proyecto

Obsérvese como en el cuadro 19 que por lo demás se convierte en parte fundamental de este proyecto que el quinto flujo es decir el del año 2019 está aumentado por el valor de salvamento de 2'000.000 del cuadro 14. Esto es así porque se hace necesario dar por liquidado el proyecto para poderse evaluar aunque obviamente en la realidad eso no ocurrirá.

Cada uno de los flujos se descontaran a la tasa de mercado del 22% para ser llevados hasta el año base de 2014 donde se les descontara la inversión inicial dando por resultado \$27'962.432, cifra que al ser mayor que cero significa que el proyecto efectivamente genera una ganancia adicional a la que hubiera ganando en el mercado si se hubiera colocado a una tasa del 22%.

La siguiente herramienta de singular importancia es la Tasa Interna de Retorno que como se observa en el mismo cuadro, es aquella que hace que la sumatoria de los flujos de caja descontados a esa tasa sea iguales a la inversión inicial por lo que el Valor Presente Neto es igual a cero.

El criterio de viabilidad de esta técnica financiera consiste en viabilizar los proyectos que generen una TIR superior al costo de capital, 45,46%, en este caso que significa que los recursos que permanecen dentro del proyecto rentan a esta tasa, muy superior a la que ofrece una mínima en el mercado del 22%.

Cuadro 19. Parámetros de viabilidad

	Flujos Netos	Flujos Netos Descontados	Descontados a TIR
2015	9.057.961	7.424.558	6.227.199
2016	15.507.913	10.419.183	7.329.560
2017	23.861.319	13.140.592	7.753.206
2018	34.296.973	15.481.623	7.661.344
2019	48.366.247	17.895.475	7.427.691
Sumatoria		64.361.432	36.399.000
Inversión inicial		36.399.000	36.399.000
Valor Presente Neto		27.962.432	-
Tasa Interna de Retorno			45,46%

Fuente: Cifras del proyecto

6. PLAN OPERATIVO

Corresponde al documento en el cual los autores del proyecto establecen los objetivos que desean cumplir y estipular los pasos a seguir con un determinado tiempo.

6.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 4. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	TIEMPO	PERIODO 2 AÑO 2013 - PERIODO 1 AÑO 2014											
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Equipo de trabajo		■	■										
Presentación empresa													
Presentación producto													
Resumen ejecutivo				■	■								
Investigación de mercados													
Estrategias de mercados													
Proyección ventas													
Estudio técnico													
Plan de compras													
Costos de producción													
Infraestructura													
Estudio administrativo													
Estructura organizacional													
Aspectos legales													
Costos administrativos													
Estudio ambiental													
Metas sociales													
Finanzas													
Plan operativo													
Conclusiones													
Bibliografía													
Anexos													

Fuente: Los autores

6.2 METAS SOCIALES

6.2.1 Plan Nacional de desarrollo. Se debe resaltar que con la Ley 1429⁹ de diciembre 29 de 2010 se busca la formalización y generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas (comerciales, industriales y de servicios) a excepción de las del sector de economía solidaria. Teniendo en cuenta que las pequeñas empresas, para los efectos de esta ley, son aquellos cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y activos totales no superen los 5000 (SMMLV). Sin embargo el auge de las pequeñas y microempresas en Colombia muestran estadísticamente fundamental su proceso de conocimiento así

⁹ www.consultaslaborales.com.co

La tipificación de las micro y pequeñas empresas (MYPIMES), establece límites en relación con los rendimientos a escala, la capacidad de comercialización, división sectorial, el tamaño de los mercados, a nivel de capacitación de la mano de obra lógica de funcionamiento y organización; pero no por ello menos importante su participación en el crecimiento económico y desarrollo social. La organización internacional de trabajo (OIT) las define, en función de la cantidad de recurso humano, al capital financiero o físico que posee, al valor de las ventas y de los activos en el periodo de un año.

El plan de negocios del Centro de Servicios Integrados para Motos en Villavicencio, va dirigido a fortalecer y aportar al Plan Nacional de Desarrollo con una microempresa que busca generar empleos para mejorar la economía del país.

6.2.2 Plan regional de competitividad de Meta. Datos generales. El Plan Regional de Competitividad (PRC) de Meta cuenta actualmente con 5 Objetivos, 24 Estrategias y 9 Iniciativas. A continuación se muestra el consolidado de Iniciativas, y los proyectos que han sido identificados en la región, estando directamente relacionados con la Visión del PRC del departamento, y con política de competitividad nacional¹⁰.

El plan de negocio cumple con varios de los propósitos que el plan regional del departamento estipula puesto que se está velando en el emprendimiento y en el desarrollo de la industria en la región realizando un producto que tiene como base materia prima netamente de la región, y se busca innovar para ayudar al PIB del departamento.

6.2.3 Clúster o cadena productiva. Criterios de identificación de apuestas. En desarrollo del taller de identificación, los expertos convocados, analizaron los sectores, cadenas o clúster a la luz de tres grandes dimensiones o entornos: Entorno global. Mega tendencias, Entorno nacional. Políticas, Entorno regional. Factores de competitividad departamental.

En cuanto a clúster se refiere es un proceso fundamental en todo proceso productivo y comercializable ya que este consiste en el encadenamiento agrupamiento de todas las tareas que se deben realizar de manera planificada y coordinada para lograr ser más competitivo y productivo en el mercado es atreves del clúster que se puede entregar productos de alta calidad y por ende la demanda de los mismos será definitiva para satisfacer las necesidad y perspectivas de los consumidores.

6.2.4 Empleo. Generará 6 empleos directos y 4 indirectos, donde su salario se establece acorde con el nivel de jerarquía y se cancelara a partir de lo estipulado

¹⁰ www.comisionesregionales.gov.co

de Ley; teniendo en cuenta que el salario mínimo legal vigente de Colombia es de \$616.000; más las prestaciones sociales correspondientes al 51.09% sobre el salario mínimo legal vigente.

6.2.5 Emprendedores. El capital de la empresa estará representado por 100.000 acciones la cual cada emprendedor tiene el 50% de ellas equivalente a 50.000 acciones por socio. Logrando conceptualizar todos los aspectos que tienen que ver con el desarrollo del espíritu emprendedor en los estudiantes de la "UNIMINUTO", permitirá identificar la importancia del emprendimiento, su caracterización del perfil emprendedor, espíritu y desarrollo humano, su personalidad; concebir el emprendimiento como una forma de vida; liderazgo emprendedor; conocimiento y competencias laborales, entre otros aspectos. Determinar el perfil emprendedor en el municipio de Villavicencio, establecer la importancia del espíritu empresarial, en el desarrollo económico de la región; valorar el reto de crear empresa y el impacto socioeconómico e identificar como se complementan las competencias laborales en el emprendimiento, es importante, si se tiene en cuenta que los entornos empresariales son cada vez más dinámicos y cambiantes. Este hecho hace inevitable que los emprendedores tengan que desarrollar modelos más competitivos en el contexto de una sociedad que evoluciona rápidamente. La capacidad de la empresa para adaptarse a dicho escenarios cambiantes se ha convertido en una máxima de supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

7. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

- ✓ Impacto económico. Contribuirá al desarrollo regional, mediante productividad industrial competitiva.
- ✓ Se fortalecen las necesidades comerciales entre los grupos de interés (cliente, proveedores, empresas, gremios y otros).
- ✓ Generará impuestos o tributación, como actividad socioeconómica.
- ✓ Impacto social. Contribuye al desarrollo social (generación de empleos directos), además consumo doméstico de calidad.
- ✓ Impacto ambiental. La implementación y operación del proyecto no genera efectos sobre la comunidad que vayan en contravía de los aspectos ecológicos. Por esta razón se determinan beneficios dentro del medio ambiente en general aprovechando sus características económicas y sociales. De ahí, que el proceso no produce consecuencias negativas para el medio ambiente. Sin embargo se tiene establecido recoger todos los desechos en el proceso para evitar contaminación de basuras, emisión de olores, vapores entre otros.

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocio está constituido por dos emprendedores estudiantes de la universidad (Uniminuto) Centro de Servicios Integrados para moto, es un proyecto de creación de empresa que surge de la necesidad de ofrecer a la sociedad servicios para el mejoramiento de las motocicletas brindando calidad y bienestar a los interesados en el mejoramiento de la moto.

El potencial del mercado corresponde a la población en general de Villavicencio; lo cual según los datos encontrados en el ministerio de transporte de la ciudad de Villavicencio presenta un aproximado de 45.000 motos registradas con el RUNT y el SOAT.

Las ventajas competitivas y propuesta de valor permiten establecer costos bajos de producción y comercialización, oferta amplia de la materia prima (Región del Ariari), así mismo existencia de gran capacidad por parte de los autores del proyectos, talento humano que conoce la región y por ende el mercado; vocación regional, facilidad de mano de obra, fácil y cercano acceso al mercado; crecimiento población acelerado de la ciudad; la comercialización de los productos es rápida y económica por su peso y volumen; abundancia del producto en la región.

Flujo de caja del proyecto

Items	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	79.200.000	94.267.800	112.202.249	133.548.727	158.956.372
Materia prima	38.016.000	38.966.400	39.940.560	40.939.074	41.962.551
Mano de obra	12.672.000	15.082.848	17.952.360	21.367.796	25.433.020
Costos Indirectos	3.960.000	4.713.390	5.610.112	6.677.436	7.947.819
Depreciación	10.423.200	7.423.200	6.123.200	6.123.200	4.306.200
Utilidad bruta	14.128.800	28.081.962	42.576.017	58.441.220	79.306.783
Gastos operacionales	10.065.000	11.276.100	12.725.552	14.465.008	16.557.460
Utilidad operacional	4.063.800	16.805.862	29.850.464	43.976.212	62.749.323
Gastos financieros	3.300.000	2.873.620	2.353.437	1.718.814	944.573
Utilidad antes impuestos	763.800	13.932.242	27.497.027	42.257.398	61.804.750
Impuestos	190.950	3.483.060	6.874.257	10.564.350	15.451.187
Utilidad Neta	572.850	10.449.181	20.622.770	31.693.049	46.353.562
Depreciación	10.423.200	7.423.200	6.123.200	6.123.200	4.306.200
Pago de capital	1.938.089	2.364.469	2.884.652	3.519.275	4.293.516
Flujo Neto de Efectivo	9.057.961	15.507.913	23.861.319	34.296.973	46.366.247

De acuerdo a las inversiones requeridas por los dos emprendedores y un crédito libre inversión para compra de maquinaria y de muebles, para llevar a cabo las metas y los objetivos de este plan de negocio.

Una vez hechas todas las proyecciones del caso se ha determinado que con una inversión de 36'399.000 en el año 2014 que permitirá la adecuación de un local en la avenida maracos muy utilizada para este tipo de negocios se podrá obtener una serie de flujos en el tiempo que permitirán obtener un Valor Presente Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno superior a la que se obtienen en el mercado, demostrándose así la viabilidad del proyecto como se muestra en el siguiente cuadro de resumen:

Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

	Flujos Netos	Flujos Netos Descontados	Descontados a TIR
2014	- 36.399.000		
2015	9.057.961	7.424.558	6.227.199
2016	15.507.913	10.419.183	7.329.560
2017	23.861.319	13.140.592	7.753.206
2018	34.296.973	15.481.623	7.661.344
2019	48.366.247	17.895.475	7.427.691
Sumatoria		64.361.432	36.399.000
Inversión inicial		36.399.000	36.399.000
Valor Presente Neto		27.962.432	-
Tasa Interna de Retorno			45,46%

CIBERGRAFIA

www.andi.com.co/pages/proyectos

www.aplicaciones.ceipa.edu.co

www.autosdeprimera.com

www.comisionesregionales.gov.co

www.comitedemotosjaponesas.com

www.icontec.org

www.incolmotosyamaha.com.co

www.exceltotal.com.co

www.misionpyme.eom

www.mintransporte.gov.co

www.sic.gov.co

www.tallerwmotos.com.co

ANEXOS

Anexo 1. Ingresos marzo de 2013

Fecha	Montallantas	Mecánica	Almacén	Total
01-mar-13	84.000	71.000	86.300	241.300
02-mar-13	90.000	60.000	40.600	190.600
03-mar-13	99.000	45.000	200.200	344.200
04-mar-13	68.000	40.000	133.000	241.000
05-mar-13	47.000	112.000	55.500	214.500
06-mar-13	53.000	122.000	21.000	196.000
07-mar-13	66.000	80.000	35.000	181.000
08-mar-13	97.000	79.000	88.100	264.100
09-mar-13	72.000	50.000	50.500	172.500
10-mar-13	108.000	45.000	96.500	249.500
11-mar-13	60.000	65.000	81.000	206.000
12-mar-13	103.000	55.000	50.400	208.400
13-mar-13	104.000	90.000	46.600	240.600
14-mar-13	112.000	70.000	14.500	196.500
15-mar-13	81.000	65.000	20.500	166.500
16-mar-13	93.000	55.000	43.800	191.800
17-mar-13	119.000	52.000	65.000	236.000
18-mar-13	106.000	65.000	143.600	314.600
19-mar-13	80.000	52.000	38.000	170.000
20-mar-13	79.000	40.000	41.500	160.500
21-mar-13	99.000	66.000	42.300	207.300
22-mar-13	83.000	35.000	38.800	156.800
23-mar-13	104.000	54.000	216.800	374.800
24-mar-13	151.000	63.000	51.500	265.500
25-mar-13	105.000	70.000	75.600	250.600
26-mar-13	59.000	58.000	22.500	139.500
27-mar-13	57.000	32.000	238.100	327.100
28-mar-13	27.500	28.000	80.000	135.500
29-mar-13	45.000	30.000	71.000	146.000
30-mar-13	92.000	63.500	99.300	254.800
31-mar-13	105.000	73.000	85.000	263.000
Total	2.648.500	1.885.500	2.372.500	6.906.500

Fuente: Datos de negocio en marcha

Anexo 2. Ingresos abril de 2013

Fecha	Montallantas	Mecánica	Almacén	Total
01-abr-13	84.000	45.000	106.800	235.800
02-abr-13	85.000	52.000	208.900	345.900
03-abr-13	109.000	55.000	131.800	295.800
04-abr-13	80.000	36.000	92.100	208.100
05-abr-13	62.000	51.000	72.500	185.500
06-abr-13	96.000	40.000	82.000	218.000
07-abr-13	140.000	45.000	115.700	300.700
08-abr-13	68.000	45.000	99.600	212.600
09-abr-13	88.000	60.000	31.500	179.500
10-abr-13	81.000	39.000	79.000	199.000
11-abr-13	112.000	70.000	96.600	278.600
12-abr-13	53.000	40.000	101.000	194.000
13-abr-13	98.000	39.000	119.500	256.500
14-abr-13	145.000	51.000	187.800	383.800
15-abr-13	129.000	41.000	65.000	235.000
16-abr-13	60.000	39.000	26.300	125.300
17-abr-13	77.000	61.000	99.500	237.500
18-abr-13	94.000	39.000	85.900	218.900
19-abr-13	82.000	42.000	51.000	175.000
20-abr-13	59.000	38.000	146.500	243.500
21-abr-13	90.000	65.000	87.100	242.100
22-abr-13	53.000	45.000	65.000	163.000
23-abr-13	109.000	60.000	85.000	254.000
24-abr-13	92.000	53.000	261.600	406.600
25-abr-13	71.000	36.000	64.100	171.100
26-abr-13	38.000	38.000	115.800	191.800
27-abr-13	66.000	50.000	64.200	180.200
28-abr-13	80.000	45.000	27.500	152.500
29-abr-13	102.000	67.000	29.000	198.000
30-abr-13	96.000	57.000	35.000	188.000
Total	2.599.000	1.444.000	2.833.300	6.876.300

Fuente: Negocio en marcha

Anexo 3. Ingresos mayo de 2013

Fecha	Montallantas	Mecánica	Almacén	Total
01-may-13	81.000	54.000	98.500	233.500
02-may-13	60.000	45.000	89.500	194.500
03-may-13	123.000	60.000	50.700	233.700
04-may-13	96.000	48.000	44.100	188.100
05-may-13	80.000	50.000	71.400	201.400
06-may-13	96.000	48.000	32.000	176.000
07-may-13	71.000	39.000	98.300	208.300
08-may-13	71.000	39.000	54.300	164.300
09-may-13	97.000	60.000	35.000	192.000
10-may-13	91.000	50.000	42.900	183.900
11-may-13	107.000	49.000	206.300	362.300
12-may-13	115.000	39.000	84.900	238.900
13-may-13	77.000	44.000	36.500	157.500
14-may-13	70.000	70.000	74.500	214.500
15-may-13	64.000	53.000	82.600	199.600
16-may-13	113.000	29.000	183.500	325.500
17-may-13	102.000	53.000	85.800	240.800
18-may-13	102.000	45.000	25.500	172.500
19-may-13	102.000	65.000	69.000	236.000
20-may-13	106.000	51.000	121.600	278.600
21-may-13	44.000	40.000	85.500	169.500
22-may-13	87.000	46.000	15.000	148.000
23-may-13	77.000	54.000	13.300	144.300
24-may-13	31.000	82.000	68.000	181.000
25-may-13	70.000	36.000	56.700	162.700
26-may-13	105.000	59.000	114.800	278.800
27-may-13	79.000	80.000	61.000	220.000
28-may-13	65.000	30.000	37.800	132.800
29-may-13	45.000	27.000	55.650	127.650
30-may-13	59.000	46.000	70.600	175.600
31-may-13	56.000	35.000	53.000	144.000
Total	2.542.000	1.526.000	2.218.250	6.286.250

Fuente: Negocio en marcha

Anexo 4. Ingresos junio de 2014

Fecha	Montallantas	Mecánica	Almacén	Total
01-jun-13	67.800	115.000	16.000	198.800
02-jun-13	98.000	72.000	88.800	258.800
03-jun-13	76.000	55.000	147.800	278.800
04-jun-13	80.000	70.000	28.800	178.800
05-jun-13	119.000	78.000	22.800	219.800
06-jun-13	76.000	75.000	45.000	196.000
07-jun-13	100.000	73.000	95.800	268.800
08-jun-13	76.000	159.000	39.900	274.900
09-jun-13	105.000	205.000	84.000	394.000
10-jun-13	75.000	130.000	143.800	348.800
11-jun-13	76.000	42.000	60.500	178.500
12-jun-13	61.000	49.000	25.100	135.100
13-jun-13	54.000	25.000	40.600	119.600
14-jun-13	98.000	25.000	85.500	208.500
15-jun-13	105.000	54.000	29.000	188.000
16-jun-13	158.000	15.000	55.600	228.600
17-jun-13	72.000	25.000	30.000	127.000
18-jun-13	170.000	30.000	45.000	245.000
19-jun-13	93.000	25.000	131.300	249.300
20-jun-13	97.000	58.000	22.500	177.500
21-jun-13	65.000	77.000	53.500	195.500
22-jun-13	78.000	112.000	30.500	220.500
23-jun-13	183.000	30.000	17.000	230.000
24-jun-13	99.000	38.000	55.200	192.200
25-jun-13	50.000	16.000	36.500	102.500
26-jun-13	48.000	87.000	97.500	232.500
27-jun-13	82.000	65.000	54.500	201.500
28-jun-13	66.000	30.000	60.400	156.400
29-jun-13	157.000	130.000	80.300	367.300
30-jun-13	158.000	60.000	56.100	274.100
Total	2.842.800	2.025.000	1.779.300	6.647.100

Fuente: Negocio en marcha