

1-1-2007

Creación de un servicentro automotriz ubicado en la ciudad de San José del Guaviare

Carlos Arturo Martínez Medina
Universidad de La Salle, Bogotá

Danny Mauricio Mora Castellanos
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Martínez Medina, C. A., & Mora Castellanos, D. M. (2007). Creación de un servicentro automotriz ubicado en la ciudad de San José del Guaviare. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/167

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**CREACION DE UN SERVICENTRO AUTOMOTRIZ UBICADO EN LA CIUDAD
DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE**

CARLOS ARTURO MARTÍNEZ MEDINA 11011077
DANNY MAURICIO MORA CASTELLANOS 11012073

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2007

**CREACION DE UN SERVICENTRO AUTOMOTRIZ UBICADO EN LA CIUDAD
DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE**

**CARLOS ARTURO MARTINEZ MEDINA
DANNY MAURICIO MORA CASTELLANOS**

**Trabajo de grado para optar el título de
Administradores de Empresas**

**Director:
Gilma Ardila Duarte
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2007

Nota de Aceptación:

Amobado

Hugo P. Babel

Firma del presidente del jurado

Manuel Andrés Sierra

Firma del jurado

Pin 7.7

Firma del jurado

19-10-2007

Ciudad y fecha (día, mes, año)

DEDICATORIA

A Dios quien es el encargado de fundamentar mi espíritu.

*A mi madre Aracelly, por brindarme todo lo necesario,
para llegar a ser una mejor persona, y por ser un ejemplo en mi vida*

*A mi padre Roberto Arturo, porque creyó siempre en mi
y me aportó con sus ideas, para poder llegar a culminar mi carrera.
A mi hermana Piedad por la fuerza que me ha dado, En este proceso.*

*A la familia Medina,
especialmente a mi Tía Teresa, mi Abuelita Oliva.*

A mi prima Andrea por su apoyo y su incondicionalidad.

*A mi nana Rosita, por su apoyo y por su cariño y
a Paula Alejandra Franco, por su amor, por su visión de la vida y por ser alguien
clave en esta etapa por culminar.*

Carlos Arturo Martínez Medina.

DEDICATORIA

Agradezco en primera instancia a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza y darme todo lo que tengo.

A mi Madre Jackeline, por ser la mejor mamá, y por darme siempre el apoyo y regaños necesarios para poder lograr los objetivos.

A mi Padre Hernan por hacer posible y darnos la posibilidad de realizar este proyecto, además por aportar sus ideas en el mismo y por darme apoyo durante toda mi carrera. Les dedico y agradezco esto a juntos por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, gracias porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy.

A Ana Cecilia, por aconsejarme, regañarme, por ser quien eres y formar parte de mi vida.

Gracias a todos!!

Gracias por ayudarme a lograrlo.

Los quiero mucho

Danny Mauricio Mora Castellanos

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan agradecimientos a:

A Dios por permitirnos iniciar y culminar satisfactoriamente esta etapa de nuestras vidas.

A la docente y directora de nuestro proyecto de grado, por su guía, apoyo y dedicación durante el desarrollo de este trabajo de grado.

A la Universidad de la Salle, sus Directivas, Docentes por permitirnos en estos años hacer parte de la familia Lasallista y a quienes en gran parte les debemos las personas y las profesionales que hoy día somos.

A nuestras familias por su ayuda y apoyo incondicional cuando más lo necesitamos, y a todas aquellas personas que hicieron parte de este proceso.

RESPETADOS

Rector:

Hno Fabio Gallego Arias

Vice - Rector académico:

Hno Carlos Gabriel Gómez Restrepo

Vice – Rector de Promoción y Desarrollo Humano:

Hno Edgar Figueroa Abraham

Vice – Rector Administrativo:

Doctor Mauricio Fernández Fernández

Decano Facultad de Administración de Empresas:

Doctor Eduardo Posada

Secretaria Académica Facultad de Administración de Empresas Jornada Diurna

Doctora Maite Beltrán

TABLA DE CONTENIDO

| | Página |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| TEMA | 3 |
| 1. LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN | |
| 1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS | 3 |
| 1.4 TITULO | 4 |
| 2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| 2.1 PLANTEAMIENTO | 5 |
| 2.2 FORMULACIÓN | 6 |
| 3. OBJETIVOS | 7 |
| 3.1 GENERAL | 7 |
| 3.2 ESPECÍFICOS | 7 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 9 |
| 5. MARCO TEÓRICO | 10 |
| 5.1 MARCO CONCEPTUAL | 13 |
| 5.2 BASES ADMINISTRATIVAS | 23 |
| 5.2.1 Teorías Taylor (Administración Científica) | 24 |
| 5.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas | 27 |
| 5.2.3 Teoría de Comportamiento Organizacional | 28 |
| 5.2.4 Teoría de desarrollo Organizacional | 30 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 36 |
| 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 36 |
| 6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA | 36 |
| 6.3 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS | 39 |
| 6.3.1 Fuentes primarias | 39 |
| 6.3.2 Fuentes secundarias | 39 |
| 7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 40 |
| 7.1 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 7.2 ANÁLISIS FORD | 50 |
| 7.3 ANÁLISIS PCI | 51 |
| 7.4 ANÁLISIS POAM | 52 |
| 8. PROCESO DE UN SERVICENTRO UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE | 53 |
| 8.1 CREACIÓN DE UN SERVICENTRO UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE | 52 |
| 8.1.1 Concepto del negocio | 53 |
| 8.1.1.1 Nombre comercial | 53 |
| 8.1.1.2 Oferta del Servicio | 53 |
| 8.1.1.3 Objetivo de la creación del servicentro automotriz | 53 |
| 8.1.1.4 Innovación | 54 |
| 8.1.1.5 Valores agregados | 54 |
| 8.1.2 Servicio | 55 |
| 8.1.2.1 Ficha técnica | 55 |
| 8.1.2.2 Descripción Grafica del servicio | 56 |
| 8.1.2.2.1 La Alineación | 56 |
| 8.1.2.2.2 El Balanceo | 58 |
| 8.1.2.2.2.1 Balanceo estático | 58 |
| 8.1.2.2.2.2 Balanceo dinámico | 58 |
| 8.1.2.2.2.3 Rotación | 59 |
| 8.1.2.2.3 La Sincronización | 59 |
| 8.1.2.2.4 Taller de mecánica | 60 |
| 8.1.2.3 Plan de mercados | 61 |
| 8.1.2.3.1 Caracterización del mercado | 61 |
| 8.1.2.3.2 Caracterización de la oferta | 62 |
| 8.1.2.3.3 Estrategias de crecimiento | 62 |
| 8.1.2.3.4 Estrategias de penetración | 63 |
| 8.1.2.3.4.1 Publicidad | 63 |
| 8.1.2.3.4.2 Radio | 63 |
| 8.1.2.3.4.3 Paginas amarillas | 63 |
| 8.1.2.3.4.4 Volantes | 64 |
| 8.1.2.3.5 Atracción de los clientes de la competencia | 64 |
| 8.1.2.3.5.1 El mejor servicio | 65 |
| 8.1.2.3.5.2 Precio | 65 |
| 8.1.2.3.6 Estrategias de desarrollo de mercado | 66 |
| 8.1.2.3.6.1 Lograr ventas institucionales | 66 |
| 8.1.2.3.6.2 contactar con aseguradoras | 66 |
| 8.1.2.3.6.3 Identificar nuevos grupos de mercados potenciales en el Departamento del Guaviare | 67 |
| 8.1.2.3.7 Estrategias de diferenciación | 67 |

| | |
|---|------------|
| 8.1.2.3.7.1 Diferenciación por medio de los servicios | 67 |
| 8.1.2.3.7.2 Diferenciación por medio del personal | 68 |
| 8.1.2.3.7.3 Importancia del precio en la economía, en la mente del consumidor y para la empresa | 68 |
| 8.1.2.3.7.4 Objetivos para la fijación de precios | 68 |
| 8.1.2.3.8 Demanda estimada | 69 |
| 8.1.2.3.9 Reacciones de la competencia | 69 |
| 8.1.2.3.10 Estrategias comerciales | 69 |
| 8.1.2.3.11 Servicio al cliente | 70 |
| 8.1.2.3.12 Diagrama del proceso | 73 |
| 8.2 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO | 74 |
| 8.2.1 Visión | 74 |
| 8.2.2 Misión | 74 |
| 8.2.3 Valores | 74 |
| 8.2.4 Objetivos | 75 |
| 8.2.4.1 De Crecimiento | 75 |
| 8.2.4.2 De Rentabilidad | 75 |
| 8.2.4.3 De desarrollo humano | 75 |
| 8.2.4.4 De orientación al cliente | 76 |
| 8.2.5 Estrategias corporativas | 76 |
| 8.2.5.1 Estrategias genéricas | 76 |
| 8.2.5.2 Estrategias concéntricas | 76 |
| 8.2.5.3 Estrategias para el desarrollo laboral | 76 |
| 8.2.6 Organigrama | 77 |
| 8.2.7 Roles del equipo del proyecto | 78 |
| 8.2.8 Selección de personal | 85 |
| 8.2.9 Contratación | 85 |
| 8.2.10 Salud ocupacional | 90 |
| 8.2.10.1 Responsabilidad de los trabajadores | 90 |
| 8.2.10.2 Marco Legal en Salud Ocupacional y Protección Ambiental | 92 |
| 8.2.10.3 Registro de información y control | 94 |
| 8.2.10.4 Exámenes generales y específicos de admisión | 95 |
| 8.2.10.5 Exámenes de control periódico | 96 |
| 8.2.10.6 Exámenes de retiro | 96 |
| 8.2.10.7 Atención de emergencias Médicas | 96 |
| 8.2.10.8 Botiquín | 97 |
| 8.2.10.9 Material para emergencias y protección de tejidos | 97 |
| 8.2.10.10 Recursos | 99 |
| 8.2.11 Evaluación de desempeño | 99 |
| 8.3 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO | 100 |
| 8.3.1 Infraestructura | 100 |
| 8.3.1.1 Macrolocalización | 100 |
| 8.3.1.1.1 Ubicación de los usuarios | 101 |

| | |
|--|-----|
| 8.3.1.1.2 Condiciones de vías de comunicación y medios de transporte | 101 |
| 8.3.1.1.3 Infraestructura y servicios públicos disponibles | 102 |
| 8.3.1.1.4 Tendencias de desarrollo de la región y del municipio | 102 |
| 8.3.1.1.5 Condiciones climáticas, ambientales y de salubridad | 103 |
| 8.3.1.1.6 Condiciones ecológicas | 103 |
| 8.3.1.2 Microlocalización | 104 |
| 8.3.1.3 Plano del servicentro | 106 |
| 8.4 Implementación del área legal | 107 |
| 8.9 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO | 115 |
| 8.10 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO AMBIENTAL | 136 |
| | |
| CONCLUSIONES | 142 |
| | |
| RECOMENDACIONES | 143 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 144 |
| | |
| ANEXOS | 146 |

LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS

| | Página |
|--------------------------|--------|
| Grafico 1 | 40 |
| Grafico 2 | 42 |
| Grafico 3 | 42 |
| Grafico 4 | 42 |
| Grafico 5 | 43 |
| Grafico 6 | 43 |
| Grafico 7 | 44 |
| Grafico 8 | 45 |
| Grafico 9 | 46 |
| Grafico 10 | 46 |
| Grafico 11 | 45 |
| Grafico 12 | 47 |
| Grafico 13 | 47 |
| Grafico 14 | 48 |
| Grafico 15 | 48 |
| Grafico 16 | 49 |
| Tabla N° 1 ANÁLISIS FORD | 50 |
| Tabla N° 2 ANÁLISIS PCI | 51 |
| Tabla N° 3 ANÁLISIS POAM | 52 |
| Tabla N° 4 FICHA TÉCNICA | 55 |
| Tabla N° 5 Precio | 65 |

LISTA DE FIGURAS

| | Página |
|---|---------------|
| Figura 1 Alineación (Maquina electrónica alineadora) | 57 |
| Figura 2 Alineación (Proceso de corrección en pernos) | 57 |
| Figura 3 Balanceo (Máquina balanceadora) | 59 |
| Figura 4 Sincronización (Motor en proceso de sincronización) | 59 |
| Figura 5 Estrategias de Crecimiento Intensivo. Matriz de Ansoff | 60 |
| Figura 6 Paginas Amarillas (propaganda) | 63 |
| Figura 7 Volante | 64 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|------------|
| Anexo A: Formato de encuesta | 146 |
| Anexo B: Contratación estatal | 149 |
| Anexo C: Evaluación de desempeño (formatos) | 158 |

INTRODUCCIÓN

El continuo crecimiento que se esta presentando en ámbitos tecnológicos, sociales y económicos, en países en vía de desarrollo ha generado oportunidades que sin duda en el proceso de expansión de negocios y en ultimas de la globalización, no se deben desaprovechar. Sin embargo suele pasar, que por falta de visión empresarial, se dejan pasar muchas de estas oportunidades, asunto especifico, el caso que se presenta en la región de San José del Guaviare asignada para la investigación y puesta en marcha del proyecto.

Con el desarrollo de la investigación se pretende conocer el mercado potencial real, que en últimas hará del proyecto un hecho, a la empresa, la cual estará consolidada como prestadora del servicio automotriz. Así mismo se cuenta con el fin de identificar las falencias de este mercado, para desarrollar y ejecutar estrategias, que permitan al servicentro automotriz ser el precursor y líder de este nicho de mercado.

De esta manera se ha identificado que el servicio al cliente que emplean algunos talleres, en la ciudad de San José del Guaviare presenta fallas que se manifiestan en el inconformismo de los usuarios, mediante la migración de estos para llevar a cabo el mantenimiento adecuado y de calidad a sus respectivos vehículos, lo que indica que no se satisfacen las necesidades de los clientes, viendo esto reflejado en la inadecuada prestación de este servicio de los talleres de mecánica improvisados allí presentes.

Mediante la aplicación de conocimientos que poseen los investigadores y la asesoría externa a estos, se pretende llevar a cabo, la consolidación de una empresa que satisfaga las necesidades, con calidad en todos los sentidos como la atención al beneficiario, y el manejo de ventajas comparativas y competitivas.

El alcance que se desea obtener al poner en marcha la investigación, es la satisfacción de las necesidades con valor agregado en comparación con los talleres de mecánica de la ciudad mencionada, teniendo esto como consecuencia una trascendencia en lo que concierne al crecimiento profesional y la complacencia de poder brindar un importante servicio que contribuirá al desarrollo económico y laboral de esta zona del país.

1. TEMA

PROCESOS GERENCIALES

1.1 LINEA DE INVESTIGACION

PROCESOS GERENCIALES

1.2 SUBLINEA DE LA INVESTIGACION

CREACION DE EMPRESA

1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En la actualidad la sociedad esta compuesta por organizaciones encaminadas a satisfacer las diferentes necesidades que tienen los individuos. Toda organización que proporcione un bien o servicio debe contar con un correcto plan administrativo que le permita desarrollarse eficiente y eficazmente dentro del mercado nacional y extranjero; es por ello que la administración de empresas permite realizar un proceso de creación de la empresa MULTITECA LLANOCARS LTDA., que facilite el desenvolvimiento dentro del sector y así suplir las necesidades que se presentan en este mercado.

La investigación que se desarrolla a continuación genera la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de estudio, siendo una gran oportunidad para el crecimiento personal y profesional; dentro de dicho proceso se exploran conceptos tanto administrativos como productivos, de mercados y

financieros vinculando de esta forma el desarrollo global de todo el proceso a seguir en una empresa real.

1.4 TÍTULO

CREACIÓN DE UN SERVICENTRO AUTOMOTRIZ UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO

En el departamento del Guaviare (Colombia), se ha observado una creciente demanda de servicio en cuanto al mantenimiento tecnomecánico de automotores. Además, por el deficiente servicio, de mala calidad, se ha presentado el fenómeno, que los clientes potenciales viajan hasta otro departamento para arreglar y hacerle mantenimiento a su vehículo.

Se pondrá en marcha, por medio de la investigación, un servicentro automotriz en la ciudad capital San José del Guaviare, ya que se cuenta con la facilidad de ubicarlo en esta zona debido a que los investigadores se encuentran directamente relacionados con esta ciudad, por parientes y amigos que viven allí.

Por otra parte se tomo la decisión de llevar a cabo este proyecto debido a la escasez del servicio en respuesta a que los pocos talleres que lo prestan, no están capacitados para ello, así mismo las condiciones de los talleres no son las propicias, además, el precio que debe pagar el cliente es muy alto, en algunos casos por algún arreglo que no existe y que no es necesario hacer.

Por lo cual, es pertinente poner en marcha este negocio en la ciudad mencionada, con un proceso de capacitación para los empleados del servicentro, al igual que la gestión organizacional permitirá que el servicio sea el principal acceso a la necesidad, contando con instalaciones adecuadas, que admitan el acceso de vehículos de gran tamaño, además se ve la necesidad por parte de los inversionistas Hernán Mora Díaz y Carlos Andrés Martínez Cruz, puesto que la ciudad de San José del Guaviare posee un mercado potencial que crece debido al progreso y desarrollo comercial; esto se ve reflejado en lo que exige el fenómeno, y es la mejoría y la construcción en si, de vías terrestres que optimicen

la circulación de automotores hacia y desde la urbe mencionada. Teniendo en cuenta que la vía que comunica a San José con el resto del país y viceversa, esta a punto de culminar su cimentación, la cantidad de usuarios potenciales crecen debido a que va haber un tráfico de vehículos más constante.

2.2 FORMULACIÓN

¿Como crear un servicentro automotriz ubicado en la ciudad de San José del Guaviare, donde se ve la gran necesidad de prestar un servicio de mantenimiento tecnomecánico a las personas que poseen vehículos?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un servicentro automotriz ubicado en la ciudad de San José del Guaviare en el barrio La Granja; con una inversión realizada por los socios Hernán Mora Díaz y Carlos Andrés Martínez Cruz, durante el primer semestre del año 2007, para ofrecer el mantenimiento tecnomecánico a las personas que poseen vehículo y así obtener un beneficio mutuo.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un estudio que incluya la investigación de mercados, por medio de fuentes primarias y secundarias, dirigidos a la población muestra (153 personas que tienen vehículo) de San José del Guaviare para la viabilidad y facilidad de lograr la penetración al mercado.
2. Consolidar los diferentes aspectos que tienen relación con el estudio técnico por medio de factores como el tamaño y la distribución en planta, la localización del proyecto y el proceso de prestación del servicio, encaminado a un mejor desempeño del servicio en beneficio de los clientes para la optimización de las instalaciones, y la fácil circulación tanto de vehículos como de personal.
3. Crear una cultura hacia el desarrollo económico y social, por medio de la presencia de nueva tecnología y modernas herramientas en cuanto al diseño y creación de nuevas empresas en la ciudad de San José del Guaviare.

4. Desarrollar un monitoreo socio ambiental a través del seguimiento institucional y al desarrollo de políticas ambientales.
5. Contribuir con la construcción de procesos de desarrollo empresarial en el departamento del Guaviare, a partir de la interacción con distintos sectores de la sociedad y con la población.

4. JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema y la formulación del mismo, implican la determinación para la realización de un proyecto orientado a dar soluciones a las deficiencias que tiene el servicio automotriz en la actualidad en esta región. La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría, y los conceptos de administración y mercadeo, realizar un planteamiento orientado a crear y diseñar una empresa cuyo fin sea lograr calidad y eficiencia en lo que respecta a la prestación de servicios para vehículos.

En miras al alcance de la creación del servicentro automotriz, se implementaran estudios financieros, de mercados, técnico-administrativos, por medio de los métodos de la encuesta y acudiendo a fuentes primarias y secundarias.

Así mismo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos según la metodología se encontraran las soluciones a las problemáticas que presenta el proyecto en la ciudad de San José del Guaviare, con los conocimientos administrativos que permitirán la viabilidad del objetivo principal.

Los parámetros evaluados para lograr una solución pronta y efectiva con la creación de la empresa, se delimitaran con anterioridad, permitiendo esto que los problemas que se han venido planteando sean atacados de una forma real.

5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite recopilar la información necesaria para direccionar el trabajo investigativo de una manera objetiva y racional. Los cambios organizacionales y desarrollo de nuevas estructuras a través del tiempo han reflejado grandes adelantos administrativos y corporativos en los diferentes países generando de esta manera una excelente opción para las organizaciones colombianas con ánimo de crecimiento y expansión en el ámbito mundial e internacional.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaran elementos que permitan ampliar el proceso determinado por los investigadores, elaborando tanto un marco referencial como administrativo donde se involucren las soluciones al problema planteado, soluciones dadas por los estudios de mercados, técnico y económico; así como las diferentes teorías administrativas que aportan a resolver la problemática. De la misma manera se plasmaran todos los mecanismos que conciernen a la normatividad, que permiten la futura actividad comercial del servicentro automotriz; así mismo en la evolución de la investigación se realizará un marco conceptual que permita la claridad de los conceptos que se abordaran a lo largo del trabajo investigativo.

Además, con el objetivo de fundamentar de forma aun más la puesta en marcha del proyecto, a continuación se ha querido remitir, de manera sintetizada, al factor histórico y evolutivo empresarial de nuestro país, y como hoy en día existen factores determinantes para el emprendimiento de empresas o negocios en beneficio mutuo con la comunidad.

Aunque en América Latina, el estudio del empresariado es un campo apenas en formación, el desarrollo de la historiografía empresarial muestra ya diferencias en

algunos países del continente suramericano. Como lo evidencia un balance historiográfico publicado al que contribuyeron investigadores de siete países, es mayor el desarrollo que ésta muestra en Argentina, México, Brasil y Chile que en los países andinos Colombia, Perú y Venezuela. (Véase en www.institutomora.edu.mx/revistas/Numero%207/7-6-CarlosDavila.pdf)

De este modo se puede identificar que Colombia es uno de los países que ha necesitado de un crecimiento empresarial durante los últimos años, ya que en los periodos de 1975 a 1995 fue uno de los países que no tuvo un crecimiento significativo con respecto al resto de Latinoamérica. Por consiguiente el proyecto presentado hace parte del aporte empresarial dado por una serie de oportunidades que ofrece este mercado o sector automotriz junto con el desarrollo del país.

Una característica relacionada a la poca evolución del empresariado colombiano, durante el periodo anteriormente mencionado, ha sido el gradual deterioro hasta el total abandono de la red férrea de Colombia, y el transporte tanto aéreo como terrestre. El punto directamente anterior (la red vial), ha sido uno de los aspectos claves para el poco crecimiento de la región a la cual se desea llevar el presente proyecto, debido al mal estado de la carretera el acceso de clientes potenciales, en el pasado había sido, por así decirlo, casi nulo. Hoy en día, lo anterior es un problema del pasado, ya que por proyectos concedidos por el gobierno nacional, la maya vial hacia esta zona de Colombia está por culminar, convirtiéndose esto, en una puerta para el desarrollo de procesos empresariales de todos los sectores, y por supuesto para el sector al cual va orientado este proyecto e investigación, siendo obvio el fenómeno de crecimiento de usuarios potenciales para los servicios prestados por el futuro servicentro automotriz.

Centrándose ahora más al sector conveniente para el proyecto, el diario El País ha señalado que: Para fortuna de la industria automotriz, y de los compradores en especial, las ventas de autos en Colombia siguen manteniendo el alto ritmo que llevó al récord de ventas establecido durante el año 2006, cuando se colocaron un total de 201.587 vehículos.

Para este año, y de acuerdo con las cifras acumuladas hasta junio 30 que muestran una facturación de más de 120.000 automotores, se espera que el total del mercado colombiano alcance o supere las 235.000 unidades, que sería la nueva marca a romper.

¿Por qué la bonanza? Hay cuatro motivos: El primero de ellos, es el gran mercado que estuvo reprimido por años y que da como resultado una de las proporciones más bajas en Latinoamérica de autos vendidos versus número de habitantes.

En este sentido, los mercados automotores de Venezuela, Ecuador, Perú y del mismo Panamá superan ampliamente al colombiano en lo que se refiere a la tasa de autos vendidos per cápita.

A esta condición se le suman la estabilidad y, ahora, la rebaja en los costos de los autos de estreno que se están consiguiendo a precios y condiciones jamás vistas en el mercado patrio.

Estos descuentos en los precios se originan, antes que nada, en la caída del dólar que es la moneda referente tanto para los importadores de vehículos, como para las ensambladoras que pagan su material en la misma moneda americana.

Desde luego, la revaluación vivida por el peso en los últimos meses también beneficia al sector de las autopartes, que ve aumentadas sus ventas por el ingreso

de miles de autos a las calles y rebajados sus costos, como consecuencia de la caída paulatina de la moneda estadounidense.

El tercer motivo para explicar la creciente facturación de vehículos no es otro que las buenas condiciones existentes para que una persona pueda adquirir un auto de vitrina.

Las cuotas iniciales que ahora se ofrecen son mínimas y los créditos otorgan las tasas de intereses más bajas de la historia. Eso impulsa a la gente a montarse en un auto nuevo, que valoriza el patrimonio familiar.

El cuarto y último motivo no es otro que el Plan de Seguridad Democrática del Gobierno Uribe, que les permite a los colombianos salir a las carreteras sin los temores anteriores de un reten guerrillero o de un consecuente secuestro.

Todo esto junto ha dado como resultado una bonanza en la venta de vehículos que beneficia tanto a los distribuidores como a muchas otras personas que derivan su sustento de esta dinámica industria.

Es así que, cuando un auto se factura y sale por la puerta de un concesionario, se activan una gran cantidad de negocios que generan miles de empleos.

Entre los negocios y personas que se benefician directamente de un auto figuran los cambiaderos de aceite, **servitecas**, lavaderos, vendedores de accesorios, almacenes de audio, parqueaderos, servicios eléctricos, servicio de aire acondicionado y las mismas petroleras que cada día facturan más. (Vease artículo completo en: www.elpais.com.co/historico/jul282007/SER/empresas9.html)

Analizando el movimiento que ha tenido el sector automotriz, en conjunto con otros aspectos mencionados durante la investigación, se puede deducir una vez más que la viabilidad del proyecto es sin duda inusitada.

Y como se puede apreciar, el buen momento que vive la industria automotriz colombiana no sólo beneficia a los miles de compradores nacionales, sino también a los cientos de empresas y entidades que de una u otra manera perciben ingresos que se convierten en desarrollo y empleo.

5.1 MARCO CONCEPTUAL

Para darle mayor claridad al proyecto es necesaria la comprensión de todos los términos que se manejan durante el desarrollo de la investigación, permitiendo un mejor entendimiento del contexto en la implementación del servicentro automotriz; por esto a continuación se presentan términos que dan soluciones a inquietudes que se presenten en lo que a conceptos se refiere.

- **Actividades de innovación:** Incluye todas aquellas acciones llevadas a cabo por la firma, tendientes a poner en práctica conceptos, ideas y métodos necesarios para la adquisición, asimilación e incorporación de nuevos conocimientos. El producto de estas acciones tiene como resultado un cambio técnico en la empresa, sin que ésta sea necesariamente una innovación tecnológica en el sentido estricto, lo cual se debe reflejar en el desempeño de la empresa¹.

¹ [Http: //empresario.ccb.org.co/glosario creación de empresa.](http://empresario.ccb.org.co/glosario%20creaci3n%20de%20empresa)

- **Administración estratégica:** Proceso administrativo que entraña que la organización prepare planes estratégicos, y que después actúe conforme con ellos².
- **Administración:** Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas³.
- **Alineación:** Es un proceso realizado con máquinas complejas que miden los ángulos de pisada de una cubierta, para llevarlo a los valores de fábrica del vehículo.
- **Árbol de levas:** Flechas o eje giratorio con lóbulos, que hacen que las válvulas de admisión y de escape se abran.
- **Balanceo:** Es la forma de contrapesar mediante pequeños pesos, normalmente de plomo, la falta de peso en un neumático en conjunto con la llanta para evitar problemas de galopeo y movimiento del volante, así como las vibraciones en velocidades superiores a los 80 Km/H.
- **Calidad:** Se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más competitivos esto significa hacer bien las cosas desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos⁴.

² Ibid. , p.148

³ STONER, James. Administración. 6ta Ed. Prentice Hall. p. 324

⁴ STONER.Op. cit, p 97

- **Camber:** Es una medida angular que representa la inclinación de la parte superior de la ruedas, hacia afuera (+) o hacia adentro (-), a partir de la vertical, vista desde el frente del vehículo.
- **Cáster:** Es la inclinación, con respecto a la inclinación natura, del eje del giro hacia adelante (-) o hacia atrás (+) medida en grados.
- **Capacidad administrativa:** La capacidad administrativa, es la disponibilidad de contar con procedimientos uniformes y controles que minimicen los errores y garanticen que el proceso de recepción de los documentos tributarios y recaudo de los impuestos se efectúen de acuerdo con los procedimientos establecidos.⁵
- **Cigüeñal:** Componente principal del motor, que transforma, la fuerza alterna en fuerza rotatoria.
- **Control estratégico:** Es un proceso en el cual se busca examinar el progreso de la ejecución de las diferentes estrategias contra el plan estratégico en un periodo determinado el cual permitirá comprobar si los resultados van encaminados hacia los objetivos preestablecidos.⁶
- **Convergencia:** Es cuando la distancia de la parte anterior de la ruedas es menor que la posterior.

⁵ JERRY M Rosemberg. Diccionario de Administración y Negocios. 4ta Edición. Prentice Hall. México. 1997 p. 154

⁶ CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. Mc Graw-Hill. Colombia. 2000 p 198.

- **Coordinación:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas.
- **Creatividad:** Capacidad que potencialmente tienen todos los seres humanos de generar nuevas ideas para resolver problemas o contrarrestar amenazas.
- **Cultura organizacional:** Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guía la toma de decisiones y otras actividades de los participantes de la organización.
- **Diagnostico:** Etapa en la cual se describe la situación de una organización dando un vistazo rápido pero preciso de todas las áreas de la misma, este diagnostico se realiza sin una evaluación previa y todos los pormenores necesarios (es una vista preliminar de cómo se encuentra la organización sin profundizar en temas determinados).
- **Diferenciación organizacional:** Grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.
- **Dirección:** Esta etapa del proceso administrativo llamada también ejecución comando ó liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son la misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones

administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores⁷

- **Divergencia:** Es cuando la distancia entre la parte anterior de las ruedas es mayor que la posterior.
- **Diversificación:** Proceso por el que una empresa o compañía amplía su gama de productos. cuando una empresa, o un país, diversifica su producción es porque considera que depende de manera excesiva de un único producto, o de muy pocos.⁸
- **Eficacia:** Que tiene el poder de producir el efecto deseado. criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas ó resultados propuestos, se ocupa esencialmente del logro de los objetivos⁹.
- **Eficiencia:** Habilidad para determinar objetivos apropiados. "hacer las cosas correctas". el desarrollo sostenible no es, sin embargo, un estado inmutable de armonía, sino un proceso de cambio. éste está ya en marcha en el campo del desarrollo agrícola, donde la transición hacia la agricultura sostenible está mejorando la producción de alimentos, en especial en el caso de los pobres, además de proteger el medio ambiente¹⁰.
- **Estación de servicio publico:** Es aquella destinada a suministrar combustibles, servicios y venta de productos al público en general, según la clase del servicio que preste.

⁷ ANDERSEN Arthur. Diccionario de Economía y Negocios. p. 587

⁸ WESTWOOD Jhon. Planeacion de Mercados. Londres. Legis Editores S.A. 1991. p. 358.

⁹ BITTEL Lester. Y RAMSEY Jacson. Enciclopedia del Managment. Nueva York, EE.UU. Océano Centrum. , p. 1097

¹⁰ Ibid., pág. 48

- **Estrategia:** El término “estrategia” (derivado del vocablo griego estrategos, que significa “general”) tiene muchos usos. Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia¹¹.
- **Gerencia:** Alto nivel de una jerarquía administrativa. los ejecutivos que desempeñan estas áreas coordinan el trabajo de otros ejecutivos y no dependen a su vez de otros¹².
- **Integración organizacional:** Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.
- **Inversión:** En términos económicos la inversión esta determinada por la formación bruta de capital en términos de contabilidad donde existe una relación directa entre costo – beneficio la cual permite determinar el grado de rentabilidad que esta genera. además la inversión debe generar el crecimiento de riqueza, crecimiento de la producción, y/o aumento de la capacidad adquisitiva.
- **Investigación y desarrollo:** Comprende el trabajo creativo emprendido sistemáticamente para incrementar el acervo de conocimientos y el uso de este conocimiento para concebir nuevas aplicaciones. Puede incluir el desarrollo de prototipos y plantas piloto.

¹¹ MÜNCH Galindo, México 1998 editorial Trillas, p. 83

¹² SUAREZ Suárez Andrés. Diccionario de la Empresa. p. 231

- **Justo a tiempo:** Reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos y servicios a través de un profundo compromiso de todos los integrantes de la organización, así como una fuerte orientación a sus tareas, que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir sobre el comportamiento de las personas enfocado a la consecución de un objetivo común.
- **Marketing o mercadotecnia:** Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing. al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final¹³.
- **Mercado:** Constituido por un conglomerado de personas con habilidad real o potencial y deseos de comprar un producto o servicio lo cual equivale a la noción de la demanda.

¹³ Ibid., pág. 50.

- **Objetivos:** el aspecto fundamental de la planeación es la determinación de los objetivos donde intervienen las preguntas que, como, cuando, en donde a quién.
- **Organización:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.
- **Perno maestro:** Pasador de alineación roscado normalmente utilizado para sujetar.
- **Pistón:** Pieza metálica deslizable, que esta dentro de un cilindro que se activa mediante una presión hidráulica, mecánica, o por los gases de combustión.
- **Políticas:** Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. la esencia de las políticas es la discrecionalidad. por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.
- **Presupuesto:** Previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. el presupuesto es un documento que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias

establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos en términos monetarios evaluando y controlando la diferente toma de decisiones.¹⁴

- **Proceso:** Producción de bienes y servicios que consiste básicamente en un proceso de transformación que sigue unos planes organizados de actuación y según el cual las entradas de factores de producción, como materiales, conocimientos, y habilidades se convierten en los productos deseados mediante la aplicación de mano de obra de una determinada tecnología de la aportación necesaria de capital.¹⁵
- **Productividad:** Relación cuantitativa entre cierta producción y uno o varios factores de la misma. la productividad de un factor de producción es la medida que expresa la producción como una proporción de la cantidad de insumo requerida para producirlo. También puede presentarse como el cambio en la producción a consecuencia del cambio en la cantidad de insumo requerido para elaborarla. Capacidad productiva del trabajo y del capital o producción factible de bienes o servicios con respecto a los insumos (mano de obra o utilización de equipos) exigidos para alcanzarla.¹⁶
- **Publicidad:** Es una forma de difundir a través de mensajes, información de promover la venta de bienes o servicios dirigida a grandes grupos humanos.
- **Rentabilidad:** Relación entre el costo de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidas los costos y los gastos. la rentabilidad

¹⁴ Suárez Suárez Andrés. Diccionario de la Empresa. p. 231

¹⁵ Ibid., pág. 213.

¹⁶ HEYEL Carl. Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas. p. 189

esta directamente relacionada con el riesgo ya que generalmente a mayor riesgo mayor rentabilidad.

- **Sincronización:** Es la relación entre el encendido de la bujía, y la posición del pistón expresada generalmente en grados de cigüeñal antes o después del punto muerto superior.
- **Servicentro automotriz:** Lugar especializado en prestación de servicios de mantenimiento y reparación de vehículos, (balanceo, alineación, sincronización etc.)
- **Tecnología:** Conjunto de los conocimientos propios de un oficio mecánico o arte industrial o del funcionamiento o proceso de máquinas.

5.2 BASES ADMINISTRATIVAS

El contenido del proyecto se refiere a los principios y postulados que configuran y forman parte de la administración considerada como una ciencia básica para la creación y sostenimiento de empresas.

Las referencias históricas facilitan el reconocimiento del origen y evolución de esta disciplina y explican las tendencias actuales, los procesos evolutivos y el desarrollo organizacional enfocado desde un punto de vista de la globalización y el posicionamiento de las organizaciones modernas. Por esta razón la actividad administrativa es considerada como el agente de transformación por excelencia y se afirma que el cumplimiento de los cambios y proyectos de las organizaciones aplican y coordinan los modelos y tendencias de la nueva administración compenetrando sus partes y funcionalidades.

Con el trabajo se desea destacar los modelos administrativos los cuales determinan el proceso estratégico del servicentro automotriz, fundamentado en la administración como ciencia y técnica en el desarrollo social, económico, cultural y empresarial de nuestro país.

A continuación se mencionarán las teorías administrativas más importantes que se pueden aplicar en la organización al momento de estructurarla administrativamente que permitirá el crecimiento y posicionamiento de esta.

Basándose en las teorías históricas administrativas se tiene en cuenta su aplicación y aporte generando en los investigadores, bases sólidas para la elaboración del estudio.

5.2.1 Teorías Taylor (Administración Científica)

Esta teoría es el enfoque típico de la escuela de la administración científica con énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.¹⁷

¹⁷Administración científica. En www.monografias.com/administración_científica

- **Obra de Taylor**

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

El libro *The Principles of scientific Management*, se publicó en 1911.

En esta publicación Taylor expresa los principios fundamentales como base del enfoque científico:¹⁸

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.

¹⁸ KOONTZ, Op. Cit., p. 16

- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

- **Los principios básicos de W Taylor**

Federick W Taylor (1856-1915) fundamento su filosofía en cuatro principios básicos así:

“Principios de la administración científica de Taylor.

- **Principio de planeamiento:** Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- **Principio de la preparación / planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

- **Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.”¹⁹

5.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas

“La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne.

Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Esta pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría importante para aquella época, sus principios no fueron del todo acogidos pacíficamente, en especial por los trabajadores norteamericanos. En este país eminentemente democrático los trabajadores y los sindicatos interpretaron la teoría científica como un medio de explotación de los empleados en favor de los intereses patronales. La “Administración Científica y Trabajo” de R. F. Hoxie fue uno de los primeros en comprobar que la administración de entonces se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida norteamericano.

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos

¹⁹ STONER, James, FREEMAN, Edward y Gilbert JR Daniel. Administración. ED. 6ta. México. PRENTICE HALL, 1996. p.36

rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La teoría de las relaciones humanas se origina, principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanistas de la teoría clásica, debido al desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología. Esta teoría nace además por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin, las cuales fueron capitales para el humanismo de la administración. El fundador de esta teoría humanista es Elton Mayo aunque Dewey y Lewin contribuyeron enormemente a su concepción. No obstante, el mayor aporte estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, la cual puso en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración.”²⁰

5.2.3 Teoría del Comportamiento Organizacional

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional²¹.

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las

²⁰ PARKER Follet Mary. "Administración Dinámica". p. 265

²¹ Teoría del comportamiento organizacional. En www.monografias.com.co/teoria-teoria_del_comportamiento_organizacional

personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

5.2.4 Teoría del Desarrollo Organizacional

Todos sabemos que en la actualidad y debido a los cambios ocurridos en el mundo y en nuestro país han hecho que la divisa de la eficiencia sea válida para todos los sectores y para todas las organizaciones e instituciones en general.

En cuanto a las instituciones y organizaciones existe un consenso entre los especialistas que la técnica denominada Desarrollo Organizacional se ha constituido un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Es así como el DO busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las

modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el DO abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Definición Desarrollo Organizacional.

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionales han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran

parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan mas la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una Definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"²².

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

A su vez, Gordón Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

²² Teoría del desarrollo organización. En www.monografias.com.co/desarrollo_organizacional

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

De Faria dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

- **Objetivos básicos del desarrollo organizacional.**

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retro información de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características

- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Claire Selltiz “El nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador se debe formular por medio del tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita”

Tomando como referencia la opinión de Méndez la realización del modelo administrativo para la organización del servicentro automotriz. Debe tener como base los tipos de estudio que menciona el autor.

Basándose en los tipos de estudio se puede afirmar que la investigación realizada se encuentra ubicada en el contexto de **estudio exploratorio** dado que el modelo administrativo para la creación del servicentro automotriz tiene pocos antecedentes en cuanto a su modelo teórico, hasta la fecha existen pocos estudios sobre el tema, y lo que se busca es hacer una recopilación de tipo teórico por la ausencia de un modelo específico que oriente la puesta en marcha del proyecto, además se considera que dicha investigación puede servir de base para la realización de nuevas investigaciones en el mismo campo pero elaborada por otros investigadores. A su vez puede ser un **estudio descriptivo** ya que se propone identificar elementos y características propias de un modelo administrativo que se vea afectado por comportamientos sociales, actitudinales, creencias y formas de pensar y actuar de una sociedad en particular.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Ciro Martínez la muestra es “el conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir, mediante su estudio, características de toda la población.

Se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, aporta garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir

de ella. El tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para su determinación se requieren técnicas estadísticas superiores, pero resulta sorprendente cómo, con muestras notablemente pequeñas, se pueden conseguir resultados suficientemente precisos. Por ejemplo, con muestras de unos pocos miles de personas se pueden estimar con muchísima precisión los resultados de unas votaciones en las que participarán decenas de millones de votantes.

Población: Se llama población al conjunto de todos los elementos cuyo conocimiento interesa. Cada uno de esos elementos es un individuo. Si se está estudiando el resultado de ciertos experimentos químicos, cada uno de esos experimentos será un individuo estadístico y el conjunto de todos los posibles experimentos en esas condiciones será la población.

Cada individuo puede ser descrito mediante uno o varios caracteres. Por ejemplo, si los individuos son personas, el sexo, el estado civil, el número de hermanos o su estatura son caracteres. Y si el individuo es una reacción química, el tiempo de reacción, la cantidad de producto obtenido o si éste es ácido o básico serán posibles caracteres que pueden analizarse.

Un caracter puede ser cuantitativo si es medible numéricamente o cualitativo si no admite medición numérica. El número de hermanos y la estatura son caracteres cuantitativos mientras que el sexo y el estado civil son caracteres cualitativos.

En el proyecto se realizará una serie de encuestas buscando recabar información respecto a la imagen que tienen los usuarios de los distintos talleres de mecánica de San José del Guaviare respecto a los servicios que estos prestan y la calidad de los mismos, para ello se utilizará la siguiente formula para determinar el tamaño de la muestra:

$$^{23}n = \frac{4pqN}{e^2(N-1) + 4pq}$$

En donde:

p= Probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia.

e= Margen de error

N= Tamaño de la población.

n= Tamaño de la muestra.

p= 0.50

q= 0.50

e= 8%

n= 7698 (**Fuente:** Dane 2006)

$$\text{Entonces, } n = \frac{4 (0.50 \cdot 0.50) 7.698}{(0.08)^2 (7.698 - 1) + 4 (0.50 \cdot 0.50)} = \frac{7.698}{50.26}; n = 153$$

En donde **n** el tamaño de la muestra es de **153**.

La población que se tuvo en cuenta para establecer el tamaño de la muestra indica la cantidad de elementos en un valor aproximado para lograr estimar el número de personas con automotores a las que se les realizará una encuesta que permita establecer y aclarar cada uno de los objetivos trazados en la investigación para la creación del servicentro automotriz en la ciudad mencionada , así mismo permitir iniciar un proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo poder establecer las relaciones causa/efecto entre los elementos que componen el objeto principal de la investigación.

²³ Formula sugerida por el profesor Carlos Martínez de la Facultad de Administración de Empresas
Universidad De la Salle

De lo anterior se puede deducir que para el trabajo investigativo se pretenderá realizar un análisis de la realidad, percatándose del problema que se propuso para darle una solución, es decir, conocer por que en San José del Guaviare no se presta un buen servicio de mecánica automotriz, y lograr implementar por medio de la creación del servicentro automotriz la solución ayudando a contribuir con el país de manera positiva.

6.3 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Para Méndez²⁴ las fuentes son aquellos hechos o documentos que necesita el investigador para la obtención de información.

6.3.1 Fuentes primarias

Para éste caso, comprende las personas que poseen automóvil en la ciudad de San José del Guaviare, y que hacen uso de un servicio con baja calidad proveniente de los talleres improvisados que se encuentran en la ciudad, por tal motivo se les indagará acerca de la creación del servicentro automotriz a través de una encuesta.

6.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se solicitarán datos que se pueden obtener en libros, trabajos de grado, enciclopedias y diccionarios, ya que son fuentes que suministran información básica.

²⁴ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª. Ed. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2001. pág. 142-143.

7. RECOLECCION DE INFORMACIÓN

(Trabajo de Campo)

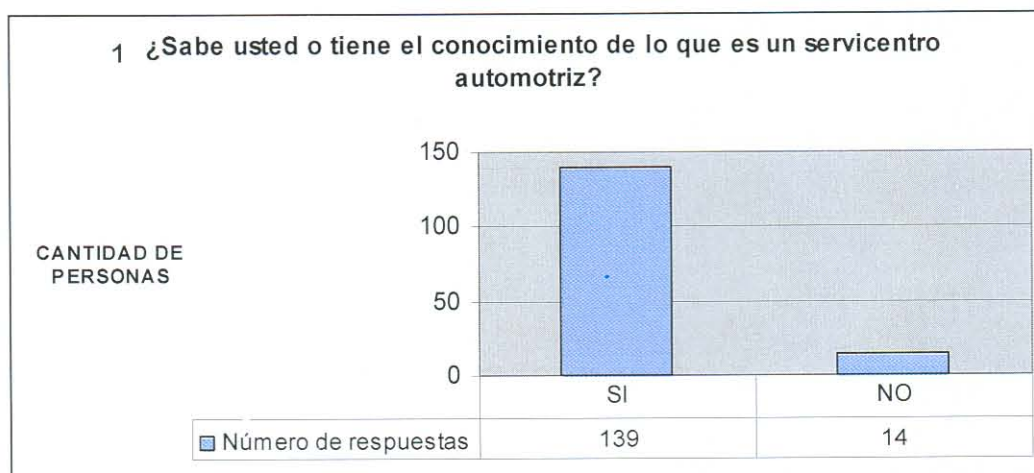
El instrumento utilizado fue la encuesta. Ver Anexo A: Formato de encuesta.

GRAFICACIÓN E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS DE MERCADOS

7.1 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

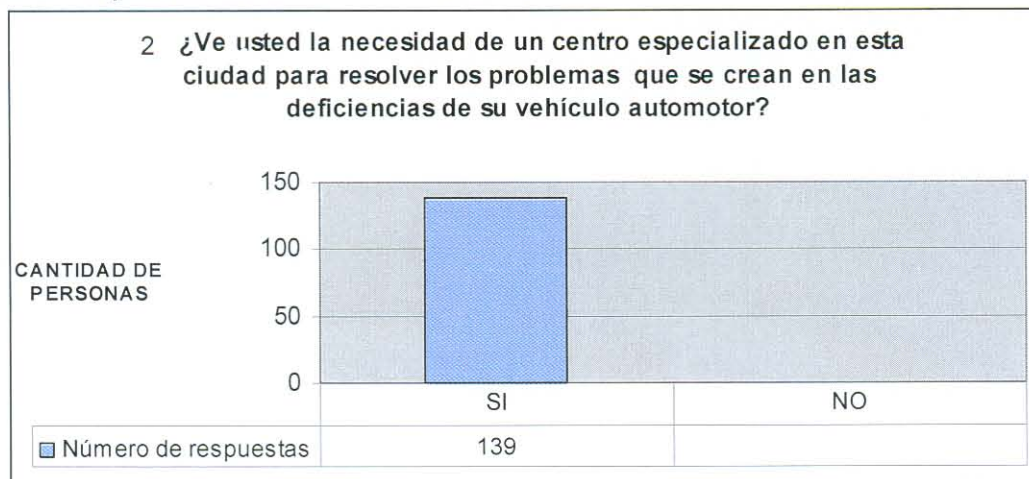
Grafica 1



Pregunta 1: El 90 % tiene conocimiento de lo que es un servicentro automotriz, de esta manera se genera expectativa con respecto a la creación y apertura de esta empresa. Se toma que esto se refleja como una **fortaleza**, por el simple hecho que un tipo de empresa como esta debe ser algo calificado, de calidad e innovador, es decir LLANO CARS LTDA mostrará ventajas comparativas y competitivas frente a la competencia, como la tecnología, instalaciones y la calidad de servicio.

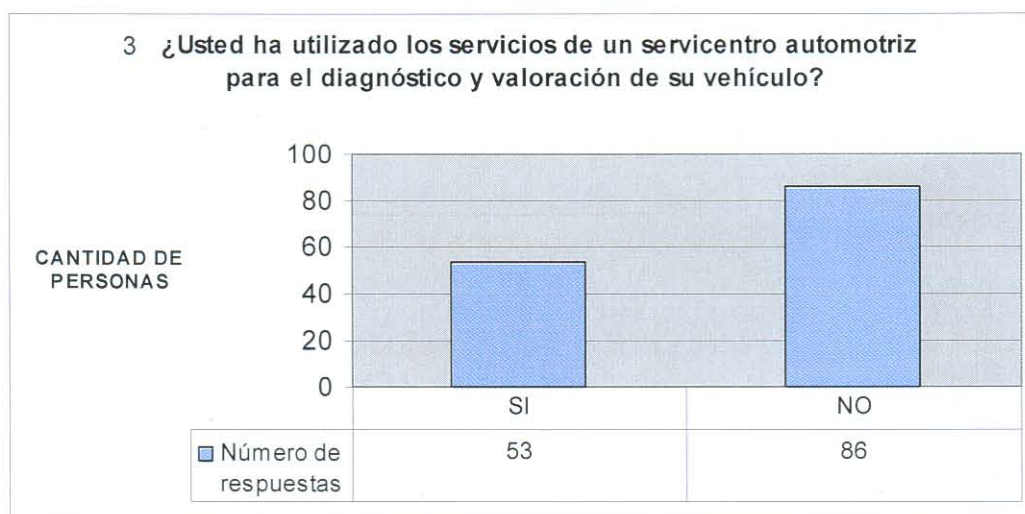
Si la respuesta fue si:

Grafica 2



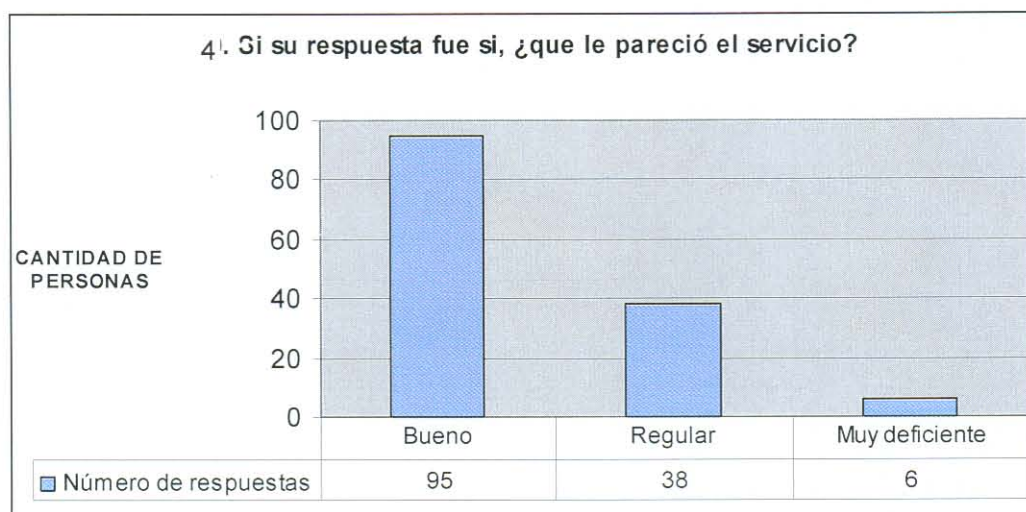
Pregunta 2: El 100% de los encuestados con respecto a esta pregunta, están de acuerdo con los creadores de MULTITECA LLANO CARS LTDA, de llevar y poner a disposición de ellos un centro especializado para el mantenimiento preventivo y arreglo de vehículos automotores en San José del Guaviare. Resultando de lo anterior la **oportunidad** de negocio, por la escasez del mismo

Grafica 3



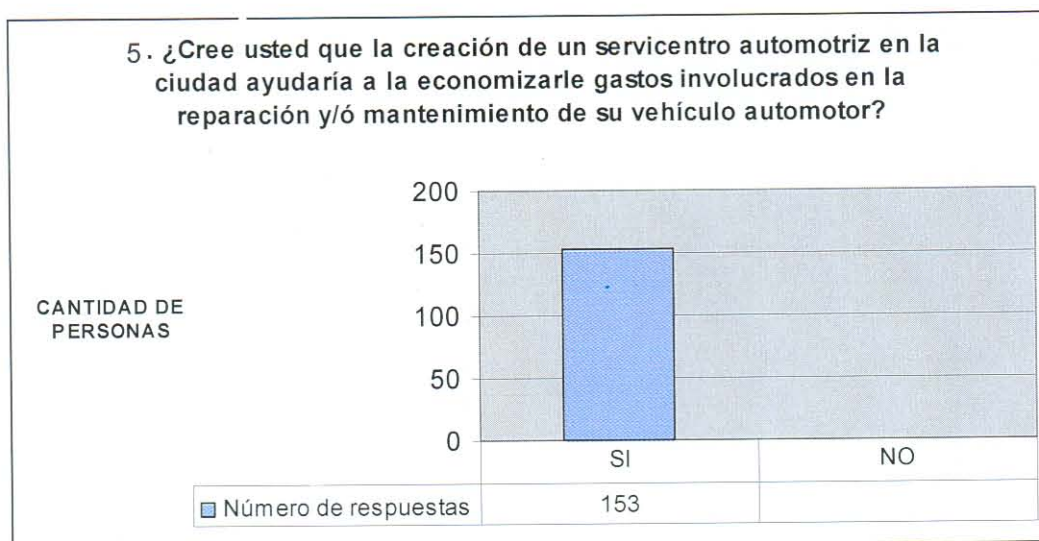
Pregunta 3: De las 139 personas 86 eligieron si a esta pregunta lo que hace que al crear MULTITECA LLANO CARS LTDA, la gente que no conoce que es un servicentro automotriz, identifica las diferencias con respecto a los talleres de esta región, diferencias que sin duda atraerán a esta clientela. **Oportunidad** de acoger los clientes de la competencia.

Grafica 4



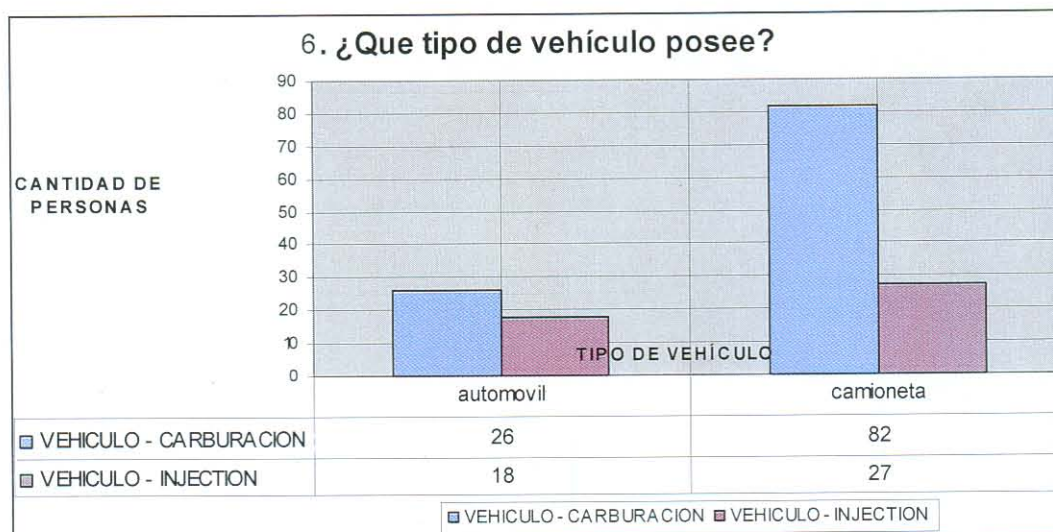
Pregunta 4: De acuerdo con los datos arrojados a esta pregunta, el mayor porcentaje señala que el servicio recibido por parte de servicentros ajenos al departamento del Guaviare ha sido bueno, entonces, por consecuencia, en el futuro estos usuarios demandaran el servicio ofrecido el servicentro propuesto, y es como se deriva la **oportunidad** de atender usuarios que utilizan los servicios en otras ciudades.

Grafica 5



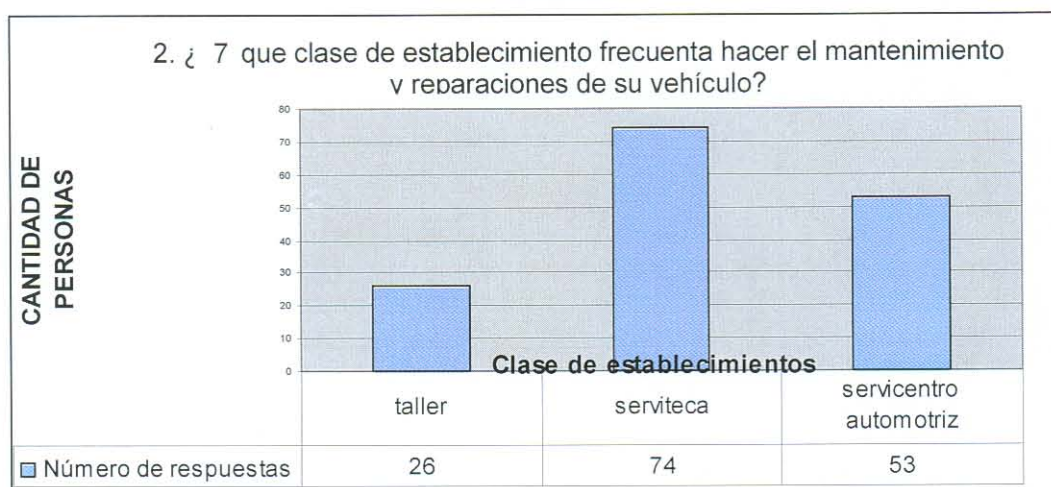
Pregunta 5: El 100% de los encuestados demuestran lo ventajoso la creación y puesta en marcha de un servicentro automotriz, por ende se sustenta una vez más la **oportunidad** de negocio, y no solo de crear la empresa sino también de hacer crecer la misma, en una ciudad que necesita satisfacer las necesidades con respecto al cuidado de los vehículos.

Grafica 6



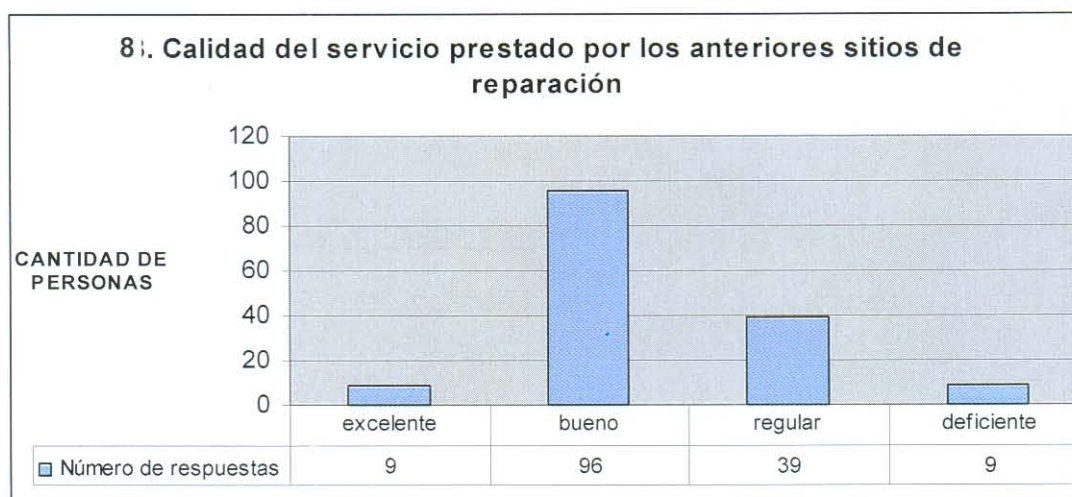
Pregunta 6: La anterior gráfica, señala que el 100% de los encuestados poseen alguna clase de vehículo. Dado esto, se demuestra que para el servicentro MULTITECA LLANO CARS LTDA, representa una **oportunidad** para poner en marcha el negocio.

Grafica 7



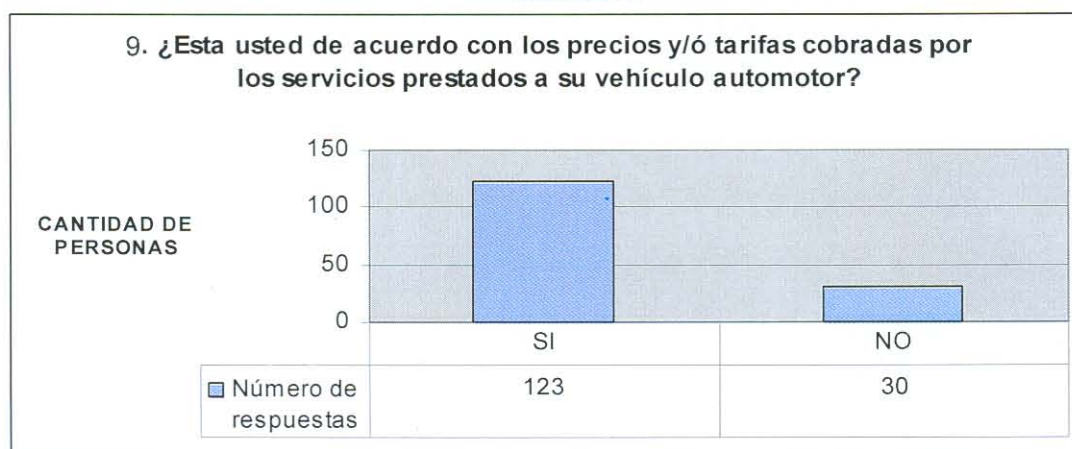
Pregunta 7: Se observa que la mayoría de los encuestados (el 48% y el 36%), ha hecho uso de servitecas y servicentros, queriendo decir esto que, los propietarios han tenido que desplazarse hacia una urbe más grande, para poder acudir a un establecimiento de este tipo, ya que en San José de Guaviare no existen. De esta manera se encuentra otra **oportunidad** de captar estos porcentajes de usuarios potenciales, ya que si MULTITECA LLANO CARS LTDA. se crea, para estos individuos no les será necesario desplazarse a otra ciudad para hacerle un mantenimiento preventivo a su vehículo.

Grafica 8



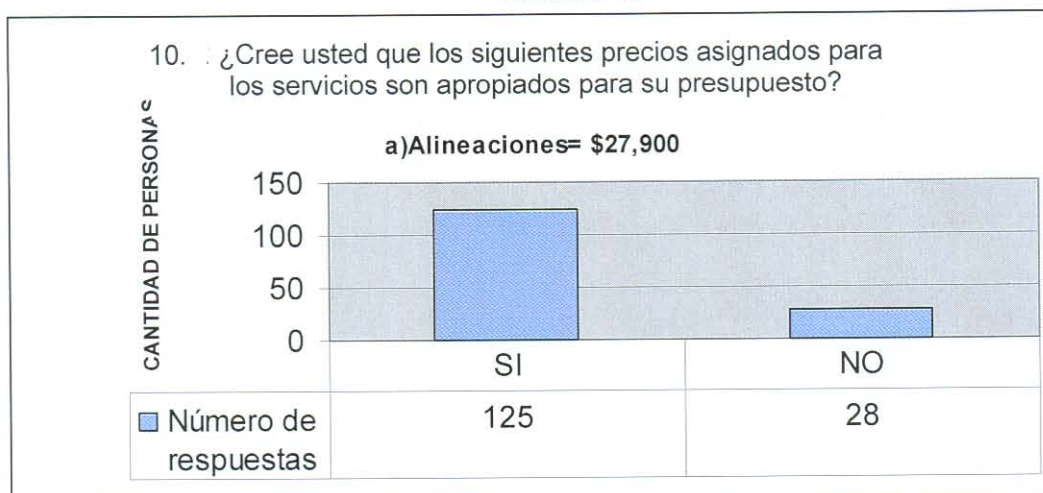
Pregunta 8: De 153 encuestados, 96 personas han experimentado un buen servicio en empresas, pero tan sólo 9 han pasado por un excelente servicio, esta característica lleva a que la compañía MULTITECA LLANO CARS LTDA manifieste una **fortaleza**, ya que esta empresa esta siendo creada basada en los valores y la calidad integral de su personal, para concluir con una excelente gestión del servicio.

Grafica 9

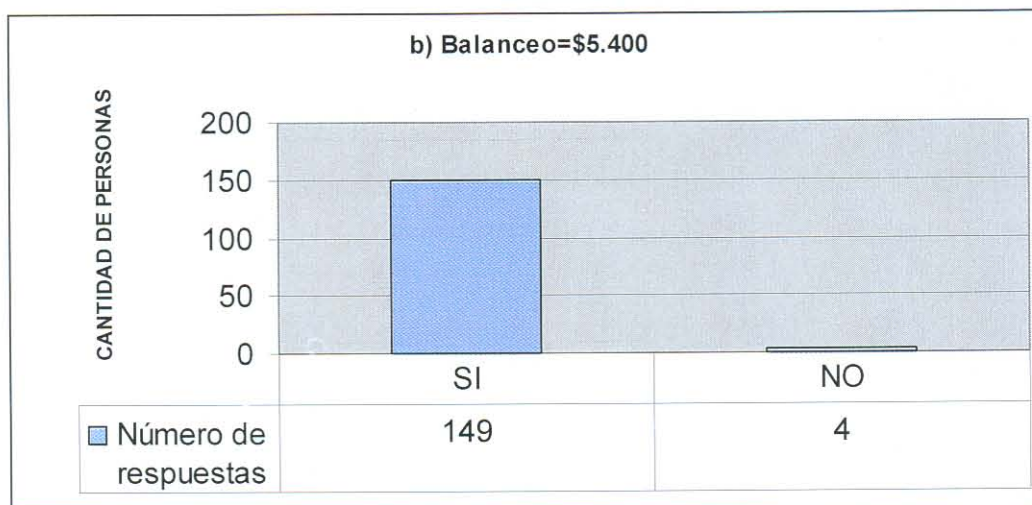


Pregunta 9: Dentro de estos datos puede ahora identificar una **oportunidad**, ya que si el 80 % de la clientela potencial esta de acuerdo con los precios cobrados en servicentros calificados de otras ciudades, para esta clase de prestación de servicio, así, puede MULTITECA LLANO CARS LTDA, adoptar precios similares, beneficiosos de forma mutua, cliente empresa –empresa cliente.

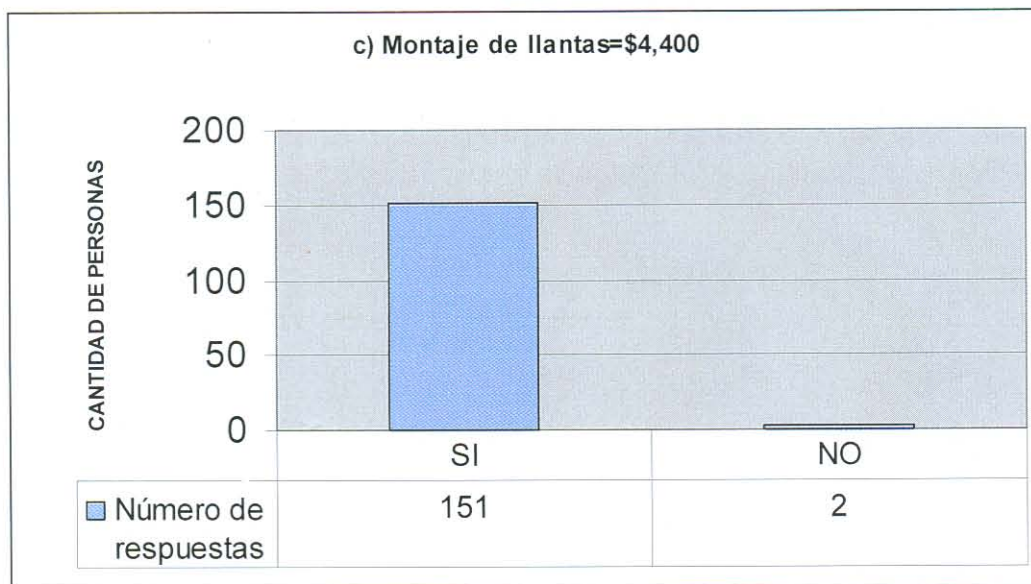
Grafica 10



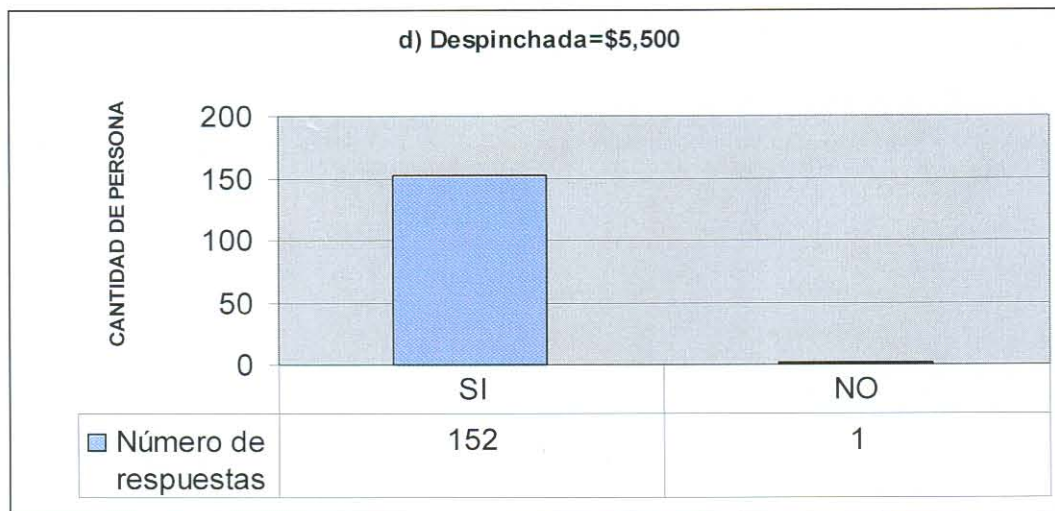
Grafica 11



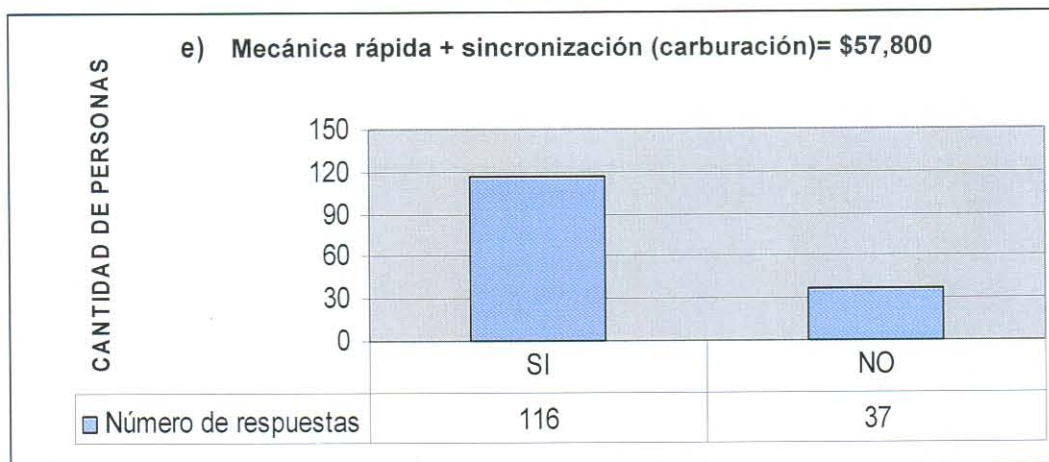
Grafica 12



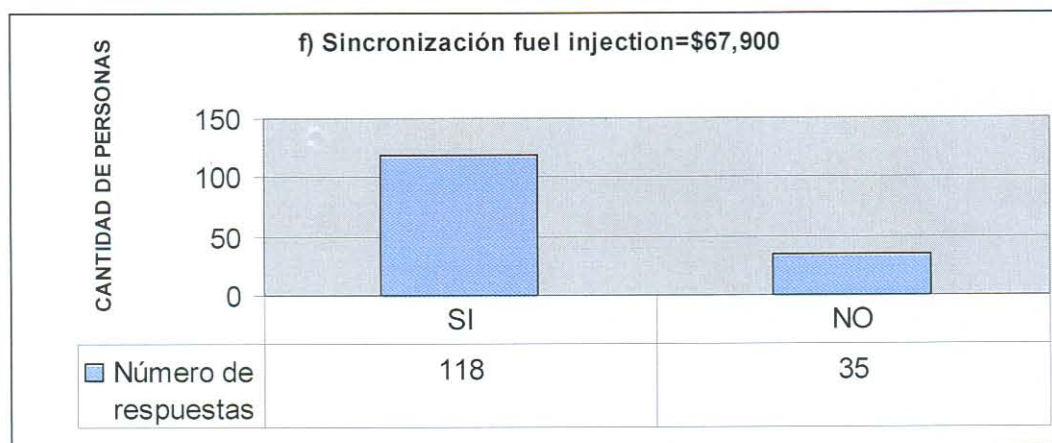
Grafica 13



Grafica 14

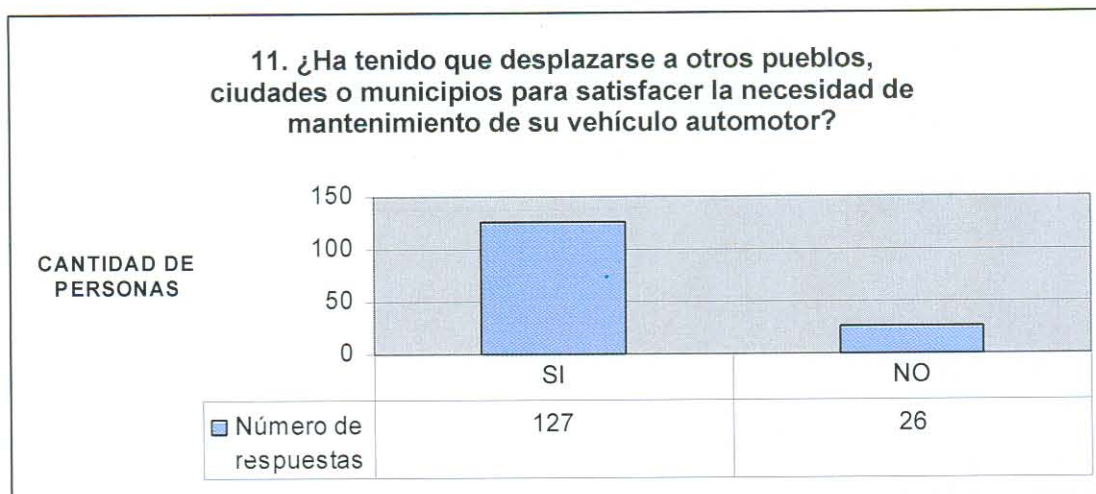


Grafica 15



Pregunta 10: Aquí se puede apreciar que los futuros potenciales consumidores, en su mayoría, adoptan los precios sugeridos de venta sin ningún problema, indicando que se posee una **fortaleza** con respecto a la poca competencia que se encuentra en San José del Guaviare.


Grafica 16



Pregunta 11: A continuación se puede corroborar el hecho, que la gente se ha visto en la obligación de trasladarse de San José a otras ciudades como Villavicencio y Bogotá, para adquirir servicios de calidad. Por tanto una **oportunidad** es lo que se puede hallar en este mercado de San José del Guaviare, ya que hay ausencia de empresas de esta clase, y creando a MULTITECA LLANO CARS LTDA, se supliría y satisfacería esta necesidad de la gente.

De acuerdo con los resultados arrojados por las encuestas, a continuación se presentan los análisis FORD, PCI Y POAM que reflejan claramente los efectos de la investigación realizada y las estrategias a adoptar por la organización.

7.2 ANÁLISIS FORD (Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades): Tiene por objetivo una evaluación situacional del negocio con la finalidad de implementar las estrategias a seguir.

| CREACION DE UN SERVICENTRO AUTOMOTRIZ UBICADO EN SAN JOSÉ DEL GUAYIVARE | | | |
|--|--|---|--|
| MATRIZ FORD | | MATRIZ FORD | |
|  | | RIESGOS | |
| | | <p>1 La alta Competencia y el Cambio constante hacen que actualmente las organizaciones ofrezcan nuevos y mejores servicios para desarrollar la satisfacción del Cliente y su fidelidad.</p> <p>2 Evolución de las empresas a nivel de gestión y oportunidad de la información para la toma de decisiones.</p> | <p>1 El SERVICENTRO AUTOMOTRIZ cumple con los requisitos de un modelo firme enfocado al cliente reduciendo en una ventaja competitiva.</p> <p>2 Conocimiento continuo y a tiempo de los deseos, las necesidades y las expectativas de los clientes</p> <p>3 El proceso de adaptación administrativo a las nuevas condiciones macroeconómicas se enfoca hacia el desarrollo de nuevas estrategias soportadas en modelos empresariales de última generación</p> <p>4 Reversión tecnológica y aprovechamiento de la potencialidad del mercado actual.</p> <p>5 Aprovechamiento de su estructura Técnica y Gerencial para ampliar su campo de acción en otras poblaciones cercanas</p> |
| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
| <p>1 Liquidez y solvencia económica para implementar el Servicoentro automotriz "LLANDCARS".</p> <p>2 Recursos tecnológicos capaces de soportar las exigencias del servicoentro Automotriz "llandcars".</p> <p>3 Estandarización y optimización de las mejores prácticas en la gestión de recursos</p> <p>4 Optimización organizacional tanto a nivel operativo y funcional como a nivel estratégico, generando así una cultura de creación permanente de valor. (Planeación y Control)</p> <p>5 Confianza en el trabajo de las demás personas; pues se elimina la revisión periódica de los datos que se reciben de otras dependencias.</p> | | <p>ESTRATEGIAS FR (¿Cómo emplear las fortalezas para anticiparse al efecto de los riesgos?)</p> <p>1 La empresa debe invertir en un sistema informático que le permita prospectar y satisfacer sus clientes para lograr su fidelidad.</p> <p>2 La empresa debe aprovechar los recursos tecnológicos que posee para ser la pionera en la creación del servicoentro automotriz.</p> <p>3 La empresa debe interesarse en escuchar más a su cliente interno y externo para lograr conocer sus necesidades y expectativas</p> <p>4 La empresa debe aprovechar de una manera mas eficiente sus recursos tanto tangibles como intangibles para mejorar su calidad y tiempos de respuesta, para eso es indispensable que conozca y aprecie estos recursos</p> <p>5 Permitirle al usuario tener acceso a nivel agregado y estructurado de la información sin tener que utilizar un intermediario que ejecute una serie de operaciones y transacciones largas y dispendiosas.</p> <p>ESTRATEGIAS DO (¿Cómo puedo potenciar mis debilidades para aprovechar las oportunidades del medio?)</p> <p>1 La alta gerencia debe direccionar un modelo de gestión donde su estrategia esté orientada al cliente para lograr una administración efectiva del negocio.</p> <p>2 La empresa debe aprovechar al máximo los canales de comunicación que mantiene con el cliente para ello es indispensable que reconozca su importancia</p> <p>3 los procesos de la organización deben ampliar su horizonte de acción para que a través de su estructura mejoren su gestión.</p> <p>4 Adaptación al cambio y capacitación continua sobre los nuevos lineamientos adoptados por la organización, acordes con las necesidades y tendencias del mercado enfocadas a la satisfacción del cliente.</p> | |
| DEBILIDADES | | | |
| <p>1 Es necesario una correcta adaptación de pensamiento en las estructuras desde el nivel de la alta gerencia hasta las labores más operativas.</p> | | | |

Fuente: Los autores

7.3 ANÁLISIS PCI Perfil de Capacidad Institucional – PCI

Los resultados del proceso de análisis y consulta sobre las fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades permitieron estudiar la capacidad institucional del mismo. Las variables se agruparon dentro de seis categorías: Capacidad de Mercado, Capacidad Técnica, Capacidad Administrativa, Capacidad Normativa y Legal, Capacidad Ambiental y Capacidad Financiera.

Tabla N° 2

| ANÁLISIS PCI | | | | | | | | | |
|--|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|
| CREACION DE UN SERVICENTRO AUTOMOTRIZ UBICADO EN SAN JOSÉ DEL GUAVIARE | | | | | | | | | |
| CAPACIDAD | | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | |
| | | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO |
| MERCADO | Compromiso con el cliente | X | | | | | | X | |
| | Compromiso con la calidad | X | | | | | | | |
| | Nuevos y mejores servicios | X | | | | | | | |
| | Satisfacción del cliente | X | | | | | | | |
| | Control de los productos | | X | | | | | | |
| | Fidelizar clientes | X | | | | | | | |
| TÉCNICA | Prospección de clientes | X | | | | | | X | |
| | Introducción de nuevas tecnologías | X | | | | | | | |
| | Preparación de los equipos | X | | | | | | | |
| | Implementación aislada | X | | | | | | | |
| ADMINISTRATIVA | Tecnología | | | | | X | | X | |
| | Realización de actividades de planeación | X | | | | | | | |
| | Manejo de la información de la empresa | | X | | | | | | |
| | Rediseño y control de los procesos | | | | X | | | | |
| | Optimización organizacional | | X | | | | | | |
| | Disposición de la alta gerencia al cambio | X | | | | | | | |
| | Aplicación de herramientas de análisis | X | | | | | | | |
| | Oportunidad de la información | X | | | | | | | |
| LEGAL | Análisis y toma de decisiones | X | | | | | | X | |
| | constitución de la sociedad | X | | | | X | | | |
| | registro matrícula | X | | | | X | | | |
| AMBIENTAL | registro de la sociedad | X | | | | X | | X | |
| | Sentido de pertenencia por parte de los empleados | | | | | X | | | |
| | Mejoramiento del clima organizacional | | X | | | | | | |
| | Relación de la dirección con los empleados | | X | | | | | | |
| | Adaptación de los empleados al cambio | | | | | X | | | |
| | Cultura de valor | X | | | | | | | |
| | Beneficios para los empleados | X | | | | | | | |
| | Capacitación general para el manejo de nueva tecnología | | | | | X | | | |
| | Confianza en el cliente interno | | X | | | | | | |
| FINANCIERA | Medición de la productividad | | X | | | | | X | |
| | Costo de materiales | | | | X | | | | |
| | Inversión en la CREACION DEL SERVICENTRO AUTOMOTRIZ | X | | | | | | | |
| | Utilización de indicadores financieros para la toma de decisiones | X | | | | | | | |
| | Activos fijos de la empresa | X | | | | | | | |
| | Activos intangibles de la empresa | X | | | | | | | |

Fuente: Los autores

7.4 ANÁLISI POAM-Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio - POAM

Su objetivo es analizar y valorar las amenazas y oportunidades. Estas variables fueron agrupadas dentro de las categorías de Factor del Mercado, Factor del Técnico y Administrativo.

Tabla N° 3

ANÁLISIS POAM

CREACION DE UN SERVICENTRO AUTOMOTRIZ UBICADO EN SAN JOSÉ DEL GUAVIARE MULTICENTRO LLANO CARS LTDA

| CAPACIDAD | | OPORTUNIDADES | | | RIESGOS | | | IMPACTO | | |
|--|--|---------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| M E R C A D O | Cambio constante de las tendencias del mercado | | | | | X | | X | | |
| | Modelo robusto enfocado al cliente | X | | | | | | | | |
| | Modelo universal con enfoque estratégico | X | | | | | | | | |
| | Conocimiento continuo de los clientes | X | | | | | | | | |
| | Aprovechamiento de la potencialidad del mercado actual | X | | | | | | | | |
| T É C N I C O | Evolución tecnológica de empresas competidoras | | | | | X | | X | | |
| | Reconversión tecnológica | X | | | | | | | | |
| A D M I N I S T R A T I V O | No llegar a ser líderes en el mercado | | | | | | X | | X | |
| | Evolución de las empresas a nivel de gestión | | | | | X | | | | |
| | Desarrollo de estrategias soportadas en modelos de última generación | X | | | | | | | | |

Fuente: Los autores

8. PROCESO DE CREACION DE UN SERVICENTRO UBICADO EN SAN JOSE DEL GUAVIARE

8.1 CREACION DE UN SERVICENTRO UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE.

8.1.1 Concepto del negocio

8.1.1.1 Nombre comercial

SERVICENTRO AUTOMOTRIZ "MULTITECA LLANO CARS LTDA"

8.1.1.2 Oferta del Servicio

El servicentro Automotriz "MULTITECA LLANO CARS LTDA." permite brindar asistencia mecánica a los vehículos de las personas de la ciudad San José del Guaviare en aspectos tales como: alineación, balanceo, sincronización, revisión refrenos, mecánica rápida, aplicación de aceite y lubricantes en general.

8.1.1.3 Objetivo de la creación del servicentro automotriz

El objetivo general es: proponer y facilitar a las personas de la ciudad de San José del Guaviare el mejor servicio.

Al crearlo se generará una alternativa segura de un servicio que no solo brindará garantías si no que también ofrecerá seguridad a las personas que poseen vehículos, por la alta competitividad reflejada en la eficacia de la prestación del servicio y la maximización del valor agregado entre el servicentro y los talleres que allí encuentran.

Por medio de la planeación y administración de recursos, la visión empresarial de excelencia laboral permitirá el inicio de procesos que generen un desarrollo empresarial.

8.1.1.4 Innovación

- ❖ Tecnología automotriz capaz de satisfacer el requerimiento del proceso de solución mecánica.
- ❖ Disponibilidad de espacio para la ejecución de tareas necesarias hacia la mecánica automotriz y actividades propias del servicentro.
- ❖ Filosofía del justo a tiempo en el servicio mecánico y lavado de vehículo.
- ❖ Cultura enfocada al cliente, dentro del fundamento del mejor servicio.
- ❖ Control más cercano por parte de la alta gerencia.

8.1.1.5 Valores agregados

- 🚧 Procesos. Enfocar los recursos empresariales a la creación del mejor servicio y concretar la estructura organizacional para crear una excelente relación con los clientes determinando un sistema de negocio que crea valor al cliente, obteniendo una posición remunerativa a través de las ventajas únicas sobre los competidores.
- 🚧 Tecnología. La tecnología automotriz ha facilitado una practicidad para la mecánica automotriz y proporciona una viabilidad de empresa. Tener en cuenta este recurso permite en la gestión administrativa una facilidad en el direccionamiento de tareas para la correcta aplicación de actividades, en función del servicio al cliente. El impacto en estos procesos de alto volumen es muy profundo. El equipo de trabajo debe estar preparado para asimilar esta oleada de nuevos desarrollos.
- 🚧 El concepto gente incluye la cultura organizacional, la medición de resultados y el desarrollo de las personas en su entorno laboral. Se ha de gestionar la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes, ya que la implantación de la tecnología



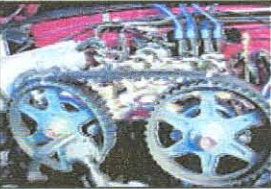
no es suficiente por si misma; los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. En este campo, los elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

- 🏗️ **Infraestructura.** Aquella realización humana carente de utilidad directa que es, sin embargo, profesionalmente (Arquitectura, Economía, Ingeniería Civil, etc), el conjunto básico y de soporte para el desarrollo de cualquier realización de actividad o funcionamiento necesario en la organización estructural de la ciudad bajo aspectos físicos, sociales, económicos, reglamentarios, etc.

8.1.2 Servicio

8.1.2.1 Ficha técnica

Tabla N° 4

| DESCRIPCIÓN | EQUIPAMIENTO Y MECANISMO DE APLICACIÓN | ESPECIFICACIONES | APLICACIÓN AL SERVICIO |
|---|---|---|------------------------|
| Máquina para balanceamiento de llantas y neumáticos Automatic Style |  | Self calibration: sin tamaño 10-24", máximo peso de rueda de 65 kg. Balanceo hasta velocidad de 200 R.P.M.; PESO: 100KG; POWER SUPPLY 110V/220V, 50/60HZ | BALANCEO |
| Máquina automática para alineación de llantas y neumáticos: full condless cod sensor measurement system. |  | Sistema de monitor con procedimiento automático(17 pulgadas). Incluye Sistema de windows 98. Over 13.000 types of local vehicle specifications available.(Easy to care of customer with memory store for all kinds of vehicle | ALINEACIÓN |
| Corregirá a los motores de combustión interna que requieran sincronizar a la perfección el movimiento de los pistones con respecto a la apertura de las válvulas de admisión y de escape, en los motores de baja cilindrada por lo general se utiliza "la correa de los tiempos"; |  | | SINCRONIZACIÓN |
| Aplicación de conocimientos humanos en Reparaciones en General. Inyección Electrónica. Detalles de Revisión Técnica. Frenos y Afriamiento. Cambio de Aceites.Montallantas | MANO DE OBRA / REPARACIONES | | MECÁNICA |

8.1.2.2 Descripción básica del servicio²⁵

Al hablar de servicio en la MULTITECA LLANO CARS LTDA., se define como servicio, el mantenimiento preventivo y arreglo a los diferentes problemas de alineación, balanceo, sincronización y de mecánica general que se presentan en un vehículo automotor.

8.1.2.2.1 La Alineación

Este tipo de servicio se relaciona con el correcto posicionamiento de las ruedas y sus respectivas bandas de rodamiento.

A través de la misma se comprueba la correcta ubicación o posicionamiento de la rueda así como de los componentes de la dirección y suspensión de forma geométrica. Cada vehículo posee sus propias especificaciones de alineación; comprobando estos valores se puede garantizar un desgaste homogéneo de la banda de rodamiento. Los principales ángulos a verificar son: El Cámbor, Cáster, Inclinación del Perno Maestro, Conver-gencia y Divergencia

²⁵La alineación, balanceo y rotación de las ruedas. En http://www.todoauto.com.ve/1_doc/1_consejos_novedades/alineacion.htm

Figura 1 (Maquina electrónica alineadora)

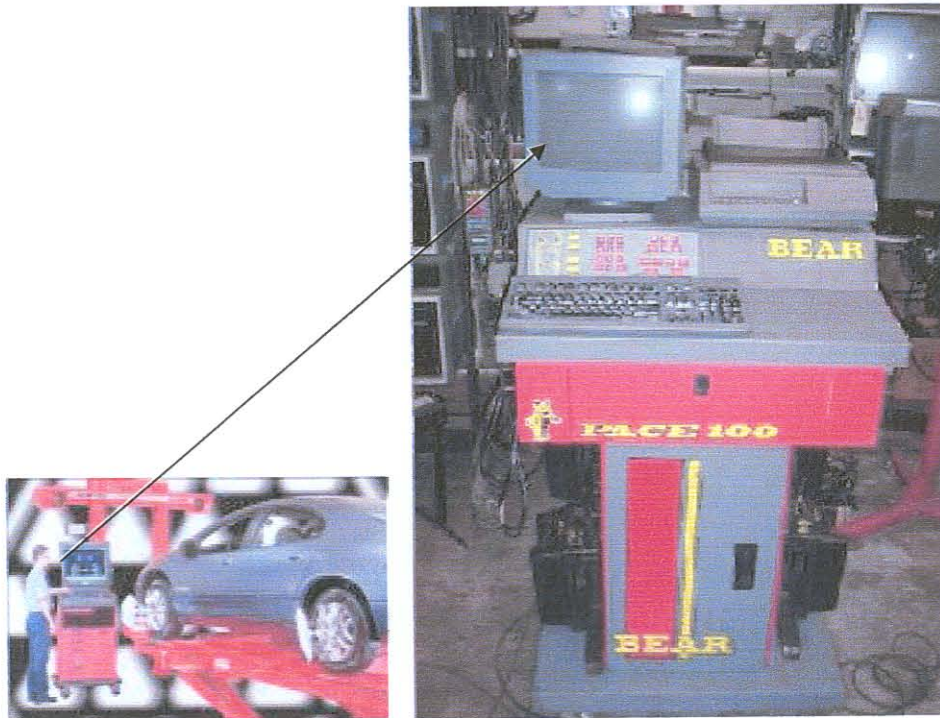
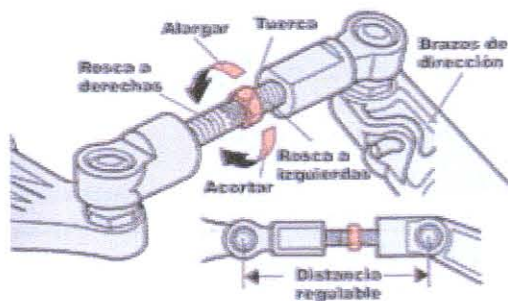


Figura 2 (Proceso de corrección en pernos)



8.1.2.2.2 El Balanceo

Balancear la rueda corresponde a equilibrar el peso de la misma por posibles irregularidades del rin o del neumático; existen diferentes tipos de balanceo.

8.1.2.2.2.1 Balanceo Estático: Su nombre proviene de las primeras balanceadoras que requerían posicionar la rueda sobre el equipo de balanceo en forma horizontal para comprobar el equilibrio de peso a través de un nivel de burbuja, este tipo de balanceo corrige sólo las vibraciones producidas por fuerzas verticales ya que sólo se permite aplicar contrapesas (plomos) en una sola cara de la rueda. En la actualidad se hace sobre máquinas dinámicas pero conserva el nombre de “estático”.

8.1.2.2.2.2 Balanceo Dinámico: Este es el tipo de balanceo más recomendado ya que corrige las vibraciones verticales y laterales de la rueda; dependiendo del diseño del rin algunas ruedas se ven imposibilitadas de balancear dinámicamente ya que se requiere colocar contrapesas en ambas caras de la rueda. También existe una variante del balanceo dinámico que se realiza con la rueda montada en el vehículo, este tipo de balanceo permite corregir vibraciones que se producen en diferentes partes del tren motriz; si se elige hacer de esta forma es importante: cada vez que hay rotación de las ruedas necesitarán volver a balancearse. Si se desmonta la rueda para volver a montarla en el mismo sitio, se marca la posición del rin con respecto a los orificios y/o pernos, de esta forma al montarse se deberá posicionar exactamente como se encontraba con respecto a los demás elementos de rotación como los discos y tambores de frenos.

Figura 3 (Máquina balanceadora)



8.1.2.2.3 Rotación: A través de la rotación de las ruedas se logrará “emparejar” el desgaste de las mismas; por ejemplo, un vehículo con tracción delantera naturalmente producirá un desgaste superior en las ruedas anteriores, es recomendable alternarlas con las ruedas traseras cada 5.000 a 10.000 km.

8.1.2.2.3 La Sincronización ²⁶

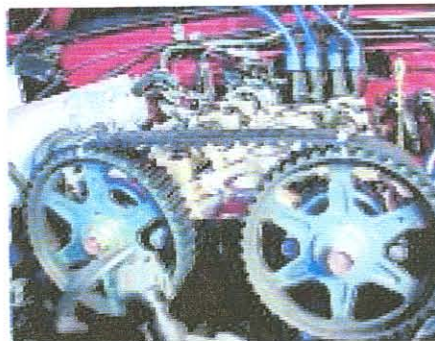
Por medio de la sincronización se corregirá a los motores de combustión interna que requieran sincronizar a la perfección el movimiento de los pistones con respecto a la apertura de las válvulas de admisión y de escape, en los motores de baja cilindrada por lo general se utiliza “la correa de los tiempos”; esta correa impulsa al(los) árbol(es) de levas en la proporción correcta. Algunos motores

²⁶ Que es La Sincronización. En <http://www.guiadetalleres.cl/pag/mecanicaauto.htm>

utilizan mecanismos alternativos para evitar el uso de correas de tiempo, entre otros podemos encontrar engranajes o cadenas dentadas, que son sistemas análogos al primero.

Los motores modernos que utilizan cadena de tiempos (en vez de correa) generalmente no requieren su reemplazo durante toda la vida útil del motor, sin embargo, fallas en los sistemas de tensores pueden producir molestos ruidos que pudieran generar malfuncionamiento. Ruidos anormales del motor pudieran estar asociados a la correa, cadena o piñones de este sistema que también serán corregidos.

Figura 4 (Motor en proceso de sincronización)



8.1.2.2.4 Taller de mecánica

Por medio de la mano de obra y de los conocimientos de los empleados se prestará el mejor servicio en:

- ✓ Servicio de Mecánica
- ✓ Reparaciones en General.
- ✓ Inyección Electrónica.

- ✓ Detalles de Revisión Técnica.
- ✓ Frenos y Afinamiento.
- ✓ Cambio de Aceites.
- ✓ Montallantas: comprende la ubicación del daño a la llanta, por objetos que incrustados en llanta y neumático, produjeron la fuga de aire.

8.1.2.3 Plan de mercados

8.1.2.3.1 Caracterización del mercado

El sector que concierne al mercado de mantenimiento de automotores, se ha visto favorecido por el crecimiento económico y desarrollo de esta zona del país, ya que como se vio en el planteamiento, San José del Guaviare se encuentra en un proceso de progreso constante paralelamente con las vías que comunican con esta región desde el centro del país, por ende la fuerte afluencia de vehículos al Guaviare hará que crezca aún más el mercado objetivo. Además como se ha observado en el transcurso de los últimos años en Colombia, la compra de vehículos se ha incrementado y la tendencia de este fenómeno continúa, de tal modo que este es otro factor importante que fortalece a este mercado y por consecuencia al negocio, al servicerio automotriz.

Sin embargo como lo demuestran las diferentes matrices, para el negocio es necesario y de vital importancia diseñar y establecer estrategias que permitan mejorar la competitividad, y también contrarrestar las futuras amenazas que se puedan presentar por causa del crecimiento y progreso de la ciudad.

De este modo MULTITECA LLANO CARS LTDA. estará a disposición para todas las personas que posean algún vehículo automotor, de igual manera esta empresa buscará, como estrategia captar clientes institucionales; también con posibilidad de lograr contratos con aseguradoras que permitan a LLANO CARS LTDA. ser

para una aseguradora la representación en San José del Guaviare, demostrando así su calidad de servicio y mano de obra calificada.

8.1.2.3.2 Caracterización de la Oferta

La diferenciación es una de las claves principales para asegurar el éxito en el mercado donde se compite. La oferta se caracteriza por la calidad en el personal y la innovación en su maquinaria para prestar los diferentes servicios, además de su excelente localización que representa fácil acceso para los usuarios potenciales.

8.1.2.3.3 Estrategias de Crecimiento

Dado que tanto la economía como la dinámica del sector de mantenimiento y arreglo de automotores se encuentran en una coyuntura positiva y que MULTITECA LLANO CARS LTDA. es pionera en llevar un servicio innovador, las posibilidades se orientan hacia un fuerte crecimiento por medio de la matriz Ansoff donde se establecen e identifican las siguientes estrategias:

- Estrategias de Penetración
- Estrategias de Desarrollo de Mercado
- Estrategias de Desarrollo de Producto
- Estrategias de diferenciación

Este enfoque se da a partir de la matriz de Ansoff, para detectar nuevas oportunidades de crecimiento²⁷.

Figura 5: Estrategias de Crecimiento Intensivo. Matriz de Ansoff

| | PRODUCTOS ACTUALES | NUEVOS PRODUCTOS |
|-----------------|--|--|
| MERCADO ACTUAL | 1, Estrategia de penetración | 3, Estrategia de desarrollo del servicio |
| NUEVOS MERCADOS | 2, Estrategia de desarrollo de mercado | 4, Estrategia de diferenciación |

²⁷ PHILIP KOTLER. Dirección del Marketing. Capítulo 3 Planificación estratégica orientada al Mercado. Pág. 83 Edición del Milenio

8.1.2.3.4 Estrategias de penetración

Dentro del marco competitivo es relevante para la MULTITECA LLANO CARS LTDA. buscar establecer maneras para captar la mayor participación con sus servicios en el mercado en el que participará y para ello se llevarán a cabo las siguientes acciones:

8.1.2.3.4.1 Publicidad

8.1.2.3.4.2 Radio: En emisoras locales tales como (Marandua Estereo, La Voz del Guaviare) hacer cuñas publicitarias, donde se describan los diferentes servicios que ofrece la MULTITECA LLANO CARS LTDA.

8.1.2.3.4.3 Paginas amarillas:

Figura 6



8.1.2.3.4.4 Volantes: Estos serán distribuidos en los diferentes puntos estratégicos tales como la Terminal de transporte y compañías de taxi, de igual modo a la gente particular que haga uso de algún vehículo.

Figura 7

SERVICENTRO AUTOMOTRIZ -MULTITECA LLANO CARS LTDA
(Tecnología y servicio)
su mejor opción 

Mantenimiento preventivo y reparaciones para su vehículo.

Servicios:

- ❖ Monta llantas
- ❖ Alineación
- ❖ Balanceo
- ❖ Sincronización
- ❖ Mecánica general

Avenida El Retorno Cra 20 N° 19-10 Esquina (Picapiedra)
San José Del Guaviare

Teléfonos: 5840171

Celular: 3108581520 (Hernán Mora Díaz-Gerente)





8.1.2.3.5 Atracción de los clientes de la competencia.

La población de San José del Guaviare manifiesta que los talleres que prestan un servicio similar, tienen falencias muy notables que se ven representadas en el desplazamiento de la clientela a otras ciudades como Villavicencio para hacer mantenimiento preventivo a sus vehículos.

Dichas falencias connotan en aspectos de calidad del servicio, calidad de fuerza de trabajo, y precios. La calidad del servicio es calificada como baja debido a que estos improvisados "talleres" no poseen las instalaciones adecuadas para prestar asistencia a los autos y de igual manera la mano de obra no es calificada, y si, por arreglos o mantenimientos simples cobran precios exagerados. De esta manera, lo anterior se vuelve para la MULTITECA LLANO CARS LTDA una ventaja y una fortaleza, ya que se llevará una empresa calificada en todo sentido para prestar esta clase de servicio.

Acciones a desarrollar:

8.1.2.3.5.1 El mejor servicio

- En cuanto a la asistencia por parte de los empleados, la innovación dada en el trato será uno de los puntos clave, ya que se dispondrá de personas de calidad humana y profesional.
- Para la prestación de los diferentes servicios se tendrá a disposición la innovación tecnológica que hasta el momento no se ubica en esta ciudad, haciendo así la mas notable diferencia con respecto a los "talleres"

8.1.2.3.5.2 Precio

Los precios que se van estipular para el servicentro MULTITECA LLANO CARS LTDA. Están dados por el mercado de mecánica automotriz en la ciudad se San José del Guaviare.

Tabla N° 5

| SERVICENTRO AUTOMOTRIZ MULTICENTRO LLANOCARS LTDA. | |
|--|-----------|
| SERVICIO | PRECIO |
| Alineaciones pequeños | \$ 27.900 |
| Balaneo | \$ 5.400 |
| Montaje de llantas | \$ 4.400 |
| Despinchada | \$ 5.500 |
| Mecanica rapida / sincronización / carburación | \$ 57.800 |
| Sincronizacion fuel injection | \$ 67.900 |

8.1.2.3.6 Estrategias de desarrollo de mercado:

Desarrollar el mercado actual en el que se encontrará MULTITECA LLANO CARS LTDA. es un pilar del crecimiento y posible expansión a nuevas oportunidades. Para lograr dichos logros se desarrollaran las siguientes acciones:

8.1.2.3.6.1 Lograr ventas institucionales:(ver anexo B)

Para generar una mayor venta y una venta del servicio segura se llevará la propuesta a las diferentes entidades que en San José del Guaviare se encuentran y que como parte del desarrollo de sus actividades necesiten desplazamiento y por ende vehículos, esta acción tiene como fin que estas entidades vean en la MULTITECA LLANO CARS LTDA. a una confiable empresa que les prestará asistencia a todo el parque automotor que posean y que deseen ya sea hacerle mantenimiento o arreglo si el caso lo amerita.

Dentro las entidades potenciales que en esta ciudad aplican están: la alcaldía, la gobernación, el hospital, la fuerzas armadas de Colombia (policía, antinarcóticos, ejercito), compañías de taxi y empresas prestadoras de servicios públicos.

8.1.2.3.6.2 Contactar con aseguradoras

Con el fenómeno del progreso, el tráfico de vehículos es mas constante y afluente, teniendo en cuenta también que el turismo y específicamente el ecoturismo se ve en un crecimiento muy dinámico, la visita de turistas de igual modo es más fuerte y por consecuencia de vehículos también.

Los turistas que desean ir a al Guaviare en sus propios vehículos no los pondrán a disposición de cualquier taller, y siempre preferirán los mas confiable; de este modo se desea contactar con algunas aseguradoras para lograr un contrato y poseer una licencia de representación de alguna de ellas, llegando a convertirse LLANO CARS LTDA. en un servicentro automotriz confiable para el viajero-turista.

Cabe aclarar que se ha señalado el turismo como otra de las vías favorables para el negocio, sin embargo si se contacta con una aseguradora quiere decir que se les prestara atención a todos aquellos vehículos afiliados a la aseguradora respectiva.

8.1.2.3.6.3 Identificar Nuevos Grupos de mercados Potenciales en el departamento de Guaviare.

La ciudad capital San José es en primera instancia el punto de partida del negocio, pero visualizando las oportunidades que respectan a crear sucursales en poblaciones aledañas que de igual modo se encuentran en desarrollo. Esto representa un objetivo a largo plazo. Dentro de los pueblos que se encuentran en el departamento están El retorno, Calamar y Miraflores.

8.1.2.3.7 Estrategias de diferenciación

Todas las estrategias anteriores permiten establecer características de diferenciación en el mercado en el que actuará la MULTITECA LLANO CARS LTDA. Esas características se resumen a continuación:

8.1.2.3.7.1 Diferenciación por medio de los Servicios:

Al ser una empresa de servicios, es necesario desarrollarlos de tal manera que logren generar posicionamiento en la mente de los clientes y cercanía con los mismos, por ello se define la siguiente gestión del servicio ligada a los valores:

- Agilidad y rapidez para asistir a algún cliente desde el momento en que hace su arribo al servicentro, solicitando un servicio determinado.
- Amabilidad durante y después de haber prestado un servicio solicitado por los clientes.

- Lograr culminar la prestación de un servicio de forma eficaz y eficiente, de tal modo que el cliente se sienta satisfecho por la rapidez con que le han entregado su vehículo.
- Mostrar disposición para una futura asistencia y/o ayuda que necesite un cliente con respecto a su vehículo.
- Mostrar cordialidad por medio de consejos técnicos para con el vehículo automotor del cliente.

8.1.2.3.7.2 Diferenciación por medio del personal

El personal que estará vinculado a la empresa MULTITECA LLANO CARS LTDA. serán trabajadores capacitados y por tanto calificados, con el fin que reflejen una buena imagen del servicentro, de igual modo, por medio de los principios y valores de la empresa.

8.1.2.3.7.3 Importancia del precio en la economía, en la mente del consumidor y para la empresa.

Para MULTITECA LLANO CARS LTDA. Tal como se expresa en las estrategias a seguir, los rangos de precios que se manejan están acordes con las estrategias fijadas. Los precios son

8.1.2.3.7.4 Objetivos para la fijación de precios

El mercado objetivo es sensible al precio de venta del servicio

Los objetivos que se persiguen en el establecimiento de precios son:

- * Accesibilidad (Precios Moderados)
- * Calidad (Trabajar con el mejor servicio de alta calidad de acuerdo al precio de venta y el público objetivo.
- * Satisfacción de clientes.

8.1.2.3.8 Demanda estimada

Los clientes potenciales son aquellos que son objeto de una estrategia para la venta de un producto/servicio por la entidad de información y que se toma como punto de partida para un negocio, siendo así, la estimación de la demanda esta dada por la población del departamento del Guaviare que es aproximadamente de 7.698, de la anterior para el estudio de mercados se extrajo una muestra de 153 personas, de las cuales todas poseen alguna clase de vehículo, resultando ya una demanda potencial. Sin dejar atrás la búsqueda de los clientes potenciales-institucionales que se describen en la investigación, clientes institucionales con grandes parques automotores tales como: empresas de transporte público (taxis, transporte intermunicipal-interdepartamental), instituciones estatales (policía, ejercito, hospitales, gobernación, alcaldía y demás), sin contar con la potencialidad de usuarios que se encuentra dentro del sector turismo, que va en aumento.

8.1.2.3.8.1 Reacciones de la competencia

Las propuestas planteadas y sus acciones generan una diferenciación importante tanto para los clientes fieles, que son los principales beneficiados, ya que esta zona no existe tal innovación como lo es la tecnología que llevará a MULTITECA LLANO CARS LTDA.

Sin embargo los estilos copiados serán la constante a precios similares y por tanto la clave está en la diferenciación, en el cambio constante de los diseños y en la adaptación de éstos a los cambios del mercado.

Otro aspecto que tocará la competencia serán los precios, es decir los mismos servicios a precios similares.

8.1.2.3.10 Estrategias comerciales

En este aspecto se enmarcan las acciones que apoyan la estrategia planteada anteriormente. Estas estrategias son principalmente orientadas al cliente.

8.1.2.3.11 Servicio Al Cliente

El servicio al cliente es un aspecto importante en el desarrollo de las estrategias comerciales y por tanto para la empresa MULTITECA LLANO CARS LTDA. Se orientan en diferentes aspectos:

- * Manejo y trato del Gerente General con sus clientes y colaboradores.
- * Garantía del servicio.
- * Seguimiento telefónico de satisfacción, por medio de la base de datos de los compradores.
- * Desarrollos de mejoras constantes teniendo en cuenta las sugerencias hechas por los clientes.

El negocio de un servicentro se basa principalmente en la prestación de servicios, en ayudar a los propietarios de vehículos con los problemas mecánicos o de mantenimiento.

El problema podría decirse que radica en que tipo de relación debe tener este tipo de empresa con sus clientes. Basado en un artículo escrito por June Lee Risser "Costumers Come First"²⁸, su contenido se ajusta al ideal de empresa que busca este trabajo de grado, es decir, un establecimiento que no solo preste servicios de alta calidad sino que se enfoque en el cliente final de tal forma que se crean unos fuertes lazos de confianza entres ambas partes.

June Lee Risser, director de la firma consultora Vivaldi Partners, nos ayuda a dirigir una empresa de servicios (o para cualquier firma en general) para que trabaje en función del cliente. Para tener una visión de la importancia de los clientes, Risser propone establecer cinco pasos:

1. Hacer del Marketing una responsabilidad principal de la alta administración: Si bien es verdad que el CEO de una compañía tiene

²⁸ RISSER, JUNE LEE. Costumers Come First. Harvard Business Review. Noviembre/Diciembre de 2003.

responsabilidades de alta gerencia como lo es la estrategia de la empresa mediante la toma de decisiones para el largo plazo, este cerebro de la compañía debe involucrarse también con el como se llega al cliente final. Una empresa debe ser como un cuerpo para que funcione, todas sus partes deben funcionar coordinadamente para que no existan conflictos y por el contrario exista un flujo efectivo de información y de los procesos. No sería entonces denigrante ver el gerente de una serviteca atendiendo de vez en cuando a sus clientes para pulir sus necesidades ya que a veces se pierden dentro de la gestión convencional de la empresa.

2. Identificar segmentos de consumidores de alto valor: Las segmentación es primordial para la adecuación de estrategias específicas. Para una efectiva segmentación se deben buscar aquellas variables que sean importantes para medir la satisfacción del cliente con respecto a sus necesidades y según la naturaleza del negocio. No se trata simplemente de buscar identificadores demográficos, sino variables más complejas como los son los comportamientos y actitudes. Una serviteca podría hacer una exploración de que tipo de personas visitan su establecimiento y con que motivo, así se buscará separar aquellos que van por un simple lavado de motor una vez al mes de aquellos que van constantemente por una revisión completa del vehículo, o de aquellos que van con poca frecuencia como si la escogencia del prestador de servicios fuera aleatoria para ellos. En ultimas se quiere “reversar la perspectiva de *productos en busca de consumidores a consumidores en busca de soluciones*”²⁹.

3. Establecer una estructura que sea más cercana a los consumidores: Para evitar que se entregue publicidad sobre un mismo producto a un mismo cliente se debe tener una estrategia de segmentación eficiente y más cercana al consumidor. Sería muy adecuado evitar que los canales de distribución se crucen y por otro lado sería más productivo tener menos personal de ventas pero que sea

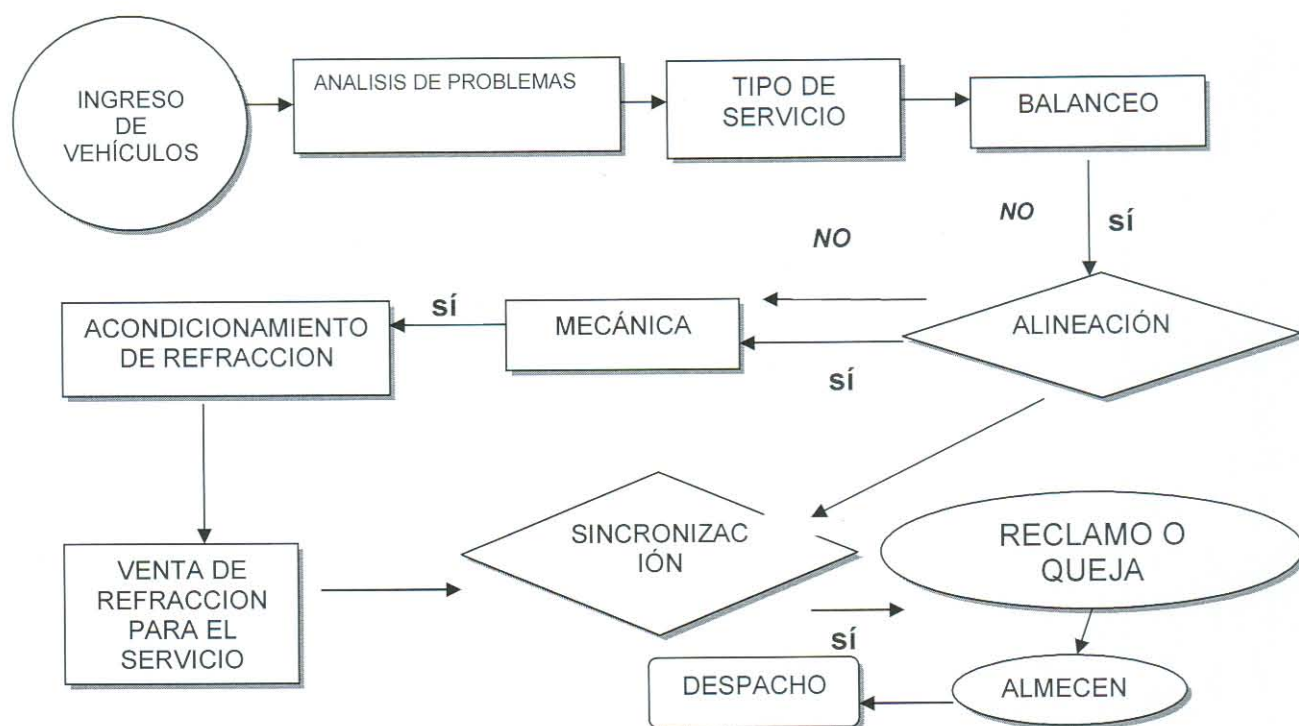
²⁹ RISSER, JUNE LEE. Costumers Come First. Harvard Business Review. Noviembre/Diciembre de 2003. p. 25.

efectivo a la hora de relacionarse con el consumidor, de tal manera que capture sus necesidades.

4. Crear sistemas para compartir los insights de los clientes: En vez de tener bases de datos gigantescas, las empresas deberían tener procesos adecuados para compartir información y además que esta sea relevante. En una compañía que presta servicios, es importante saber cuales son los clientes potenciales, para esto se podrían desarrollar reuniones más frecuentes entre los ejecutivos y los empleados para hacer un diagnostico y un pronóstico más elaborado del funcionamiento financiero, operacional y de mercadeo.

5. Premiar a los empleados con medidores de éxito que se enfoquen en valorar a los consumidores: Los indicadores con los que se mide el rendimiento de un empleado deben estar basados en su relación exitosa con el cliente. De esta forma el consumidor es el aspecto más importante que debe tener en cuenta cada trabajador del establecimiento, la motivación por hacer un trabajo mejor crecerá cada vez. En muchas empresas de servicios se premia a los empleados que desarrollen ideas creativas para solucionar problemas con los clientes. Debe quedar claro también que estos indicadores deben ser coherentes con el incremento lucrativo que espera la empresa. Si miramos el ejemplo de la serviteca, un trabajador eficiente no solo sería aquel que presta correctamente el servicio solicitado sino el que es receptivo con el cliente.

8.1.2.3.12 Diagrama del proceso



8.2 CREACION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

8.2.1 Visión

Ser en el 2008 la empresa líder, reconocida por su desempeño en la mecánica, mantenimiento y mejor servicio que satisfagan las expectativas de los clientes en la ciudad de San José del Guaviare.

Así mismo proyectar un servicentro, ágil y eficiente que permita un compromiso y desarrollo laboral de cada uno de los integrantes con los objetivos y valores.

8.2.2 Misión

Nuestro propósito es ser la empresa líder, respondiendo a la continua identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, con productos y servicios competitivos.

- Para alcanzarlo fomentaremos la participación individual, creando el mejor clima organizacional y los medios necesarios para el mejoramiento continuo y sistemático de nuestra gente, nuestra organización, sus procesos, sistemas, tecnología y maquinaria, así como también el de los proveedores asociados con la Empresa.

- Nuestras actividades deben redundar en el desarrollo de la comunidad y en el beneficio de nuestros inversionistas y de quienes laboramos en Smurfit Kappa Cartón de Colombia, enmarcando siempre nuestras acciones, dentro de los más puros preceptos de la ética.

8.2.3 Valores

- ❖ Interés permanente por la innovación.
- ❖ Devoción por la satisfacción al cliente

- ❖ Interés por el desarrollo de los colaboradores
- ❖ compromiso y perseverancia en las actividades que se desarrollan, con la mejor disposición en el momento de hacerlo.
- ❖ Actuamos con ética al servicio de los demás y en beneficio mutuo.
- ❖ Somos íntegros y honrados
- ❖ Tememos espíritu de progreso.
- ❖ Actuamos con responsabilidad social.
- ❖ Respeto entre colaboradores y clientes.
- ❖ Superación permanente.

8.2.4 Objetivos

8.2.4.1 De Crecimiento

- ✓ Lograr un total conocimiento, aproximación y satisfacción de las personas que posean vehículo automotor en la ciudad de San José del Guaviare, para poder suplir sus necesidades de acuerdo a sus inquietudes y preferencias.
- ✓ Diferenciarnos de la competencia mejorando el servicio pos – venta, facilitando la asistencia técnica gratuitamente y atendiendo las reclamaciones de forma inmediata.

8.2.4.2 De Rentabilidad

- ✓ Generar un margen neto por encima del 10% para el primer año, por encima del 14% para el segundo, y más del 15 % para el tercer año³⁰.

8.2.4.3 De desarrollo humano

- ✓ -Generaremos en nuestros trabajadores la superación personal por medio del desarrollo y capacitación permanentes.

³⁰ Ver datos presupuesto financiero. Indicadores financieros de rentabilidad.

8.2.4.4 De orientación al cliente

- ✓ Estaremos atentos ante las nuevas necesidades de nuestros clientes internos y externos, para que en nuestra empresa encuentren la satisfacción y cumplimiento con sus expectativas.
- ✓ Promover una cultura de el mejor servicio

8.2.5 Estrategias Corporativas

8.2.5.1 Estrategias genéricas

- ❖ El área de mercados estará siempre atenta a los requerimientos de los clientes, sugerencias y reclamaciones que pueda tener hacia nuestro servicio.
- ❖ El personal administrativo de la empresa tomara la mejor de las dediciones, con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, generando el desarrollo y obtención de los logros propuestos.

8.2.5.2 Estrategias concéntricas

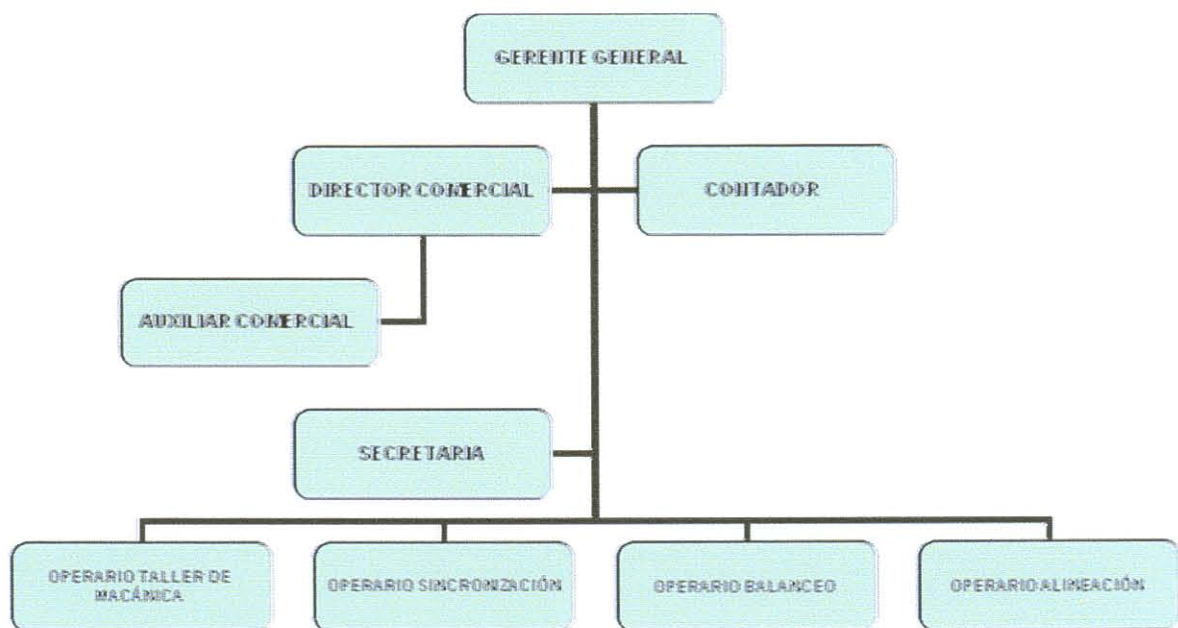
- ❖ Crear conciencia de lo importantes que son nuestros clientes para nuestra empresa, para el surgimiento de esta.
- ❖ Implementar estándares de calidad total que permitan ofrecer un servicio en las mejores condiciones para las personas que poseen vehiculo automotor en San José del Guaviare.
- ❖ Capacitar, entrenar y desarrollar a nuestro talento humano para poder cumplir con las exigencias del mercado.

8.2.5.3 Estrategia para el desempeño laboral

Para la empresa MULTITECA LLANO CARS Ltda. La cultura y los valores organizacionales influirán en el desempeño laboral teniendo en cuenta las siguientes creencias:

- Cliente: Haremos lo que sea por el cliente.
- Individuo: Respetaremos la dignidad individual y haremos que el trabajo nos satisfaga.
- Excelencia: Siempre seremos los mejores en lo que hacemos.
- Grupo: Todos los empleados nos trataremos de manera justa y con respeto, mostrando preocupación por los demás.

8.2.6 Organigrama



El organigrama de la empresa MULTITECA LLANO CARS LTDA. es plano porque su estructura permite que los procesos sean mas ágiles y flexibles, facilitando de esta manera la comunicación de los diferentes niveles de la organización., requiriendo menos reglas y procedimientos. Para nuestra empresa será muy importante la descentralización manteniendo grupos de trabajo lo mas pequeños posibles para lograr la mejor identificación con nuestro negocio y clientes.

8.2.7 Roles del equipo del proyecto

| | | | |
|--|---|--------------|--------------|
| NOMBRE DEL CARGO | FUNCIONES DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION | | FECHA |
| Gerente | | | Marzo 2007 |
| JEFE INMEDIATO | SECCION | NIVEL | |
| | Administración | Estratégico | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Dirigir la empresa | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | |
| Profesional en Administración de empresas, dinámico, líder, espíritu emprendedor. | | | |
| FUNCIONES BASICAS | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, organizar, dirigir y controlar el adecuado funcionamiento de la empresa. 2. Negociar nuevas alianzas estratégicas para aumentar el portafolio de productos de la empresa 3. Analizar los estados financieros de la organización y tomar decisiones frente a estos 4. Evaluar y aprobar los diferentes presupuestos de la empresa. | | | |
| RESPONSABILIDADES DEL CARGO | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer que la empresa genere utilidades cada mes. | | | |
| | | | |

| NOMBRE DEL CARGO | FUNCIONES DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION | | FECHA |
|--|--|--------------|------------|
| Contador | | | Marzo 2007 |
| JEFE INMEDIATO | SECCION | NIVEL | |
| Gerente | Contabilidad | Coordinación | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Lograr que la contabilidad de la empresa este siempre organizada y al día. | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | |
| Contador, capacidad de análisis financiero, dinámico, líder. Experiencia mínima de 4 años como contador. | | | |
| FUNCIONES BASICAS | | | |
| 1.Preparar y presentar informes financieros (Balances, flujos de caja, etc). 2.Realizar cierres de mes y anuales. 3.Dar a la gerencia financiera los informes que solicite. 4. Hacer el cierre contable cada mes | | | |
| RESPONSABILIDADES DEL CARGO | | | |
| 1. Tener la contabilidad de la empresa SIEMPRE al día. 2. Elaborar informes a entidades gubernamentales, bancarias, proveedores y otros. | | | |

| NOMBRE DEL CARGO | FUNCIONES DEPARTAMENTO COMERCIAL | | FECHA |
|---|----------------------------------|--------------|------------|
| Director comercial | | | Marzo 2007 |
| JEFE INMEDIATO | SECCION | NIVEL | |
| Gerente | Ventas Directas | Coordinación | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Dirigir a la fuerza de ventas y apoyar el logro de los objetivos corporativos del área . | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | |
| Administrador de empresas, con experiencia en ventas y mercadeo mínimo de 3 años, | | | |
| FUNCIONES BASICAS | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, organizar y dirigir labores de mercadeo y ventas 2. Apoyar permanentemente el cierre de negocios 3. Cumplir con el presupuesto de ventas de la organización 4. Elaborar el presupuesto y las estrategias comerciales RESPONSABILIDADES DEL CARGO <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar la ejecución del presupuesto de ventas directas. | | | |

| | | | |
|---|---|--------------|--------------|
| NOMBRE DEL CARGO | FUNCIONES DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION | | FECHA |
| Auxiliar comercial | | | Marzo 2007 |
| JEFE INMEDIATO | SECCION | NIVEL | |
| Gerente | | Coordinación | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Colaborar con al gerente comercial en la fuerza de ventas y apoyar el logro de los objetivos corporativos del área | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | |
| Mujer, con experiencia en mercadeo y ventas de buenas relaciones personales. Experiencia mínima de 3 años. | | | |
| FUNCIONES BASICAS | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar permanentemente el cierre de negocios 2. Cumplir con el presupuesto de ventas de la organización 2. Elaborar el presupuesto y las estrategias comerciales | | | |
| RESPONSABILIDADES DEL CARGO | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar la ejecución del presupuesto de ventas directas | | | |

| | | | |
|--|---|--------------|--------------|
| NOMBRE DEL CARGO | FUNCIONES DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION | | FECHA |
| Secretaria | | | Marzo 2007 |
| JEFE INMEDIATO | SECCION | NIVEL | |
| Gerente | | Coordinación | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Colaborar con al gerente en la fuerza operacional y apoyar el logro de los objetivos corporativos. | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | |
| Mujer, con experiencia buenas relaciones personales. Experiencia mínima de 3 años. | | | |
| FUNCIONES BASICAS | | | |
| <p>1. Apoyar permanentemente en los procedimientos administrativos.</p> | | | |
| RESPONSABILIDADES DEL CARGO | | | |
| <p>1. Brindar asistencia a su jefe inmediato, en cuanto al desarrollo de procesos administrativos.</p> | | | |

| NOMBRE DEL CARGO | FUNCIONES DEPARTAMENTO DE PRODUCCION | | FECHA |
|--|--------------------------------------|--------------|------------|
| Operarios (sincronización, alineación, balanceo y mecánica) | | | Marzo 2005 |
| JEFE INMEDIATO | SECCION | NIVEL | |
| Gerente | Taller de Mecánica | Coordinación | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Cumplir con el mejor servicio en mecánica general. | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | |
| Mecánico, con amplios conocimientos en funcionamiento de motor (carburación, injection). Experiencia mínima de dos años. | | | |
| FUNCIONES BASICAS | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Programar y controlar el servicio mecánico. 2. Controlar la calidad del servicio mecánico, repuestos. 3. Evitar los embotellamientos del servicentro. 4. Cumplir con los requerimientos de cada cliente. | | | |
| RESPONSABILIDADES DEL CARGO | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las necesidades de personal y materiales para cumplir con el servicio. 2. Cumplir con todas las normas de seguridad de los equipos y operarios. | | | |

8.2.8 Selección de Personal

Entrevista estructurada

Nombres y Apellidos.

Dirección.

Teléfono.

Disponibilidad de tiempo.

Estudios Realizados.

Cargos anteriores. (Descripción del cargo, duración.)

Aspiración salarial.

Mencione tres virtudes que lo caractericen.

Mencione tres defectos que lo caractericen.

A qué dedica el tiempo libre.

¿Cual fue el último libro que leyó?

Qué espera de la empresa

Que expectativas tiene del cargo a ocupar?

Cuales son sus metas a corto y largo plazo?

Por que cree que este cargo puede ser desempeñado por Usted?.

8.2.9 Contratación

A nuestra empresa, los trabajadores se vincularán por medio del contrato individual a término indefinido, siempre y cuando pasen el periodo de prueba de dos meses.

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
A TÉRMINO INDEFINIDO**

| | |
|--|--|
| NOMBRE DEL EMPLEADOR | DOMICILIO DEL EMPLEADOR |
| BIDCOL Ltda. | Zona Industrial Puente Aranda Bogotá |
| NOMBRE DEL TRABAJADOR | DIRECCION DEL TRABAJADOR |
| LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO Y NACIONALIDAD | OFICIO QUE DESEMPEÑARA EL TRABAJADOR |
| SALARIO | |
| VALOR EN LETRAS (\$VALOR EN NUMEROS)===== | |
| PERIODOS DE PAGO | FECHA DE INICIACION DE LABORES |
| MENSUAL | CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO EL TRABAJADOR |

Entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga: a) a poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta EL EMPLEADOR o sus representantes; y b) a no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato.

SEGUNDA: EL EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba, como retribución por todos los servicios que preste EL EMPLEADOR, de conformidad con la Cláusula que antecede. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los Capítulos I, II y III del Título VII del C.S.T. Se aclara y se conviene que en los casos en los que EL TRABAJADOR devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 82.5% de dichos ingresos constituye remuneración ordinaria y el 17.5% restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los Capítulos Y, II y III del Título VII del C.S.T.

TERCERA: Las partes convienen establecer que todo beneficio extralegal que LA EMPRESA otorgue al EMPLEADO por mera liberalidad, no constituirá para ningún efecto legal parte del salario, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 15 de la Ley 50 de 1990 que modificó el Artículo 128 del C.S.T. No obstante lo anterior, las partes suscribirán un documento en donde conste esta circunstancia en cada caso particular

CUARTA: EL TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señalados por EL EMPLEADOR, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en el Art. 164 del C.S.T., modificado por el Art. 23 de la Ley 50/90, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el Art. 167 ibídem.

QUINTA: Los primeros dos meses del presente contrato se consideran como período de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el

contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período. Vencido éste, la duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia de trabajo, no obstante EL TRABAJADOR podrá dar por terminado este contrato mediante aviso escrito al Empleador con antelación no inferior a treinta (30) días. En caso de no dar EL TRABAJADOR el aviso o darlo tardíamente, deberá al EMPLEADOR una indemnización equivalente a treinta (30) días de salario o proporcional al tiempo faltante, deducible de sus prestaciones sociales, este descuento se depositará a órdenes del juez, todo de conformidad con el numeral 5º del Art. 6º de la Ley 50/90, que modificó el Art. 64 del C.S.T.

SEXTA: Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el Art. 62 del C.S.T., modificado por el Art. 7º del Decreto 2351/65; y, además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en el reglamento interno de trabajo o las enunciadas en este contrato o en las cláusulas adicionales del presente contrato.

SÈPTIMA: Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto del inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del TRABAJADOR, o impliquen perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por EL EMPLEADOR de conformidad con el numeral 8º del Art. 57 del C.S.T. EL TRABAJADOR se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida EL EMPLEADOR dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten las condiciones laborales del TRABAJADOR y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del TRABAJADOR, de conformidad con el Art. 23 del C.S.T., modificado por el Art. 1º de la Ley 50/90.

OCTAVA: Este contrato ha sido estrictamente elaborado de acuerdo con la Ley y la Jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el C.S.T., cuyo objeto, definido en su Art. 1o, es lograr la justicia en las entre EMPLEADORES y TRABAJADORES dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

NOVENA El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto.

DECIMA: Por la naturaleza del trabajo a realizar específicamente teniendo en cuenta el objeto social del EMPLEADOR, EL TRABAJADOR debe guardar estricto secreto de todo cuanto conozca o llegue a conocer de las actividades del empleador o de sus clientes, y se obliga a no copiar o reproducir con fines personales o en beneficio de terceros, los programas de computador, bases de datos, información comercial etc.

DECIMA PRIMERA: Las partes expresamente convienen a estipular, de mutuo acuerdo, que en razón a la exclusividad pactada en el contrato de trabajo y salvo autorización expresa en contrario, el trabajador se abstendrá de: (1) trabajar simultáneamente en otra empresa o labor, por su propia cuenta o al servicio de terceros, en actividades análogas o aun diferentes al objeto social de la empresa y/o para las cuales fue contratado; (2) trabajar directamente o por medio de terceros para clientes y/o usuarios de los productos o servicios del patrono, para desarrollar actividades propias de la empresa BIDCOL Ltda., sin autorización de ésta; (3) trabajar para empresas que desarrollen un objeto social análogo al de la empresa BIDCOL Ltda. Esta prohibición se extiende aún dentro de los doce (12) meses siguientes a la desvinculación laboral del trabajador respecto de la empresa, cualquiera que sea la razón. Constituirá falta grave, además de las definidas en la

Ley, en el Contrato, la trasgresión de cualquiera de estas prohibiciones, facultando al patrono para dar lugar a la justa terminación del contrato de trabajo, e iniciar las acciones laborales, civiles y penales consagradas en la legislación vigente, si es el caso.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

CIUDAD Y FECHA: _____

EL EMPLEADOR:

LLANOCARS LTDA.

NIT.860.511.527-2

EL EMPLEADO:

NOMBRE

C.C.

TESTIGOS:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

C.C.No. XXXXXXXXXXXXBOGOTÁ

Jefe de Relaciones Industriales

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

C.C.No. XXXXXXXXXXXX Bogotá

Gerente Adtivo. y Financiero

8.2.10 Salud Ocupacional

8.2.10.1 Responsabilidad de los Trabajadores

- Cumplir con las normas asignadas en el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la empresa y atender las indicaciones verbales y escritas al respecto.
- Usar correctamente los equipos y elementos de protección personal que el patrono les suministra.
- Mantener en operación los dispositivos de seguridad y conservar el orden y aseo del sitio de trabajo, maquinaria y elementos de trabajo.
- Informar al patrono sobre las fallas o deterioro de los sistemas de seguridad, equipos de protección o cualquier condición insegura o peligrosa de trabajo.

- Trabajar en forma responsable y seria evitando actuar con descuido o brusquedad y jugar en las áreas de trabajo o circulación.
- Abstenerse de operar maquinas, equipos o vehículos sin la debida autorización.
- Solicitar inmediata prestación de Primeros Auxilios en caso de lesión accidental por simple que parezca e informar sobre el particular al supervisor.
- Elegir libremente sus representantes al Comité Paritario.
- Colaborar activamente en el desarrollo de las actividades de Salud Ocupacional.

- Trabajar en forma responsable y seria evitando actuar con descuido o brusquedad y jugar en las áreas de trabajo o circulación.
- Abstenerse de operar maquinas, equipos o vehículos sin la debida autorización.
- Solicitar inmediata prestación de Primeros Auxilios en caso de lesión accidental por simple que parezca e informar sobre el particular al supervisor.
- Elegir libremente sus representantes al Comité Paritario.
- Colaborar activamente en el desarrollo de las actividades de Salud Ocupacional.

8.2.10.2 Marco Legal en Salud Ocupacional y Protección Ambiental

| | |
|---|---|
| 1886 | Constitución Nacional – Derechos a la protección en el trabajo. Se da inicio a las bases de Salud Ocupacional |
| 1915 | Ley 57 – LEY URIBE – Reparación de los A.T. Norma pionera, aunque no había regulación del Contrato de Trabajo. |
| Ley 6– 1945 | Se implementaron normas obligatorias en la higiene de las fabricas y la responsabilidad de los patronos por ATEP (El patrono se hace cargo). Se crean las indemnizaciones por A.T. y E.P. |
| Ley 90- 1946 | Se crea el Instituto Colombiano de los Seguros Sociales para la protección de la población trabajadora. |
| Decreto 1663 y 3743-1950 | Se expide el Código Sustantivo de Trabajo: establece obligatoriedad en prestaciones e indemnizaciones por ATEP y procedimientos en caso de muerte. Se establecen empresas de exposición por alto riesgo. |
| Res. 2400/79 | Estatutos de Seguridad e Higiene Industrial: disposiciones más exactas en S.O.; requisitos mínimos de inmuebles destinados como establecimientos de trabajo; los servicios de higiene y disposición de desechos, normas generales sobre riesgos, concentraciones máximas y contaminaciones ambientales. |
| | Código Sanitario Nacional – Ley General de S.O. – Dicta medidas sanitarias para la protección del medio ambiente laboral y de la presencia de agentes físicos, químicos, biológicos, saneamiento |

| | |
|--|--|
| Ley 9 – 1979 | básico, sustancias peligrosas, maquinas, equipos y herramientas, E.P.P. y la organización de la Salud ocupacional en las empresas. |
| Decreto 614 de 1984 | Reglamenta la organización y Administración de la S.O. en el país, estableciendo los parámetros del plan Nacional de S.O., los niveles de competencia y determina las responsabilidades de los Min. De salud, de Trabajo y Seguridad Social, I.S.S., de Coldeportes. Crea el comité Seccional de S.O. y el procedimiento de vigilancia y Control y sanciones para garantizar el cumplimiento. |
| Res.2013 de 1986 | Crea los comités de Higiene y Seguridad Industrial, establece sus funciones y su periodo de vigencia. |
| Res. 1016 de 1989 | Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de S.O. – Programa empresarial de S.O. |
| Ley 99 del 22 de Diciembre de 1993 | Se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público, encargado de la gestión y conservación del medio ambiente (SINA) y se dictan otras disposiciones. |
| Ley 100 del 23 de Diciembre de 1993 | Se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones sobre pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios. |
| Decreto 1295 de 1994 | Determina la organización y administración del sistema General de Riesgos Profesionales (SGRP). Establece prestaciones asistenciales de salud y económicas por ATEP, Define AT y EP, Modificación de los |

| | |
|----------------------|--|
| | Comités a Copaso con vigencia de dos años y se nombrará Vigía en Salud Ocupacional para empresas menores de diez trabajadores. |
| Decreto 1281. | Del 22 de Junio de 1994. Reglamenta las actividades de alto riesgo. |
| Decreto 1772 | Del 3 de Agosto de 1994. Reglamenta la afiliación y cotización al S.G.R.P. |
| Decreto 1832 | Del 3 de Agosto de 1994. Adopta la tabla de enfermedades profesionales |
| Decreto 1836 | Del 3 de Agosto de 1994. Adopta la tabla única para clasificación de invalidez |
| Decreto 948 | Del 5 de Junio de 1995. En relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire. |
| Decreto 2100 | Del 29 de Noviembre de 1995. Tabla de clasificación de actividades económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales. |
| Decreto 1530 | Del 26 de Agosto de 1996. Reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto Ley 1295 de 1994 |
| Ley 336 | De 1996. Estatuto Nacional del Transporte. |

8.2.10.3 Registros de Información y Control

Se llevará información de registros de Ausentismo laboral general y control de las actividades desarrolladas en el periodo de ejecución, para:

- Identificar y analizar las causas y factores condicionantes de ausentismo de origen médico y otras causas para reducir los índices por ausentismo prevenible.
- Analizar los hallazgos y correlacionarlos con los puestos de trabajo y factores de riesgos existentes en el medio laboral.
- Identificar los trabajadores con altos niveles de ausentismo analizando causas y definiendo conductas.
- Determinar los costos directos e indirectos generados por la no asistencia laboral.

8.2.10.4 Exámenes generales y específicos de admisión

Realizado con base a los distintos tipos de tareas, las exigencias físicas y de exposición para la salud, al ingresar el trabajador a la empresa; para lo cual será remitido el aspirante al Consultorio del Médico en Salud Ocupacional, con carta remitora y con la descripción de las actividades a realizar al ingresar como trabajador a nuestra compañía.

Dentro de la evaluación básica se contempla:

- *Valoración médica*
- *Exámenes de laboratorio (serología, Glicemia , factor Rh)*
- *Audiometría*
- *Espirometría*
- *valoración de agudeza visual.*

Dentro de la evaluación médica específica se contempla:

- *Dermatológico*
- *Valoración músculo esquelética y postural*
- *Basíloscopia*

Con base a la revisión médica, el profesional en medicina ocupacional, dará el concepto, si el aspirante es apto o no para el cargo que va a desempeñar.

8.2.10.5 Exámenes de control periódico

Se realizarán para los trabajadores que estén potencialmente expuestos o que realicen tareas potencialmente peligrosas; serán sometidos a exámenes físicos en intervalos de 6 meses y 1 a 2 años, dependiendo de la edad, el tipo de trabajo, existencia de problemas de salud, ausentismo continuo, sexo y otros.

Se tendrán en cuenta las valoraciones periódicas anuales en:

Agudeza Visual

Agudeza auditiva

Espirometría

Valoración musculoesquelética y postural

8.2.10.6 Exámenes de retiro

Estos se realizarán al personal, que después de haber laborado en la empresa un periodo determinado, se remitirá al Médico Ocupacional contratado, para su valoración médica de retiro, con el objeto de identificar su estado de salud. En caso de presentar una deficiencia orgánica, será nuevamente evaluado y según los resultados, se remitirá a BOLIVAR Riesgos Profesionales para su análisis y tratamiento respectivo.

8.2.10.7 Atención de Emergencias Médicas

Entre las actividades de emergencias médicas se dispondrá:

- ❖ Se proveerá de botiquines necesarios con sus respectivos elementos de curación.
- ❖ Se establecerá un sistema de coordinación con la E.P.S., para el traslado del lesionado y se le dé la asistencia médica necesaria y requerida. Se dispondrá

de los recursos de transporte inmediato para el traslado del lesionado.

- ❖ En caso de accidente de trabajo se informará a la A.R.P. y se diligenciará el informe de reporte de accidente de trabajo respectivo, durante las primeras 24 horas después del suceso y se tomarán las medidas de control para evitar que ocurra nuevamente.
- ❖ Se dará aviso al familiar más cercano, por si se requiere una mayor información del lesionado.
- ❖ Se mantendrá contacto con el trabajador lesionado, para ayudarlo a superar la crisis, sobre todo si la lesión es incapacitante.
- ❖ Se dispondrá y se mantendrá actualizado un directorio de Emergencias para cualquier eventualidad o emergencia médica.

Igualmente se mantendrá actualizado el directorio del personal que labora en la empresa que estará a disposición del personal de primeros auxilios, Recepción y Cada uno de los conductores en su respectivo vehículo.

8.2.10.8 Botiquín

La empresa contará con un Botiquín para cada área, dotados e implementados con por lo menos, los siguientes elementos básicos:

8.2.10.9 Material para limpieza y protección de los tejidos

- Gasa precortada y esterilizada en sobres sellados
- Apósitos para hemorragias y sangrados
- Apósitos oclusivos para los ojos
- Aplicadores: para aplicar antisépticos.
- Esparadrapo antialérgico: Mocroporo y Transparente para sujetar gasas y apósitos.
- Esparadrapo de tela: para sujetar vendajes y hacer compresión si hay necesidad.

- Curitas de diferente tamaño para cubrir heridas leves.

SOLUCIONES PARA LIMPIEZA Y DESINFECCION

- Isodine espuma e isodine solución
- Agua destilada o solución salina – suero fisiológico
- Sulfaplata para quemaduras de primer grado

MATERIAL PARA INMOVILIZAR

- Vendas elásticas de diferentes pulgadas
- Vendas triangulares o cabestrillos
- Bajalenguas

MATERIAL DE APOYO

- Termómetro oral
- Linterna
- Tijeras para material
- Guantes Deshechables
- Tapa bocas
- Camilla
- Manual de primeros auxilios

MEDICAMENTOS

- Acetaminofén: Dolex, focus o winidal
- Sal de Frutas, efresal
- Ibuprofen: Motrin
- Buscapina
- Descongel
- Mylanta tabletas o líquida

- Sales de rehidratación oral
- Aspirina
- Acril - Gotas

Se establecerán recomendaciones específicas para el suministro de medicamentos, debido a las contraindicaciones de estos y de la forma de suministrarlos.

8.2.10.10 Recursos

El servicentro automotriz dispondrá de los recursos necesarios para la evaluación y control de los factores de riesgo que de ellos dependan, sean de:

- Tipo material como equipos de oficina, ropa de trabajo, elementos de protección personal, equipos para detección de riesgos, herramientas, resguardos para las maquinas y equipos.
- tipo tecnológico como literaturas e instructivos, manual de producción, capacitaciones específicas e instrumentos técnicos, y, de
- Tipo financiero como sistemas de protección contra incendio y seguridad contra robo, implementación del programa de mantenimiento y demás gastos especiales para eventos y emergencias.

8.2.11 Evaluación de desempeño

Ver anexo C

8.3 CREACION DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO

8.3.1 Infraestructura

8.3.1.1 Macrolocalización

La definición de la macrolocalización del proyecto se inicia identificando al departamento de San José del Guaviare, presentando las condiciones propicias para la instalación y ubicación del servicentro automotriz. Departamento situado en la parte oriental del país, en la región de la Amazonia, localizado entre los 00° 39' 21" y 02° 55' 33" de latitud norte y entre los 69° 59' 45" y 73° 39' 48" de longitud oeste. Su superficie es de 42.327 km² y limita por el Norte con los departamentos de Meta y Vichada, por el Este con Guainía y Vaupés, por el Sur con Caquetá y Vaupés, y por el Oeste con Meta y Caquetá. El departamento está dividido en 4 municipios: San José del Guaviare, ciudad capital, Calamar, El Retorno y Miraflores; 25 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en un círculo notarial con una notaría, un círculo principal de registro, y pertenecen al distrito judicial de Villavicencio. El departamento constituye la circunscripción electoral del Guaviare. El 1° de enero de 1995 tenía registrados 9.136 predios urbanos y 1.291 rurales.³¹

³¹ San José Del Guaviare (Guaviare). En <http://usuarios.lycos.es/sanjose1.html>

El servicio aéreo constituye uno de los principales medios de comunicación; se presta a través de 2 aeródromos ubicados en los municipios de San José del Guaviare y Miraflores que los comunican entre sí, con los de la región y con la capital de la República..

8.3.1.1.3 Infraestructura y servicios públicos disponibles

La cobertura en los servicios de acueducto es del 26% y alcantarillado del 14%; de los 4 municipios, 2 tienen sucursales de la Caja Agraria.

8.3.1.1.4 Tendencias de desarrollo de la región o del municipio

La economía del Guaviare se fundamenta en la producción agropecuaria. La agricultura en general es de bajo rendimiento y se practica en forma tradicional, lo que repercute en los escasos excedentes económicos que mantienen una población. Los principales cultivos son plátano (1.464 ha), yuca (1.102 ha), cacao (891 ha), caña miel (555 ha) y caucho (131.9 ha). Se destaca la ganadería vacuna extensiva o semi - intensiva en las planicies de tierra firme. No existen estadísticas sobre la economía extractiva de madera, caza y pesca, pero se consideran actividades generadoras de ingresos; según datos estimados, la pesca aporta entre 50 y 200 toneladas de pescado al mercado nacional. La agroindustria es una actividad incipiente; de ella se destaca la producción de miel de caña. Los principales productos artesanales son escobas y cepillos fabricados con fibra de palma de chiquichiquí, y elaborados en su mayor parte por los indígenas. Las actividades comerciales más destacadas en el departamento tienen que ver con la producción agropecuaria y la distribución de bienes de consumo traídos para satisfacer la demanda local. El sistema financiero en el departamento presentó (1994) 8.858 millones en captaciones y 2.508 en colocaciones.

8.3.1.1.5 Condiciones climáticas, ambientales y de salubridad

El clima del departamento es de tipo tropical estacional; los vientos predominantes son en dirección norte - sur - norte presentes en el Ecuador climático; la precipitación anual promedio es de 2.600 mm; la región se caracteriza por su régimen monomodal, con una temporada seca corta y una lluviosa larga, que se extiende de abril a noviembre; las temperaturas medias anuales son superiores a 26°C. Sus tierras están comprendidas en el piso térmico cálido. En el departamento se encuentra la reserva nacional natural de Nukak; comparte con el departamento del Meta el parque nacional natural Serranía de la Macarena, y con el departamento de Caquetá el parque nacional natural de Chiribiquete; cuenta con la reserva indígena La Fuga.

8.3.1.1.6 Condiciones ecológicas

Los problemas ambientales del departamento son resultado de las prácticas agrícolas de los colonos de tala, quema, siembra e instalación de pradera, alterando el ecosistema natural con el acelerando procesos de degradación del suelo, por erosión hídrica y compactación, junto con la considerable pérdida de la biodiversidad originada en la caza indiscriminada de especies endémicas; igualmente la aparición de cultivos marginales ha causado la tala de miles de hectáreas de bosque primario. Allí, precisamente donde existen riquezas florísticas y faunísticas, se utilizan en los cultivos agentes químicos que contaminan las fuentes de agua. Para atender el desarrollo de planes ambientales departamentales y regionales se creó la Corporación para el Desarrollo Sostenible del norte y del oriente Amazónico (CDA), por medio de la Ley 99 de 1993, que comparte con los departamentos de Guainía y Guaviare y cuya sede se encuentra ubicada en Inírida.

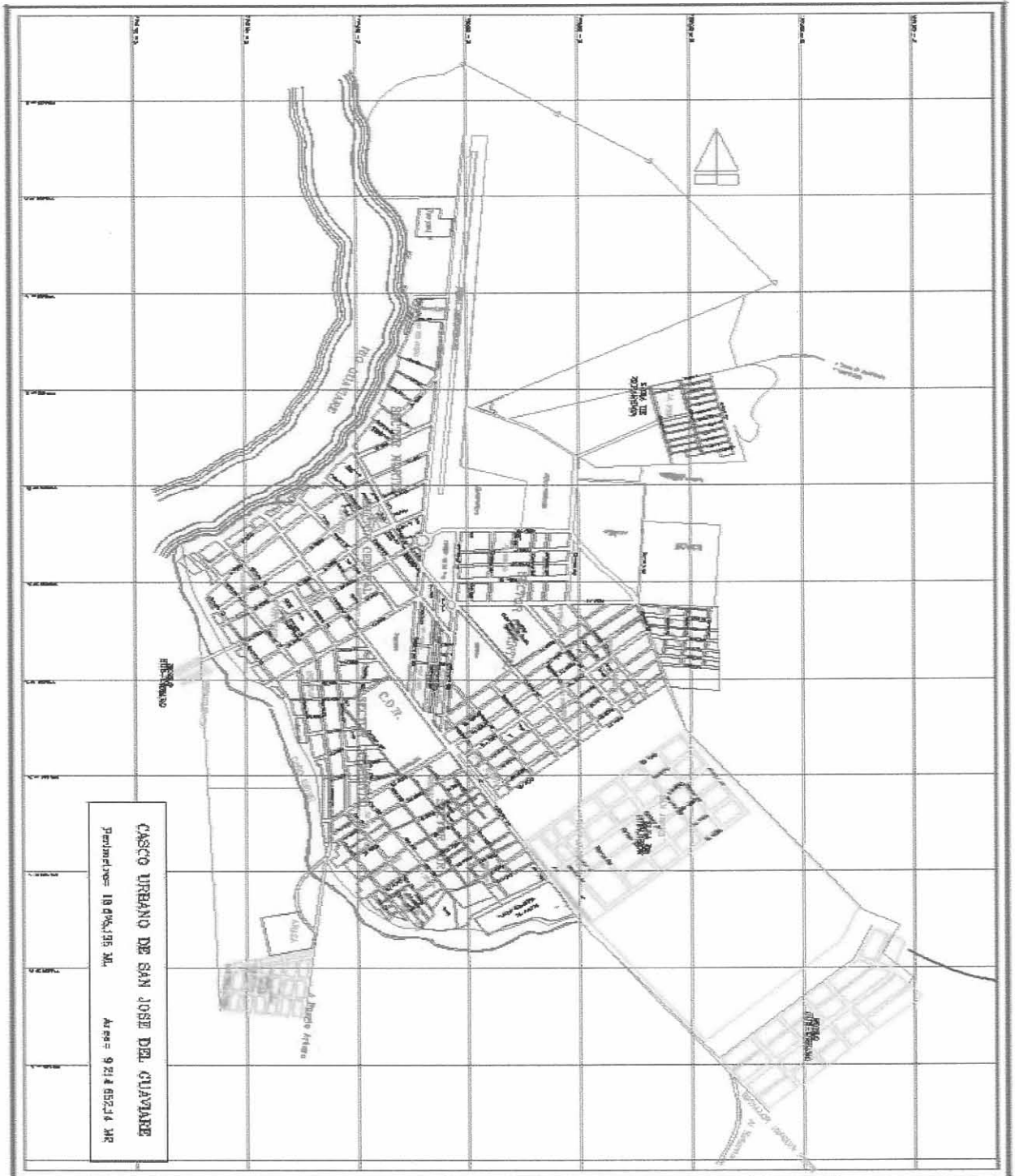
8.3.1.2 Microlocalización³⁴

San José del Guaviare, la capital del departamento del Guaviare, está localizada en la parte norte de la división político administrativa, aproximadamente a 400 Km al sur de la ciudad de Bogotá.

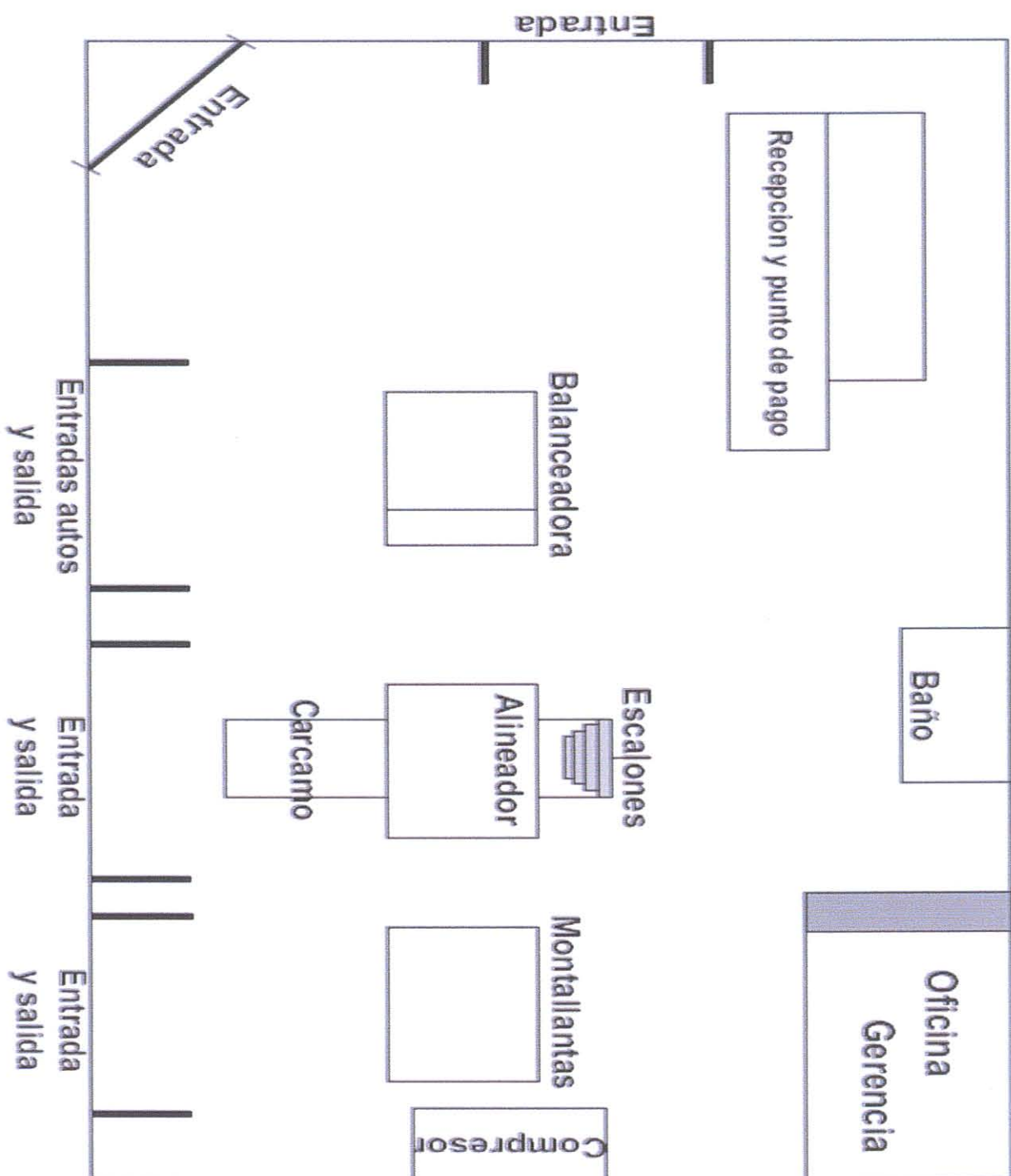
Sus territorios son principalmente planos, correspondientes a la transición entre la Orinoquía y la Amazonía, y son regados por numerosas corrientes de agua, entre las que se destacan las de los ríos Guaviare y Guayabero, que adicionalmente le sirven para comunicarse con las poblaciones cercanas, dentro y fuera del departamento.

Especialmente sobre las orillas de los ríos de la región, habitaban tribus indígenas carijonas, cubeos, curripacos, desanos, guayaberos y tucanos, las que vivían de la caza y la pesca y con el transcurrir del tiempo se volvieron hábiles explotadores de caucho.

³⁴ USUARIOS.LYCOS.Op.cit., p.2.



8.3.1.3 Plano servicentro



8.4 IMPLEMENTACIÓN DEL AREA LEGAL

ACTA DE CONSTITUCIÓN SOCIEDAD LIMITADA LLANOCARS LTDA.

En la ciudad de San José del Guaviare, Guaviare, siendo las 3:00 PM del día 2 de marzo de 2007, se reunieron en la carrera 20 #19-10 esquina del municipio de San José del Guaviare, las siguientes personas HERNÁN MORA DÍAZ, identificado con la cédula de ciudadanía número 3.236.171 expedida en Vergara (Cundinamarca) Domiciliado en esta ciudad en la Cll 19 No 21-10 y CARLOS ANDRÉS MARTÍNEZ CRUZ, identificado con la cédula de ciudadanía número 86.060.914 expedida en Villavicencio (Meta) domiciliado en esta ciudad en la Calle 19a No 21-10, con el objeto de constituir una Empresa, Sociedad Limitada (LTDA)

Para tal fin las personas identificadas, reunidos en Junta de socios, proceden a aprobar el siguiente orden del día:

- 1) Designación del Presidente y Secretario de la reunión;
- 2) Voluntad de constituir la Empresa Sociedad limitada (LTDA);
- 3) Disensión y aprobación de los Estatutos;
- 4} Aprobación de los Aportes;
- 6) Designación del Gerente,

DESIGNACIÓN DEL PRESIDENTE Y SECRETARIO DE LA REUNIÓN

La Junta de Asociado» designó como Presidente a HERNÁN MORA DÍAZ identificado con cédula de ciudadanía numero 3.236.171 y como secretario a CARLOS ANDRÉS MARTÍNEZ CRUZ Identificado con cédula de ciudadanía 86,060.914 expedida en Villavicencio, quienes en forma inmediata tomaron posesión de sus cargos.

VOLUNTAD DE CONSTITUIR LA EMPRESA SOCIEDAD LIMITADA

La Junta de Asociados mencionados manifestaron su voluntad de constituir en la fecha, una Empresa Sociedad Limitada (LTDA), de conformidad con la Ley 1014 ART. 22, denominada LLANOCARS LTDA.

DISCUSIÓN Y APROBACIÓN DE LOS ESTATUTOS

La Junta de Asociados de la Empresa Sociedad Limitada LLANOCARS LTDA, aprobaron por unanimidad los Estatutos que los regirán, los cuales se adjuntan a la presente Acta y forman parte integral de la misma.

APROBACIÓN DE LOS APORTES

De conformidad con el artículo 6 de los Estatutos de la Empresa Sociedad Limitada LLANOCARS LTDA, aprobados en el punto anterior, la Junta de Asociados acordó aprobar los siguientes Aportes:

HERNÁN MORA DIAZ y CARLOS ANDRÉS MARTÍNEZ CRUZ

5) DESIGNACIÓN DEL GERENTE, Y SUPLENTE DEL GERENTE

De conformidad con el artículo 7, de los Estatutos de la LTDA, antes aprobados, la Junta de Asociados designó por mayoría absoluta al señor HERNÁN MORA DÍAZ como Gerente de la sociedad y quien firma en aceptación del cargo.

GERENTE y SUPLENTE: Nombre y Apellidos CC

GERENTE:

Hernán Mora Díaz

3.236.171

SUPLENTE DEL GERENTE:

Carlos Andrés Martínez Cruz

86.060.914

Sometida a consideración de la junta de socios, la presente Acta por unanimidad; en constancia de lo anterior se firma por el Secretario.


PRESIDENTE
c.c. 3.236.171 Ubagere

CÁMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
Ante el suscrito Secretario de la Cámara de Comercio
de San José, compareció (eron) Hernán Mora Díaz

En constancia de lo anterior se firma por el suscrito Secretario de la Cámara de Comercio de San José

12 MAR 2007


SECRETARIO
c.c. 86.060.914 Ubagere

CÁMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
Ante el suscrito Secretario de la Cámara de Comercio
de San José, compareció (eron) Carlos Andrés Martínez Cruz

En constancia de lo anterior se firma por el suscrito Secretario de la Cámara de Comercio de San José

12 MAR 2007

**ESTATUTOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA LLANOCARS
LTDA**

ARTICULO PRIMERO. SOCIOS: Son socios de la compañía HERNÁN MORA DÍAZ y CARLOS ANDRÉS MARTÍNEZ RUZ

ARTICULO SEGUNDO.- La sociedad será de responsabilidad limitada y girará bajo la razón social de LLANOCARS LIMITADA

ARTICULO TERCERO.: DOMICILIO.- la sociedad tendrá su domicilio en la carrera 20#19-10 esquina de la ciudad de San José del Guaviare, Departamento del Guaviare, república de Colombia pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otras ciudades del país o del exterior por disposición de la junta general de socios y con arreglo a la ley

ARTICULO CUARTO.-DURACIÓN.- VEINTE (20) AÑOS, contados a partir de la fecha de los presentes.

ARTICULO QUINTO.- La sociedad tendrá como objeto principal: Compra y venta de llantas, accesorios para vehículos y maquinaria, venía de servicios de alineación balanceos y montajes, igualmente podrá celebrar todo tipo de contrato ya sean civiles, mercantiles o de cualquier naturaleza, participar y/o contratar mediante procedimiento legales y/o reglamentarios con entidades de derecho público, cualquiera que sea su concepción o clasificación, celebrar contratos de fideicomiso importar o adquirir en los mercados nacionales maquinaria, equipos dotaciones y en fin realizar toda clase de actividades que sean necesarias para el logro de los fines que la sociedad persigue y que deriven de su existencia y actividad.

En desarrollo de su objeto, la sociedad podrá adquirir, arrendar, administrar, tomar en arriendo, gravar y enajenar bienes muebles e inmuebles, dar o recibir dinero en mutuo, recibir o dar en hipoteca o prenda los muebles e inmuebles de la sociedad en garantía de las operaciones que celebre, negociar todo tipo de títulos valores, otorgándolos endosándolos, pagarlos, descargarlos, tomar parte en otras sociedades o empresas que tengan fines análogos o nexos, y, en general realizar toda clase de operaciones comerciales o financieras que se relacionen directamente con el objeto social; celebrar contratos de representación y fabricación o distribuciones de los bienes o productos que tengan relación con sus objetivos; en general celebrar cualquier acto o contrato u operaciones comerciales, financieras que se requieran para el cabal cumplimiento de sus objetos.

ARTICULO SEXTO.- El capital de la empresa es la suma de _____ cada una, las cuales corresponden a los socios en proporción a sus aportes, totalmente pagados y recibidos a satisfacción de la sociedad, conforme se describe a continuación:

ARTÍCULO SÉPTIMO.- La dirección y administración de la sociedad estará a cargo de los siguientes órganos: a) La Junta en general de socios y b) El Gerente. La sociedad también podrá tener un revisor.

ARTÍCULO OCTAVO.- La sociedad tendrá un Gerente de libre nombramiento y remoción de la Junta general de socios el cual tendrá un suplente que lo reemplazará en sus faltas absolutas temporales o accidentales y cuya designación y remoción corresponderá también a la Junta. El Gerente tendrá periodos de un año sin perjuicio de que pueda ser reelegido indefinidamente.

ARTÍCULO NOVENO.- El Gerente es el representante legal de la sociedad con facultades, por lo tanto, para ejecutar todos los netos y contratos acordes con la naturaleza da su encargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios sociales.

ARTICULO DÉCIMO CESIÓN DE CUOTAS.- Las cuotas o partes de interés social no están representadas por títulos ni son negociables libremente en el mercado y solamente se podrán ceder mediante el otorgamiento de la correspondiente certificación de reforma estatutaria.- Toda cesión en cuanto a procedimiento y condiciones previas y finales se sujetará en un todo a lo previsto y ordenado por los Artículos 363 y siguientes del Código de Comercio.

ARTICULO DÉCIMO PRIMERO.- Anualmente el 31 de diciembre se cortarán las cuentas y se harán el inventario y el balance general de fin de ejercicio que junto con el respectivo estado de pérdidas y ganancias el informe del gerente y un proyecto de distribución de utilidades se presentará por este a la consideración de la Junta de socios para determinar los resultados definitivos de las operaciones realizadas.

ARTICULO DÉCIMO SEGUNDO.- JUNTA DE SOCIOS - REUNIONES.- La Junta de Socios la constituyen todos los socios reunidos personalmente, representados por sus apoderados o mandatarios o en las formas autorizadas por la Ley, con el quorum requerido. Las reuniones de la Junta de Socios serán ordinarias o extraordinarias y se celebrarán en la sede social de la empresa. Las reuniones ordinarias tendrán lugar por lo menos una (1) vez al año en la fecha que determine la Junta, por convocatoria del Gerente, hecha mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios con quince (15) días hábiles de anticipación y ellas tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las

directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre las distribución de utilidades 'y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social. Si convocada la junta ésta no se reuniere, o si la convocatoria no se hiciere con la anticipación indicada, entonces; se reunirá por derecho propio el primer (1er) día hábil del mes de abril, a las 10 a.m., en las oficinas de la administración del domicilio principal.

Las reuniones extraordinarias de la Junta de Socios se efectuarán cuando la Gerencia o un número plural de socios o sus apoderados representantes de la cuarta (1/4) parte o más del capital social lo soliciten. La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco (5) días comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista para las ordinarias, en caso de asistencia de todos los socios no requerirá convocatoria previa. Las reuniones de la Junta de Socios serán presididas por el Socio o apoderado del socio que designe la misma Corporación por mayoría de votos; el Presidente señalará fa persona que debe actuar como Secretario y su nombramiento podrá recaer en cualquier persona sea o no Socio de la Compañía. Habrá quórum en la reunión de la Junta de Socios cuando concurra un número de ellos que representen por lo menos el noventa por ciento (90%) de las cuotas inscritas del capital social.

En las reuniones de la Junta de Socios cada uno tendrá tantos votos como cuotas o partes de interés social posea en la Empresa y las decisiones que se adopten para que tengan validez, deberán ser aprobadas por la mayoría de los votos presentes o debidamente representados a menos que se trate de adoptar resoluciones referentes a la disolución y liquidación de la Compañía, reforma de sus estatutos o la aprobación de un traspaso de cuotas o partes de interés social a terceros, casos en los cuales dichas decisiones deberán ser aprobadas por un

número de votos que representen por lo menos el setenta por ciento (70%) en que se encuentra dividido el capital social.

De todas las reuniones y decisiones de la Junta de Socios se dejará constancia en un Libro de Actas debidamente rubricado y foliado y cada acta será firmada por todos los concurrentes, el presidente y el secretario de la respectiva reunión. Cualquier resolución de la Junta de socios que entrañe una modificación a los estatutos sociales, cesión, disolución o liquidación será registrada en la cámara de comercio de San José.

PARÁGRAFO- REUNIONES NO PRESENCIALES. Cada vez que los Socios puedan deliberar por cualesquiera medios de telecomunicaciones, las decisiones tomadas en las conferencias serán válidas y jurídicamente vinculantes.

Las deliberaciones por telecomunicaciones deberán ser siempre sucesivas o simultáneas. La evidencia de la telecomunicación y de las resoluciones pertinentes, como una confirmación por fax o correo electrónico, «e Incluiré en las «iota» respectivas, do conformidad con lo» requisito* establecidos en estos estatutos.


ARTICULO DÉCIMO TERCERO, la sociedad durará por el termino de veinte años (20) que se contarán a partir de la fecha y se disolverá por las siguientes causales: a) por vencimiento del término de la duración si antes no se hubiera prorrogado válidamente. B) por aumento del número de socios. C) por la declaración de quiebra de la sociedad. D) por decisión de la Junta general de socios. F) por decisión de autoridad competente en los casos. G) por ocurrencias de pérdidas que reduzcan el capital al 50 por ciento. H) por las demás causales señaladas en la ley.

PARÁGRAFO: En caso de muerte de uno de los socios la sociedad continuará con los herederos quienes deberán nombrar una sola persona para que los represente ante la sociedad.

En los casos previstos en el código de comercio podrá evitarse la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean del caso según la causal ocurrida, con observancia de las reglas.

ARTICULO DÉCIMO QUINTO.- Mientras no se haya cancelado el pasivo externo de la sociedad no podrá distribuirse suma alguna a los socios, pero podrá distribuirse entre ellos la parte de los activos que exceda el doble de los pasivos inventariado y no cancelado al momento de hacerse la distribución.

ARTICULO DÉCIMO SEXTO.- Transitorio. Los socios por unanimidad nombran Gerente a HERNÁN MORA DÍAZ y suplente del Gerente a CARLOS ANDRÉS MARTÍNEZ CRUZ quienes aceptaros dichos cargos.


PRESIDENTE
 c.c. 3.236.771 *Verger*

CÁMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
 Ante el suscrito Secretario de la Cámara de Comercio de San José, compareció (eron) Hernán Mora Díaz
Hernán Mora Díaz
 y Carlos Andrés Martínez Cruz
 quienes reconocieron tanto el anterior documento como los que en él aparecen.
 En conformidad con lo dispuesto en el artículo 12 del Código de Comercio, se cancela el pasivo externo de la sociedad por el monto de \$ 322.613,11.
 12 MAR 2007


SECRETARIO
 c.c. 86.000.912 *Idro*

CÁMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
 Ante el suscrito Secretario de la Cámara de Comercio de San José, compareció (eron) Mora Díaz
Cruz Carlos Andrés
 quienes reconocieron tanto el anterior documento como los que en él aparecen.
 En conformidad con lo dispuesto en el artículo 12 del Código de Comercio, se cancela el pasivo externo de la sociedad por el monto de \$ 322.613,11.
 12 MAR 2007

8.9 CREACION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Se presentan los datos principales con los que se fundamento el plan financiero, se presenta

Proyectado a tres años.

| | | |
|---------------------------------|------------|-----------|
| NOMINA DE ADMINISTRACION | Gerente | 1.500.000 |
| | Contador | 600.000 |
| | Secretaria | 433.700 |

| | | |
|-------------------------|--------------------|-----------|
| NOMINA DE VENTAS | Director Comercial | 1.100.000 |
| | Auxiliar Comercial | 433.700 |

| | | |
|------------|---------------------------|--------------|
| CIF | DESCRIPCION | VALOR |
| | AGUA Y ASEO | 100.000 |
| | LUZ | 70.000 |
| | PAPELERIA | 15.000 |
| | TELEFONO | 35.000 |
| | MANTENIMIENTO DE MAQUINAS | 150.000 |
| | SEGURO CONTRA ROBOS | 75.000 |
| | ARRENDAMIENTOS | 1.200.000 |

| | | | |
|--------------------------|--|------------------|---------------------|
| DATOS ADICIONALES | DESCRIPCION | VALOR O % | |
| | TASA RESERVA LEGAL | 10% | |
| | TASA IMPOSITIVA IMPUESTOS | 35% | |
| | APORTES SOCIALES | 80.000.000 | |
| | TASA DE OPORTUNIDAD | 22% | ANUAL |
| | TASA DEL MERCADO | 18% | ANUAL |
| | PRESTAMO | 50.000.000 | |
| | PLAZO PRESTAMO | 12 | TRIMESTRS |
| | TASA GRUPO AVAL | 4,02% | Efectiva Trimestral |
| | PUBLICIDAD | 2% | Ventas |
| | ADECUACIONES E INSTALACIONES | 22.000.000 | |
| | AMORTIZACION TRIMESTRAL x ADECUACIONES | 1.100.000 | |
| | VIATICOS TRIMESTRALES | 3% | Ventas |



PRESUPUESTO DE INGRESOS
LLANOCARS LTDA

| AÑO 1 | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| <u>Alineaciones</u> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 27.900 | 27.900 | 27.900 | 27.900 | |
| CANTIDAD A VENDER | 330 | 330 | 330 | 330 | |
| <u>TOTAL por SERVICIO</u> | 9.207.000 | 9.207.000 | 9.207.000 | 9.207.000 | 36.828.000 |
| | | | | | |
| <u>Balances</u> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 5.400 | 5.400 | 5.400 | 5.400 | |
| CANTIDAD A VENDER | 330 | 330 | 330 | 330 | |
| <u>TOTAL por SERVICIO</u> | 1.782.000 | 1.782.000 | 1.782.000 | 1.782.000 | 7.128.000 |
| | | | | | |
| <u>Montaje llantas</u> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 4.400 | 4.400 | 4.400 | 4.400 | |
| CANTIDAD A VENDER | 255 | 255 | 255 | 255 | |
| <u>TOTAL por SERVICIO</u> | 1.122.000 | 1.122.000 | 1.122.000 | 1.122.000 | 4.488.000 |
| | | | | | |
| <u>Despinchado</u> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 5.500 | 5.500 | 5.500 | 5.500 | |
| CANTIDAD A VENDER | 450 | 450 | 450 | 450 | |
| <u>TOTAL por SERVICIO</u> | 2.475.000 | 2.475.000 | 2.475.000 | 2.475.000 | 9.900.000 |
| | | | | | |
| <u>Mecánica rápida - sincronización</u> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 57.800 | 57.800 | 57.800 | 57.800 | |
| CANTIDAD A VENDER | 330 | 330 | 330 | 330 | |
| <u>TOTAL por SERVICIO</u> | 19.074.000 | 19.074.000 | 19.074.000 | 19.074.000 | 76.296.000 |
| | | | | | |
| <u>Sincronización fuel injection</u> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 67.900 | 67.900 | 67.900 | 67.900 | |
| CANTIDAD A VENDER | 270 | 270 | 270 | 270 | |
| <u>TOTAL por SERVICIO</u> | 18.333.000 | 18.333.000 | 18.333.000 | 18.333.000 | 73.332.000 |
| | | | | | |
| VENTAS x TRIMESTRE | 51.993.000 | 51.993.000 | 51.993.000 | 51.993.000 | 207.972.000 |
| PROVISION CARTERA | 779.895 | 779.895 | 779.895 | 779.895 | 3.119.580 |
| INGRESOS NETOS TRIM. | 51.213.105 | 51.213.105 | 51.213.105 | 51.213.105 | 204.852.420 |
| RECAUDO TRIMESTRE | 0 | 51.213.105 | 51.213.105 | 51.213.105 | 153.639.315 |
| SALDO CLIENTES A 31 Dic | | | | | 54.332.685 |

| AÑO 2 | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| <i>Alineaciones</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 29.016 | 29.016 | 29.016 | 29.016 | |
| CANTIDAD A VENDER | 363 | 363 | 363 | 363 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 10.532.808 | 10.532.808 | 10.532.808 | 10.532.808 | 42.131.232 |
| | | | | | |
| <i>Balances</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 5.616 | 5.616 | 5.616 | 5.616 | |
| CANTIDAD A VENDER | 363 | 363 | 363 | 363 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 2.038.608 | 2.038.608 | 2.038.608 | 2.038.608 | 8.154.432 |
| | | | | | |
| <i>Montaje llantas</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 4.576 | 4.576 | 4.576 | 4.576 | |
| CANTIDAD A VENDER | 281 | 281 | 281 | 281 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 1.283.568 | 1.283.568 | 1.283.568 | 1.283.568 | 5.134.272 |
| | | | | | |
| <i>Despachada</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 5.720 | 5.720 | 5.720 | 5.720 | |
| CANTIDAD A VENDER | 495 | 495 | 495 | 495 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 2.831.400 | 2.831.400 | 2.831.400 | 2.831.400 | 11.325.600 |
| | | | | | |
| <i>Mecánica rápida - sincronización</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 60.112 | 60.112 | 60.112 | 60.112 | |
| CANTIDAD A VENDER | 363 | 363 | 363 | 363 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 21.820.656 | 21.820.656 | 21.820.656 | 21.820.656 | 87.282.624 |
| | | | | | |
| <i>Sincronización fuel injection</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 70.616 | 70.616 | 70.616 | 70.616 | |
| CANTIDAD A VENDER | 297 | 297 | 297 | 297 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 20.972.952 | 20.972.952 | 20.972.952 | 20.972.952 | 83.891.808 |
| | | | | | |
| VENTAS x TRIMESTRE | 59.479.992 | 59.479.992 | 59.479.992 | 59.479.992 | 237.919.968 |
| PROVISION CARTERA | 892.200 | 892.200 | 892.200 | 892.200 | 3.568.800 |
| INGRESOS NETOS TRIM. | 58.587.792 | 58.587.792 | 58.587.792 | 58.587.792 | 234.351.168 |
| RECAUDO TRIMESTRE | 51.213.105 | 58.587.792 | 58.587.792 | 58.587.792 | 226.976.481 |
| SALDO CLIENTES A 31 Dic | | | | | 65.276.172 |

| AÑO 3 | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| <i>Alineaciones</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 30.032 | 30.032 | 30.032 | 30.032 | |
| CANTIDAD A VENDER | 364 | 364 | 364 | 364 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 10.932.989 | 10.932.989 | 10.932.989 | 10.932.989 | 43.731.958 |
| | | | | | |
| <i>Balanceo</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 5.813 | 5.813 | 5.813 | 5.813 | |
| CANTIDAD A VENDER | 364 | 364 | 364 | 364 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 2.116.062 | 2.116.062 | 2.116.062 | 2.116.062 | 8.464.250 |
| | | | | | |
| <i>Montaje llantas</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 4.736 | 4.736 | 4.736 | 4.736 | |
| CANTIDAD A VENDER | 282 | 282 | 282 | 282 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 1.333.466 | 1.333.466 | 1.333.466 | 1.333.466 | 5.333.863 |
| | | | | | |
| <i>Despinchada</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 5.920 | 5.920 | 5.920 | 5.920 | |
| CANTIDAD A VENDER | 496 | 496 | 496 | 496 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 2.936.715 | 2.936.715 | 2.936.715 | 2.936.715 | 11.746.861 |
| | | | | | |
| <i>Mecánica rápida - sincronización</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 62.216 | 62.216 | 62.216 | 62.216 | |
| CANTIDAD A VENDER | 364 | 364 | 364 | 364 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 22.649.706 | 22.649.706 | 22.649.706 | 22.649.706 | 90.598.823 |
| | | | | | |
| <i>Sincronización fuel injection</i> | | | | | |
| PRECIO DE VENTA | 73.088 | 73.088 | 73.088 | 73.088 | |
| CANTIDAD A VENDER | 298 | 298 | 298 | 298 | |
| <i>TOTAL por SERVICIO</i> | 21.783.747 | 21.783.747 | 21.783.747 | 21.783.747 | 87.134.989 |
| | | | | | |
| VENTAS x TRIMESTRE | 61.752.686 | 61.752.686 | 61.752.686 | 61.752.686 | 247.010.744 |
| PROVISION CARTERA | 926.290 | 926.290 | 926.290 | 926.290 | 3.705.161 |
| INGRESOS NETOS TRIM. | 60.826.396 | 60.826.396 | 60.826.396 | 60.826.396 | 243.305.582 |
| RECAUDO TRIMESTRE | 58.587.792 | 60.826.396 | 60.826.396 | 60.826.396 | 241.066.979 |
| SALDO CLIENTES A 31 Dic | | | | | 71.219.936 |

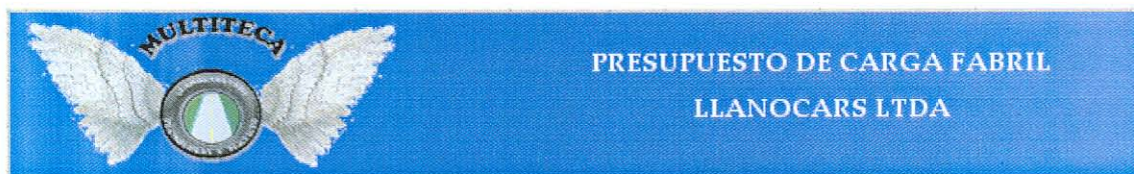


PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
LLANOCARS LTDA

| AÑO 1 | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| EMPLEADO 1 | 1.860.000 | 1.860.000 | 1.860.000 | 1.860.000 | 7.440.000 |
| EMPLEADO 2 | 1.860.000 | 1.860.000 | 1.860.000 | 1.860.000 | 7.440.000 |
| EMPLEADO 3 | 1.860.000 | 1.860.000 | 1.860.000 | 1.860.000 | 7.440.000 |
| EMPLEADO 4 | 1.301.100 | 1.301.100 | 1.301.100 | 1.301.100 | 5.204.400 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 6.881.100 | 6.881.100 | 6.881.100 | 6.881.100 | 27.524.400 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 536.400 | 536.400 | 536.400 | 536.400 | 2.145.600 |
| CARGA PRESTACIONAL | 3.481.974 | 3.481.974 | 3.481.974 | 3.481.974 | 13.927.897 |
| TOTAL M.O.D. TRIMESTRAL | 10.899.474 | 10.899.474 | 10.899.474 | 10.899.474 | 43.597.897 |

| AÑO 2 | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| EMPLEADO 1 | 1.934.400 | 1.934.400 | 1.934.400 | 1.934.400 | 7.737.600 |
| EMPLEADO 2 | 1.934.400 | 1.934.400 | 1.934.400 | 1.934.400 | 7.737.600 |
| EMPLEADO 3 | 1.934.400 | 1.934.400 | 1.934.400 | 1.934.400 | 7.737.600 |
| EMPLEADO 4 | 1.353.144 | 1.353.144 | 1.353.144 | 1.353.144 | 5.412.576 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 7.156.344 | 7.156.344 | 7.156.344 | 7.156.344 | 28.625.376 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 557.856 | 557.856 | 557.856 | 557.856 | 2.231.424 |
| CARGA PRESTACIONAL | 3.621.253 | 3.621.253 | 3.621.253 | 3.621.253 | 14.485.013 |
| TOTAL M.O.D. TRIMESTRAL | 11.335.453 | 11.335.453 | 11.335.453 | 11.335.453 | 45.341.813 |

| AÑO 3 | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| EMPLEADO 1 | 2.002.104 | 2.002.104 | 2.002.104 | 2.002.104 | 8.008.416 |
| EMPLEADO 2 | 2.002.104 | 2.002.104 | 2.002.104 | 2.002.104 | 8.008.416 |
| EMPLEADO 3 | 2.002.104 | 2.002.104 | 2.002.104 | 2.002.104 | 8.008.416 |
| EMPLEADO 4 | 1.400.504 | 1.400.504 | 1.400.504 | 1.400.504 | 5.602.016 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 7.406.816 | 7.406.816 | 7.406.816 | 7.406.816 | 29.627.264 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 577.381 | 577.381 | 577.381 | 577.381 | 2.309.524 |
| CARGA PRESTACIONAL | 3.747.997 | 3.747.997 | 3.747.997 | 3.747.997 | 14.991.988 |
| TOTAL M.O.D. TRIMESTRAL | 11.732.194 | 11.732.194 | 11.732.194 | 11.732.194 | 46.928.776 |



| AÑO 1 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| OTROS COSTOS INDIRECTOS | | | | | |
| AGUA Y ASEO | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 1.200.000 |
| LUZ | 210.000 | 210.000 | 210.000 | 210.000 | 840.000 |
| PAPELERIA | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 180.000 |
| TELEFONO | 105.000 | 105.000 | 105.000 | 105.000 | 420.000 |
| MANTENIMIENTO DE MAQUINAS | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 1.800.000 |
| SEGURO CONTRA ROBOS | 225.000 | 225.000 | 225.000 | 225.000 | 900.000 |
| ARRENDAMIENTOS | 3.600.000 | 3.600.000 | 3.600.000 | 3.600.000 | 14.400.000 |
| AMORTIZACION ADECUACIONES | 1.100.000 | 1.100.000 | 1.100.000 | 1.100.000 | 4.400.000 |
| COSTO DEPRECIACIONES | 1.848.750 | 1.848.750 | 1.848.750 | 1.848.750 | 7.395.000 |
| TOTAL CARGA FABRIL TRIM. | 7.883.750 | 7.883.750 | 7.883.750 | 7.883.750 | 31.535.000 |

| AÑO 2 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| OTROS COSTOS INDIRECTOS | | | | | |
| AGUA Y ASEO | 312.000 | 312.000 | 312.000 | 312.000 | 1.248.000 |
| LUZ | 218.400 | 218.400 | 218.400 | 218.400 | 873.600 |
| PAPELERIA | 46.800 | 46.800 | 46.800 | 46.800 | 187.200 |
| TELEFONO | 109.200 | 109.200 | 109.200 | 109.200 | 436.800 |
| MANTENIMIENTO DE MAQUINAS | 468.000 | 468.000 | 468.000 | 468.000 | 1.872.000 |
| SEGURO CONTRA ROBOS | 234.000 | 234.000 | 234.000 | 234.000 | 936.000 |
| ARRENDAMIENTOS | 3.744.000 | 3.744.000 | 3.744.000 | 3.744.000 | 14.976.000 |
| AMORTIZACION ADECUACIONES | 1.100.000 | 1.100.000 | 1.100.000 | 1.100.000 | 4.400.000 |
| COSTO DEPRECIACIONES | 1.848.750 | 1.848.750 | 1.848.750 | 1.848.750 | 7.395.000 |
| TOTAL CARGA FABRIL TRIM. | 8.081.150 | 8.081.150 | 8.081.150 | 8.081.150 | 32.324.600 |

| AÑO 3 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| OTROS COSTOS INDIRECTOS | | | | | |
| AGUA Y ASEO | 322.920 | 322.920 | 322.920 | 322.920 | 1.291.680 |
| LUZ | 226.044 | 226.044 | 226.044 | 226.044 | 904.176 |
| PAPELERIA | 48.438 | 48.438 | 48.438 | 48.438 | 193.752 |
| TELEFONO | 113.022 | 113.022 | 113.022 | 113.022 | 452.088 |
| MANTENIMIENTO DE MAQUINAS | 484.380 | 484.380 | 484.380 | 484.380 | 1.937.520 |
| SEGURO CONTRA ROBOS | 242.190 | 242.190 | 242.190 | 242.190 | 968.760 |
| ARRENDAMIENTOS | 3.875.040 | 3.875.040 | 3.875.040 | 3.875.040 | 15.500.160 |
| AMORTIZACION ADECUACIONES | 1.100.000 | 1.100.000 | 1.100.000 | 1.100.000 | 4.400.000 |
| COSTO DEPRECIACIONES | 1.848.750 | 1.848.750 | 1.848.750 | 1.848.750 | 7.395.000 |
| TOTAL CARGA FABRIL TRIM. | 8.260.784 | 8.260.784 | 8.260.784 | 8.260.784 | 33.043.136 |



**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES
LLANOCARS LTDA**

| AÑO 1 | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| DE ADMINISTRACION | | | | | |
| GERENTE | 4.500.000 | 4.500.000 | 4.500.000 | 4.500.000 | 18.000.000 |
| CONTADOR | 1.800.000 | 1.800.000 | 1.800.000 | 1.800.000 | 7.200.000 |
| SECRETARIA | 1.301.100 | 1.301.100 | 1.301.100 | 1.301.100 | 5.204.400 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 7.601.100 | 7.601.100 | 7.601.100 | 7.601.100 | 30.404.400 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 268.200 | 268.200 | 268.200 | 268.200 | 1.072.800 |
| CARGA PRESTACIONAL | 3.846.309 | 3.846.309 | 3.846.309 | 3.846.309 | 15.385.234 |
| TOTAL GASTOS PERSONAL ADMIN | 11.715.609 | 11.715.609 | 11.715.609 | 11.715.609 | 46.862.434 |
| DEPRECIACIONES | 193.500 | 193.500 | 193.500 | 193.500 | 774.000 |
| GASTOS TOTALES DE ADMINISTRACION | 11.909.109 | 11.909.109 | 11.909.109 | 11.909.109 | 47.636.434 |
| DE VENTAS | | | | | |
| DIRECTOR COMERCIAL | 3.300.000 | 3.300.000 | 3.300.000 | 3.300.000 | 13.200.000 |
| AUXILIAR COMERCIAL | 1.301.100 | 1.301.100 | 1.301.100 | 1.301.100 | 5.204.400 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 4.601.100 | 4.601.100 | 4.601.100 | 4.601.100 | 18.404.400 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 134.100 | 134.100 | 134.100 | 134.100 | 536.400 |
| CARGA PRESTACIONAL | 2.328.249 | 2.328.249 | 2.328.249 | 2.328.249 | 9.312.994 |
| TOTAL GASTOS PERSONAL VENTAS | 7.063.449 | 7.063.449 | 7.063.449 | 7.063.449 | 28.253.794 |
| VIATICOS | 1.559.790 | 1.559.790 | 1.559.790 | 1.559.790 | 6.239.160 |
| PUBLICIDAD | 1.039.860 | 1.039.860 | 1.039.860 | 1.039.860 | 4.159.440 |
| DEPRECIACIONES | 131.000 | 131.000 | 131.000 | 131.000 | 524.000 |
| GASTOS PROVISION CARTERA | 779.895 | 779.895 | 779.895 | 779.895 | 3.119.580 |
| GASTOS TOTALES DE VENTAS | 10.573.994 | 10.573.994 | 10.573.994 | 10.573.994 | 42.295.974 |

| AÑO 2 | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| DE ADMINISTRACION | | | | | |
| GERENTE | 4.680.000 | 4.680.000 | 4.680.000 | 4.680.000 | 18.720.000 |
| CONTADOR | 1.872.000 | 1.872.000 | 1.872.000 | 1.872.000 | 7.488.000 |
| SECRETARIA | 1.353.144 | 1.353.144 | 1.353.144 | 1.353.144 | 5.412.576 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 7.905.144 | 7.905.144 | 7.905.144 | 7.905.144 | 31.620.576 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 278.928 | 278.928 | 278.928 | 278.928 | 1.115.712 |
| CARGA PRESTACIONAL | 4.000.161 | 4.000.161 | 4.000.161 | 4.000.161 | 16.000.644 |
| TOTAL GASTOS PERSONAL ADMIN | 12.184.233 | 12.184.233 | 12.184.233 | 12.184.233 | 48.736.932 |
| DEPRECIACIONES | 193.500 | 193.500 | 193.500 | 193.500 | 774.000 |
| GASTOS TOTALES DE ADMINISTRACION | 12.377.733 | 12.377.733 | 12.377.733 | 12.377.733 | 49.510.932 |
| DE VENTAS | | | | | |
| DIRECTOR COMERCIAL | 3.432.000 | 3.432.000 | 3.432.000 | 3.432.000 | 13.728.000 |
| AUXILIAR COMERCIAL | 1.353.144 | 1.353.144 | 1.353.144 | 1.353.144 | 5.412.576 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 4.785.144 | 4.785.144 | 4.785.144 | 4.785.144 | 19.140.576 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 139.464 | 139.464 | 139.464 | 139.464 | 557.856 |
| CARGA PRESTACIONAL | 2.421.379 | 2.421.379 | 2.421.379 | 2.421.379 | 9.685.514 |
| TOTAL GASTOS PERSONAL VENTAS | 7.345.987 | 7.345.987 | 7.345.987 | 7.345.987 | 29.383.946 |
| VIATICOS | 1.189.600 | 1.189.600 | 1.189.600 | 1.189.600 | 4.758.399 |
| PUBLICIDAD | 1.784.400 | 1.784.400 | 1.784.400 | 1.784.400 | 7.137.599 |
| DEPRECIACIONES | 131.000 | 131.000 | 131.000 | 131.000 | 524.000 |
| GASTOS PROVISION CARTERA | 892.200 | 892.200 | 892.200 | 892.200 | 3.568.800 |
| GASTOS TOTALES DE VENTAS | 11.343.186 | 11.343.186 | 11.343.186 | 11.343.186 | 45.372.744 |

| AÑO 3 | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | TOTAL ANUAL |
| DE ADMINISTRACION | | | | | |
| GERENTE | 4.843.800 | 4.843.800 | 4.843.800 | 4.843.800 | 19.375.200 |
| CONTADOR | 1.937.520 | 1.937.520 | 1.937.520 | 1.937.520 | 7.750.080 |
| SECRETARIA | 1.400.504 | 1.400.504 | 1.400.504 | 1.400.504 | 5.602.016 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 8.181.824 | 8.181.824 | 8.181.824 | 8.181.824 | 32.727.296 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 288.690 | 288.690 | 288.690 | 288.690 | 1.154.762 |
| CARGA PRESTACIONAL | 4.140.167 | 4.140.167 | 4.140.167 | 4.140.167 | 16.560.666 |
| TOTAL GASTOS PERSONAL AD | 12.610.681 | 12.610.681 | 12.610.681 | 12.610.681 | 50.442.724 |
| DEPRECIACIONES | 193.500 | 193.500 | 193.500 | 193.500 | 774.000 |
| GASTOS TOTALES DE ADMINI | 12.804.181 | 12.804.181 | 12.804.181 | 12.804.181 | 51.216.724 |
| DE VENTAS | | | | | |
| DIRECTOR COMERCIAL | 3.552.120 | 3.552.120 | 3.552.120 | 3.552.120 | 14.208.480 |
| AUXILIAR COMERCIAL | 1.400.504 | 1.400.504 | 1.400.504 | 1.400.504 | 5.602.016 |
| TOTAL SALARIOS TRIMESTRE | 4.952.624 | 4.952.624 | 4.952.624 | 4.952.624 | 19.810.496 |
| SUBSIDIO DE TRANSPORTE | 144.345 | 144.345 | 144.345 | 144.345 | 577.381 |
| CARGA PRESTACIONAL | 2.506.127 | 2.506.127 | 2.506.127 | 2.506.127 | 10.024.507 |
| TOTAL GASTOS PERSONAL VI | 7.603.096 | 7.603.096 | 7.603.096 | 7.603.096 | 30.412.384 |
| VIATICOS | 1.852.581 | 1.852.581 | 1.852.581 | 1.852.581 | 7.410.322 |
| PUBLICIDAD | 1.235.054 | 1.235.054 | 1.235.054 | 1.235.054 | 4.940.215 |
| DEPRECIACIONES | 131.000 | 131.000 | 131.000 | 131.000 | 524.000 |
| GASTOS PROVISION CARTERA | 926.290 | 926.290 | 926.290 | 926.290 | 3.705.161 |
| GASTOS TOTALES DE VENTAS | 11.748.021 | 11.748.021 | 11.748.021 | 11.748.021 | 46.992.083 |



DATOS
GRUPO AVAL

| DATOS CREDITO | |
|----------------------|-------------------|
| CAPITAL | 50.000.000 |
| INTERES | 4,020% |
| PLAZO | 12 |
| CUOTA | 5.333.793 |

| F | CAPITAL | VR CUOTA | INTERESES | AMORTIZACION |
|----------|----------------|-----------------|------------------|---------------------|
| 0 | 50.000.000 | - | 0 | |
| 1 | 46.676.207 | 5.333.793 | 2.010.000 | 3.323.793 |
| 2 | 43.218.798 | 5.333.793 | 1.876.384 | 3.457.409 |
| 3 | 39.622.401 | 5.333.793 | 1.737.396 | 3.596.397 |
| 4 | 35.881.428 | 5.333.793 | 1.592.821 | 3.740.972 |
| 5 | 31.990.069 | 5.333.793 | 1.442.433 | 3.891.359 |
| 6 | 27.942.276 | 5.333.793 | 1.286.001 | 4.047.792 |
| 7 | 23.731.763 | 5.333.793 | 1.123.280 | 4.210.513 |
| 8 | 19.351.987 | 5.333.793 | 954.017 | 4.379.776 |
| 9 | 14.796.144 | 5.333.793 | 777.950 | 4.555.843 |
| 10 | 10.057.156 | 5.333.793 | 594.805 | 4.738.988 |
| 11 | 5.127.661 | 5.333.793 | 404.298 | 4.929.495 |
| 12 | 0 | 5.333.793 | 206.132 | 5.127.661 |

| DATOS PRIMER AÑO | |
|---------------------------|-----------|
| GASTO FINANCIERO 1er AÑO: | 7.216.600 |
| GASTO FINANCIERO 2do AÑO: | 4.805.731 |
| GASTO FINANCIERO 3er AÑO: | 1.983.185 |

| DATOS SEGUNDO AÑO | |
|------------------------------|------------|
| SALDO DEUDA A 31-12 1er AÑO: | 35.881.428 |
| SALDO DEUDA A 31-12 2do AÑO: | 19.351.987 |
| SALDO DEUDA A 31-12 3er AÑO: | 0 |

| DATOS TERCER AÑO AÑO | |
|---------------------------|------------|
| ABONOS A CAPITAL 1er AÑO: | 14.118.572 |
| ABONOS A CAPITAL 2do AÑO: | 16.529.441 |
| ABONOS A CAPITAL 3er AÑO: | 19.351.987 |



| LLANO CARS LTDA PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTADO | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| EGRESOS FIJOS | | | |
| CARGA FABRIL | 31.835.000 | 32.324.600 | 33.043.136 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 47.636.434 | 49.510.932 | 51.216.724 |
| GASTOS DE VENTAS | 42.295.974 | 45.372.744 | 46.992.083 |
| GASTOS FINANCIEROS | 7.216.600 | 4.805.731 | 1.983.185 |
| TOTAL EGRESOS FIJOS DEL PERÍODO | 128.684.009 | 132.014.007 | 133.235.128 |
| INGRESOS ANUALES | 207.972.000 | 237.919.968 | 247.010.744 |
| Alineaciones | | | |
| UNIDADES VENDIDAS | 1.320 | 1.452 | 1.456 |
| PRECIO UNITARIO DE VENTA | 27.900 | 29.016 | 30.032 |
| COSTO UNITARIO DE VENTA | 5.456 | 5.158 | 5.323 |
| MARGEN UNITARIO DE CONTRIBUCIÓN | 22.444 | 23.858 | 24.708 |
| CARGA FIJA ASIGNADA | 22.787.561 | 23.377.242 | 23.688.581 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL | 1.015 | 960 | 933 |

| | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Balanceo</i> | | | |
| UNIDADES VENDIDAS | 1,320 | 1,452 | 1,456 |
| PRECIO UNITARIO DE VENTA | 5,400 | 5,616 | 5,813 |
| COSTO UNITARIO DE VENTA | 1,056 | 998 | 1,030 |
| MARGEN UNITARIO DE CONTRIBUCIÓN | 4,344 | 4,618 | 4,782 |
| CARGA FIJA ASIGNADA | 4,410,496 | 4,524,628 | 4,665,532 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL | 1,015 | 980 | 953 |
| | | | |
| <i>Montaje llantas</i> | | | |
| UNIDADES VENDIDAS | 1,020 | 1,122 | 1,126 |
| PRECIO UNITARIO DE VENTA | 4,400 | 4,576 | 4,736 |
| COSTO UNITARIO DE VENTA | 1,113 | 1,053 | 1,086 |
| MARGEN UNITARIO DE CONTRIBUCIÓN | 3,287 | 3,523 | 3,651 |
| CARGA FIJA ASIGNADA | 2,776,979 | 2,848,840 | 2,877,033 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL | 843 | 809 | 788 |
| | | | |
| <i>Despinchada</i> | | | |
| UNIDADES VENDIDAS | 1,800 | 1,990 | 1,984 |
| PRECIO UNITARIO DE VENTA | 5,500 | 5,720 | 5,920 |
| COSTO UNITARIO DE VENTA | 789 | 746 | 770 |
| MARGEN UNITARIO DE CONTRIBUCIÓN | 4,711 | 4,974 | 5,150 |
| CARGA FIJA ASIGNADA | 6,125,688 | 6,284,205 | 6,336,139 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL | 1,300 | 1,263 | 1,230 |

| | | | |
|---|------------|------------|------------|
| <i>Mecánica rápida - sincronización</i> | | | |
| UNIDADES VENDIDAS | 1.320 | 1.188 | 1.192 |
| PRECIO UNITARIO DE VENTA | 67.900 | 70.616 | 73.088 |
| COSTO UNITARIO DE VENTA | 11.303 | 13.061 | 13.471 |
| MARGEN UNITARIO DE CONTRIBUCIÓN | 56.597 | 57.555 | 59.617 |
| CARGA FIJA ASIGNADA | 55.457.900 | 46.548.820 | 46.999.743 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL | 950 | 809 | 788 |
| | | | |
| <i>Sincronización fuel injection</i> | | | |
| UNIDADES VENDIDAS | 1.080 | 1.188 | 1.192 |
| PRECIO UNITARIO DE VENTA | 67.900 | 70.616 | 73.088 |
| COSTO UNITARIO DE VENTA | 16.229 | 15.343 | 15.825 |
| MARGEN UNITARIO DE CONTRIBUCIÓN | 51.671 | 55.273 | 57.263 |
| CARGA FIJA ASIGNADA | 45.574.645 | 46.548.820 | 46.999.743 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL | 878 | 842 | 821 |
| | | | |



ESTADOS DE COSTO DE VENTAS LLANOCARS LTDA

AÑO 1

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre AÑO 1

| | | |
|--|--|-------------------|
| MATERIALES DIRECTOS | | 0 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | 43.597.897 |
| COSTOS GENERALES DE FABRICACION | | 31.535.000 |
| TOTAL COSTOS DE PRODUCCION | | 75.132.897 |
| (+) Inventario Inicial de Productos en Proceso | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | 75.132.897 |
| (-) Inventario Final de Productos en Proceso | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS | | 75.132.897 |
| (+) Inventario Inicial de Productos Terminados | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS DISP. PARA VENTA | | 75.132.897 |
| (-) Inventario Final de Productos Terminados | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS | | 75.132.897 |

AÑO 2

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre AÑO 2

| | | |
|--|--|-------------------|
| MATERIALES DIRECTOS | | 0 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | 45.341.813 |
| COSTOS GENERALES DE FABRICACION | | 32.324.600 |
| TOTAL COSTOS DE PRODUCCION | | 77.666.413 |
| (+) Inventario Inicial de Productos en Proceso | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | 77.666.413 |
| (-) Inventario Final de Productos en Proceso | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS | | 77.666.413 |
| (+) Inventario Inicial de Productos Terminados | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS DISP. PARA VENTA | | 77.666.413 |
| (-) Inventario Final de Productos Terminados | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS | | 77.666.413 |

| AÑO 3 | | |
|--|--|-------------------|
| Del 01 de Enero al 31 de Diciembre AÑO 3 | | |
| MATERIALES DIRECTOS | | 0 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | 46.928.776 |
| COSTOS GENERALES DE FABRICACION | | 33.043.136 |
| TOTAL COSTOS DE PRODUCCION | | 79.971.912 |
| (+) Inventario Inicial de Productos en Proceso | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | 79.971.912 |
| (-) Inventario Final de Productos en Proceso | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS | | 79.971.912 |
| (+) Inventario Inicial de Productos Terminados | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS DISP. PARA VENTA | | 79.971.912 |
| (-) Inventario Final de Productos Terminados | | 0 |
| COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS | | 79.971.912 |



| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Del 01 de Enero al 31 de Diciembre | | | |
| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Ingresos Operacionales | 207.972.000 | 237.919.968 | 247.010.744 |
| (-) Costo de Ventas | 75.132.897 | 77.666.413 | 79.971.912 |
| UTILIDAD BRUTA | 132.839.103 | 160.253.555 | 167.038.831 |
| Gastos Operacionales de Administración | 47.636.434 | 49.510.932 | 51.216.724 |
| Gastos Operacionales de Ventas | 42.295.974 | 45.372.744 | 46.992.083 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 42.906.694 | 65.369.879 | 68.830.024 |
| (-) Gastos No Operacionales | 7.216.600 | 4.805.731 | 1.983.185 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 35.690.094 | 60.564.149 | 66.846.840 |
| Provisión para Impuestos | 12.491.533 | 21.197.452 | 23.396.394 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS | 23.198.561 | 39.366.697 | 43.450.446 |
| Reserva Legal | 2.319.856 | 3.936.670 | 4.345.045 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 20.878.705 | 35.430.027 | 39.105.401 |

| FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Del 01 de Enero al 31 de Diciembre | | | | |
| DETALLE | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| SALDO ANTERIOR | 0 | 49.560.000 | 11.011.418 | 48.272.905 |
| INVERSION INICIAL | 80.000.000 | 0 | 0 | 0 |
| PRESTAMO BANCARIO | 50.000.000 | 0 | 0 | 0 |
| (+) INGRESOS OPERACIONALES | 0 | 153.639.315 | 226.976.481 | 241.066.979 |
| TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO | 130.000.000 | 153.639.315 | 226.976.481 | 241.066.979 |
| (-) DESEMBOLSO POR MATERIALES DIRECTOS | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (-) MANO DE OBRA DIRECTA | 0 | 43.597.897 | 45.341.813 | 46.928.776 |
| (-) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION | 0 | 31.535.000 | 32.324.600 | 33.043.136 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMINIS | 0 | 47.636.434 | 49.510.932 | 51.216.724 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS | 0 | 42.295.974 | 45.372.744 | 46.992.083 |
| (-) GASTOS FINANCIEROS | 0 | 7.216.600 | 4.805.731 | 1.983.185 |
| (-) OBLIGACIONES TRIBUTARIAS | 0 | 0 | 12.491.533 | 21.197.452 |
| (-) OBLIGACIONES BANCARIAS | 0 | 14.118.572 | 16.529.441 | 19.351.987 |
| (+) COMPRA DE ACTIVOS FIJOS | 80.440.000 | 0 | 0 | 0 |
| (+) ADECUACIONES E INSTALACIONES | 0 | 22.000.000 | 0 | 0 |
| TOTAL EGRESOS DEL PERIODO | 80.440.000 | 208.400.477 | 206.376.793 | 220.713.343 |
| (+) PROVISION GASTO | 0 | 3.119.580 | 3.568.800 | 3.705.161 |
| (+) DEPRECIACIONES MAQUINARIA | 0 | 7.395.000 | 7.395.000 | 7.395.000 |
| (+) DEPRECIACIONES GASTO ADMINISTRACION | 0 | 774.000 | 774.000 | 774.000 |
| (+) DEPRECIACIONES GASTO VENTAS | 0 | 524.000 | 524.000 | 524.000 |
| (+) AMORTIZACION ADECUACIONES | 0 | 4.400.000 | 4.400.000 | 4.400.000 |
| (-) SALDO FINAL DE EFECTIVO (SF) | 49.560.000 | 11.011.418 | 48.272.905 | 85.424.702 |

| | | | |
|-------------|------------|------------|------------|
| -80.000.000 | 11.011.418 | 48.272.905 | 85.424.702 |
|-------------|------------|------------|------------|

| | |
|-------------------|-----------|
| VPN DEL PROYECTO | 8.502.474 |
| TIR DEL PROYECTO | 27,20% |
| CAUE DEL PROYECTO | 4.163.305 |

VPN:

El VPN del proyecto es el resultado de la sumatoria de las utilidades obtenidas durante los tres años, traídas a valor presente menos la inversión inicial realizada. Para este caso el VPN nos indica que el proyecto genera utilidades por \$8'502.474.00 a la fecha después de descontar la inversión inicial de \$80.000.000.00. Es importante anotar que la tasa de interés que se utilizó para realizar el cálculo fue la tasa de oportunidad que deseaba obtener el socio (22% anual)

TIR:

La TIR nos indica la tasa de rentabilidad en la cual los egresos son iguales a los ingresos. Para el proyecto la tasa interna de retorno fue del 27.20%. Es una tasa buena ya que está por encima de la tasa de oportunidad que se deseaba obtener del 22%. También es rentable, ya que está por encima de la tasa del mercado que es de 18%.

CAUE:

El costo anual uniforme equivalente es el resultado de convertir el VPN en cuotas iguales anuales durante los períodos del proyecto. Para el proyecto el CAUE es de \$4'163.305.00, que equivale a obtener tres utilidades constantes por este valor durante el tiempo de duración del proyecto tomando como interés la tasa de oportunidad

| BALANCE GENERAL COMPARATIVO | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Del 01 de Enero al 31 de Diciembre | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| ACTIVO | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | 62.224.523 | 106.360.697 | 146.251.098 |
| DISPONIBLE | 11.011.418 | 48.272.905 | 85.424.702 |
| Caja y Bancar | 11.011.418 | 48.272.905 | 85.424.702 |
| DEUDORES | 51.213.105 | 58.587.792 | 60.826.396 |
| Clientes | 54.332.685 | 65.276.172 | 71.219.936 |
| (-) Provisión Cartera | -3.119.580 | -6.688.380 | -10.393.541 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 89.347.000 | 76.254.000 | 63.161.000 |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | 71.747.000 | 63.054.000 | 54.361.000 |
| Maquinaria y Equipa | 73.950.000 | 73.950.000 | 73.950.000 |
| Muebles y Enseres | 6.490.000 | 6.490.000 | 6.490.000 |
| (-) Depreciación acumulada | -8.693.000 | -17.386.000 | -26.079.000 |
| DIFERIDOS | 17.600.000 | 13.200.000 | 8.800.000 |
| Cargos Diferidos | 17.600.000 | 13.200.000 | 8.800.000 |
| Cartera pagada por anticipada | 17.600.000 | 13.200.000 | 8.800.000 |
| TOTAL ACTIVO | 151.571.523 | 183.114.697 | 209.412.098 |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | 27.037.790 | 40.549.439 | 23.396.394 |
| OBLIGACIONES BANCARIAS | 14.546.257 | 19.351.987 | 0 |
| Bancar Nacional | 14.546.257 | 19.351.987 | 0 |
| IMPUESTOS | 12.491.533 | 21.197.452 | 23.396.394 |
| Impuesto de Renta y Complementarios | 12.491.533 | 21.197.452 | 23.396.394 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 21.335.172 | 0 | 0 |
| OBLIGACIONES BANCARIAS | 21.335.172 | 0 | 0 |
| Bancar Nacional | 21.335.172 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO | 48.372.961 | 40.549.439 | 23.396.394 |
| PATRIMONIO | | | |
| CAPITAL SOCIAL | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 |
| RESERVA LEGAL | 2.319.856 | 6.256.526 | 10.601.570 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 20.878.705 | 35.430.027 | 39.105.401 |
| UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES | 0 | 20.878.705 | 56.308.732 |
| TOTAL PATRIMONIO | 103.198.561 | 142.565.258 | 186.015.704 |
| PASIVO MAS PATRIMONIO | 151.571.523 | 183.114.697 | 209.412.098 |



INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD LLANOCARS LTDA

| INDICES DE RENTABILIDAD | | | | |
|---|---|--------------------------------------|---------------|---------------|
| MARGEN BRUTO | = | UTILIDAD BRUTA VENTAS NETAS | | |
| Significa que las ventas de la empresa generaron un XXX%, de utilidad bruta en cada año. | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| | = | 132.833.103 | 160.253.555 | 167.038.831 |
| | | 207.972.000 | 237.919.968 | 247.010.744 |
| | = | 63,87% | 67,36% | 67,62% |
| MARGEN OPERACIONAL | = | UTILIDAD OPERACIONAL VENTAS NETAS | | |
| Indica que la utilidad operacional corresponde a un XX% de las ventas netas de cada año analizado. | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| | = | 42.906.694 | 65.369.879 | 68.830.024 |
| | | 207.972.000 | 237.919.968 | 247.010.744 |
| | = | 20,63% | 27,48% | 27,87% |
| MARGEN NETO | = | UTILIDAD NETA VENTAS NETAS | | |
| Estos indicadores significan que la utilidad neta correspondió a un XXX% de las ventas netas de cada año. | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| | = | 20.878.705 | 35.430.027 | 39.105.401 |
| | | 207.972.000 | 237.919.968 | 247.010.744 |
| | = | 10,04% | 14,89% | 15,83% |

| RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO | | = $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | | |
|--|---|--|-------------|-------------|
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Nos indica que cada \$1 invertido en activo total generó XXX centavos de utilidad neta. | | 20.878.705 | 35.430.027 | 39.105.401 |
| | = | 151.571.523 | 183.114.697 | 209.412.098 |
| | = | 13,77% | 19,35% | 18,67% |
| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | | = $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$ | | |
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Los resultados significan que las utilidades netas correspondieron al XXX% sobre el patrimonio de cada año. Quiere decir que los socios o dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de XXX% por año. | | 20.878.705 | 35.430.027 | 39.105.401 |
| | = | 103.138.561 | 142.565.258 | 186.015.704 |
| | = | 20,23% | 24,85% | 21,02% |



INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ LLANOCARS LTDA

| INDICES DE LIQUIDEZ | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-------------------|--------------------|
| RAZON CORRIENTE | = | ACTIVO CORRIENTE | | |
| | | PASIVO CORRIENTE | | |
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Esto quiere decir que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con XXX para respaldar esa obligación. | = | 62.224.523 | 106.860.697 | 146.251.098 |
| | | 27.037.790 | 40.549.439 | 23.396.394 |
| | = | 2,301 | 2,635 | 6,251 |
| PRUEBA ACIDA | = | (ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS) | | |
| | | PASIVO CORRIENTE | | |
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Esto quiere decir que por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta, para su cancelación, con XXX centavos en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de | = | 62.224.523 | 106.860.697 | 146.251.098 |
| | | 27.037.790 | 40.549.439 | 23.396.394 |
| | = | 2,301 | 2,635 | 6,251 |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO | = | ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE | | |
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Nos indica que a la empresa le quedarían XXX representados en efectivo u otros activos corrientes después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato. | = | 35.186.733 | 66.311.258 | 122.854.704 |



INDICADORES FINANCIEROS DE APALANCAMIENTO LLANOCARS LTDA

| INDICES DE APALANCAMIENTO O ENDEUDAMIENTO | | | | |
|---|---|----------------------------------|---------------|---------------|
| NIVEL DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | = | PASIVO CORRIENTE | | |
| | | ACTIVO TOTAL | | |
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Esto quiere decir que por cada peso de deuda que la empresa tiene con terceros XXXX tienen vencimiento corriente. | = | 27.037.790 | 40.549.439 | 23.396.394 |
| | | 151.571.523 | 183.114.697 | 209.412.098 |
| | = | 0,18 | 0,22 | 0,11 |
| APALANCAMIENTO TOTAL | = | PASIVO TOTAL | | |
| | | PATRIMONIO | | |
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Esto nos indica que por cada peso de patrimonio, la empresa tiene deudas por XXX. | = | 48.372.961 | 40.549.439 | 23.396.394 |
| | | 103.198.561 | 142.565.258 | 186.015.704 |
| | = | 46,87% | 28,44% | 12,58% |
| APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO | = | PASIVO A CORTO PLAZO (CORRIENTE) | | |
| | | PATRIMONIO | | |
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Esto nos indica que por cada peso de patrimonio, la empresa tiene deudas a corto plazo por XXX. | = | 27.037.790 | 40.549.439 | 23.396.394 |
| | | 103.198.561 | 142.565.258 | 186.015.704 |
| | = | 26,20% | 28,44% | 12,58% |

8.10 CREACION DEL DEPARTAMENTO AMBIENTAL

Dentro de las características y funciones de ejecución de servicio del servicentro automotriz Multicentro Llanocars Ltda. la empresa se registrará a la **resolución 1437 de 2004 de Corporinoquía**.³⁵

ARTÍCULO 1o. Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos, PSMV. Es el conjunto de programas, proyectos y actividades, con sus respectivos cronogramas e inversiones necesarias para avanzar en el saneamiento y tratamiento de los vertimientos, incluyendo la recolección, transporte, tratamiento y disposición final de las aguas residuales descargadas al sistema público de alcantarillado, tanto sanitario como pluvial, los cuales deberán estar articulados con los objetivos y las metas de calidad y uso que defina la autoridad ambiental competente para la corriente, tramo o cuerpo de agua. El PSMV será aprobado por la autoridad ambiental competente.

El Plan deberá formularse teniendo en cuenta la información disponible sobre calidad y uso de las corrientes, tramos o cuerpos de agua receptores, los criterios de priorización de proyectos definidos en el Reglamento Técnico del sector RAS 2000 o la norma que lo modifique o sustituya y lo dispuesto en el Plan de Ordenamiento y Territorial, POT, Plan Básico de Ordenamiento Territorial o Esquema de Ordenamiento Territorial. El Plan será ejecutado por las personas prestadoras del servicio de alcantarillado y sus actividades complementarias.

PARÁGRAFO. Para la construcción y operación de sistemas de tratamiento de aguas residuales que sirvan a poblaciones iguales o superiores a 200.000 habitantes, el PSMV, hará parte de la respectiva Licencia Ambiental.

³⁵RESOLUCION 1433 DE 2004.En

www.superservicios.gov.co/basedoc/docs/resoluciones/r_mavdt_1433_2004.html

ARTÍCULO 2o. AUTORIDADES AMBIENTALES COMPETENTES. Son autoridades competentes para aprobar el Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos, PSMV, las siguientes:

1. Las Corporaciones Autónomas Regionales y las de Desarrollo Sostenible.
2. Las Unidades Ambientales Urbanas, de los Municipios, Distritos y Areas Metropolitanas cuya población urbana sea superior a un millón de habitantes.
3. Las autoridades ambientales a las que se refiere el artículo 13 de la Ley 768 de 2002.

ARTÍCULO 3o. HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN. La proyección del Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos, se realizará para un horizonte mínimo de diez años y su ejecución se programará de acuerdo con el cronograma de actividades establecido en el mismo, en las fases de corto plazo (contado desde la presentación del PSMV hasta el 2o año), mediano plazo (contado desde el 2o hasta el 5o año) y largo plazo (contado desde el 5o hasta el 10o año).

ARTÍCULO 4o. PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN. Las personas prestadoras del servicio público de alcantarillado y sus actividades complementarias, que requieran el PSMV, presentarán ante la autoridad ambiental competente, en un plazo no mayor de doce (12) meses contados a partir de la fecha de publicación de la presente resolución, como mínimo la siguiente información:

- Diagnóstico del sistema de alcantarillado, referido a la identificación de las necesidades de obras y acciones con su orden de realización que permitan definir los programas, proyectos y actividades con sus respectivas metas físicas.

El diagnóstico incluirá una descripción de las infraestructuras existente en cuanto a cobertura del servicio de alcantarillado (redes locales), colectores principales,

número de vertimientos puntuales, Corrientes, tramos o cuerpos de agua receptores en área urbana y rural. interceptores o emisarios finales construidos, ubicación existente o prevista de sistemas de tratamiento de aguas residuales. El diagnóstico deberá acompañarse de un esquema, o mapa en el que se represente.

- Identificación de la totalidad de los vertimientos puntuales de aguas residuales realizados en las áreas urbanas y rural por las personas prestadoras del servicio público domiciliario de alcantarillado y sus actividades complementarias y de las respectivas corrientes, tramos o cuerpos de agua receptores.

- Caracterización de las descargas de aguas residuales y caracterización de las corrientes. tramos o cuerpos de agua receptores, antes y después de cada vertimiento identificado.

Documentación del estado de la corriente, tramo o cuerpo de agua receptor en términos de calidad, a partir de la información disponible y de la caracterización que de cada corriente. tramo o cuerpo de agua receptor realice la persona prestadora del servicio público de alcantarillado y de sus actividades complementarias, al menos en los parámetros básicos que se señalan en el artículo 6o de la presente resolución.

- Proyecciones de la carga contaminante generada, recolectada. transportada y tratada, por vertimiento y por corriente, tramo o cuerpo de agua receptor, a corto plazo (contado desde la presentación del PSMV hasta el 2o año), mediano plazo (contado desde el 2o hasta el 5o año) y largo plazo (contado desde el 5o hasta el 10o año). Se proyectará al menos la carga contaminante de las sustancias o parámetros objeto de cobro de tasa retributiva.

- Objetivos de reducción del número de vertimientos puntuales para el corto plazo (contado desde la presentación del PSMV hasta el 2o año), mediano plazo (contado desde el 2o hasta el 5o año) y largo plazo (contado desde el 5o hasta el 10o año), y cumplimiento de sus metas de calidad. que se propondrán como metas individuales de reducción de carga contaminante.
- Descripción detallada de los programas, proyectos y actividades con sus respectivos cronogramas e inversiones en las fases de corto, mediano y largo plazo, para los alcantarillados sanitario y pluvial y cronograma de cumplimiento de la norma de vertimientos. Cuando se cuente con sistemas de tratamiento de aguas residuales, se deberá indicar y programar las acciones principales para cubrir incrementos de cargas contaminantes causados por crecimientos de la población, garantizar la eficiencia del sistema de tratamiento y la calidad definida para el efluente del sistema de tratamiento.
- En los casos en que no se cuente con sistema o sistemas de tratamiento de aguas residuales, se deberán indicar las fechas previstas de construcción e iniciación de operación del sistema de tratamiento.
- Formulación de indicadores de seguimiento que reflejen el avance físico de las obras programadas y el nivel de logro de los objetivos y metas de calidad propuestos, en función de los parámetros establecidos de acuerdo con la normatividad ambiental vigente.

PARÁGRAFO 1o. Las metas individuales deberán medirse por indicadores que reflejen el impacto de las acciones en el estado del recurso hídrico. Para ello, se deberán incorporar como mínimo los siguientes indicadores: volumen total de agua residual generada en el área de actuación de la persona prestadora del servicio público de alcantarillado y de sus actividades complementarias, volumen de agua residual colectada, cantidad de carga contaminante asociada por

vertimiento, volumen total de las aguas residuales que son objeto de tratamiento señalando el nivel y eficiencia del tratamiento efectuado, nivel de carga contaminante removida, número de vertimientos puntuales eliminados y número de conexiones erradas eliminadas.

PARÁGRAFO 2o. En caso que la persona prestadora del servicio que requiera el PSMV no presente el estudio en el plazo a que se refiere el presente artículo, la autoridad ambiental competente podrá requerirlo sin perjuicio de las medidas preventivas y sancionatorias a que haya lugar.

ARTÍCULO 5o. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y APROBACIÓN DEL PSMV. Una vez presentada la información, la autoridad ambiental competente dispondrá de un término máximo de 30 días hábiles para solicitar al prestador del servicio, información adicional en caso de requerirse.

La persona prestadora del servicio, dispondrá de un término máximo de 30 días hábiles para allegar la información requerida.

Recibida la información o vencido el término de requerimiento, la autoridad ambiental competente decidirá mediante Resolución motivada la aprobación o no del PSMV, en un término que no podrá ser mayor de 60 días hábiles.

El PSMV contendrá el nombre e identificación del prestador del servicio de alcantarillado y sus actividades complementarias y los requisitos, condiciones, términos y obligaciones que debe cumplir durante la vigencia del mismo.

PARÁGRAFO: Las actividades de evaluación de la información del PSMV serán objeto de cobro, cuando no haga parte de la Licencia Ambiental.

ARTÍCULO 6o. SEGUIMIENTO Y CONTROL. El seguimiento y control a la ejecución del PSMV se realizará semestralmente por parte de la autoridad

ambiental competente en cuanto al avance físico de las actividades e inversiones programadas, y anualmente con respecto a la meta individual de reducción de carga contaminante establecida, para lo cual la persona prestadora del servicio público de alcantarillado y de sus actividades complementarias, entregará los informes correspondientes.

Los programas de monitoreo de las corrientes, tramos o cuerpos de agua receptores, con respecto a los cuales se haya establecido el PSMV, los realizará la autoridad ambiental competente, en función de los usos esperados, los objetivos y las metas de calidad del recurso, y de la meta de reducción individual establecida. con base en el comportamiento de al menos los siguientes parámetros: DBO5 DQO, SST, Coliformes Fecales, Oxígeno Disuelto, y pH.

ARTÍCULO 7o. RÉGIMEN DE TRANSICIÓN. Las solicitudes de Plan de Cumplimiento que se encuentran en trámite continuarán con el régimen establecido en las normas vigentes al momento de su presentación, salvo que el prestador solicite expresamente la aplicación del régimen previsto en la presente resolución.

ARTÍCULO 8o. MEDIDAS PREVENTIVAS Y SANCIONATORIAS. El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones previstas en la presente resolución conllevará la imposición de las medidas preventivas y sancionatorias a que haya lugar en los términos del artículo 85 de la Ley 99 de 1993.

ARTÍCULO 9o. VIGENCIA. La presente resolución rige a partir de su publicación.

CONCLUSIONES

El presente es nuestro concepto sobre lo que debe ser un proceso de creación integral en materia de creación de empresas, y nuestra insistencia sobre la necesidad de que las instituciones de apoyo realmente posean también un espíritu altruista al respecto y no exclusivamente económico en función de la búsqueda y utilización de los recursos propios o externos disponibles u orientados a este fin.

La empresa genera solución de empleo constante a 9 personas directamente, que dan solución a la problemática de los clientes, prestando un servicio de la mejor calidad.

El desarrollo del plan de Marketing, el diseño de las estrategias de penetración y de desarrollo de mercado, desarrollo de producto y estrategias de diferenciación le permite a la empresa mejorar su competitividad, a través del tiempo por medio del mejoramiento continuo en los procesos de prestación del servicio.

El estudio financiero evidencia que la empresa está desarrolla garantías que le darán sostenibilidad a los colaboradores, a los acreedores y a la empresa, en el corto, mediano y largo plazo.

Los recursos asignados a los diferentes proyectos, en sus áreas y modalidades, contribuyen sin duda al desarrollo de la investigación científica y tecnológica, al extensión de las fronteras del conocimiento, así como a la incursión de temáticas aún poco exploradas.

La consecución de los objetivos específicos de cada proyecto de investigación científica y/o tecnológica, y la obtención de resultados contribuyen en gran medida al desarrollo social y económico del país, y aportan elementos para mejorar el contenido de otros planes y programas.

RECOMENDACIONES

Las políticas económicas de Estado auxilian la creación de empresa concediendo una serie de ayudas monetarias como préstamos y descuentos en el pago de impuestos para emprendedores que generan empleo y desarrollo, se recomienda a la empresa acoger alguna de estas alternativas que ofrece el gobierno.

Se recomienda implementar las acciones diseñadas y propuestas para dar a conocer la empresa, ya que están encaminadas a fortalecer los procesos de introducción al mercado.

Por tanto La empresa no debe desconocer la situación coyuntural del país y su economía, así como tampoco el entorno económico mundial en el que las altas demandas de productos y servicios internacionales se han incrementado. Se recomienda ajustarse a este contexto asegurando la óptima prestación de servicios mediante las estrategias planteadas en la investigación.

Sumado a esto es importante resaltar la falta de proyección que hay en la empresa, se considera que para ser una organización que se encuentra en estado de nacimiento, debe proyectarse y planearse, eliminando la posibilidad de estancarse como un negocio pequeño.

De igual manera, después de llevar a cabo procesos de retroalimentación en la empresa, se recomienda aplicar las mejoras necesarias para proyectar nuevas sucursales en distintas poblaciones del departamento y por que no del país.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN Arthur. Diccionario de Economía y Negocios. Bogotá. 3 Ed..p587

BACA. U. Gabriel. Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. 4 Ed. p56.

BITTEL Lester. Y RAMSEY Jacson. Enciclopedia del Managment. Nueva York, EE.UU. Océano Centrum. 1 ed. p1097.

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 Ed. Mc Graw-Hill. Colombia. 2000. p198.

CONTRERAS ELIAS, Marco. Formulación y Evaluación de Proyectos. 6ta Ed. UNAD. Bogotá. 2004. p93-445

Glosario creación de empresa. Se encuentra en www.empresario.ccb.org.co. 25h. 02/Octubre/2005.

GUIA LEGIS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA AÑO 2004.Ed. Legis. p135

HEYEL Carl. Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas. EN: www.lycos.es 02/Octubre/2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. 5ta Actualización. ICONTEC, Bogotá 2005.NTC 1486.

JERRY M Rosemberg. Diccionario de Administración y Negocios. 4. Ed. Prentice Hall. México. 1997. p154.

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración una perspectiva global. 11 Ed. Mc Graw- Hill. México 1998. p384.

MÉNDEZ ÁLVARES, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación 3ra Ed. McGraw Hill Bogotá, 2001. p241

MÜNCH Galindo, México 1998 3 Ed. Editorial Trillas, 1999. p83.

PARKER Follet Mary. "Administración Dinámica". 1 Ed. 1988. p265.

PHILIP KOTLER. Dirección del Marketing. Capitulo 3 Planificación estratégica orientada al Mercado. Pág. 83 Edición del Milenio.

STONER, James, FREEMAN, Edward y Gilbert JR Daniel. Administración. 6 Ed. México. PRENTICE HALL, 1996. p36.

STONER, James. Administración. 6 Ed. Prentice Hall. p324.

SUAREZ Suárez Andrés. Diccionario de la Empresa. 1 ed. p231.

NIETO PEREZ, Carlos Antonio. Desarrollo organizacional. EN: www.monografias.com. 2h. 02/Octubre/2005

ALVEAR PRIETO, José. Teoría del comportamiento organizacional. EN: www.monografias.com. 3h. 01/Octubre/2005.

Anexo A: formato de encuesta**ENCUESTA A LAS PERSONAS DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE QUE POSEEN
VEHICULO AUTOMOTOR**

Nombre _____ Edad _____

Fecha _____

1. ¿Que tipo de vehículo automotor posee?

- | | |
|------------------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> AUTOMOVIL | Carburación ____ |
| | Injection ____ |
| <input type="checkbox"/> CAMIONETA | Carburación ____ |
| | Injection ____ |

Dependiendo de la descripción anterior de su vehículo automotor:

2. ¿En que sitio frecuenta hacer las reparaciones de los problemas de su vehículo automotor?

- ☐ TALLER
- ☐ SERVITECA
- ☐ SERVICENTRO AUTOMOTRIZ

3. ¿El servicio prestado por el anterior sitio de reparación como ha sido?

- ☐ Excelente

- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente

4. ¿Esta usted de acuerdo con los precios y/o tarifas cobradas por los servicios prestados a su vehículo automotor?

Si _____ no _____

5. ¿Cree usted que los siguientes precios asignados para los servicios son apropiados?

- | | | | |
|--|--------|----------|----------|
| a) alineaciones pequeños | =27900 | SI _____ | NO _____ |
| b) balanceo rin 13 14 | =5400 | SI _____ | NO _____ |
| c) montaje de llantas rin 13 14 | =4400 | SI _____ | NO _____ |
| d) despinchada montaje de llantas rin 13 14 | =5500 | SI _____ | NO _____ |
| e) mecánica rápida, carburador, sincronización | =57800 | SI _____ | NO _____ |
| f) sincronización fuel injection | =67900 | SI _____ | NO _____ |

6. ¿Ha tenido que desplazarse a otros pueblos, ciudades, municipios para satisfacer la necesidad de su vehículo automotor?

Si _____ no _____

7. ¿Sabe usted o tiene el conocimiento de lo que es un servicentro automotriz?

SI _____ NO _____

Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí":

8. ¿Ve usted la necesidad de un centro especializado en esta ciudad para resolver los problemas que se crean en las deficiencias de su vehículo automotor?

Si _____ NO _____

9. ¿Usted ha utilizado los servicios de un servicentro automotriz para el diagnóstico y valoración de su vehículo?

SI _____ NO _____

10. Si su respuesta fue si, ¿que le pareció el servicio?

Bueno _____

Regular _____

O muy deficiente _____

11. ¿Cree usted que la creación de un servicentro automotriz en la ciudad ayudaría a la economizarle gastos involucrados en la reparación y/o mantenimiento de su vehículo automotor?

Si _____ No _____

Anexo B: contratación estatal

PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR O RENOVAR PROVEEDORES EN EL SICE

El primer paso que debe realizar es la preinscripción por Internet, esta es importante por que le da la opción al usuario de que cree su propia clave, login y diligencie datos importantes como la dirección, correo electrónico, teléfono, etc. La ruta es la siguiente: www.sice-cgr.gov.co/ proveedor, cree nuevo usuario, persona natural o jurídica, enviar. Si es renovación esta preinscripción no la debe realizar. Original del certificado de cámara de comercio, con fecha de expedición no superior a 3 meses y RUT.

Original del contrato de comunicaciones debidamente firmado. (Este contrato lo encuentra en la pagina del SICE: [www.sice-cgr.gov.co /](http://www.sice-cgr.gov.co/) proveedores /presentación / 4 opción.

Copia del balance general y estado de pérdidas y ganancias a diciembre 31 del año del 2005, debidamente firmado por contador con N° de matrícula y copia de tarjeta profesional o certificación de ingresos del año 2005 debidamente firmado por contador.

Original del recibo de consignación bancaria de la autoliquidación. (En el contrato de telecomunicaciones se encuentran las tarifas a pagar, según ingresos brutos del año 2005, recuerde que debe incluir el IVA en la tarifa). La cuenta donde debe realizar la consignación es la: 0131077777 a nombre de FIDUPREVISORA FIDEICOMISO ACCE – 01, banco COLPATRIA recaudo empresarial. Si necesita la legalización de los documentos con urgencia, es conveniente que consigne en efectivo.

Si son AUTORRETENEDORES deben practicar retención de 4% por servicios. (SOMOS GRANDES CONTRIBUYENTES).

Carta remisoría indicando los datos de la empresa como: dirección, teléfono, celular, correo electrónico.

En caso de no asistir personalmente el representante legal, se requiere autorización firmada del mismo, autorizando a la persona delegada a presentar la documentación. Los proveedores radicados fuera de Bogotá, deberán enviar por correo certificado los documentos a la siguiente dirección: CENTRO DE ATENCION AL PUBLICO DE TELECOM - CAP, Calle 109 No. 15 – 63, Bogotá D.C. EL HORARIO DE ATENCION EN LA VENTANILLA ES DE LUNES A VIERNES DE 8:00 a.m. A 6:00 p.m. JORNADA CONTINUA. LOS SABADOS NO SE ATIENDE AL PUBLICO.

Contrato de Prestación de Servicios de Telecomunicaciones entre el Representante Legal del Suscriptor y el Representante Legal de Telecom para permitirle el acceso al Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal - SICE.

Entre los suscritos, FABIAN ANDRES HERNANDEZ RAMIREZ, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía No. 93.380.737 de Ibagué, quién obra en nombre y representación de COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A ESP sociedad que actúa en calidad de administradora y coordinadora del Acuerdo de Colaboración Comercial y Empresarial No. ACCE - 001, Acuerdo identificado con el Nit No. 830.098.042-1, quien en adelante se denominará EL ACUERDO por una parte y por la otra _____, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía No. _____ de _____, quién obra en nombre y representación de _____, en su calidad de Representante Legal, cuyo Nit es el No. _____, sociedad debidamente constituida mediante escritura pública No. _____, e inscrita en la Cámara de Comercio de _____, según consta en el certificado de existencia y

representación adjunto, quién en adelante se denominará EL SUSCRIPTOR; hemos acordado celebrar el presente contrato de prestación de servicios de telecomunicaciones, bajo las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO. EL ACUERDO se obliga con el SUSCRIPTOR, a permitir el acceso permanente al Sistema para la Vigilancia de la Contratación Estatal – SICE -, utilizando para el efecto su infraestructura compuesta por las plataformas de telecomunicaciones, procesamiento, almacenamiento y seguridad e igualmente a brindar el soporte técnico y operativo necesario.

SEGUNDA: OBLIGACIONES DEL ACUERDO. 1. Suministrar una clave secreta para acceder al sistema. 2. Ofrecer soporte técnico los días Lunes a Viernes en el horario de 8:00 a.m a 6:00 p.m en jornada continua y Sábados de 9:00 a.m. a 12:00 m. para resolver inquietudes y sugerencias que tenga el SUSCRIPTOR acerca del funcionamiento del sistema. 3. Mantener disponible en el SICE la siguiente información que será suministrada por los proveedores y la Contraloría General de la República a través del Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal – SICE: a. bienes y servicios clasificados en el CUBS; b. Los precios indicativos de los bienes y servicios con su correspondiente código CUBS; c. Los planes de compra de las diferentes entidades estatales; d. La información de los contratos celebrados por las entidades públicas; e. Los vínculos a las páginas WEB de las entidades públicas para conocer los pliegos de condiciones y términos de referencia de los procesos contractuales que ofrezcan al público las entidades contratantes. 4. Mantener vigente la información del SUSCRIPTOR en el SICE de acuerdo con el suministro que de la misma efectúe el SUSCRIPTOR, por el término de duración del presente contrato.

TERCERA: OBLIGACIONES DEL SUSCRIPTOR. 1. Pagar los derechos correspondientes señalados en el presente Contrato. 2. Disponer por su cuenta y riesgo de un acceso a Internet. 3. Dar uso adecuado de la clave secreta, la cual será asignada por EL ACUERDO, siendo el manejo de esta de responsabilidad del SUSCRIPTOR. 4. Registrar en el registro único de precios de referencia RUPR, los precios de referencia de los bienes y servicios que esté en capacidad de ofrecer al Estado y a los particulares o entidades privadas que manejen bienes y recursos públicos.

CUARTA: USO ADECUADO DE LA INFORMACION. El SUScriptor debe abstenerse de suministrar al SICE información falsa o registrar precios artificiales, con el fin de distorsionar los precios de los bienes y servicios y en general evitar cualquier conducta que tienda a distorsionar el SICE.

QUINTA: SANCIONES AL SUScriptor. En el evento en que el SUScriptor incumpla cualquiera de las obligaciones a su cargo contenidas en el presente Contrato el ACUERDO suspenderá al acceso inmediato al SICE. Lo anterior sin perjuicio de la respectiva denuncia ante las autoridades competentes.

SEXTA: TERMINO DE DURACION: El término del presente contrato será de doce (12) meses a partir de la orden de acceso que efectue el ACUERDO al SUScriptor. El presente Contrato vincula al SUScriptor desde el momento de dicha orden, momento en el cual acepta todos los términos y condiciones contenidos en el mismo. La suscripción por parte del ACUERDO es una formalidad la cual será efectuada en cualquier momento durante la vigencia del presente Contrato.

SEPTIMA: TARIFAS: El uso de la plataforma tecnológica a través de la cual se accede al SICE, está determinada por una tarifa, la cual se paga de manera anticipada y su valor está determinado por el volumen de ventas brutas registrado por el SUScriptor en los últimos estados financieros ANUALES certificados por Contador Público y/o Revisor Fiscal (Diciembre 31 de 2005) y procederá a realizar su autoliquidación para determinar el valor a pagar ubicándose en el rango que le corresponda dentro de la siguiente tabla:

ESTAS TARIFAS NO INCLUYEN IVA, EL CUAL DEBE SER INCLUIDO DENTRO DEL PAGO

| TIPO DE PROVEEDOR | VALOR A PAGAR | RANGO DE VENTAS BRUTAS ANUALES | |
|-------------------|---------------|--------------------------------|------------------|
| Tipo I | \$ 132.250 | \$ - | \$ 150,000,000 |
| Tipo II | \$ 231.438 | \$ 150,000,001 | \$ 600,000,000 |
| Tipo III | \$ 462.875 | \$ 600,000,001 | \$ 1,800,000,000 |
| Tipo IV | \$ 892.688 | \$ 1,800,000,001 | \$ 3,000,000,000 |
| Tipo V | \$ 1.983.750 | \$ 3,000,000,001 | \$ 5,000,000,000 |
| Tipo VI | \$ 3.306.250 | \$ 5,000,000,001 | En adelante |

ESTAS TARIFAS NO INCLUYEN IVA, EL CUAL DEBE SER INCLUIDO DENTRO DEL PAGO

PARAGRAFO: Teniendo en cuenta que el presente Contrato se celebra entre el SUSCRIPTOR y el ACUERDO (el cual se constituye como un ente diferente de sus miembros TELECOM (en liquidación), TELETOLIMA (en liquidación), TELEARMENIA (en liquidación) y TELEBUCARAMANGA)), el valor a pagar por la tarifa que corresponda según los rangos establecidos, está sujeta a retención en la fuente por parte del SUSCRIPTOR, en tanto ostente la calidad de agente de retención, a la tarifa vigente al momento en que se efectúe el pago o abono en cuenta.

OCTAVA: LEY APLICABLE: El presente contrato se regirá por la legislación colombiana.

NOVENA: TERMINACION: El presente contrato se dará por terminado por: a. Fuerza mayor o caso fortuito. b. Mutuo acuerdo entre las partes. c. Por vencimiento del término de duración. d. Por incumplimiento de las obligaciones por parte del SUSCRIPTOR.

DECIMA: CESION: El presente contrato no podrá ser cedido por el SUSCRIPTOR, sin la previa autorización escrita expedida por EL ACUERDO.

Dado en _____ a los _____ días del mes de _____ de _____, para constancia de lo anterior, el SUSCRITOR acepta y conoce las condiciones de este contrato y manifiesta bajo la gravedad del juramento que no se encuentra incurso en las causales de inhabilidad e incompatibilidad establecidas en la Ley.

POR EL ACUERDO,

POR EL SUSCRITOR,

**FABIAN ANDRES
HERNANDEZ RAMIREZ**

Secretario General

COLOMBIA
TELECOMUNICACIONES S.A
ESP


Administradora y Coordinadora del
Acuerdo

C.C. No. _____

Representante legal

SICE

Sistema de información que integra todos los datos relevantes de proceso de contratación estatal, permitiendo su autorregulación, control institucional y publicidad de las operaciones.

| | | |
|--|---|--|
|  <p>MULTITECA LLANO CARS LTDA.</p> | <p>TEMA:</p> <p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> | <p>CODIGO: VERSION 00 FECHA: PAG: 2 de 3</p> |
|--|---|--|

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento para evaluar el desempeño laboral de los funcionarios de MULTITECA LLANO CARS LTDA, con el fin de adoptar medidas que redunden en beneficio del empleado, de la empresa y nuestros clientes

2. ALCANCE

Tiene aplicación para los funcionarios operativos y administrativos de nivel medio e inferior, este procedimiento inicia con la identificación de los empleados que se encuentran en periodo de prueba o están próximos a terminar su contrato laboral y termina con la información de los resultados al funcionario interesado.

3. DEFINICIONES

3.1.Evaluación: consiste en la cualificación y cuantificación del ejercicio de las actividades laborales realizadas por el empleado en un periodo de tiempo determinado.

3.2.Area: se refiere a los aspectos a los aspectos generales de la persona, los cuales intervienen en su desempeño como individuo, que interrelaciona en un grupo social y que esta ejecutando una labor

3.3.Aptitud para desempeñar el cargo: su entusiasmo, optimismo, positivismo para realizar sus funciones.

4. DOCUMENTOS UTILIZADOS

4.1 Instructivo para la evaluación de desempeño concepto cliente

4.2 Tabla de valoración de la evaluación de desempeño concepto cliente

4.3 Hoja de vida del funcionario

4.4 Procedimiento de reintegro de personal

4.5 Procedimiento de retiro de personal


5. FORMATOS UTILIZADOS

| | Código | Anexo |
|---|--------|-------|
| 5.1.Evaluación desempeño concepto cliente | 1 | 01 |
| 5.2.Evaluación desempeño concepto supervisor | 2 | 02 |
| 5.3.Resumen evaluación desempeño autorizaciones | 3 | 03 |

6. DIAGRAMA DE FLUJO

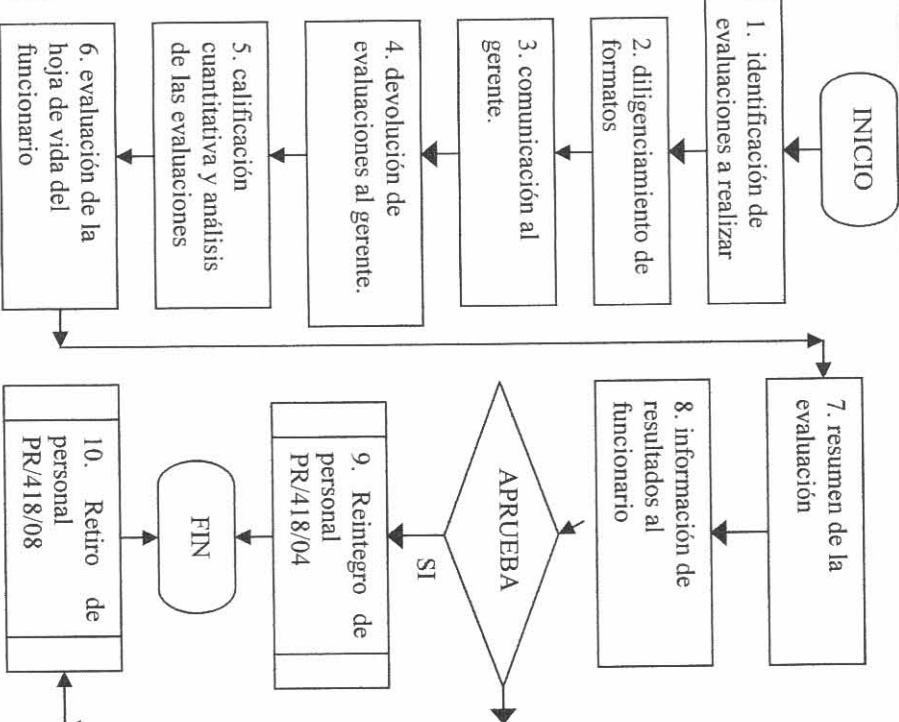
VER PAGINA SIGUIENTE

| | | |
|-------------------|--------------------|-----------------|
| ELABORO: GERENTE. | REVISO: C. DE A.C. | APROBO: GERENTE |
|-------------------|--------------------|-----------------|



TEMA:
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CODIGO:
VERSION 00
FECHA:
PAG: 2 de 3

| DIAGRAMA | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
|--|---|-------------|
|  <pre>graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1. identificación de evaluaciones a realizar] 1 --> 2[2. diligenciamiento de formatos] 2 --> 3[3. comunicación al gerente.] 3 --> 4[4. devolución de evaluaciones al gerente.] 4 --> 5[5. calificación cuantitativa y análisis de las evaluaciones] 5 --> 6[6. evaluación de la hoja de vida del funcionario] 6 --> 7[7. resumen de la evaluación] 7 --> 8[8. información de resultados al funcionario] 8 --> APRUEBA{APRUEBA} APRUEBA -- SI --> 9[9. Reintegro de personal PR/418/04] 9 --> FIN([FIN]) APRUEBA -- NO --> 10[10. Retiro de personal PR/418/08] 10 --> 7</pre> | <p>En el año se realizan dos (2) evaluaciones de desempeño. La primera quince (15) días antes de finalizar el periodo de prueba (de dos meses) y la segunda 15 días antes de terminar el contrato de trabajo a un año, el personal a término indefinido, será evaluado cada año a partir de la fecha de aprobación del procedimiento.</p> <p>1. Teniendo en cuenta la información suministrada en el libro de ingresos de personal, se obtiene los datos de los funcionarios que deben ser evaluados.</p> <p>2. Una vez obtenido el listado de los funcionarios a evaluar se registra el nombre completo de cada uno, el puesto donde esta trabajando y las fechas de ingreso y término del periodo de prueba o de contrato, en los formatos 1 Evaluación de desempeño concepto cliente y 2 Evaluación de desempeño concepto supervisores.</p> <p>3. Se elabora una comunicación escrita al Director del Dpto. al cual pertenecen cada uno de los funcionarios a evaluar, remitiendo los formatos 1 y 2 debidamente identificados con el fin de que se proceda a efectuar las evaluaciones tanto con el cliente como con el supervisor de la zona (en el caso de tratarse de personal del Dpto. de Atención al Cliente). Cuando se trata de funcionarios de otra área, el jefe inmediato diligencia los dos formatos.</p> <p>En esta comunicación se relaciona todo el personal a evaluar discriminando los de periodo de prueba y los de término de contrato, fijando una fecha límite para entregar las evaluaciones debidamente diligenciados al gerente.</p> <p>4. El gerente adecua los formatos 1 y 2 debidamente diligenciados con toda la información solicitada, de tal manera que se le pueda dar trámite.</p> <p>5. Se revisan las evaluaciones y se procede a efectuar la calificación cuantitativa del 1 de acuerdo a la Ficha Técnica de Valoración, obteniendo una calificación general promediada. Se analiza el 2 "Concepto del Supervisor" confrontándolo con el "Concepto del Cliente".</p> <p>6. Se obtiene información archivada en la Hoja de vida del funcionario, en cuanto al nivel educativo, curso de vigilancia actualizado, llamados de atención o suspensiones.</p> <p>7. Se diligencia el formato "Resumen de Evaluación Desempeño - Autorizaciones, en el cual el Gerente autoriza o no la continuidad del Contrato Laboral del funcionario evaluado.</p> <p>8. Se informa al funcionario evaluado los resultados de la evaluación de desempeño.</p> <p>9. Si esta fue aprobada y es por término del Contrato se continúa con el procedimiento de reintegro de personal. Si es por periodo de prueba se llama al funcionario y se le motiva para continuar laborando y seguir mejorando en el desempeño de sus funciones.</p> <p>10. Si la evaluación no fue aprobada, en caso del periodo de prueba se cancela el contrato de trabajo por este concepto, si es por término del contrato laboral se le informa al funcionario la decisión de la Empresa de no reintegrarlo.</p> | GERENTE |


| | | |
|------------------|--------------------|-----------------|
| ELABORO: GERENTE | REVISO: C. DE A.C. | APROBO: GERENTE |
|------------------|--------------------|-----------------|

| | | |
|--|---|---|
|  <p>LLANO CARS LTDA.</p> | <p>TEMA:</p> <p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> | <p>CODIGO:</p> <p>VERSION 00</p> <p>FECHA:</p> <p>PAG: 2 de 3</p> |
|--|---|---|

7. CONTROL DE ACTUALIZACIONES

| REGISTRO DE ACTUALIZACION | | | |
|---------------------------|--------|--------|---------------------|
| FECHA | REVISO | APROBO | SECCION ACTUALIZADA |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | |
|------------------|--------------------|-----------------|
| ELABORO: GERENTE | REVISO: C. DE A.C. | APROBO: GERENTE |
|------------------|--------------------|-----------------|

| | | |
|--|--|--|
|  <p>LLANO CARS LTDA.</p> | <p>TEMA:</p> <p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONCEPTO CLIENTE</p> | <p>CODIGO:1</p> <p>VERSION 00</p> <p>FECHA:</p> |
|--|--|--|

Nombre del Evaluado : _____

Cargo : _____

Puesto : _____ Nombre y Firma del Evaluador: _____

Período evaluado : De _____ hasta _____

| AREA | FACTOR | DEFINICION FACTOR | GRADOS A EVALUAR | | | | | PUNTA JE |
|------------------------|--------------------------------------|---|--|--|--|--|---|----------|
| T E C N I C A | CALIDAD DE TRABAJO | Capacidad para realizar un trabajo de forma exacta y precisa, tanto en relación con la cantidad de errores como con el cuidado y presentación | Preciso, cuidadoso, asertivo, no comete ningún error | Trabajando comete un número excesivo de errores y con mucha frecuencia hay que hacerle observaciones. | Con frecuencia es cuidadoso, rara vez incumple con sus tareas | Comete algunos errores en el cumplimiento de sus tareas. | Continuamente comete errores, poca exactitud. No es previsor. | |
| | CANTIDAD DE TRABAJO | Volumen de trabajo producido en condiciones normales. Tiempo empleado en realizar la cantidad normal de trabajo | Lento, incumple algunas de sus funciones | Trabaja a un ritmo normal y tiene un rendimiento medio | Hace siempre algo más de lo que se espera. | Trabaja con rapidez, Es dinámico. | Muy lento y emplea un tiempo excesivo para ejecutar su trabajo | |
| | CONOCIMIENTO SOBRE SU TRABAJO | Aprovechamiento de los conocimientos y de la experiencia en Seguridad para desempeñar su trabajo. | Con frecuencia olvida normas y procedimientos de seguridad por lo que la ejecución del trabajo presenta algunas fallas graves. | Usualmente aplica todas las normas de seguridad, por lo tanto rara vez presenta fallas. | Nunca aplica las normas y procedimientos de seguridad, por lo que la ejecución de su trabajo presenta fallas graves. | Siempre aplica las normas y procedimientos de seguridad, observándose una ejecución sin fallas. | La aplicación de normas y procedimientos de seguridad presenta algunas deficiencias, su ejecución generalmente tiene fallas graves. | |
| P E R S O N A L | INICIATIVA | Capacidad de trabajo con autonomía. Dar soluciones rápidas y mejores a los problemas que se le presenten en su trabajo. | Da soluciones prácticas que agilizan su trabajo | Siempre da soluciones rápidas y prácticas que agilizan su trabajo | Algunas veces da soluciones y requiere orientación para resolver los problemas de su trabajo | Siempre busca orientación por incapacidad de dar soluciones a sus problemas de trabajo | Con orientación soluciona los problemas que se le presentan, pocas veces da soluciones por sí mismo. | |
| | INTELIGENCIA | Capacidad de formular conclusiones prácticas a partir de problemas complejos e indicar soluciones a problemas de trabajo | Siempre fracasa en la solución de los problemas | A los problemas que se le presentan, da a veces soluciones equivocadas | Frente a los problemas que se le presentan siempre ofrece soluciones rápidas y acertadas. | Los problemas los soluciona correctamente pero requiere tiempo para analizarlos. | En ocasiones fracasa en la solución de los problemas y requiere mucho tiempo para resolverlos. | |
| | RESPONSABILIDAD | Capacidad de asumir y delegar funciones propias del cargo. Manera de afrontar consecuencias de sus actos. | Asume nuevas funciones y afronta las consecuencias de sus actos | Evita la ejecución de algunas de sus funciones y prefiere responsabilizar a los demás | Acepta funciones. Requiere solamente un control de carácter general | Asume con agrado nuevas funciones y se compromete con los problemas hasta su solución. | Siempre necesita ser controlado para que asuma correctamente sus funciones. | |
| | PUNTUALIDAD | Cumplimiento de los horarios establecidos. Asistencia continua al sitio de trabajo. | Suele retardarse y cuenta con algunas faltas al trabajo | Falta al trabajo en excepcionales ocasiones. Es puntual. | Frecuentemente falta al trabajo sin justificación. Llega retrasado siempre | Ejemplarmente puntual. Nunca falta a su puesto de trabajo | En ocasiones no llega a tiempo. Falta o se ausenta del sitio de trabajo por causas justificadas. | |
| | INTERESES | Entusiasmo para actualizar sus conocimientos culturales y técnicos para alcanzar los objetivos del trabajo | Ninguna preocupación por adquirir nuevos conocimientos culturales y técnicos para alcanzar los objetivos del trabajo | Continuamente se preocupa por adquirir conocimientos culturales y técnicos | Cuando se le exige adquiere conocimientos culturales y técnicos | En ocasiones se preocupa por adquirir conocimientos culturales y técnicos para alcanzar los objetivos del trabajo. | No le preocupa adquirir conocimientos culturales y técnicos, pero alcanza los objetivos de su trabajo. | |
| S O C I A L | COMUNICACIÓN | Capacidad para expresar sus ideas en forma clara y fácil. Comprensión de instrucciones verbales y escritas | En ocasiones se le dificulta comprender instrucciones y hacerse entender | Se comunica claramente, se hace entender de todos. Comprende con facilidad las instrucciones | Frecuentemente confuso para hacerse entender. Necesita muchas explicaciones | No logra hacerse entender. Gran dificultad para comprender las explicaciones | Se comunica en forma clara y apropiada. Comprende las instrucciones con explicaciones adicionales. | |
| | AUTO CONTROL | Capacidad de controlar sus emociones y comportamientos en las situaciones de trabajo. | Conserva la calma. La mayoría de las veces se controla. Su estado de ánimo es estable. | Siempre se altera. Presenta cambios bruscos de humor. Es agresivo y nervioso | De vez en cuando se altera. Pocas veces es agresivo. | Con frecuencia se altera. Es agresivo | Perfecto control en cualquier situación. Buen humor permanente. | |
| | SOCIABILIDAD | Capacidad de relacionarse tanto con las personas de la Empresa, los visitantes y los compañeros de trabajo. Recibe y da colaboración. | Siempre colabora en beneficio común. El público y sus compañeros lo aprecian, se relaciona fácilmente. | Con frecuencia se niega a colaborar. Se relaciona poco con sus compañeros y no atiende bien a los visitantes | Generalmente colabora. Se relaciona con sus compañeros, atiende bien a los visitantes. | Ofrece y recibe colaboración. Se relaciona solo con algunos compañeros. A veces no atiende bien a los clientes o visitantes. | No se relaciona con sus compañeros de trabajo. Se niega a dar y recibir colaboración. Presenta conflictos con los visitantes. | |
| | PRESENTACION PERSONAL | Aspecto ordenado y cuidadoso en el vestir y arreglo personal | Con frecuencia desaseado, su manera de vestir provoca comentarios | Tiene cuidado del orden y de la limpieza personal. | Siempre descuidado y desaseado en su presentación | Su presentación personal es siempre ordenada y limpia. | Generalmente su presentación es ordenada, de vez en cuando se presenta desaseado. | |

CALIFICACION GENERAL PROMEDIO _____



LLANO CARS
LTDA.

TEMA:


EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONCEPTO CLIENTE

CODIGO:1

VERSION 00

FECHA:

| AREA | FACTOR | DEFINICION FACTOR | GRADOS A EVALUAR | | | | | PUNTA JE |
|----------|-------------------------------|---|--|--|--|--|---|----------|
| TECNICA | CALIDAD DE TRABAJO | Capacidad para realizar un trabajo de forma exacta y precisa, tanto en relación con la cantidad de errores como con el cuidado y presentación | Preciso, cuidadoso, asertivo, no comete ningún error. 100 | Trabajando comete un número excesivo de errores y con mucha frecuencia hay que hacerle observaciones. 40 | Con frecuencia es cuidadoso, rara vez incumple con sus tareas 80 | Comete algunos errores en el cumplimiento de sus tareas. 60 | Continuamente comete errores, poca exactitud. No es previsor. 20 | |
| | CANTIDAD DE TRABAJO | Volumen de trabajo producido en condiciones normales. Tiempo empleado en realizar la cantidad normal de trabajo | Lento, incumple algunas de sus funciones 20 | Trabaja a un ritmo normal y tiene un rendimiento medio 60 | Hace siempre algo más de lo que se espera. 100 | Trabaja con rapidez, Es dinámico. 80 | Muy lento y emplea un tiempo excesivo para ejecutar su trabajo 40 | |
| | CONOCIMIENTO SOBRE SU TRABAJO | Aprovechamiento de los conocimientos y de la experiencia en Seguridad para desempeñar su trabajo. | Con frecuencia olvida normas y procedimientos de seguridad por lo que la ejecución del trabajo presenta algunas fallas graves. 40 | Usualmente aplica todas las normas de seguridad, por lo tanto rara vez presenta fallas. 80 | Nunca aplica las normas y procedimientos de seguridad, por lo que la ejecución de su trabajo presenta fallas graves. 20 | Siempre aplica las normas y procedimientos de seguridad, observándose una ejecución sin fallas. 100 | La aplicación de normas y procedimientos de seguridad presenta algunas deficiencias, su ejecución generalmente tiene fallas graves. 60 | |
| PERSONAL | INICIATIVA | Capacidad de trabajo con autonomía. Dar soluciones rápidas y mejores a los problemas que se le presenten en su trabajo. | Da soluciones prácticas que agilizan su trabajo 80 | Siempre da soluciones rápidas y prácticas que agilizan su trabajo 100 | Algunas veces da soluciones y requiere orientación para resolver los problemas de su trabajo 60 | Siempre busca orientación por incapacidad de dar soluciones a sus problemas de trabajo 20 | Con orientación soluciona los problemas que se le presentan, pocas veces da soluciones por si mismo. 40 | |
| | INTELIGENCIA | Capacidad de formular conclusiones prácticas a partir de problemas complejos e indicar soluciones a problemas de trabajo | Siempre fracasa en la solución de los problemas 20 | A los problemas que se le presentan, da a veces soluciones equivocadas 40 | Frente a los problemas que se le presentan siempre ofrece soluciones rápidas y acertadas. 100 | Los problemas los soluciona correctamente pero requiere tiempo para analizarlos. 80 | En ocasiones fracasa en la solución de los problemas y requiere mucho tiempo para resolverlos. 60 | |
| | RESPONSABILIDAD | Capacidad de asumir y delegar funciones propias del cargo. Manera de afrontar consecuencias de sus actos. | Asume nuevas funciones y afronta las consecuencias de sus actos 80 | Evita la ejecución de algunas de sus funciones y prefiere responsabilizar a los demás 40 | Acepta funciones. Requiere solamente un control de carácter general 60 | Asume con agrado nuevas funciones y se compromete con los problemas hasta su solución. 100 | Siempre necesita ser controlado para que asuma correctamente sus funciones. 20 | |
| | PUNTUALIDAD | Cumplimiento de los horarios establecidos. Asistencia continua al sitio de trabajo. | Suele retardarse y cuenta con algunas faltas al trabajo 60 | Falta al trabajo en excepcionales ocasiones. Es puntual. 80 | Frecuentemente falta al trabajo sin justificación. Llega retrasado siempre 20 | Ejemplarmente puntual. Nunca falta a su puesto de trabajo 100 | En ocasiones no llega a tiempo. Falta o se ausenta del sitio de trabajo por causas justificadas. 40 | |
| | INTERESES | Entusiasmo para actualizar sus conocimientos culturales y técnicos para alcanzar los objetivos del trabajo | Ninguna preocupación por adquirir nuevos conocimientos culturales y técnicos para alcanzar los objetivos del trabajo 20 | Continuamente se preocupa por adquirir conocimientos culturales y técnicos 100 | Cuando se le exige adquiere conocimientos culturales y técnicos 60 | En ocasiones se preocupa por adquirir conocimientos culturales y técnicos para alcanzar los objetivos del trabajo. 80 | No le preocupa adquirir conocimientos culturales y técnicos, pero alcanza los objetivos de su trabajo. 40 | |
| SOCIAL | COMUNICACIÓN | Capacidad para expresar sus ideas en forma clara y fácil. Comprensión de instrucciones verbales y escritas | En ocasiones se le dificulta comprender instrucciones y hacerse entender 60 | Se comunica claramente, se hace entender de todos. Comprende con facilidad las instrucciones 100 | Frecuentemente confuso para hacerse entender. Necesita muchas explicaciones 40 | No logra hacerse entender. Gran dificultad para comprender las explicaciones 20 | Se comunica en forma clara y apropiada. Comprende las instrucciones con explicaciones adicionales. 80 | |
| | AUTO CONTROL | Capacidad de controlar sus emociones y comportamientos en las situaciones de trabajo. | Conserva la calma. La mayoría de las veces se controla. Su estado de ánimo es estable. 80 | Siempre se altera. Presenta cambios bruscos de humor. Es agresivo y nervioso 20 | De vez en cuando se altera. Pocas veces es agresivo. 60 | Con frecuencia se altera. Es agresivo 40 | Perfecto control en cualquier situación. Buen humor permanente. 100 | |
| | SOCIABILIDAD | Capacidad de relacionarse tanto con las personas de la Empresa, los visitantes y los compañeros de trabajo. Recibe y da colaboración. | Siempre colabora en beneficio común. El público y sus compañeros lo aprecian, se relaciona fácilmente. 100 | Con frecuencia se niega a colaborar. Se relaciona poco con sus compañeros y no atiende bien a los visitantes 40 | Generalmente colabora. Se relaciona con sus compañeros, atiende bien a los visitantes. 80 | Ofrece y recibe colaboración. Se relaciona solo con algunos compañeros. A veces no atiende bien a los clientes o visitantes. 60 | No se relaciona con sus compañeros de trabajo. Se niega a dar y recibir colaboración. Presenta conflictos con los visitantes. 20 | |

| | | |
|--|---|--|
|  | TEMA: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONCEPTO CLIENTE | CODIGO: 1 VERSION 00 FECHA: |
| LLANO CARS LTDA. | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|--|--|--|
| PRESENTA CION PERSONAL | Aspecto ordenado y cuidadoso en el vestir y arreglo personal | Con frecuencia desarreglado, su manera de vestir provoca comentarios 40 | Tiene cuidado del orden y de la limpieza personal. 80 | Siempre descuidado y desaseado en su presentación 20 | Su presentación personal es siempre ordenada y limpia. 100 | Generalmente su presentación es ordenada, de vez en cuando se presenta desarreglado. 60 |
|---------------------------------------|--|--|---|--|--|--|

CALIFICACION GENERAL PROMEDIO _____



LLANO CARS
LTDA.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONCEPTO INSPECTOR

Nombre Evaluado : _____ Puesto : _____

Período Evaluado : De _____ A _____

Calificación : E : Excelente B: Bueno R: Regular M: Malo

| FACTORES A EVALUAR | E | B | R | M |
|--|---|---|---|---|
| CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Aplicación de normas y procedimientos de Seguridad) | | | | |
| PUNTUALIDAD | | | | |
| PRESENTACION PERSONAL | | | | |
| ACTITUD PARA DESEMPEÑAR EL CARGO (Entusiasmo, optimismo) | | | | |
| DISPONIBILIDAD PARA EL SERVICIO | | | | |
| INICIATIVA (Da soluciones a problemas de trabajo) | | | | |
| COMUNICACIÓN (Expresión de ideas y comprensión de instrucciones). | | | | |
| AUTOCONTROL (Controla emociones) | | | | |
| SOCIABILIDAD (Relación con visitantes, compañeros de trabajo y personal de la Empresa). | | | | |

ASPECTOS A RESALTAR

POSITIVOS : _____

NEGATIVOS: _____

ASPECTOS A MEJORAR: _____

CONCEPTO : Puede Continuar: _____ Debe Relevase _____

Nombre del inspector de seguridad que evalúa: _____

Ciudad y Fecha: _____