

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“Estudio de Factibilidad para la Ampliación del Área de Ventas de Accesorios y Repuestos Automotrices, Por la Concesionaria Crown Limitada en la Ciudad de Cobija”

Modalidad de Proyecto de Grado

Presentado Por:

Manuel Sales Roca

Para optar el título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

Docente Guía: Lic. José Luis Segovia Saucedo

Cobija-Pando - Bolivia
2017

LISTADO DE AUTORIDADES

ING. LUDWING ARCIENEGA BAPTISTA

Rector de la Universidad Amazónica de Pando

LIC. JOSÉ LUIS SEGOVIA SAUCEDO

Vicerrector de la Universidad Amazónica de Pando

Mgr. DAVID FERDINANDO FRANCO PEDRAZA

Director del Área Ciencias Económicas y Financieras

Mgr. MÓNICA YANETH CADENA VACA

Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial

DEDICATORIA

El presente Proyecto de Grado está dedicado a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera.

A mis padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi esposa y mis hermanos por sus palabras y confianza, y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por haberme dado vida, salud, y guía por guardarme de todo peligro en el transcurso y camino de toda mi vida.

Mis padres, Manuel Sales Silva y Mirian Roca Gonzales, por haberme educado, enseñado e inculcado el estudio desde niño, sin su ayuda no habría podido llegar a este momento tan importante de mi vida.

Mi tutor: Lic. José Luis Segovia Saucedo por su valiosa asesoría y orientación en el desarrollo del presente Proyecto de Grado y tiempo que le dedico.

ÍNDICE

TITULO DEL PROYECTO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

ABSTRACT

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Título del Proyecto	1
1.2. Antecedentes y análisis del entorno	1
1.3. Grupo o Región beneficiaria	2
1.4. Referencia geográfica	3

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Descripción del problema	4
2.2. Formulación del problema	6
2.3. Justificación	6

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General	8
3.2. Objetivos Específicos	8

4. MARCO REFERENCIAL

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Breves referencias sobre la historia del automóvil	9
5.2. Inicios de la venta de repuestos del automóvil	10
5.3. La importación de los autopartes originales	10
5.4. Estudio de Factibilidad	11
5.5. Evaluación de Proyectos	12
5.5.1. Estudio de mercado	12
5.5.2. Estudio técnico	14
5.5.3. Evaluación financiera del proyecto	18
5.6. Estrategias de comercialización	19
5.7. Aspectos administrativos	21

5.7.1. La administración	21
5.7.2. El Organigrama	23
6. METODOLOGÍA	23
6.1. Tipo de Investigación	23
6.1.1. Investigación descriptiva	24
6.2. Enfoque metodológico	24
6.2.1. Enfoque cuantitativo	24
6.3. Métodos de Investigación	24
6.3.1. Método Analítico	25
6.3.2. Método Descriptivo	25
6.3.3. Método Estadístico	25
6.4. Población y Muestra	26
6.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación	29
6.5.1. La Encuesta	29
6.5.2. La Entrevista	30
6.5.3. La Observación Directa	30
7. ESTUDIO DE MERCADO	30
7.1. Antecedentes del Mercado	30
7.2. Ubicación Geográfica del Mercado	31
7.3. Caracterización del Producto a ser ofertado por el proyecto	32
7.4. Análisis de la Población	34
7.4.1. La Escolaridad	34
7.4.2. Actividad Económica	34
7.4.3. Acceso a servicios	34
7.5. Demanda y Consumidor	35
7.5.1. Resultados de la Encuesta	35
7.6. Resumen del resultado de las encuestas	44
7.7. Estimación de la demanda de accesorios y repuestos de vehículos en general	45
8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	47
8.1. Estrategias de Mercadeo basada en el producto	48
8.2. Estrategias de mercadeo basadas en el precio	48

8.3. Estrategias de mercadeo basadas en la plaza o distribución	49
8.4. Estrategias de mercadeo basadas en la promoción del producto	49
9. ESTUDIO TÉCNICO	49
9.1. Tamaño del Proyecto	49
9.2. Justificación del tamaño del proyecto	50
9.3. Flujo-grama de ventas del Proyecto	53
9.4. Requerimiento para la ampliación de ventas	54
9.4.1. Reacondicionamiento de la infraestructura	54
9.4.2. Requerimiento de Equipos, Mobiliario y Vehículos	56
9.5. Recursos Humanos	60
9.5.1. Manual de Funciones	62
9.5.2. Escala Salarial	64
10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	65
10.1. Aspectos Organizacionales	65
11. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	65
11.1. Inversiones	65
11.1.1. Inversiones en Bienes de Capital Fijo	66
11.1.2. Inversiones en Capital de Trabajo	67
11.1.3. Requerimiento total para Inversiones	68
11.1.4. Estructura de Financiamiento	69
12. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	70
12.1. Ingresos y Costos del Proyecto	70
12.1.1. Ingresos para el primer año del proyecto	70
12.1.2. Costos para el primer año del proyecto	71
12.1.3. Utilidad Bruta para el primer año del proyecto	72
12.1.4. Cálculo del Punto de Equilibrio	73
12.1.5. Proyección del Estado de Resultados para cinco años	74
12.1.6. Flujo de Caja para cinco años	74
13. EVALUACIÓN Y FACTIBILIDAD	76
13.1. Impacto Social	76
13.2. Evaluación Financiera	77

13.3.	Indicadores de Evaluación	78
13.3.1.	Valor Actual Neto	78
13.3.2.	Tasa Interna de Retorno	78
13.3.3.	Razón Beneficio-Costo	79
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
14.1.	Conclusiones	80
14.2.	Recomendaciones	81
	BIBLIOGRAFÍA	82
	ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N° 1 Evolución de ventas de Crown Ltda. en bolivianos	2
Tabla N° 2 Evolución de ventas en unidades físicas	7
Tabla N° 3 Vehículos registrados en Cobija a Octubre de 2016	26
Tabla N° 4 Número de propietarios encuestados en Cobija	29
Tabla N° 5 Marcas de vehículos con las que trabaja Crown Ltda.	34
Tabla N° 6 Evolución de ventas de vehículos en bolivianos	45
Tabla N° 7 Proyección de ventas para el primer año del proyecto	46
Tabla N° 8 Ampliación de operaciones de Crown Ltda.	47
Tabla N° 9 Tamaño óptimo para el proyecto de ampliación de Crown Ltda.	50
Tabla N° 10 Ventas de la importadora Crown periodo 2013 - 2016	51
Tabla N° 11 Escala salarial para Crown Ltda.	65
Tabla N° 12 Inversión en Activo Fijo	66
Tabla N° 13 Cálculo del capital de trabajo	68
Tabla N° 14 Requerimiento total de inversiones	69
Tabla N° 15 Estructura de financiamiento	69
Tabla N° 16 Ingresos para el primer año de operación del proyecto	70
Tabla N° 17 Costos para el primer año de operación del proyecto	71
Tabla N° 18 Estado de Resultados para el primer año de operación del proyecto	72
Tabla N° 19 Proyección del Estado de Resultados para cinco años	75
Tabla N° 20 Proyección del Flujo de Caja para cinco años	76
Tabla N° 21 Flujo de caja normal y proyectado para cinco años	77

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página	
Figura N° 1	Frontis de los ambientes de Crown Ltda.	3
Figura N° 2	Otra vista de la importadora Crown Ltda.	3
Figura N° 3	Árbol de problemas	5
Figura N° 4	Mapa de ubicación del mercado del Proyecto	32
Figura N° 5	Listado de repuestos para vehículos de dos ruedas	33
Figura N° 6	Acceso a servicios de Cobija-Pando	36
Figura N° 7	Tamaño de la muestra encuestada	36
Figura N° 8	Estado del vehículo según tipo	36
Figura N° 9	Porcentaje de encuestados que compran en Crown Ltda.	37
Figura N° 10	Listado de plazas donde se compran normalmente los repuestos	38
Figura N° 11	Demanda de accesorios y repuestos para vehículos de dos ruedas	38
Figura N° 12	Demanda de accesorios para vehículos de cuatro ruedas	39
Figura N° 13	Clientes que compran repuestos en Crown Ltda.	40
Figura N° 14	Calidad de atención al cliente en Crown Ltda.	41
Figura N° 15	Porqué eligió a Crown Ltda. para comprar repuestos y accesorios	41
Figura N° 16	Usted volvería a comprar en Crown Ltda.	42
Figura N° 17	Servicios adicionales que debería ofertar Crown Ltda.	43
Figura N° 18	Que le parece el proyecto de refacción de Crown Ltda.	44
Figura N° 19	Ventas de Crown Ltda. en bolivianos período: 2013-2016	45
Figura N° 20	Proyección de las ventas para el primer año de operación del proyecto	46
Figura N° 21	Que opina sobre la ampliación de Crown Ltda.	52
Figura N° 22	Flujo-grama de ventas de Crown Ltda.	53
Figura N° 23	Espacio donde actualmente funciona Crown Ltda.	55
Figura N° 24	Distribución del espacio de ampliación de Crown Ltda.	55
Figura N° 25	Herramientas de mecánica de fuller tool	56
Figura N° 26	Compressora de aire Pressure	56
Figura N° 27	Estante grande de metal	57
Figura N° 28	Mesa mostrador para exposición de repuestos	57

Figura N° 29 Archivador metálico	58
Figura N° 30 Escritorio metálico para oficinas	58
Figura N° 31 Equipo de computación Dell Intel Core	59
Figura N° 32 Impresora multifuncional Jato	59
Figura N° 33 Motocicleta Yamaha	59
Figura N° 34 Organograma Ampliado de Crown Ltda.	61

RESUMEN

El objeto de estudio de la presente investigación es la factibilidad de ampliar las operaciones de la Importadora Crown Ltda., hacia la venta de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas en la ciudad de Cobija.

La empresa inició operaciones en Cobija el año 2013. Desde entonces a la fecha ha logrado un posicionamiento comercial importante habiendo no solo incrementado las ventas de manera significativa, sino que también diversificó las ventas incursionando en los vehículos de dos ruedas, con una demanda significativa en la región. Este comportamiento de las ventas genera una presión permanente de los clientes de contar con la provisión de accesorios y repuestos lo que indujo a los socios a analizar la factibilidad del mismo.

Los estudios de ingeniería relacionados con las construcciones civiles, el equipamiento y los trámites administrativo-legales, son técnicamente viables, lo que garantiza el éxito de la ampliación de operaciones de Crown.

Finalmente, los indicadores de evaluación financiera del orden de: Valor Actual Neto Bs 652.923,--, Tasa Interna de Retorno 24% y la relación Beneficio/Costo de 1,17; así como la implementación del proyecto de acuerdo con las especificaciones del estudio, estarían garantizando la factibilidad técnica y financiera del proyecto.

PALABRAS CLAVES

- Ampliación
- Factibilidad
- Diversificación

ABSTRACT

The object of study of the present investigation is the feasibility of extending the operations of Importadora Crown Ltda., towards the sale of accessories and spare parts for vehicles of two and four wheels in the city of Cobija.

The company started operations in Cobija in 2013. Since then it has achieved significant commercial positioning not only increasing sales significantly, but also diversifying sales by entering into two-wheeled vehicles, with a significant demand in the region. This behavior of the sales generates a permanent pressure of the clients to count on the provision of accessories and spare parts, which induced the partners to analyze the feasibility of the same.

Engineering studies related to civil constructions, equipment and administrative and legal procedures are technically feasible, which guarantees the success of Crown's expansion of operations.

Finally, the financial evaluation indicators of the order of: Net Present Value Bs. 652,923, -, Internal Rate of Return 24% and the Profit / Cost ratio of 1.17; As well as the implementation of the project according to the specifications of the study, would be guaranteeing the technical and financial feasibility of the project.

KEYWORDS

- Expansion
- Feasibility
- Diversification

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Título del Proyecto

Estudio de Factibilidad para la ampliación del área de ventas de accesorios y repuestos automotrices, por la concesionaria CROWN LTDA, en la ciudad de Cobija.

1.2. Antecedentes y análisis del Entorno

La industria automotriz en el mundo ha tenido una evolución extraordinaria, a tal punto que las grandes capitales sufren hoy serios problemas de congestión vehicular y contaminación del medio ambiente. Pese a ello, se trata de una industria en franco crecimiento y permanente evolución en cuanto a sofisticación de modelos se refiere.

Según estadísticas proporcionadas por la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA), la producción total de vehículos en el mundo para el año 2014 fue de 87,3 millones de unidades, 3,7 % más que el período anterior. China manufacturó 22,1 millones de vehículos cantidad que representó 25 % del total mundial y lo colocó como el mayor productor del mundo por cuarto año consecutivo. En segunda posición se ubica los Estados Unidos, con la manufactura de más de 11 millones de vehículos, lo que representa 12,7% del total mundial, con un crecimiento del 6,9% respecto del período anterior.

En Bolivia, según estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), para el año 2014, el parque automotor nacional llegó a 1,45 millones de vehículos y registró un crecimiento del 9,77% respecto al año 2013. Por otro lado, tres de cada diez motorizados que hay en el país circulan en el departamento de Santa Cruz.

En el departamento de Pando, según proyecciones efectuadas en base a datos proporcionados por el INE, para la gestión de 2016, se estima que el parque automotor alcanzará a 1.680 vehículos de cuatro ruedas, con una tasa de crecimiento cercano al 5% anual.

El cuadro descrito en los párrafos anteriores muestra la importancia que ha adquirido el automóvil en la vida cotidiana del ciudadano común y, por ende, el negocio de repuestos y autopartes de vehículos.

Todo vehículo requiere de cambios periódicos de piezas y accesorios para su correcto funcionamiento, lo que presiona sobre el mercado de autopartes como ser: llantas, aceites, filtros, accesorios y otros servicios complementarios.

Las ventas de la concesionaria Crown Ltda., han evolucionado positivamente desde su instalación en la ciudad de Cobija, el año 2013. En el cuadro siguiente se puede apreciar como evolucionaron las mismas para el período 2013 – 2016.

Tabla 1 *Evolución de las ventas de la concesionaria Crown Ltda.*
Periodo: 2013-2016 en Bolivianos.

Nº	DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016
1	Vehículos	1.338.240	9.573.295	10.580.460	10.329.540
2	Motos	0	0	891.000	1.369.500
TOTALES		1.338.240	9.573.295	11.471.460	11.699.040

Nota: Elaboración propia

En la medida que fue posicionándose comercialmente la empresa en la venta de vehículos de dos y cuatro ruedas, se fue evidenciando el crecimiento de la demanda de accesorios y repuestos para los mismos vehículos adquiridos en la concesionaria. Esta situación, condujo a la gerencia de la empresa a estudiar la posibilidad de ampliar el campo de acción de la concesionaria en la importación y comercialización de repuestos y autopartes de vehículos y motos en la ciudad de Cobija.

1.3.Grupo o región beneficiaria

Serán beneficiarios de la implementación del proyecto de ampliación del área de ventas de la concesionaria Crown Ltda.:

- Las personas particulares e instituciones públicas y privadas que necesiten del servicio de provisión de repuestos y autopartes para vehículos de dos y cuatro ruedas.
- Las personas que sean beneficiadas con empleos directos e indirectos emergentes de la ampliación del área de ventas de la empresa.
- Los inversionistas o socios que percibirán dividendos una vez descontados los costos de operación del negocio.

1.4.Referencia geográfica

La concesionaria CROWN LTDA., creada el 1° de julio del año 2013, funciona en la Av. Internacional s/n, a escasos pasos del puente internacional que hace frontera con la vecina república del Brasil. En la figura que sigue, se muestran dos registros fotográficos de la empresa:



Figura 1 Frontis de los ambientes de Crown Ltda.

Fuente: Elaboración propia



Figura 2 Otra vista de la Importadora Crown Ltda.

Fuente: Elaboración propia

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Descripción del problema

El objeto de estudio de la presente investigación es demostrar la factibilidad de la ampliación del área de ventas de la concesionaria Crown LTDA, para accesorios y repuestos para automotores, en la ciudad de Cobija. Hasta ahora, la concesionaria únicamente está abocada a la venta de vehículos automotores de dos y cuatro ruedas y la provisión de autopartes por pedido.

El problema central que se plantea en la investigación es que la oferta de accesorios y repuestos para automotores en la ciudad de Cobija, es insuficiente, tomando en cuenta la alta demanda que genera el parque automotor creciente de la ciudad de Cobija.

Los factores que contribuyen al problema central, son entre otros: el escaso conocimiento que se tiene sobre las necesidades de los usuarios que demandan accesorios, repuestos y vehículos que no le permiten a las empresas, dedicadas a la venta de autopartes y repuestos, canalizar de manera adecuada y oportuna la demanda del consumidor en términos de cantidad y calidad. También contribuye al problema la inadecuada gestión de inventarios producto de una estructura organizacional improvisada.

El crecimiento de la demanda de accesorios y repuestos para vehículos ha superado con creces las expectativas iniciales que tenía la concesionaria sobre el mercado local, lo que exige, hoy en día, tomar una serie de decisiones gerenciales orientadas a invertir mayores capitales para incrementar y diversificar las ventas de la empresa, con énfasis en accesorios y repuestos.

Por otro lado, existe una presión natural cada vez más evidente por parte de los clientes que han adquirido vehículos en la concesionaria, que necesitan renovar o cambiar partes gastados o dañados del vehículo.

Esta ampliación contempla la mejora de los ambientes de ventas para albergar un mayor stock de mercaderías y mejorar las condiciones de trabajo para los funcionarios de la concesionaria. Además el proyecto prevé la contratación de personal adicional encargado de atender las ventas de accesorios y repuestos.

A continuación, se exhibe el árbol de problemas emergentes del análisis de la problemática de Crown Ltda.

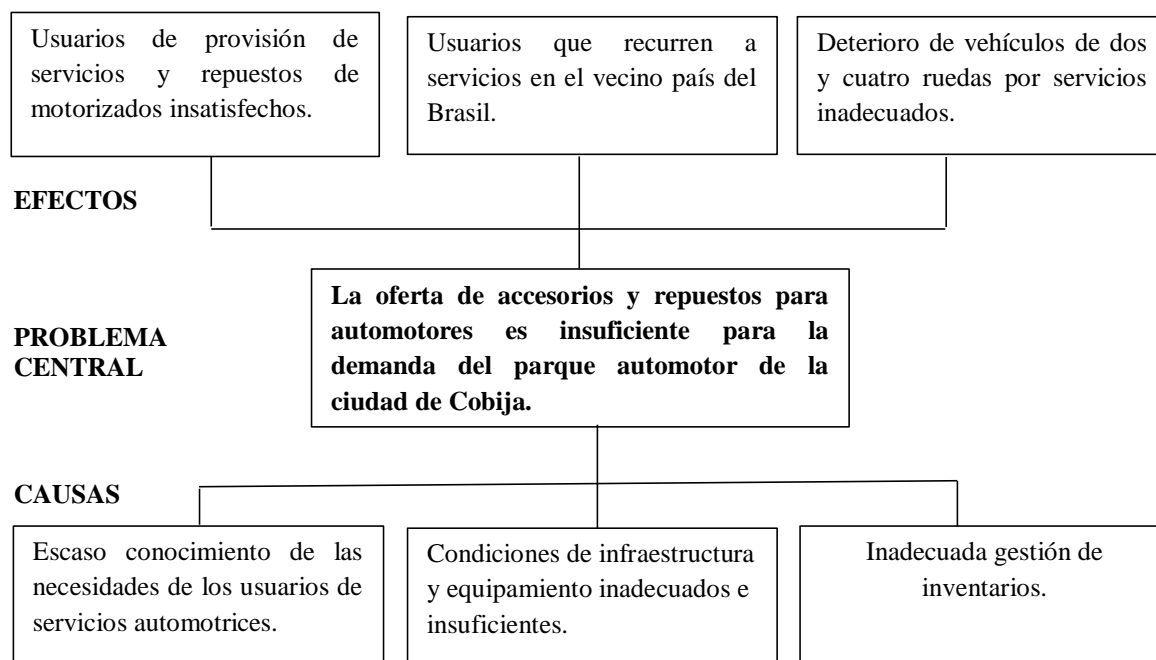


Figura 3 Árbol de Problemas
Fuente: Elaboración propia

Los efectos de la problemática descrita anteriormente, repercuten fundamentalmente sobre la insatisfacción de los usuarios de accesorios y repuestos de automotores y el deterioro sistemático de motorizados por la escasez de repuestos y la escasa orientación técnica a los consumidores.

Otro efecto secundario que trasciende de la insatisfacción del consumidor local de accesorios y repuestos de automotores, es la fuga de divisas a la vecina república del Brasil, donde se pueden conseguir los repuestos requeridos pero a costos elevados con relación a los vigentes en la Zona Franca de Cobija.

Es considerado problema no sólo por la insatisfacción que produce en el consumidor local de accesorios y repuestos, sino, porque al tenerse un parque automotor deficientemente atendido por el comercio local, éste constituye un peligro latente para los usuarios de vehículos de dos y cuatro ruedas.

Es evidente que el parque automotor en Cobija ha crecido de manera notoria en estas dos últimas décadas, acompañando al crecimiento de la población cobijeña cuya tasa de crecimiento del 6,5% anual es considerada una de las más altas de Bolivia. Por otro lado, se estima que al concluir la gestión 2016, fácilmente estarán circulando por las diferentes arterias de Cobija alrededor de 2.000 vehículos de cuatro ruedas.

2.2. Formulación del problema

El problema de la investigación también puede ser planteada a través de la siguiente interrogante:

¿De qué manera la ampliación del área de ventas de la concesionaria Crown Ltda., coadyuvará a resolver el problema de la demanda insatisfecha de accesorios y repuestos para automotores en la Ciudad de Cobija?.

La operacionalización de la interrogante principal se lo puede plantear a través de las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cuáles serán los niveles de la demanda, oferta y demanda insatisfecha de accesorios y repuestos para automotores en la ciudad de Cobija?
- ¿Qué consideraciones técnicas (localización, tamaño e ingeniería) y organizacionales se deberán tomar en cuenta para la ampliación del área de ventas de la concesionaria Crown Ltda., de la ciudad de Cobija?.
- ¿Cuán rentable resultará económicamente la ampliación del área de ventas de la concesionaria Crown Ltda., dedicada a la comercialización de autopartes para vehículos de cuatro ruedas en Cobija?.

2.3. Justificación

La presente investigación tiene como propósito demostrar la factibilidad técnica, económica y financiera de la ampliación del área de ventas de la concesionaria Crown Ltda., con énfasis en la provisión de accesorios y repuestos para vehículos de cuatro ruedas.

El crecimiento poblacional que ha experimentado Cobija en las últimas décadas ha sido acompañado con el incremento del número de vehículos motorizados de dos y cuatro ruedas, originándose, en los hechos, la presencia de una marcada demanda insatisfecha en la provisión oportuna y técnica de accesorios y repuestos.

A cuatro años de la instalación de la Concesionaria Crown Ltda., en Cobija, se comercializaron alrededor de 269 vehículos entre autos y motos, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 2 *Evolución de las ventas de la concesionaria Crown Ltda.*
Periodo: 2013-2016 en unidades vehiculares.

Nº	DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016
1	Vehículos	6	41	46	39
2	Motos	0	0	54	83
TOTALES		6	41	100	122

Nota: Elaboración propia

En consecuencia, al deteriorarse los vehículos por desgaste o accidentes, la demanda de repuestos y autopartes es evidente, lo que obliga a la empresa a ampliar el campo de acción de la concesionaria hacia la venta de accesorios y repuestos de vehículos.

La investigación permitirá indagar y cuantificar cuales son los niveles de demanda, oferta y demanda insatisfecha de accesorios y repuestos de vehículos de cuatro ruedas, también será posible conocer de qué manera la concesionaria está respondiendo a las variaciones de la demanda en función de la introducción de nuevos modelos de vehículos en Cobija.

Otro de los aspectos donde la investigación brindará un aporte importante es la valoración de eficiencia de la gestión de inventarios de accesorios y repuestos. De ser necesario, se recomendará la incorporación de sistemas informatizados para mejorar los índices de rentabilidad de la concesionaria.

Finalmente, los resultados de la investigación beneficiará a los usuarios de accesorios y repuestos que serán atendidos de manera oportuna y eficiente disminuyendo los índices de insatisfacción de los servicios otorgados por la concesionaria. Cada vez los clientes muestran su insatisfacción por la presencia de mercadería china cuya calidad es cuestionada con

relación a los repuestos de marca, como las que comercializa la Importadora de Vehículos Crown Ltda., en la ciudad de Cobija.

También se beneficiarán con la investigación los propietarios de la concesionaria, con la introducción de mejoras en la atención al cliente y la consecución de mejores resultados financieros.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para la ampliación del área de ventas de accesorios y repuestos de automotores de la concesionaria Crown Ltda., que opera en la ciudad de Cobija.

3.1.1. Objetivo Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional del mercado de accesorios y repuestos de automotores en la ciudad de Cobija.
- Elaborar el estudio de mercado para cuantificar: la demanda, la oferta, precios y la demanda insatisfecha de accesorios y repuestos de vehículos de dos ruedas.
- Elaborar el estudio técnico y de ingeniería para determinar las características de la ampliación del área de ventas de la concesionaria.
- Desarrollar el estudio económico-financiero para determinar la viabilidad financiera del proyecto y los recursos necesarios para su implementación, a partir del análisis de los indicadores de evaluación.

4. MARCO REFERENCIAL

Con la finalidad de sustentar las bases filosóficas y metodológicas del presente estudio se hizo una minuciosa revisión en la Biblioteca Central de la Universidad Amazónica de Pando y, así mismo, en la Biblioteca del Área de Ciencias Económicas y Financieras sobre investigaciones relacionadas a la presente temática y no se encontró ningún estudio similar o parecido.

Por esta razón se optó por la búsqueda en Internet donde se pudo evidenciar y verificar la existencia de una gama variada de documentos relacionados al objeto de estudio de la presente investigación.

Por su proximidad a los alcances y características del presente estudio se eligió la siguiente referencia bibliográfica. Quintanilla (2011)

- Universidad: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Carrera: Administración de Empresas
- Nombre de la Tesis: Plan de Negocio para una empresa comercializadora de repuestos de automotores en el departamento de Guatemala.
- Autor: Juan Carlos Quintanilla Quiñones
- Junio de 2011
- Guatemala

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Breves referencias sobre la historia del automóvil

Según Historia Compartida (2016), el término automóvil se utiliza para referirse a los automóviles de turismo. Se refiere a un vehículo autopropulsado destinado al transporte de personas o mercancías sin necesidad de carriles. El primer automóvil con motor de combustión interna se atribuye a Karl Friedrich Benz en la ciudad de Mannheim en 1886, con el modelo Benz Patent-Motorwagen. Poco después, otros pioneros como Gottlieb Daimler y Wilhelm Maybach presentaron sus modelos. El primer viaje largo en un automóvil lo realizó Bertha Benz en 1888 al ir de Mannheim a Pforzheim, ciudades separadas entre sí por unos 105 Kms. Cabe destacar que fue un hito en la automovilística antigua, dado que un automóvil de esa época tenía una velocidad máxima de unos 20 Kms/hr., gastaba muchísimo más combustible de lo que gasta ahora un vehículo a esa misma velocidad y la gasolina se compraba en farmacias donde no estaba disponible en grandes cantidades.

El 8 de octubre de 1908, Henry Ford comenzó a producir automóviles en una cadena de montaje con el modelo Ford T, lo que le permitió alcanzar cifras de fabricación hasta entonces impensables.

Ford aprovechó el empuje de la Revolución Industrial y comenzó a fabricar el modelo T, en serie, esto era algo nunca antes visto ya que previamente todos los automóviles se fabricaban a mano, con un proceso artesanal que requería de mucho tiempo. La línea de ensamble de Ford le permitió fabricar los modelos T durante casi veinte años, en los cuales produjo quince millones de ejemplares.

5.2. Inicios de la venta de repuestos de automóviles

Según Vejar (2012), Uno de los mayores problemas que enfrentaban los dueños de vehículos era el abastecimiento de combustible y de repuestos para sus vehículos. En algunos casos tenían que parar sus automotores por varios días.

Antes del año de 1930 era difícil conseguir un repuesto de automóvil, los pocos comercios se limitaban a traer el auto y era el dueño del vehículo el encargado de solicitar los repuestos a la fábrica cuando el auto empezaba a fallar. A partir de ese año, hubo establecimientos especializados en repuestos para autos, constituyendo un alivio para los dueños de vehículos. Sin embargo, en aquellos tiempos, los autos reportaban problemas mecánicos cada cierto tiempo, y no fue sino hasta en la década de los años 30 cuando se construyeron mejores autos, todos fabricados con calidad tanto interior como exteriormente. La importación de vehículos en la década de los años veinte, obligó a desarrollar el sector de repuestos para automóviles.

En sus inicios los mismos importadores de vehículos eran los obligados y los únicos que participarían en este negocio, ya que tenían que satisfacer los requerimientos de sus clientes pertenecientes a las clases más poderosas económicamente del país. Con los años, se fueron multiplicando los fabricantes de vehículos y fue creciendo la necesidad de bajar los costos de producción para competir en el mercado, por lo que empezaron a surgir fabricantes de piezas para vehículos en sectores específicos (neumáticos, frenos, acumuladores, filtros, etc.), y esto abrió las puertas a otros empresarios para que entraran al negocio de la venta de repuestos para vehículos y tratar de ofrecer variedad de marcas y competir en precios.

5.3. La importancia de las autopartes originales

Según Vilchez (2016), Los repuestos adquiridos a través de los distribuidores autorizados de cada marca son idénticos a los que tiene el carro cero kilómetros; solo así se asegura el óptimo mantenimiento del vehículo.

Usualmente a la hora de comprar repuestos para el auto, la mayoría de los conductores optan por comprar piezas alternativas, principalmente porque su costo es menor y es más fácil conseguirlas, pero, ¿en serio es más barato? Existen muchas razones ajenas al precio por las que es mejor comprar refacciones originales, aquí te presentamos algunas:

- Encaje apropiado: la mayoría de los repuestos alternativos tienen problemas de encaje, desde molduras hasta distancia.
- Acabado: estas piezas tienen bases inconsistentes y más delgadas que las originales.
- Corrosión y oxidado: no todos están hechos del mismo metal que el auto, lo que representa un problema mayúsculo.
- Seguridad: las piezas originales brindan la seguridad de que cumplen las especificaciones del auto, cosa que las alternativas no.
- Garantía: generalmente los fabricantes respetan las garantías en la medida que se utilicen repuestos originales.
- Reventa: cuando se quiera vender el auto, el precio podrá ser mayor si las piezas, aunque sean refacciones, son originales.

5.4. Estudio de factibilidad

Para Contreras (2002), el Estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello toma la mejor decisión, si procede con su estudio, desarrollo o implementación.

Además, señala que los estudios de factibilidad tienen como objetivo conocer la viabilidad social económica y financiera haciendo uso de herramientas contables y económicas como son los cálculos del punto de equilibrio y el valor agregado, así como también el uso de herramientas financieras tales como el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN).

Por lo anteriormente expuesto, un estudio de factibilidad para los proyectos de inversión se compone de: Estudio de mercado, técnico y económico-financiero-administrativo y legal.

5.5. Evaluación de proyectos

Según Blanco (2005), la evaluación de un proyecto consiste en un análisis de los antecedentes recopilados, para formarse un juicio tanto cuantitativo como cualitativo, respecto de la conveniencia de su puesta en marcha. La evaluación de un proyecto implica hacer un ordenamiento de la información económica a fin de determinar con la mayor exactitud posible, su rentabilidad, que al compararla con otras opciones de inversión permita decidir respecto a la conveniencia de ponerlo en marcha.

Para evaluar un proyecto de inversión de cualquier tipo y para que esta resulte con éxito, deben seguirse una serie de pasos en los cuales se busque la rentabilidad para el inversionista, de tal modo que los resultados obtenidos de los análisis y evaluaciones den como consecuencia una toma de decisiones adecuada para realizar o no un proyecto de inversión, o bien para darle un nuevo enfoque a su estructura.

Para poder evaluar un proyecto de inversión, deben realizarse tres estudios en común:

- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Económico-Financiero

5.5.1. Estudio de Mercado

Para Blanco (2005), el objetivo general que persigue un estudio de mercado es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito.

El conocimiento de los mercados en todos sus niveles es de suma importancia para la toma de decisiones y para el establecimiento de estrategias de mercadeo que permitan incrementar los niveles de rentabilidad. La importancia de contar con datos de oferta y demanda así como de oportunidades de mercado es fundamental para encaminar correctamente los esfuerzos de las organizaciones.

El estudio de mercado abarca los siguientes aspectos:

a. Estudio de la Situación Actual del Mercado

Para Blanco (2005), resulta imprescindible conocer el sector en el que se va a introducir, su funcionamiento, tendencia actual (si está en crecimiento, estancado, o evolucionando), barreras de entrada y salida, cómo se trabaja, si existe alguna normativa o legislación que imponga algún tipo de requisitos o impedimentos al desarrollo de dicha actividad, y si existe alguna asociación a la que se deba pertenecer.

Las circunstancias económicas y las tendencias de la región donde se instale también influirán en su actividad (desempleo, población activa, tipos de interés, nivel de precios, costo de la vida, entre otros).

b) Estudio del Producto o Servicio

Consiste en definir todos los aspectos y características que realmente se demandan de ese producto o servicio, para ver si satisface realmente una necesidad concreta del mercado.

Para conocer su clientela debe segmentarse el mercado, delimitar el perfil concreto del cliente potencial (edad, poder adquisitivo, nivel cultural, gustos, hábitos de compra, lugar de origen).

Las técnicas de sondeo, encuestas o entrevistas, un pequeño estudio de mercado, le va a permitir conocer detalles para el diseño final del producto o servicio.

c) Estudio de la Demanda

La demanda es la cuantificación de la necesidad real o psicológica de una población de compradores, con poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga dicha necesidad. Deber ser cuantificada en unidades físicas según lo recomienda

d) Estimación de la Demanda

Es la demanda futura del producto de su empresa. Se basa en la proyección de la línea de tendencia correspondiente a los datos históricos, “las proyecciones deberán hacerse en unidades de producto y/o divisas utilizando un mínimo de cinco años”.

Al no existir series históricas, como es el caso de la presente investigación, se puede recurrir a la información de campo.

e) Estudio de la Oferta

Para Blanco (2005), La oferta cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes en el mismo.

Conocer cómo trabaja la competencia, cuáles son sus precios, sus plazos de entrega, las facilidades de pago que ofrecen aporta indicadores a la investigación.

En definitiva analizar todos sus puntos fuertes y débiles comparándolos con el producto y servicio ofrecido por WoK Sushi & Thai, adecuándolo a las necesidades y tendencias además de innovar en la medida de lo posible para diferenciarse de ella y para depurar la idea inicial.

f) Mercado Potencial para el Proyecto

Para obtener el pronóstico de la demanda insatisfecha; comparar la proyección de la demanda del producto en estudio con el de la oferta, dará como resultado el mercado potencial del proyecto, sin considerar el posible desplazamiento de los productos de la competencia.

En el caso de no existir tal diferencia, el cual es el caso de esta investigación, en donde se podría decir que el mercado ya está cubierto dada la cantidad de competidores como se podrá ver más adelante.

g) Precio

Establecer de manera preliminar el precio que debe tener el producto, con base principalmente en los siguientes factores: precios de venta del mercado, tipo de consumidores, coeficiente de elasticidad precio-demanda, reacción esperada de los competidores, y estrategia oficial en materia de política económica (incentivos, protecciones, etc.).

5.5.2. Estudio Técnico

Para Blanco (2005), El estudio técnico persigue determinar la capacidad instalada y utilizada de la empresa. Involucra además costos de inversión, costos de operación durante el proceso de producción.

a) Descripción de la Localización

La elección de la localización vendrá determinada por una serie de circunstancias que le permitirá detectar las ventajas de dicha elección, así como solventar los posibles inconvenientes del lugar elegido, (cercanía de clientes y proveedores, ubicación de la competencia, costos de transporte, nivel de precios, pros y contras del arrendamiento o la compra, posibilidad de leasing, facilidad de obtención de suministros de luz, agua y teléfono, fácil acceso y comunicaciones, posibilidad de ampliación y necesidades de obras o acondicionamientos. La ubicación de un proyecto nunca es fortuita, pues la misma trata de reducir al mínimo los costos operacionales y de inversión que sería necesario efectuar de no estar ubicado en un lugar apropiado.

b) Tamaño de la Empresa

Según Baca (1991), los factores que influyen de manera predominante en la selección del tamaño de una planta industrial o empresa comercial:

- Características del mercado de consumo: Revisar los resultados del estudio de mercado de consumo, con el fin de determinar si la dimensión del mercado potencial para el proyecto permite o no montar la empresa.
- Características del mercado de abastecimiento: Los volúmenes y las características de las materias primas, así como la localización de las áreas de producción de las mismas, son los factores que se toman en cuenta para ajustar el tamaño de la planta.
- Disponibilidad de recursos financieros: Uno de los factores limitantes de la dimensión de una empresa es la disponibilidad de recursos económicos. Estos recursos se requieren para hacer frente tanto a las necesidades de inversión en activo fijo como para satisfacer los requerimientos de Capital de Trabajo.
- Características de la mano de obra: A veces puede resultar más conveniente reducir el tamaño de una empresa que hacer frente a fuertes erogaciones para dotar de ciertos beneficios sociales a los trabajadores de la misma. Este factor unido a la falta de mano de obra calificada puede obligar a reconsiderar el tamaño de la empresa.

- Tecnología de producción: Se debe tomar en cuenta las características de los procesos y equipos. Es recomendable la selección de un tamaño inicial de planta mayor que el determinado, cuando se deben realizar fuertes inversiones y largos períodos para la puesta en marcha.

c) Infraestructura de Servicios.

La Infraestructura de Servicios está conformada por los servicios públicos requeridos para el funcionamiento y desempeño del proyecto. No tomar en cuenta este tipo de infraestructura en el momento de diseñar el proyecto se corre el riesgo de afrontar a futuro consecuencias que pueden reflejarse sobre las utilidades que pretende la empresa.

El acceso a la conexión de servicios públicos facilita mucho el funcionamiento de cualquier empresa por lo que deberán especificarse las facilidades con que cuenta relativas a energía eléctrica o de otro tipo, disponibilidades telefónicas y similares, vías de comunicación, y su cercanía a puertos, aeropuertos y sistemas de ferrocarril. Blanco (2005)

De esta manera, la Infraestructura de Servicios es indispensable para la instalación de la planta y poder asegurar al personal de trabajo servicios médicos, culturales, recreativos y escolares, entre otros.

d) Disponibilidad de Insumos.

Según Sapag (2013), la disponibilidad de insumos está conformada por los recursos humanos, materiales y financieros que necesite el proyecto para su funcionamiento. La disponibilidad de insumos, tanto humanos como materiales y financieros, es otro factor que condiciona el tamaño del proyecto. Los podrían no estar disponibles en la cantidad y en la calidad deseada, limitando la capacidad de uso del proyecto o aumentando los costos de abastecimiento, pudiendo incluso hacer recomendable el abandono de la idea que lo originó.

La disponibilidad de recursos humanos es de gran importancia para la instalación de la planta, se debe verificar la disponibilidad de los mismos debido a que conforman una de las partes más importantes de la empresa para la producción de un producto o prestación de un servicio.

La disponibilidad de materia prima reúne diversos aspectos como:

- Seleccionar a los mejores proveedores.
- Encontrar las mejores condiciones de pago.
- Exigir la materia prima de la más alta calidad.

Seleccionar a los mejores proveedores es de gran importancia para evitar una paralización de las operaciones por falta de materia prima.

La disponibilidad de recursos financieros para la instalación del tamaño óptimo de planta se requiere para realizar la inversión y verificar si son suficientes para la instalación de la planta.

Si el proyecto requiere financiamiento se debe escoger el tamaño óptimo que pueda financiarse con las mayores facilidades y los menores costos de financiamiento.

En el cronograma de inversión debemos indicar el período de tiempo que corresponde a las etapas que van desde la instalación de la planta hasta el último año del período de proyección.

e) Tecnología Utilizada.

Blanco (2005) explica que bien sea que se trate de tecnología contratada o propia, deberá especificarse su alcance, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto, de ser contratada deberá indicarse los términos de la contratación y su costo.

La tecnología tiene estrecha relación con el tamaño de planta y con las inversiones y costos de producción. Si la producción es a gran escala, el costo de producción por unidad será menor, debido a esto el costo total de producción disminuye y aumentan las utilidades del proyecto.

f) Proceso de Producción.

El Proceso de Producción es la etapa técnica para la elaboración del producto a través de la transformación de la materia prima, es consecuencia de los resultados de los estudios técnico y de mercado por lo que deberá coincidir con las conclusiones alcanzadas en ambos.

Seguidamente, tenemos la capacidad instalada y utilizada, la capacidad instalada es aquella que nos indica la capacidad total de producción que posee la empresa, por otro lado la

capacidad utilizada indica la cantidad de capacidad instalada que está siendo utilizada en el proceso productivo.

5.5.3. Evaluación financiera de un proyecto

Según Aristizabal (2016), se entiende por evaluación financiera al estudio que se hace de la información, que proporciona la contabilidad y toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera o sector específico de ésta. La evaluación financiera realiza un diagnóstico de la salud financiera de la empresa prestando primero atención a los signos vitales (liquidez, rentabilidad y endeudamiento), con el fin de determinar su estado.

Por otro lado, la evaluación financiera identifica -desde el punto de vista de un inversionista o un participante en el proyecto - los ingresos y los egresos atribuibles a la realización del proyecto, y en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo. La evaluación financiera juzga el proyecto, desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera y el flujo de fondos generado por el proyecto. La evaluación financiera se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y beneficios financieros de un proyecto, los cuales se resumen por medio de indicadores de rentabilidad, definidos según criterio determinado.

Un proyecto se descarta si no se obtiene un resultado favorable de las evaluaciones relevantes y las modificaciones generadas por el proceso de preparación y evaluación. El proyecto que arroja los mejores resultados se compara con las otras alternativas de inversión, con el fin de seleccionar la mejor. Así, la evaluación contribuye a una buena utilización de recursos y al cumplimiento de los objetivos de los inversionistas o ejecutores.

Si el remanente es positivo, entonces el VPN es positivo. Aquí se está agregando valor y el proyecto debe aceptarse.

Si el remanente es negativo, entonces el VPN, es negativo. Aquí el proyecto está destruyendo valor y el proyecto debe rechazarse.

Cuando se tengan proyectos con VPN, positivos, entonces se debe escoger el que tenga mayor VPN. Este proyecto es que crea mayor valor a la firma.

El análisis financiero del proyecto es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Hasta aquí se sabrá que existe un mercado atractivo,

se habrá determinado la función de producción óptima, se ha determinado el tamaño ideal de proyecto y la localización adecuada; igualmente se ha determinado la inversión necesaria, se han determinado también las utilidades que genera el proyecto en los próximos cinco años de operación, pero aún no se ha demostrado que la inversión sea económicamente rentable.

La rentabilidad que se estime para cualquier proyecto dependerá de los beneficios netos que obtenga la empresa por la inversión realizada, ya sea por nuevos ingresos, por la creación de valor a los activos de la empresa, mediante la reducción de costos.

Para determinar la rentabilidad de la inversión se analizarán algunos métodos que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo y algunos que no lo tienen en cuenta.

5.6. Estrategias de comercialización

Para Zúñiga (2011), todo plan de mercadeo que una empresa realice con el ánimo de impulsar un producto o servicio, debe contemplar las cuatro variables de la mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción.

A estos cuatro elementos se les conoce como mezcla de mercadeo y son fundamentales para alcanzar los objetivos y metas de la compañía, atraer a los consumidores y aumentar la competitividad.

Por consiguiente, es importante conocer cada una de las variables antes citadas a objeto de entender mejor las estrategias que aplicará el productor para acomodar la producción adicional resultante de la implementación del proyecto. No se olvide que el éxito de cualquier emprendimiento está en la previsión de todas las variables concurrentes.

a) Producto

Es todo elemento tangible o intangible que la empresa elabora/desarrolla para ofertar en el mercado, bien sea porque quiere cubrir una necesidad de los consumidores o crear una nueva.

Este elemento está sujeto a unas características específicas que lo diferencian de la competencia, entre ellas están la calidad, el diseño, la usabilidad, el empaque y la marca.

b) Precio

Es el valor del producto en el mercado. Su fijación depende de la oferta, la demanda, el público al que va dirigido y el costo de fabricación, promoción y distribución.

En la estrategia de precios de la empresa deben considerarse las formas de pago, el tiempo de financiación, los descuentos y los recargos del producto.

c) Plaza

Se refiere al canal de distribución empleado para hacer llegar el producto al público objetivo. En esta etapa se definen los lugares en los que se pondrá el producto para la venta y los intermediarios (si los hay) que actúan en el proceso. La distribución puede ser directa o indirecta:

En el primer caso, el fabricante se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final. En el segundo, el fabricante se lo entrega a un tercero que se encarga de venderlo.

d) Promoción

Son todas las actividades que se realizan para difundir la existencia del producto, con fines persuasivos, e incentivar la compra.

La promoción es la unión de los esfuerzos en publicidad, relaciones públicas y servicio al cliente, para posicionar una marca o producto específico. Es preciso señalar que el marketing moderno no sólo se refiere a la publicidad para vender un producto sino que el producto debe satisfacer las necesidades de los consumidores, la idea básica es que la empresa debe establecer a priori cuales son las necesidades del cliente y proponer el producto o servicio que satisfaga dicha necesidad.

5.7. Aspectos administrativos

5.7.1. La administración

Según (Chiavenatto, 2001), la Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Desglosando ésta respuesta en términos sencillos, diremos que la **administración**:

- Es todo un proceso que incluye (en términos generales) planificación, organización, dirección y control, para un adecuado uso de los recursos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, de información) y para la realización de las actividades de trabajo.
- Tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz; es decir, lograr los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Funciones Básicas de la Administración

Para Chiavenatto (2011), las funciones básicas de la administración son cuatro:

- Planeación.
- Organización
- Dirección.
- Control.

a. Planeación

Es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.

b. Organización

Es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa. Las razones para Organizar una empresa son:

- Hay una gran cantidad de cosas que no puede realizarlas una sola persona y por lo tanto debe unirse con otros para ejecutarlas.

- Para aprovechar los beneficios que trae la división del trabajo.

c. Dirección

Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse. Aunque son de mucha importancia las cualidades personales de quien va a ejecutar la actividad, es conveniente tener en cuenta las características de una buena instrucción, la cual debe ser:

- Razonable: lo cual quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable para la persona que recibe la orden, se debe tener en cuenta si la persona que la recibe tiene la experiencia y habilidad necesaria para cumplirla satisfactoriamente.
- Completa: al dar ciertas instrucciones debe decirse claramente la cantidad y calidad de la actividad a ejecutar.

Las instrucciones que dirige a los empleados, socios y otros organismos, debe tener las características antes anotadas, lo cual permitirá no solo una mayor eficiencia en la administración, sino también una correcta información a los afiliados.

d. Control

Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos.

También podemos decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas.

Como proceso que es el control, lo podemos dividir en:

- Establecimiento de patrones de comparación en puntos estratégicos.
- Comparación de lo que se ha realizado con lo que se ha planeado.
- Corrección de las fallas encontradas

5.7.2. Organigrama

Respecto a este tema Chiavenato (2001) indica que un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. En él se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyéndose en fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- a) Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- b) La división de funciones.
- c) Los niveles jerárquicos.
- d) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- e) Los canales formales de la comunicación.
- f) La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.

6. METODOLOGÍA

6.1. Tipo de investigación

La modalidad de investigación utilizada en el estudio de factibilidad para la ampliación de operaciones de la Importadora Crown Ltda., incursionando en la venta de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas, es el descriptivo. La función básica de esta

modalidad es la caracterización del objeto de estudio y, a partir de ello, plantear soluciones viables.

6.1.1. Investigación descriptiva

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva porque permitió analizar de manera sistemática las características de los consumidores locales de accesorios y repuestos de vehículos, su reacción en el mercado de autopartes y las posibles insatisfacciones respecto a la provisión de los mismos.

A partir de las interrogantes del: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo se ha logrado una interpretación correcta del fenómeno en estudio, para estructurar luego las demás etapas del proyecto.

6.2. Enfoque metodológico

Fue utilizado en la investigación el tipo de enfoque cuantitativo.

6.2.1. Enfoque cuantitativo

Se empleó el enfoque cuantitativo para explicar el comportamiento del mercado de repuestos y automotores en la ciudad de Cobija, desde una perspectiva objetiva.

Para ello, se planteó la búsqueda de la mayor aproximación posible en la medición de los indicadores de comportamiento utilizados en la investigación, en este caso, la conducta de los clientes de repuestos y automotores en Cobija.

Por otro lado, fue necesario cuantificar y proyectar las ventas de la concesionaria en base a datos contables y a partir de ahí estimar la demanda y oferta de accesorios y repuestos en Cobija.

6.3. Métodos de investigación

Los métodos utilizados en la elaboración del presente estudio de factibilidad, fueron:

- El método analítico.

- El Método Descriptivo.
- El Método Estadístico.

Los tres métodos utilizados son complementarios y no excluyentes entre sí.

6.3.1. Método Analítico

Se utilizó el método analítico para comprender adecuadamente la naturaleza del fenómeno estudiado y comprender su esencia.

Este método nos permitió conocer de cerca el comportamiento de los consumidores de accesorios y repuestos, sus necesidades y expectativas.

6.3.2. Método Descriptivo

Este método se utilizó para la descripción de los datos y características de la población objeto de estudio, vale decir, las personas mayores de edad que conducen un vehículo de cuatro ruedas y que viven en la ciudad de Cobija.

El proceso estadístico aplicado en la investigación posibilitó la obtención de indicadores estadísticos, como: promedios, frecuencias y cálculos necesarios para la interpretación del fenómeno estudiado.

6.3.3. Método Estadístico

El método estadístico sirvió para la recopilación de datos referidos a las variables analizadas en el estudio, tales como ser: demanda, oferta y la demanda insatisfecha de accesorios y repuestos de vehículos que circulan en la ciudad de Cobija.

El método se desarrolló en las siguientes etapas:

- 1) Recolección de datos
- 2) Cómputo
- 3) Presentación
- 4) Síntesis
- 5) Análisis de resultados

6.4. Población y muestra

a) La Población

De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Ingresos Municipales del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, a octubre de la presente gestión, están registrados oficialmente 30.191 vehículos que circulan en Cobija, entre motorizados de dos y cuatro ruedas.

Las motocicletas registran el número de 26.121 unidades con una participación porcentual del 86,5% del total. Los restantes 13,5 % se distribuyen entre vagonetas, camionetas, automóviles, minibuses y camiones.

El detalle completo del número de unidades registradas en la ciudad de Cobija se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 3 Vehículos registrados en la ciudad de Cobija a octubre de 2016

Nº	Tipo de vehículo	Número	%
1	Motocicleta	26.161	0,865
2	Vagoneta	1.517	0,050
3	Automóvil	965	0,033
4	Camioneta	1,006	0,033
5	Minibús	180	0,006
6	Camión	362	0,012
Totales		30.191	1,000

Nota: Elaboración propia en base a datos del INE

b) Mercado meta u objetivo

Para los propósitos del presente proyecto, el mercado meta u objetivo está compuesto por los propietarios y/o conductores de vehículos, mayores de edad, de dos y cuatro ruedas que circulan en la ciudad de Cobija y cuentan con placa oficial, sea nacional o de zona franca.

a) Elemento muestral

b) Para facilitar la realización de las encuestas y lograr resultados idóneos, el elemento muestral está compuesto por las personas mayores de edad que conducen un vehículo de dos o cuatro ruedas y circulan en el municipio de Cobija.

c) Unidad muestral

La unidad de la muestra es el número de propietarios y/o conductores de vehículos de dos y cuatro ruedas que circulan en la ciudad de Cobija.

d) Extensión

Área urbana del Municipio de Cobija.

e) Marco Muestral

El marco muestral en este caso se refiere a los registros de vehículos de dos y cuatro ruedas registrados en el Municipio de Cobija.

f) Técnicas de Muestreo

La técnica de muestreo utilizada fue el Muestreo Estratificado, tomando en cuenta que la población está conformada por diferentes estratos, que en este caso se refiere a los tipos de vehículos que circulan en la ciudad de Cobija. Una vez establecidos el tamaño de cada estrato y el tamaño de la muestra, se realizaron las consultas de manera aleatoria en cada estrato.

g) Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la información proporcionada por la Dirección de Ingresos Municipales del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, respecto al número y tipos de vehículos registrados oficialmente en la ciudad de Cobija, cuyo número alcanza a 30.191 vehículos de dos y cuatro ruedas. Esta información se muestra en la tabla 2.

h) Determinación del Tamaño de la Muestra

Una vez establecido el tamaño de la población y la técnica de muestreo (Técnica de muestreo estratificado), el tamaño de la muestra se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * Q * P}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

P = Variabilidad positiva

Q = Variabilidad negativa

N = Población total

Z = Nivel de confianza

E = Margen de error

Datos:

P = **0,5**

Q = **0,5**

N = 30.191 vehículos

Z = 95% en tabla 1.96

e = 5% =0,05

Se prevé cometer un error del 5%, porque las respuestas de los encuestados en este tipo de proyectos no son sinceras a la hora de responder por muchos factores.

Por eso, el nivel de confianza es de 1,96 correspondiente a la distribución de Gauss. La variabilidad positiva es de 0,5 para que la muestra sea representativa, entonces la variabilidad negativa es de 0,5 porque se la calcula mediante la fórmula 1 - p.

Teniendo los datos, primero se determinó el tamaño de la muestra, posteriormente se ajustó la muestra y por último se estableció el número de muestras para cada estrato, esta determinación indica el número real de la muestra para cada estrato.

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 30191}{(0.05)^2 * (30191 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 380 propietarios y/o conductores de vehículos

La distribución de los encuestados por estratos se puede apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 4 *Número de propietarios y/o conductores encuestados
En la ciudad de Cobija*

Nº	Tipo de Vehículo	Número de encuestados
1	Motocicleta	328
2	Vagoneta	19
3	Automóvil	13
4	Camioneta	13
5	Minibús	2
6	Camión	5
Totales		380

Nota: Elaboración propia en base a datos del GAMC

6.5. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación que fueron utilizadas en el desarrollo de la presente investigación fueron: la encuesta, la entrevista y la observación directa.

6.5.1. La Encuesta

Se empleó la encuesta para estimar los volúmenes de demanda, oferta y demanda insatisfecha de accesorios y repuestos en la ciudad de Cobija.

Como instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas dirigida a los propietarios y/o conductores de vehículos de dos y cuatro ruedas que circulan en la ciudad de Cobija.

6.5.2. La Entrevista

La entrevista se aplicó a los responsables de las diferentes instituciones relacionadas con el control y registro de automotores que circulan en la ciudad de Cobija. Se utilizó como instrumento de recolección de datos la Guía de Entrevista.

6.5.3. La Observación Directa

La observación directa se utilizó para observar de manera directa las actividades realizadas en la Concesionaria Crown Ltda.

Para este efecto, el investigador utilizó como instrumento una guía de observación para recoger los datos de interés del proyecto, el mismo que se exhibe en anexos.

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1. Antecedentes del mercado

El negocio de autopartes en Bolivia en las últimas décadas se ha incrementado de manera notable. La mayor parte de los accesorios y repuestos utilizados en Cobija en principio procedían de la república del Brasil, pero ante la subida de precios en el vecino país, los comerciantes bolivianos han puesto sus ojos a otros países, principalmente China. Cabe hacer notar, que este negocio está directamente ligado con la importación de mercaderías de los países del exterior.

La importación de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas se ha incrementado en alrededor del 30% en su valor comercial durante el período 2013 – 2014. Asimismo, los propietarios de las tiendas de repuestos manifiestan que la presencia de artículos chinos se ha incrementado bastante en el mercado interno.

Según datos del Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE (2016), Bolivia durante la gestión 2014 importó repuestos por un valor de 495.304.706 dólares americanos, cifra superior a la registrada en 2013 cuando las empresas de repuestos a nivel nacional invirtieron \$u\$ 381.262.043,--.

Asimismo, los productos que llegaron a Bolivia principalmente de China registran la cifra de \$u\$ 109.751.746.--, Suecia \$u\$ 98.400.480.--, Estados Unidos \$u\$ 66.771.660.--, Brasil \$u\$ 56.480.384.--, Japón \$u\$ 56.096.863.--, India \$u\$ 11.506.516.--, Francia \$u\$ 10.485.233.--, España \$u\$ 9.643.434.--, Perú 9.062.858.-- e Italia \$u\$ 8.377.634.-- de un total de 106 países de donde proceden estos productos.

El negocio de autopartes de vehículos en Cobija no es de larga data. Hasta los años 80's, todos los repuestos y autopartes procedían de la vecina república del Brasil y el interior del país.

La mayoría de los productos eran adquiridos en el comercio fronterizo situado en Brasileía y Eptaciolandia. Para piezas más sofisticadas y delicadas tenían que trasladarse hasta Rio Branco, capital del Estado de Acre, ubicado a tres horas de Cobija o mediante pedidos al interior del país. Recién a partir de los años 90's, se fueron instalando en Cobija tiendas como la Casa Jaimes, IMCRUZ y otras pequeñas expendiendo repuestos y autopartes para vehículos.

Hoy existen en Cobija, una variada gama de tiendas que se encargan de ofertar vehículos y autopartes para vehículos de dos y cuatro ruedas.

7.2. Ubicación geográfica del mercado

Este tema se refiere a la determinación del lugar o lugares donde se comercializará el producto. En el caso que nos ocupa, el área de influencia del proyecto se refiere al municipio de Cobija y sus adyacentes, vale decir las provincias cercanas como Porvenir y las poblaciones fronterizas de la vecina república del Brasil, principalmente los pobladores de los municipios de Brasileía y Eptaciolandia, como se puede apreciar en la figura siguiente.



Figura 4 Mapa de ubicación del mercado de accesorios y repuestos

Fuente: Map google

En todo caso la ubicación del mercado está determinado por la presencia de los propietarios de vehículos de dos y cuatro ruedas que circulan en el municipio de Cobija.

7.3. Caracterización del producto a ser ofertado por Crown Ltda.

Los productos o mercancías que son objeto del presente estudio está referido a accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas. Los repuestos o autopartes más importantes para un vehículo de cuatro ruedas son:

- Sistema de transmisión
- Llantas
- Neumáticos
- Motor explosión bujías

- Carburador
- Filtro de aire
- Amortiguadores
- Parachoques
- Depósito combustible
- Equipo de radio
- Carrocería y alerones
- Frenos
- Embrague
- Otros

Para vehículos de dos ruedas, se tienen las siguientes:

FILTROS CAJAS TAPAS		CARBURADORES Y FLAPPERS	
BATERIAS		ESPEJOS	
BIELAS CIGUEÑALES		EJES	
ART.ELECTRICOS INSTALACION PORTALAMPARA		MANIJAS MANILLARES	
CUBIERTAS CAMARAS		FIERROS VARIOS	
ART.PLASTICOS		PERNOS JAULAS VARIOS	
GOMAS VARIAS		RULEMANS RODILLOS BOLILLAS	
AROS DE PISTON		RESORTES	
AMORTIGUADORES		CORREAS	
BOBINAS/VOLANTES		ENGRANAJES	

Figura 5 Listado de repuestos para vehículos de dos ruedas

Fuente: Internet

Hay que puntualizar sin embargo, que los repuestos a ofertarse estarán en función del tipo de marca del vehículo. Crown Ltda., trabaja fundamentalmente con las siguientes marcas:

Tabla 5 *Marcas de vehículos con las que trabaja Crown Ltda.*

Nº	MARCA	PROCEDENCIA	PROVEEDOR
1	Toyota	Tailandia	Intermex S.A.
2	Sino Truk	China	Intermex S.A.
3	Hino	Japon	Intermex S.A.
4	BYD	China	Intermex S.A.
5	Volvo	Suecia	Intermex S.A.
6	Yamaha	Japón	Intermex S.A.
7	Loncin	China	Intermex S.A.

Nota: Elaboración propia

7.4. Análisis de la población

La población proyectada de Cobija para el año 2017, en base a los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del 2012, asciende a 63.390 habitantes. De este total, 32.852 (51,8% del total) son varones y 30.538 (48,2% del total) son mujeres.

7.4.1. Escolaridad

La ciudad de Cobija reporta una cifra de alta escolaridad de acuerdo con el Censo 2012, pues el 81% de la población entre 6 y 19 años asiste a una escuela o colegio.

7.4.2. Actividad económica

Del total de la población empadronada de 10 años o más edad en Cobija, el 41% se dedica a la actividad de servicios varios; el 31% al comercio, transporte y almacenes; 14% a la construcción; 7,6% a la industria manufacturera; 6% a la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura; y los restantes 0,5% a la electricidad, gas, agua y desechos, y minería e hidrocarburos.

7.4.3. Acceso a servicios

Finalmente, tenemos los datos referentes al acceso a los diferentes servicios que se muestran en la figura siguiente:

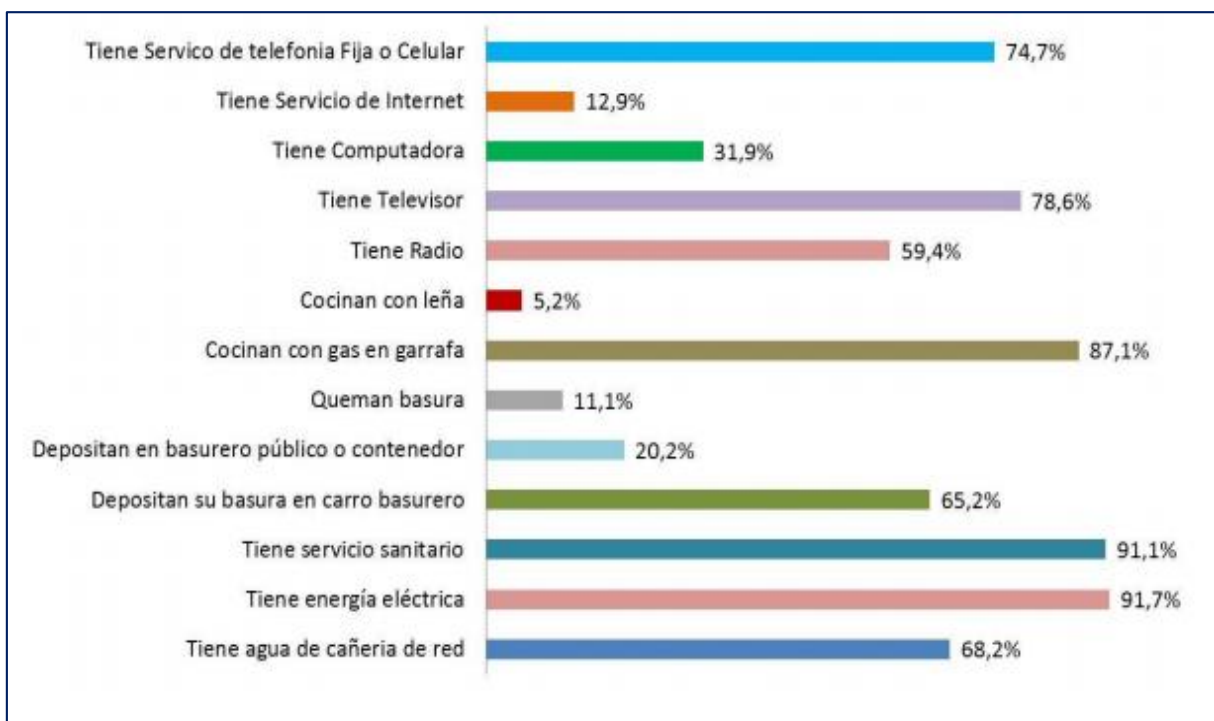


Figura 6 Acceso a servicios

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2012 – INE

7.5. Demanda y consumidor

La demanda para la importadora Crown Ltda., se refiere a la cantidad de piezas de vehículos y motocicletas (accesoria y repuesta de automotores) que se demandarán durante un período de tiempo determinado, que en este caso es de un año.

Para la estimación de la demanda local y todas sus características, se practicó una encuesta a los clientes potenciales o población objetivo, utilizando para ello el método estratificado sobre una muestra de 380 individuos, mayores a 18 años.

Luego, se recurrió a la información físico-financiera proporcionada por la importadora para la estimación y proyección de la demanda de accesorios y repuestos propiamente dicho. El detalle de los resultados obtenidos en la encuesta, se muestra a continuación:

7.5.1. Resultados obtenidos en la encuesta

El tamaño de la muestra utilizado en la investigación alcanzó a 380 individuos mayores a 18 años, la misma que estuvo compuesta de la siguiente manera: 328 propietarios de motocicletas de diferentes marcas, 19 propietarios de vagonetas, 13 automóviles, 13 camionetas, 5

camiones y dos mini buses, haciendo un total de 380 propietarios entre vehículos de dos y cuatro ruedas, como se puede apreciar en la siguiente figura.

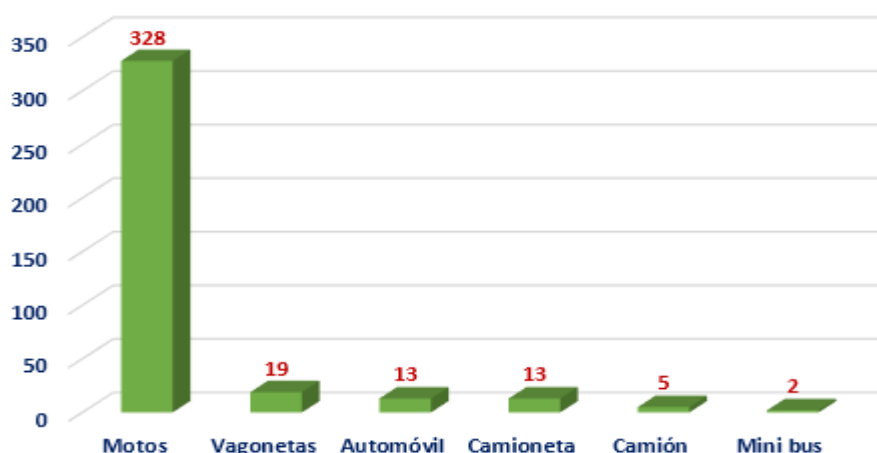


Figura 7 Tamaño de la muestra encuestada

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de proporcionalidad empleada en la estratificación de la muestra, fueron elaborados en base a la información proporcionada por la Unidad de Tránsito de la Policía departamental.

La siguiente pregunta de la encuesta estuvo dirigida a indagar el estado del motorizado, entre ellos vehículos de dos y cuatro ruedas.

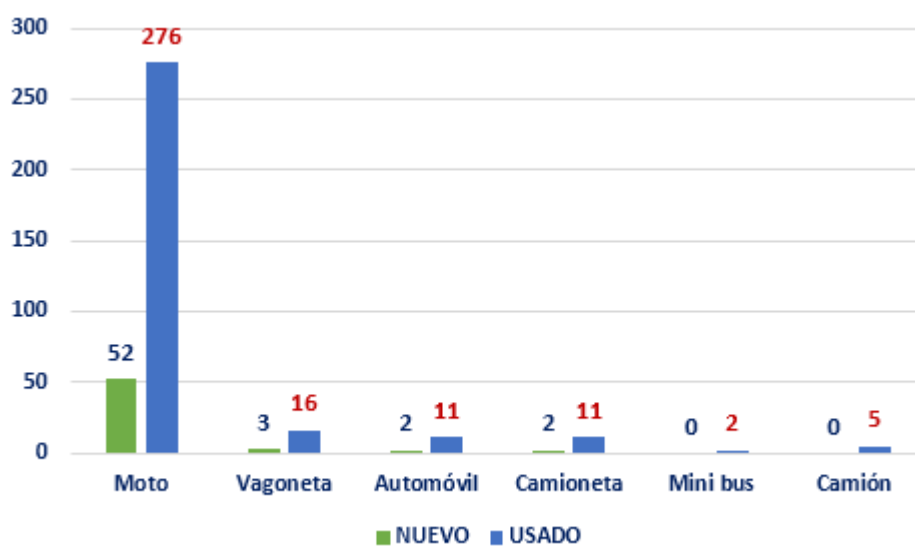


Figura 8 Estado del vehículo según tipo

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se puede apreciar qué, el 84% de motocicletas de la muestra que circulan por Cobija son usadas y solo el 16% son nuevas o recientemente adquiridas. De las 19 vagonetas el 84% son usadas y el 16% son nuevas, lo mismo sucede con los automóviles y camionetas. De los minibuses (2) y camiones (5) encuestados el 100% de los mismos son usadas.

A continuación se consultó a los encuestados si alguna vez compraron accesorios y repuestos para sus vehículos. La respuesta fue contundente en el sentido de que el 100%, alguna vez habían adquirido accesorios y repuestos para vehículos. Estos datos se pueden apreciar en la figura siguiente.

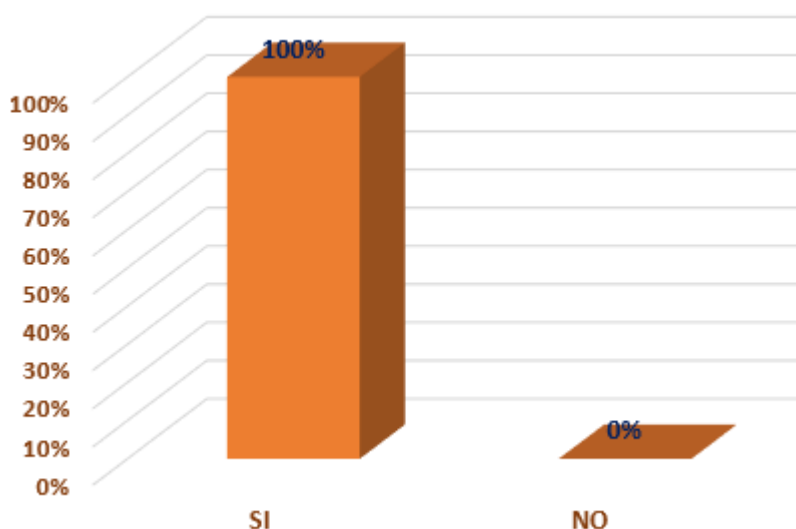


Figura 9 Porcentaje de encuestados que alguna vez compraron Accesorios y Repuestos de autos o motos.

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se consultó la plaza o lugar donde normalmente compraban los repuestos y accesorios requeridos. Al respecto, el 72% de los consultados expresaron que lo hacían en las importadoras o tiendas de repuestos establecidos en la ciudad de Cobija. El 25% indica que lo hacían en el Brasil, vale decir Rio Branco o las poblaciones fronterizas de Brasiléia y Epitaciolandia.

Y, Sólo el 3% dice haberlos adquirido en el interior del país. En este caso un buen porcentaje de estos propietarios corresponden a vehículos de carga pesada, como ser camiones o minibuses, como se puede apreciar en la siguiente figura.

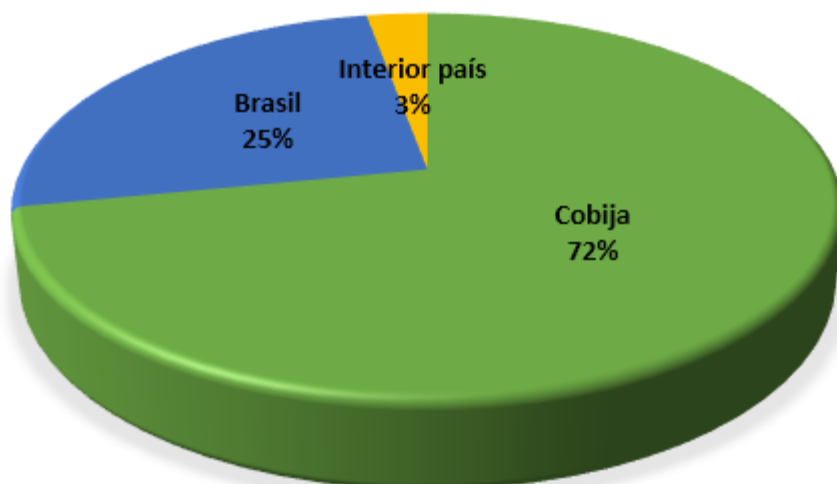


Figura 10 Plazas donde se compran accesorios y repuestos

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se preguntó a los encuestados, sobre los tipos de accesorios y repuestos que normalmente adquirirían o compraban. Los propietarios de motocicletas expresaron por separado sus preferencias sobre una gama muy amplia de repuestos, donde sin embargo, los más solicitados fueron los siguientes:

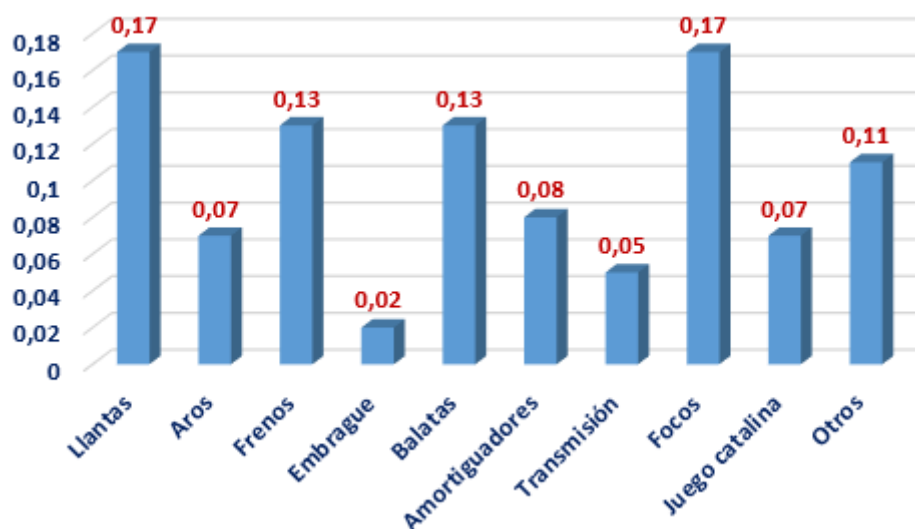


Figura 11 Demanda de accesorios y repuestos para vehículos de 2 ruedas en porcentajes

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica anterior, los repuestos para motocicletas más solicitados son llantas y focos con un nivel de participación de 17% cada uno. Le siguen en orden de prelación los frenos y balatas con el 13%; se sitúa luego la opción otros donde están consignados una serie de repuestos y autopartes menores con el 11%, amortiguadores con el 8%, aros y juego de catalina, cadena y piñón con el 7%, respectivamente, juego de transmisión con el 5% y, finalmente, embrague con el 2%.

Con relación a los accesorios y repuestos para vehículos de cuatro ruedas, la figura que sigue muestra el orden de preferencia de cada uno de los repuestos. La categoría “otros”, donde están consignados los repuestos cuya variedad no se repite, alcanza el 16% del total, le siguen llantas y faroles con el 13% cada uno, aros con el 12%, corona con el 8% y parachoques con el 7% sobre el total.

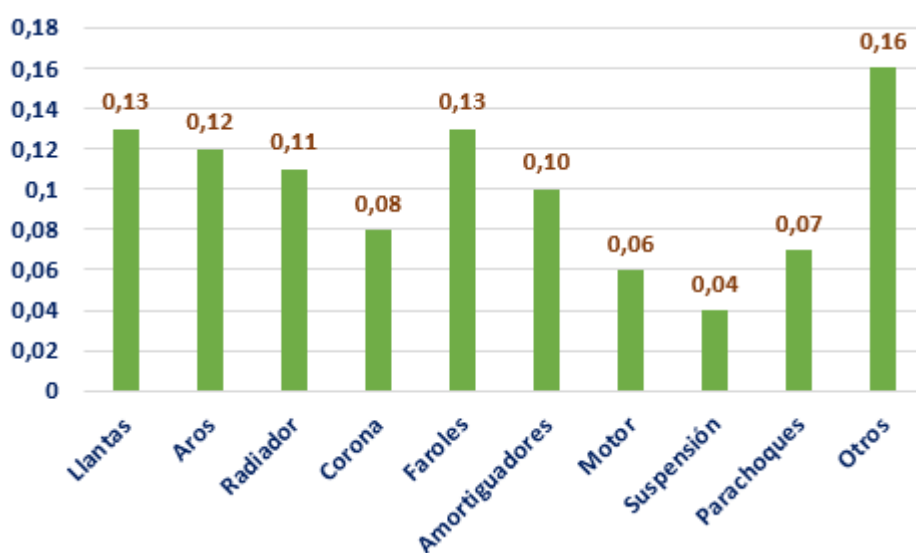


Figura 12 Demanda de accesorios y repuestos para vehículos de 4 ruedas en porcentajes

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con el 6% y 4% respectivamente, se sitúan los repuestos de motor y juegos de suspensión, como se los puede apreciar en la gráfica anterior.

En la segunda parte de la encuesta, se introdujo un sector de preguntas dirigidas exclusivamente para los clientes que acudieron o acuden normalmente a la Importadora Crown Ltda. De un total de 380 personas, que constituyen la muestra utilizada, sólo el 11%

(41 clientes) alguna vez por lo menos acudieron a Crown Ltda., para comprar repuestos o autopartes.

Según la gráfica que sigue, el 8% de clientes lo hicieron entre uno o dos veces al año y los restantes 3% más de dos veces, como se puede apreciar en la figura siguiente.

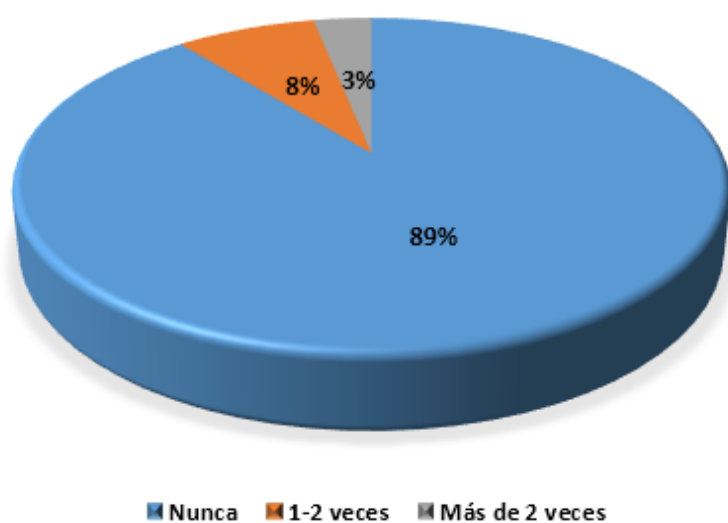


Figura 13 Clientes que compraron accesorios y repuestos en Crown Ltda.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la gráfica que sigue, se muestran los resultados sobre la calidad de atención a los clientes que acuden normalmente a la Importadora Crown Ltda. El 80% de los encuestados consideran que la atención es buena, 20% califica de regular y ninguno señaló que la atención sea mala.

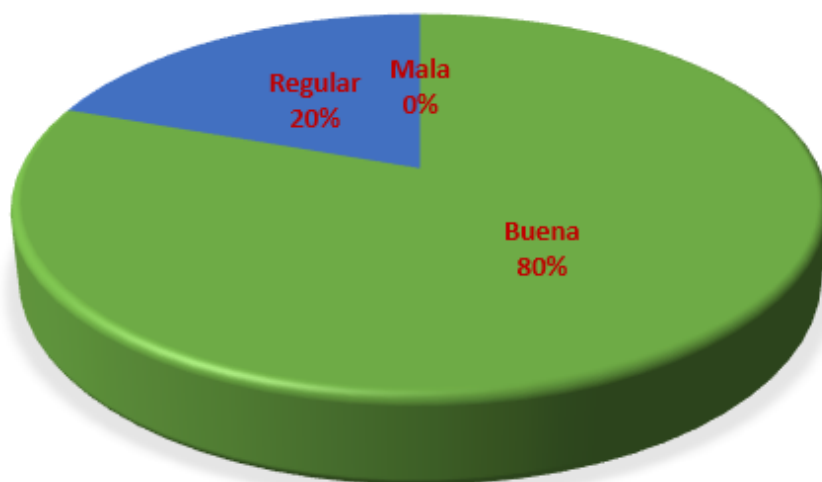


Figura 14 Calificación de la atención al cliente en Crown Ltda.

Fuente: Elaboración propia

También se preguntó a los encuestados, el por qué habían elegido a la Importadora Crown para comprar sus accesorios y repuestos. Las respuestas fueron las siguientes:

- Por recomendación de amigos el 51% del total.
- Por la cercanía a la vivienda de la clientela 37%.
- Por los precios más competitivos 12%
- Por publicidad 0%

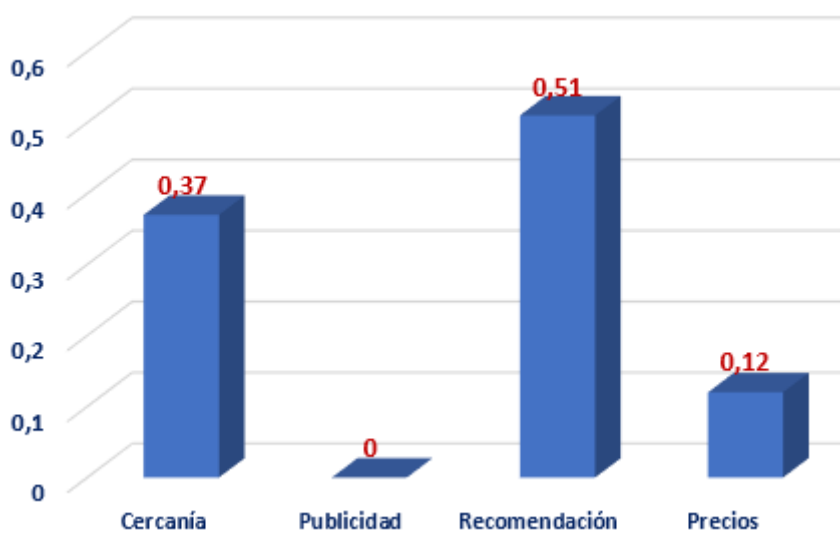


Figura 15 ¿Por qué eligió a Crown Ltda. para hacer sus compras?

Fuente: Elaboración propia

Cabe hacer notar que la Importadora no invierte en publicidad, debido a que hasta ahora los vehículos vendidos en su totalidad fueron encargos por pedidos. Sin embargo, en esta nueva etapa, donde la empresa posicionará comercialmente accesorios y repuestos, la empresa considera que será necesario hacer inversiones en la promoción y publicidad para lograr los resultados deseados.

Ante la pregunta de si volverían a comprar a la importadora Crown Ltda., el 100% de los encuestados señalaron que si volverían a hacer compras en la Importadora Crown Ltda., lo que tiene correlación con la pregunta referida a la calidad de atención al cliente donde la mayoría indicó que la atención era buena.

Estos resultados se exhiben en la siguiente figura:

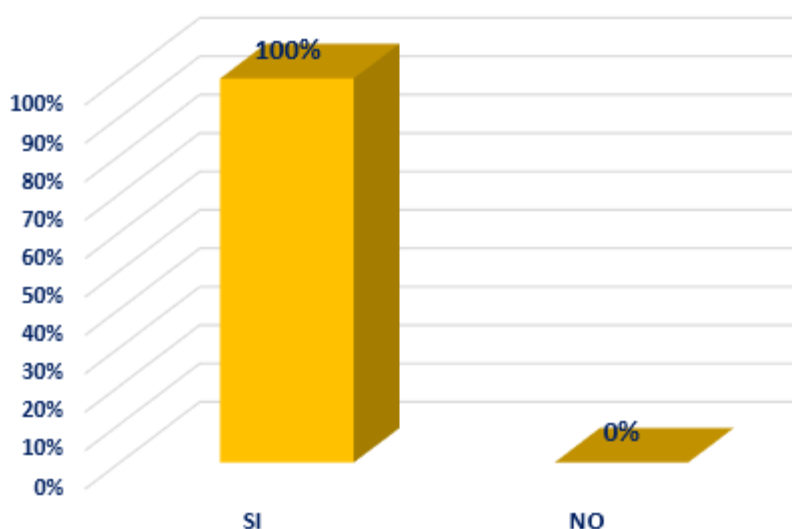


Figura 16 ¿Usted volvería a comprar en Crown Ltda.?

Fuente: Elaboración propia

Además, una ampliación de operaciones de la Importadora Crown Ltda., en la venta de accesorios y repuestos, amerita un análisis exhaustivo de todas las estrategias necesarias para un posicionamiento comercial exitoso. En este entendido, se consultó a los encuestados sobre los servicios adicionales que debería la empresa incorporar para mejorar los servicios de atención al cliente y de esta manera incrementar las ventas.

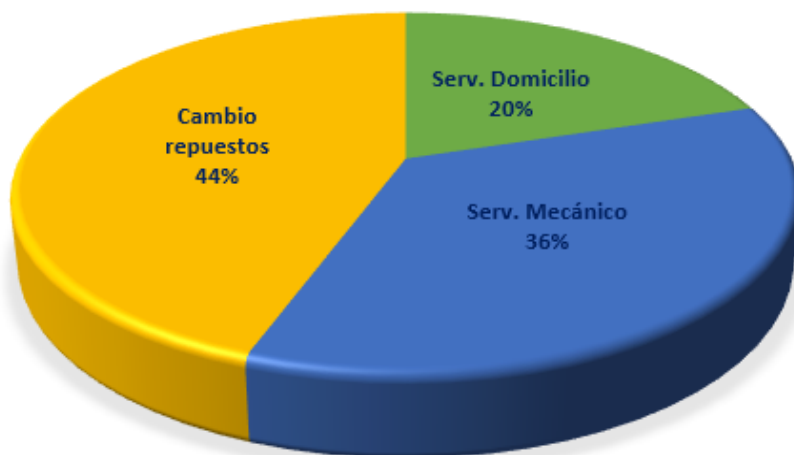


Figura 17 Servicios adicionales que debería ofertar Crown Ltda.

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, el 44% de los encuestados indican que la empresa debería incorporar el servicio de cambio de repuestos al momento de la compra, el 36% opina que debería la empresa contar con el asesoramiento y el apoyo de un mecánico entendido en la materia y un 20% indica que la empresa debería de implementar el servicio de entregas de mercaderías a domicilio.

Estos resultados se los puede apreciar en la figura 11.

Finalmente, en la encuesta se introdujo la interrogante sobre la ampliación de los servicios de la importadora hacia la venta de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas. Al 53% de los entrevistados les pareció bien, 45% considera una decisión excelente y sólo un 2% mostró su indiferencia ante la interrogante planteada.

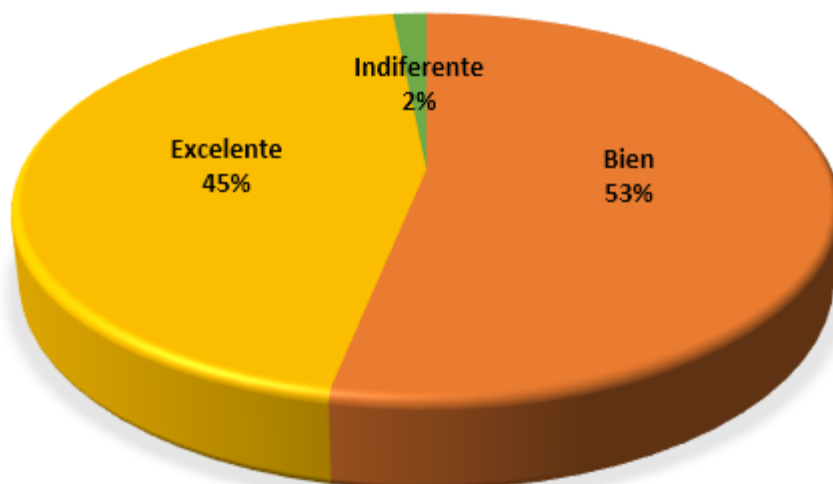


Figura 18 ¿Qué le parece la ampliación de Crown Ltda.
Para venta de accesorios y repuestos en general?

Fuente: Elaboración propia

7.6. Resumen de resultados de la Encuesta

De las consideraciones efectuadas en la sección anterior, podemos establecer las siguientes conclusiones parciales:

- El 84% de los vehículos (de dos y cuatro ruedas) que circulan en Cobija son usados, sólo el 16% serían nuevos o recientemente adquiridos.
- Todos en algún momento han comprado accesorios y repuestos para los vehículos de dos y cuatro ruedas.
- El 72% de los encuestados afirman que la compra de accesorios y repuestos lo realiza en Cobija, 25% en el Brasil y los restantes 3% en el interior del país.
- El 89% de los encuestados señalan que nunca acudieron a la Importadora Crown Ltda., a comprar accesorios y repuestos, el 8% dice haber acudido entre 1 y dos veces y los restantes 3% más de dos veces.
- El 80% de los clientes encuestados indican que la atención al cliente en Crown Ltda., es Buena, 20% señala regular y ninguno afirma que la atención sea mala.
- El 51% dice haber acudido a Crown Ltda., por recomendación de amigos, 37% por la cercanía a la vivienda de los clientes y 12% por los precios competitivos.

- El 100% de los encuestados dicen que volverían a comprar mercancías en la importadora Crown Ltda.
- Con relación a la ampliación de las operaciones de Crown Ltda., 53% dice que el emprendimiento planeado es bueno, 45% excelente y solo el 2% mostró indiferencia.

7.7. Estimación de la demanda anual de accesorios y repuestos para Crown Ltda.

Para la estimación de la demanda anual de accesorios y repuestos de vehículos de dos y cuatro ruedas de la Importadora Crown Ltda., se utilizó la información financiera proporcionada por la empresa con relación a las ventas históricas desde su instalación en Cobija a la fecha. Estos datos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6 Evolución de las ventas de Crown Ltda., en bolivianos

Nº	DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016
1	Vehículos de cuatro ruedas	1.338.240	9.573.295	10.580.460	10.329.540
2	Motocicletas	0	0	891.000	1.369.500
TOTALES		1.338.240	9.573.295	11.471.460	11.699.040

Nota: Concesionaria Crown Ltda.

Asimismo, en la figura que sigue se muestra el comportamiento de las ventas totales y la línea de tendencia para el período 2013 – 2016.

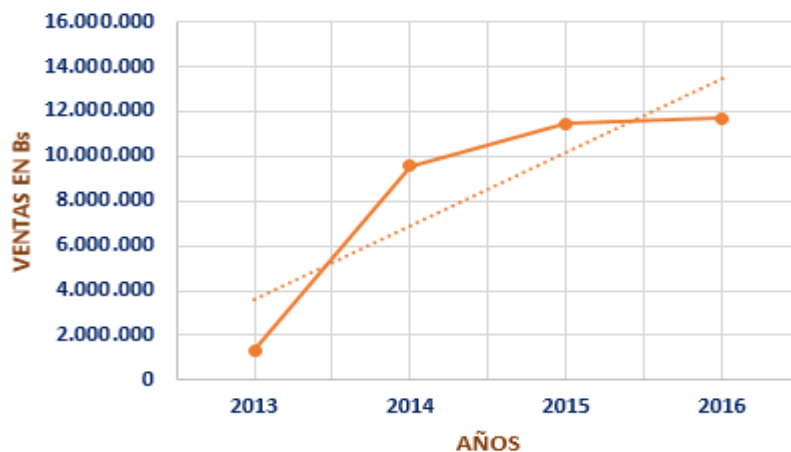


Figura 19 Ventas de la Importadora Crown Ltda., en bolivianos

Y línea de tendencia

Fuente: Elaboración propia

Para estimar la demanda de accesorios y repuestos propiamente dicho, que es lo que interesa para fines del proyecto, primeramente se proyectaron las ventas de motorizados de Crown Ltda., para el primer año de operación del proyecto, utilizando para ello el método de mínimos cuadrados con la siguiente Recta de Ajuste de Mínimos Cuadrados:

$$Y' = 0,2 + 3,32 X$$

Donde: $Y' =$ Ventas

$X =$ Años

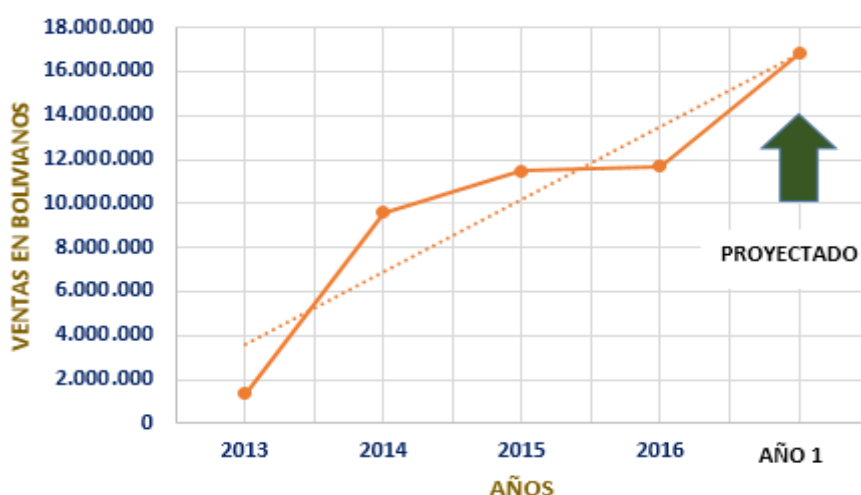


Figura 20 Proyección de las ventas para el 1° año del proyecto en Bs

Fuente: Elaboración propia

En la tabla que sigue, se muestra la proyección de las ventas para el primer año de operación del proyecto.

Tabla 7 Proyección de las ventas de Crown Ltda., para el primer año en Bs.

Nº	DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	PRIMER AÑO (Proyectado)
1	Total Ventas	1.338.240	9.573.295	10.580.460	10.329.540	16.800.000
TOTALES		1.338.240	9.573.295	11.471.460	11.699.040	16.800.000

Nota: Elaboración propia en base a información de Crown Ltda.

Una vez estimadas las ventas globales de Crown Ltda., para el primer año de operación del proyecto, las ventas por concepto de accesorios y repuestos de vehículos de dos y cuatro ruedas, se estimaron en base al indicador que refleja el porcentaje promedio de las ventas de accesorios y repuestos con relación al total de las ventas en una importadora de vehículos y repuestos en países similares al nuestro, que en promedio se sitúa entre 22 y 25% de las ventas globales de las importadoras de vehículos. En el caso que nos ocupa, se optó por el 22% en la escala baja del tramo. Este dato, además, fue corroborado por el propietario de Crown Ltda., que tiene amplia experiencia y conocimiento del negocio.

Por consiguiente, utilizando este indicador, la demanda estimada para Crown Ltda., por concepto de venta de accesorios y repuestos en general, para el primer año de operación del proyecto, se describe en la siguiente tabla.

Tabla 8 *Ampliación de operaciones de Crown Ltda.*
Proyección de venta de accesorios y repuestos para el primer año en Bs.

Nº	DESCRIPCIÓN	PRIMER AÑO (Proyectado)
1	Total Ventas anuales de vehículos	16.800.000
2	Total venta de accesorios y repuestos 22%	3.696.000
TOTALES		16.800.000

Nota: Elaboración propia

8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

La Importadora Crown Ltda., es una empresa dedicada a la venta de vehículos de dos y cuatro ruedas en la ciudad de Cobija, que en poco tiempo ha alcanzado un posicionamiento comercial interesante en el mercado cobijeño. Si analizamos las ventas históricas desde el 2013 a la fecha, éstas han tenido un crecimiento sostenido en el tiempo, siendo así que en el último período del 2016 subió en un 43% respecto al período anterior.

Este éxito en el posicionamiento comercial se atribuye a las marcas reconocidas de vehículos que comercializa la importadora. Y, como era de esperarse, en la medida que fue transcurriendo el tiempo surgió una presión natural de los clientes en solicitar accesorios y

repuestos para la reposición de piezas y la manutención de vehículos, lo que indujo a la gerencia de Crown elaborar una propuesta para la ampliación de operaciones en la venta de accesorios y repuestos.

La estrategia de mercadeo que utilizará la importadora para garantizar las ventas de accesorios y repuestos producto de la ampliación, está basada fundamentalmente en las cuatro P's., vale decir: producto, precio, plaza y promoción.

8.1. Estrategia de mercadeo basada en el producto

La estrategia que utilizará la importadora para la comercialización del producto o productos es la denominada de: "producto y marca". Esta estrategia en los hechos induce al cliente a comprar un producto basado en los lazos emocionales que ésta implica con relación a alguna marca reconocida, por ejemplo: Toyota entre otros.

Esta estrategia está direccionado a posicionar el producto en relación directa a la competencia inmediata, en los hechos determina que los consumidores piensen en el producto como el más barato y de mayor calidad o status que la competencia. La implementación de una marca estratégica y plan de producto debería hacer que los consumidores tengan una relación emocional positiva con la marca o marcas que se lo está comercializando.

8.2. Estrategias de mercadeo basadas en el precio

Por otro lado, la estrategia de precios que utilizará la importadora Crown Ltda., para la comercialización de accesorios y repuestos de vehículos de dos y cuatro ruedas, tiene que ver también con la estrategia de marca analizada en el acápite anterior y se denomina: Estrategia de Descremado de Precios, que significa asignar a un producto un precio relativamente alto con relación a la competencia. Esto es, el precio se asigna al más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto. Este precio, al final, tiene relación con la marca del vehículo que está comercializando la Importadora.

Esta estrategia de precios tiene como propósito proveer márgenes de utilidad relacionados con la marca del producto, mostrar la calidad del producto y proporcionar flexibilidad a la empresa para abarcar otros mercados.

8.3. Estrategias de mercadeo basado en la plaza o distribución

Se entiende por plaza al lugar físico o área geográfica en donde se va a distribuir y vender el producto. En el caso que nos ocupa, se utilizarán los mismos ambientes de la Importadora Crown Ltda., con el aditamento de que las instalaciones sufrirán algunas variantes para acoger lotes adicionales de material y espacios para la exposición y almacenamiento del producto.

Con relación a la ubicación del local, se puede señalar que la misma está en un lugar privilegiado para el comercio, sobre la avenida internacional que conecta a Cobija con la vecina república del Brasil. No se prevé más canales para la comercialización del producto por lo menos en el corto plazo.

8.4. Estrategias de mercadeo basados en la promoción

Las estrategias de mercadeo basadas en la promoción del producto, tienen por objeto comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de una gama de accesorios y repuestos.

Para ello, se proponen las siguientes estrategias:

- Utilizar los diferentes medios de comunicación del medio para promocionar los nuevos productos.
- Crear y distribuir afiches y volantes a los clientes que acuden a la Importadora y en la parada de moto-taxis y trufis.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de transporte público.

9. ESTUDIO TÉCNICO

9.1. Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto se refiere a la cantidad de accesorios y repuestos y (expresado en pesos bolivianos) de vehículos de dos y cuatro ruedas, que la Importadora Crown Ltda., comercializará en un período de tiempo determinado, en este caso un año.

Para determinar el tamaño del proyecto, fundamentalmente se utilizaron las variables expresadas en unidades monetarias y no así físicas, debido a que los accesorios y repuestos

están conformados por una infinidad de elementos que dificultarían un análisis más objetivo y práctico a la hora de hacer cálculos.

Para el primer año de funcionamiento del proyecto, el tamaño óptimo propuesto se exhibe en la siguiente tabla.

Tabla 9 *Importadora de vehículos de dos y cuatro ruedas Crown Ltda.*
Tamaño óptimo para el primer año de operación en bolivianos.

Nº	DESCRIPCIÓN	PRIMER AÑO (Proyectado)
1	Ventas estimadas para el primer año de operación del proyecto.	3.696.000
TOTALES		3.696.000

Nota: Elaboración propia

La proyección de las ventas por concepto de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas, para el primer año de funcionamiento del proyecto, se la hizo utilizando indicadores promedio cuantificados por estudios especializados y la práctica cotidiana de empresas similares, que se explicó en el estudio de mercado.

9.1.1. Justificación del tamaño del proyecto

Para la determinación del tamaño del proyecto consistente en la ampliación del sector de ventas de accesorios y repuestos para vehículos, se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Nivel anual de ventas de vehículos de dos y cuatro ruedas.
- La disponibilidad de recursos financieros.
- La demanda de accesorios y repuestos expresada en la encuesta realizada a los clientes potenciales de la Importadora.

a. Nivel de ventas de vehículos de Crown Ltda.

Tal como se indicó en el acápite correspondiente, las ventas de la Importadora Crown Ltda., han tenido un crecimiento sostenido desde la instalación de la empresa el 2013 hasta la fecha. En la tabla siguiente se muestra dicha evolución.

Tabla 10 Ventas de la Importadora Crown Ltda., período: 2013 – 2016 en Bs.

Nº	DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016
1	Vehículos de cuatro ruedas	1.338.240	9.573.295	10.580.460	10.329.540
2	Motocicletas	0	0	891.000	1.369.500
TOTALES		1.338.240	9.573.295	11.471.460	11.699.040

Nota: Concesionaria Crown Ltda.

En la tabla precedente se puede apreciar que las ventas se incrementaron notoriamente desde el 2014, año en el que la gerencia decide incursionar en la venta de motocicletas que tiene una alta demanda en la ciudad de Cobija. Dicho crecimiento significativo de las ventas indujo a la gerencia de la empresa en estudiar la alternativa de ampliar los alcances de la empresa hacia la importación y comercialización de autopartes y repuestos.

b. Capacidad de financiamiento

El costo de la ampliación de las operaciones de Crown Ltda., será financiado con el aporte de los socios de la empresa y la participación de un crédito bancario de una institución financiera del medio, donde se pudo advertir la plena predisposición de financiar parcialmente el proyecto de ampliación propuesto.

c. Demanda de accesorios y repuestos

Para determinar la conducta de los clientes ante la ampliación de las operaciones de Crown Ltda., hacia la venta de accesorios y repuestos, se incorporó en la boleta de encuesta la interrogante sobre el parecer de dicha propuesta. Al respecto, y tal como puede apreciarse en la figura que sigue, el 53% de los encuestados señalaron que estaba bien, 45% calificó de excelente y solamente el 2% mostró su indiferencia al proyecto.

Si bien la encuesta no permite cuantificar la demanda propiamente dicha, debido a la dificultad que representa individualizar cada uno de los cientos de componentes de accesorios y repuestos, existe un alto índice de aceptación por el alcance del proyecto.

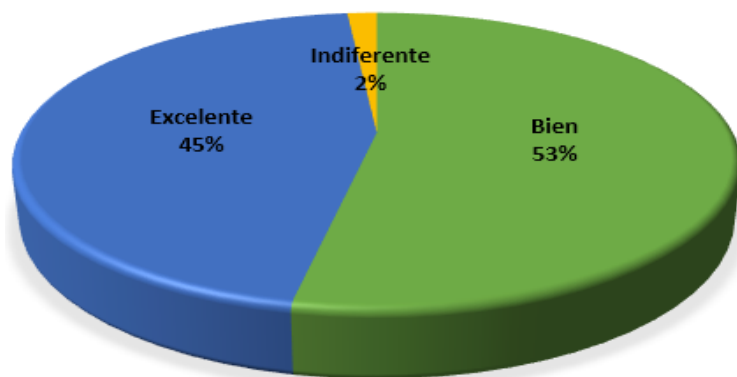


Figura 21 ¿Qué le parece la ampliación de Crown Ltda., para Comercializar accesorios y repuestos?

Fuente: Elaboración propia

Además, la demanda se puede advertir en los pedidos y solicitudes expresados por los clientes en la urgente necesidad de aprovisionar accesorios y repuestos para los vehículos que fueron adquiridos en Crown Ltda.

9.3. Flujo grama de ventas de accesorios y repuestos de vehículos

El flujo grama que será aplicado en la atención al cliente que acude a la Importadora Crown Ltda., a comprar accesorios y repuestos de vehículos de dos y cuatro ruedas, es sencillo. Se inicia en la operación donde el cliente solicita el producto, luego se verifica en el sistema si la Importadora cuenta con el producto solicitado, si existe entonces se le proporciona al cliente el precio del producto.

Acto seguido, el cliente toma la decisión de comprar o no comprar el producto. Si es sí, se ubica el producto, el cliente procede a cancelar en Caja y finalmente se entrega el producto una vez que este ha sido embalado o colocado en un envase.

A continuación, se muestra in-extenso el flujo grama de ventas de la Importadora Crown Ltda.

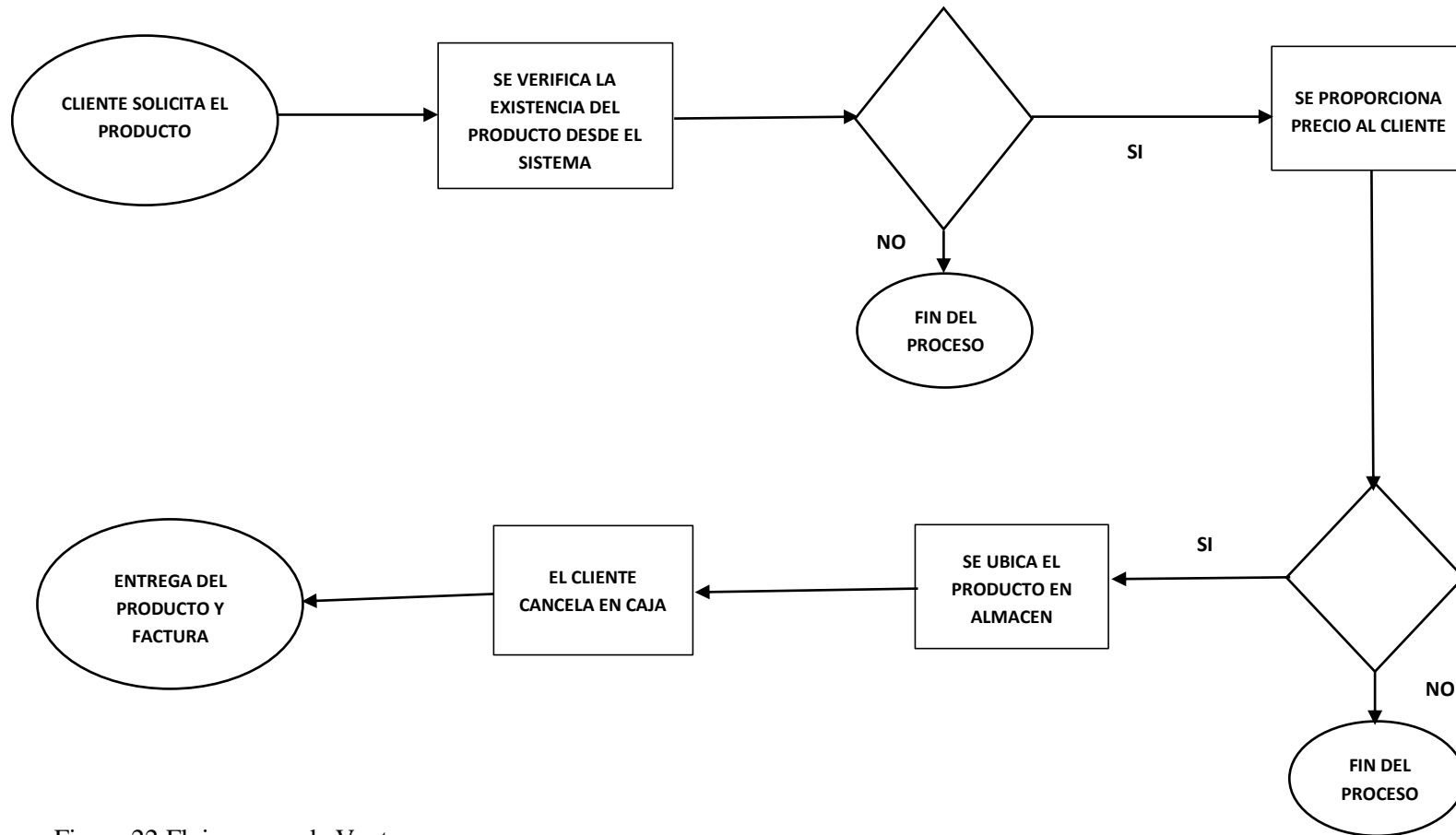
FLUJO GRAMA DE VENTAS DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

Figura 22 Flujo grama de Ventas
Fuente: Elaboración propia

Si bien las operaciones inherentes a la venta de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas, cuya factibilidad será evaluada de manera separada al funcionamiento de la Importadora, la idea contempla el aprovechamiento compartido de algunas operaciones como Caja, entre otros.

9.4. Requerimientos para la ampliación del sector de ventas

La ampliación de operaciones de Crown Ltda., implica en los hechos efectuar una serie de reacondicionamientos en la infraestructura, compra de mobiliario y equipamiento, contratación de personal adicional y la adquisición de un vehículo de dos ruedas para la movilización del personal. Cabe recalcar, que dicha ampliación se efectuará en los mismos ambientes donde actualmente funciona la Importadora. Sin embargo, para evaluar la factibilidad técnica y financiera del proyecto se lo considerará de manera separada.

9.4.1. Reacondicionamiento de infraestructura

Tal como puede apreciarse en la figura que sigue, la ampliación de operaciones contempla un reacondicionamiento interno del espacio donde actualmente funciona la importadora. El proyecto prevé la habilitación de un espacio para almacenes de accesorios y repuestos, espacio para la exposición de mercaderías, un ambiente adicional externo para trabajos de mecánica y finalmente otro espacio para el trabajo administrativo.

Las obras civiles previstas contemplan la construcción de un ambiente mediano de material, que además albergará un ambiente exclusivo para los trabajos del mecánico que será contratado para el asesoramiento técnico a los clientes y el cambio de repuestos si el cliente así lo desea.

En la figura siguiente es posible apreciar que los terrenos donde funciona Crown Ltda., son amplios y no se tendrá mayor problema en efectuar las adecuaciones necesarias para la ampliación de operaciones, que básicamente comprende las siguientes actividades:

- Un espacio para la exposición de mercaderías (accesorio y repuesto de vehículos de dos y cuatro ruedas).
- Un espacio para almacenes de mercaderías.
- Un espacio para el taller de mecánica.



Figura 23 Espacio donde funciona la Importadora Crown Ltda.
Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra un esquema para el reacondicionamiento de la infraestructura que será utilizado para la ampliación de operaciones de la Importadora Crown Ltda.

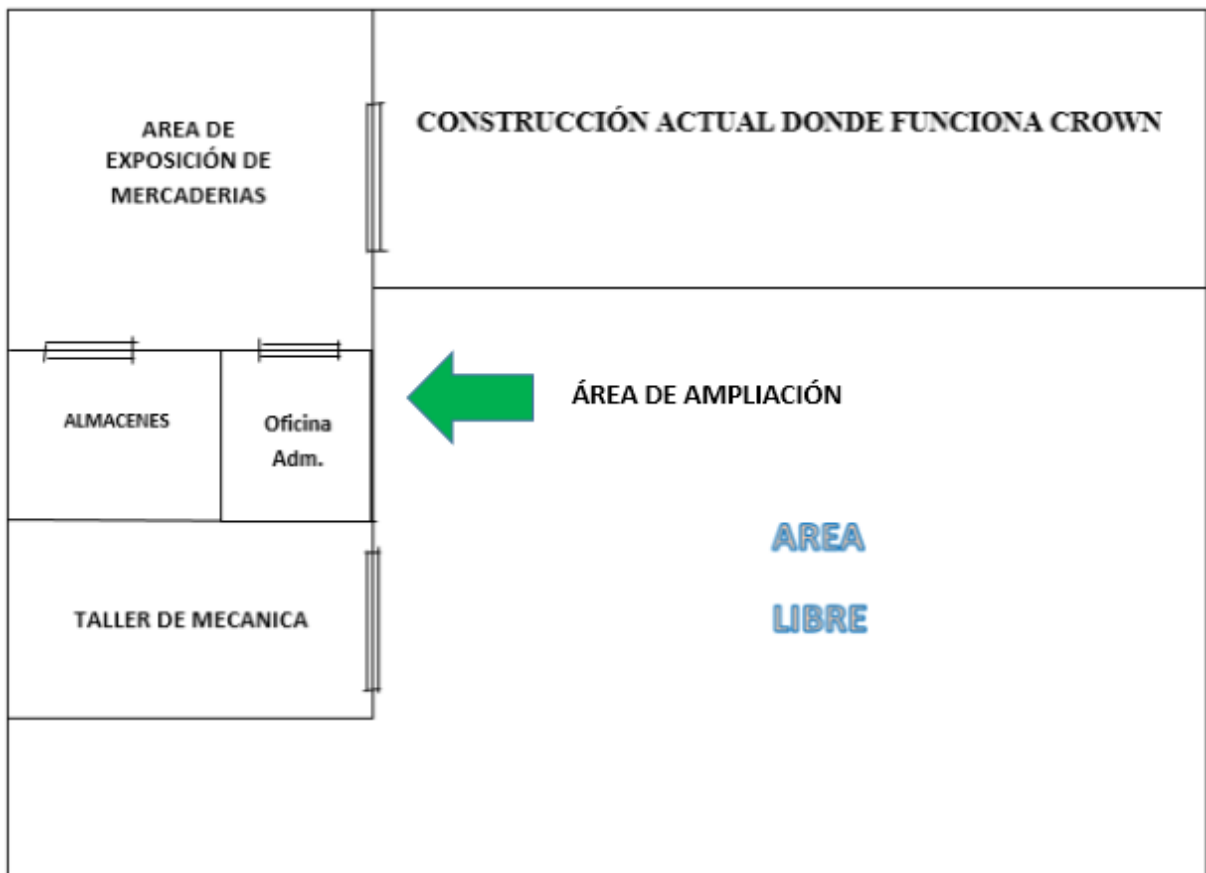


Figura 24 Distribución del espacio de ampliación
Fuente: elaboración propia

Las construcciones civiles relacionadas con la ampliación estarán ubicadas al lado derecho de los ambientes donde actualmente opera Crown Ltda., en forma de L, las paredes serán de material con predominancia de ladrillo, cemento y cerámica. El taller de mecánica será de ladrillo visto y cubierta de calamina tipo galpón.

9.4.2. Requerimiento de Equipos, mobiliario y Vehículos

La puesta en marcha de las operaciones de venta de accesorios y repuestos también consigna la adquisición de los siguientes equipos, mobiliario y vehículos.

a. Equipos

- **Quid completo de herramientas para mecánica**



Figura 25 Herramientas de mecánica Fuller Tool 160 piezas (Quid completo)
Fuente: Mercado Livre Brasil

- **Compresor de Aire**



Figura 26 Compresora de aire Pressure
Fuente: Mercado Libre Brasil

b. Mobiliario

Figura 27 Estante grande de metal
Fuente: Mercado Livre Brasil



Figura 28 Mesa mostrador para exposición de mercaderías
Fuente: Mercado Livre Brasil



Figura 29 Archivadores metálicos
Fuente: Mercado Livre Brasil



Figura 30 Escritorio para oficina administrativa
Fuente: Mercado Livre Brasil

- **Equipo de computación**



Figura 31 Computador Dell Intel Core + Monitor 16.9 Lcd
Fuente: Mercado Livre Brasil



Figura 32 Multifuncional Jato De Tinta Color L375 Epson
Fuente: mercado livre Brasil

- **Vehículos**



Figura 33. Motocicleta Yamaha Neo AT 115
Fuente: Mercado Livre Brasil

9.5. Recursos humanos

Por otro lado, la ampliación de operaciones de la Importadora Crown Ltda., con la incursión en la venta de accesorios y repuestos en Cobija, representará la contratación de personal adicional que se dedique exclusivamente a la importación y comercialización de accesorios y repuestos de dos y cuatro ruedas.

Esto quiere decir que para cumplir los propósitos de la ampliación Crown Ltda., dispondrá de recursos humanos adicionales con la función específica de canalizar los pedidos de los clientes que demanden accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas.

En el organigrama ampliado de Crown Ltda., se puede apreciar que la ampliación de operaciones implica la contratación de personal para los siguientes cargos adicionales:

- Un responsable de ventas de accesorios y repuestos para vehículos.
- Un vendedor de mostrador
- Un mecánico
- Un portero

Las funciones del Gerente, secretaria y personal de Caja que actualmente trabajan en la Importadora serán compartidas, vale decir se trata de aprovechar al personal existente en los cargos donde las funciones son compartibles.

Sin embargo, para fines de cálculo de costos se tomará en cuenta solamente el personal adicional que en el Organigrama Ampliado está resaltado con entorno rojo y letras azules.

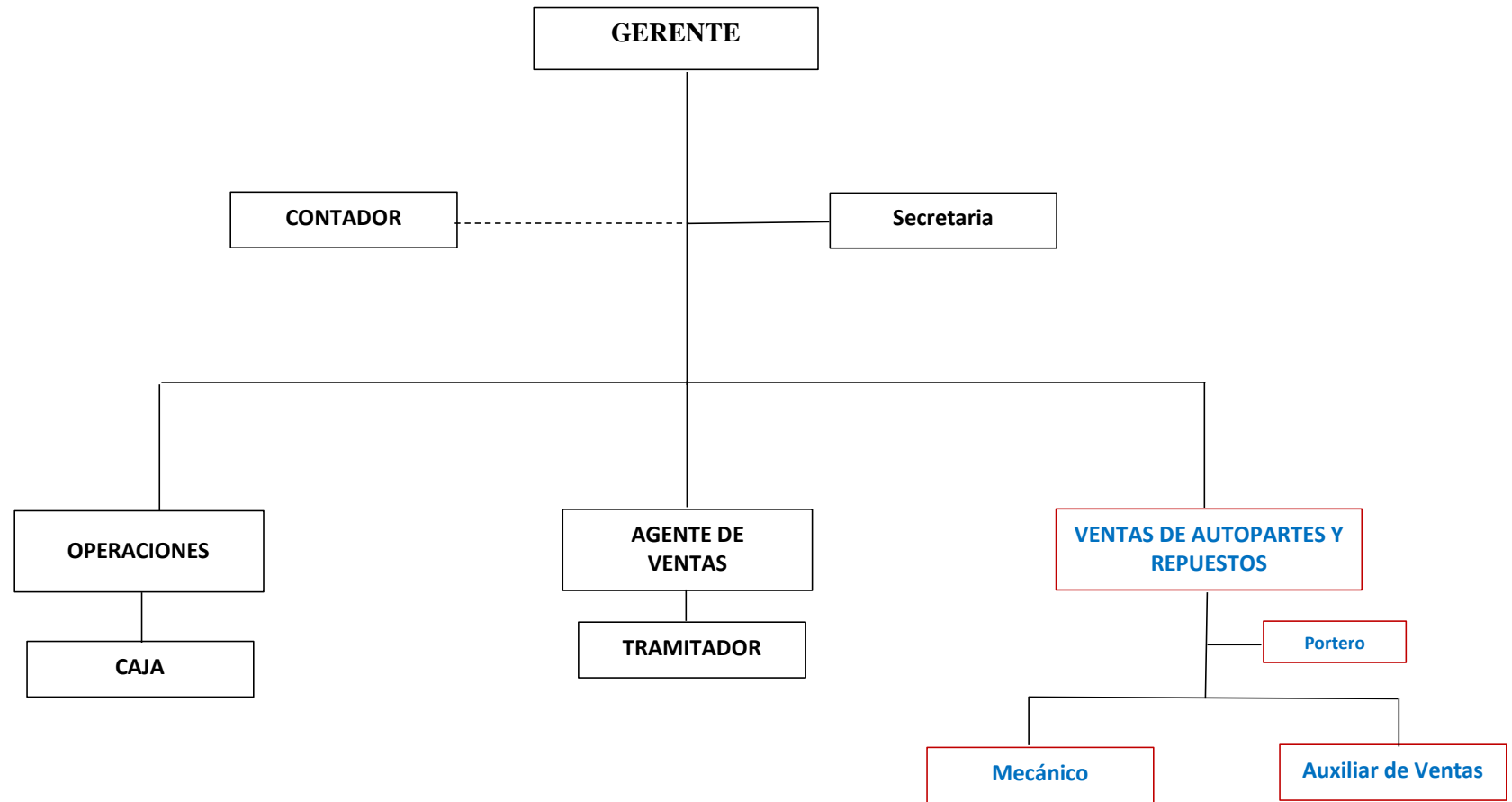
ORGANIGRAMA AMPLIADO – CROWN LTDA.

Figura 34 Organigrama Ampliado de Crown Ltda.
Fuente: elaboración propia

9.5.1. Manual de funciones

Las funciones y responsabilidades de los funcionarios que serán contratados adicionalmente para la puesta en marcha de la ampliación de Crown Ltda., están consignadas en el siguiente manual de funciones.

a. Responsable de Ventas de accesorios y repuestos

Requisitos:

- Contar con título a nivel licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y ramas afines.
- Tener como mínimo tres años de experiencia laboral.
- Tener conocimientos en ventas de autopartes y repuestos en instituciones similares.

Funciones

- Coordinar las actividades de Crown – Repuestos con el gerente general de la empresa con el objeto de alcanzar los objetivos institucionales de la Importadora.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos que comercializa, como: mensajes promocionales, eslogan, información técnica y otros.
- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Resolver en coordinación con el gerente los problemas que se presenten en el cumplimiento de las funciones en el área de trabajo.
- Realizar los trámites emergentes de la provisión de los almacenes de mercaderías canalizando de manera adecuada los pedidos de los clientes.
- Es el encargado de gestionar la importación de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas en coordinación con la Gerencia y la Unidad de ventas de la Importadora.
- Es responsable de la tramitación administrativa comercial de los lotes de accesorios y repuestos de vehículos disponibles en almacén, documentación oficial y altas y bajas en el almacén.

b. Auxiliar de Ventas (vendedor de mostrador)**Requisitos:**

- Egresado de las carreras de Ingeniería Industrial o Ingeniería Mecánica.
- Conocimientos en ventas de accesorios y repuestos de vehículos.
- Experiencia de tres años en cargos similares.

Funciones

- Responsable de la venta de Repuestos en el mostrador.
- Atender solicitudes o requerimientos de cotización de repuestos y órdenes de compra.
- Proporcionar precios, disponibilidad y alternativas de los repuestos solicitados por los clientes.
- Proporcionar soporte técnico de repuestos a los clientes en el mostrador.
- Proporcionar información sobre promociones de accesorios, repuestos y nuevos servicios que la empresa brinde.
- Realizar todo el proceso de venta de Repuestos, desde la generación del pedido hasta la facturación.
- Atender y dar solución a devolución de repuestos o accesorios.
- Desarrollar otras funciones por encargo del responsable de ventas de accesorios y repuestos.

c. Mecánico**Requisitos:**

- Titulado del área de mecánica automotriz.
- Contar con una experiencia laboral de por lo menos tres años en cargos similares
- Tener conocimiento de mecánica de motocicletas.

Funciones básicas

- Repara o sustituye elementos o partes defectuosas de máquinas y equipos.
- Efectúa ajustes y verifica el resultado de trabajos realizados.

- Realiza asesoramiento al cliente para la adquisición de accesorios o repuestos a solicitud del cliente y la aprobación del responsable de ventas.
- Asesorar al responsable de ventas en la adquisición de mercaderías para la venta.

d. Portero

Requisitos:

- Título de Bachiller en Humanidades.
- Conocimientos en ventas de accesorios y repuestos de vehículos.
- Experiencia de tres años en cargos similares.

Funciones básicas

- Es el encargado de vigilar la entrada y salida de las personas a los espacios de ventas y el taller de mecánica.
- Se encarga de abrir y cerrar las puertas de acceso a los ambientes de ventas de accesorios y repuestos.
- Es el encargado de encender y apagar las luces y aire acondicionado del local de ventas.
- Se encarga de repartir la correspondencia a solicitud del gerente y el responsable de ventas de accesorios y repuestos.
- Es el encargo de la limpieza de los ambientes de ventas, almacenes y taller de mecánica.
- Cumplir otros encargos a solicitud del Gerente y el responsable de ventas de accesorios y repuestos.

9.5.2. Escala salarial

La escala salarial para el personal adicional que contratará la Importadora para cubrir la demanda de personal en el área de ventas de accesorios y repuestos de vehículos, está de acuerdo a las normas establecidas por el Estado Plurinacional de Bolivia y las normas dispuestas por los Ministerios del ramo.

Por consiguiente, la escala salarial propuesta para el área de ventas de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas, es la siguiente:

Tabla 11 Escala salarial para el personal de ventas de accesorios y repuestos Crown Ltda. Expresado en bolivianos por mes

Nº	CARGO	SUELDO/SALARIO MENSUAL
1	Responsable de Ventas	4.500
2	Vendedor	3.000
3	Mecánico	2.500
4	Portero	2.000

Nota: Elaboración propia

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

10.1. Aspectos Organizacionales

La ampliación de operaciones de la Importadora Crown Ltda., será objeto de la realización de trámites adicionales en las instituciones que regulan el funcionamiento de unidades económicas en la ciudad de Cobija. Hay que considerar, sin embargo, que al tratarse de una ampliación los trámites ya no son morosos como al inicio de operaciones, teniendo en cuenta que Crown Ltda., cuenta con Licencia de Funcionamiento emitido por el Gobierno Municipal Autónomo de Cobija, cuenta con inscripción en FUNDENPRESA y está inscripto como contribuyente regular en Impuestos Nacionales NIT.

11. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

11.1. Inversiones

La puesta en marcha del proyecto de ampliación de operaciones de la Importadora Crown Ltda., dará lugar a la realización de una serie de inversiones en bienes de capital y capital operativo.

La inversión en activo fijo, consigna la adecuación y ejecución de construcciones civiles donde funcionará el área de ventas de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas, la adquisición del mobiliario necesario para la ampliación, adquisición de equipamiento básico y la compra de un vehículo de dos ruedas para uso del personal administrativo.

Pero además está contemplada la inversión en capital de giro (o trabajo) consistente en el concurso de dinero en efectivo para garantizar el inicio de las operaciones de la firma. Estos recursos serán empleados para la importación de accesorios y repuestos, cancelación de haberes del personal y otros costos contemplados en la estructura de costos.

En resumen, las inversiones necesarias para la ampliación de operaciones de Crown Ltda., son de dos tipos:

- a) Inversiones en capital fijo.
- b) Inversiones en capital de trabajo.

Las inversiones en activo fijo sin duda son las de mayor peso específico dentro de la estructura de inversiones de la empresa y está conformada por los siguientes componentes:

11.1.1. Inversiones en bienes de capital o activo fijo

Las inversiones en bienes de capital fijo o activo fijo corresponden a la erogación de recursos monetarios para financiar las construcciones civiles, la adquisición del mobiliario en general, la compra de equipos y la adquisición de un vehículo de dos ruedas para uso del personal administrativo, en las labores relacionadas con la importación y comercialización de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas.

En la tabla siguiente se exhiben las inversiones en capital fijo que invertirá la Importadora Crown Ltda., para el inicio de las actividades programadas.

Tabla 12 *Detalle de inversiones en activo fijo en bolivianos*

Nº	DESCRIPCIÓN	COSTO EN Bs.	RELACION %
1	Construcciones Civiles	350.000	0,81
2	Mobiliario en general	32.188	0,08
3	Equipos	25.485	0,06
6	Vehículos	20.880	0,05
T O T A L E S		428.553	1,00

Nota: Elaboración Propia

Del análisis de la tabla anterior, se puede apreciar que el total de las inversiones en activo fijo o capital de inversión asciende a Bs 428.553.--. De este total, Bs 350.000.--, vale decir el 81% del total corresponde a las inversiones que se realizarán para las construcciones civiles emergentes de la ampliación. Bs 32.188.—(8% sobre el total de inversiones programadas para activo fijo) corresponde a la adquisición de mobiliario para la parte operativa como administrativa; Bs 25.485.-- (6% sobre el total) será empleado para la adquisición del equipamiento necesario para el funcionamiento de la empresa.

Finalmente, la programación consigna la adquisición de un vehículo de dos ruedas para trabajo con un costo de Bs 20.880.—(5% del total).

11.1.2. Inversiones para capital de trabajo

El Capital de Operaciones o capital de trabajo se refiere al monto de dinero en efectivo necesario para garantizar las operaciones de la empresa, por un período mínimo de tres meses. Son recursos frescos que serán utilizados por la empresa para la puesta en marcha del proyecto.

Para el cálculo del Capital de Operaciones, en el presente caso, se tomaron en cuenta los costos variables cuyo valor asciende para el primer año de operación a Bs 669.550.--, monto relativamente alto debido a las características de las operaciones que realiza Crown Ltda., vale decir, compra-venta de accesorios y repuestos que tiene una alta participación en la estructura de costos y el costo de publicidad que registra la suma de Bs 20.250.--, haciendo un total de Bs 689.800.--

El detalle de los mismos se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 13 *Cálculo del capital de trabajo para tres meses de operación en bolivianos.*

Nº	DESCRIPCION	COSTO TOTAL/AÑO	CAPITAL DE OPERACIONES PARA 3 MESES
1	Total Costo de Operación Anual	2.678.200	669.550
2	Costo de publicidad	81.000	20.250
T O T A L E S		2.759.200	689.800

Nota: Elaboración Propia

Para el cálculo del capital de trabajo se efectuó la siguiente operación: el costo total anual de operaciones de Bs 2.678.200.-- se dividió entre doce meses del año para obtener el capital de trabajo para un mes de operación, que registra la cifra de Bs 223.183.--, el mismo que luego se multiplicó por 3 meses, lográndose la suma total de Bs 669.550.--. La misma operación se practicó para el costo de publicidad, registrando un total de 689.800.-- para tres meses de operación del proyecto.

11.1.3. Requerimiento total para inversiones

El requerimiento total para la instalación y puesta en marcha del proyecto de ampliación de operaciones de la Importadora Crown Ltda., asciende a Bs 1.118.353.—(UN MILLON CIENTO DIECIOCHO MIL TRESCIENTOS CINCUENTA Y TRES 00/100 BOLIVIANOS), para cubrir los requerimientos monetarios tanto de Capital de Inversión como de Operaciones, tal como puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 14 *Requerimiento total de inversiones en bolivianos*

Nº	DESCRIPCIÓN	MONTO EN Bs	RELACIÓN %
1	Capital de Inversión	428.553	38 %
2	Capital de Operación	689.800	62 %
T O T A L E S		1.118.353	100 %

Nota: Elaboración Propia

11.1.4. Estructura de Financiamiento

De las consideraciones efectuadas en los anteriores párrafos se puede concluir que la ampliación de operaciones que pretende la Importadora Crown Ltda., incursionando en la venta de accesorios y repuestos de vehículos, como apéndice a la venta de vehículos de dos y cuatro ruedas, asciende a la suma global de Bs 1.118.353,--(UN MILLÓN CIENTO DIECIOCHO MIL TRESCIENTOS CINCUENTA Y TRES 00/100 BOLIVIANOS).

Este monto será financiado con el aporte propio de los propietarios de la Importadora y la participación de un financiamiento bancario, cuyo detalle se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 15 *Ampliación de operaciones de la Importadora Crown Ltda. Estructura de financiamiento en bolivianos*

Nº	INVERSIONES	FINANCIAMIENTO		TOTAL
		PROPIO	CRÉDITO	
1	Capital de Inversión	0	428.553	428.553
2	Capital de Operaciones	422.353	267.447	689.800
T O T A L E S		422.353	696.000	1.118.353
Relación %		38%	62%	100%

Nota: Elaboración Propia

De la tabla anterior se deduce que las inversiones programadas por la Importadora serán financiadas con aporte propio que asciende a Bs 422.353,-- (38% del total) y un crédito bancario del Banco BISA de Bs 696.000,-- (62% del total).

Las condiciones crediticias del crédito son las siguientes:

- Banco: BISA
- Monto del crédito Bs 696.000,-- (equivalente a 100.000 \$u\$ americanos)
- Plazo: Cinco años
- Tasa de interés: 14% anual
- Garantía: Hipotecaria

12. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

12.1. Ingresos y costos del proyecto

El desarrollo de las actividades de Crown Ltda., con la ampliación de operaciones para la venta de accesorios y repuestos de vehículos, dará origen a la generación de ingresos y costos adicionales que para fines de cálculo y evaluación fueron considerados por separado de las actividades principales de la Importadora.

A continuación se muestra el comportamiento de los ingresos por venta de accesorios y repuestos en el primer año de funcionamiento del proyecto.

12.1.1. Ingresos para el primer año de operación del proyecto

Los ingresos cuantificados para el primer año de operaciones de Crown – Repuestos y Accesorios, provendrán de la comercialización de accesorios y repuestos de vehículos de dos y cuatro ruedas.

De acuerdo a la tabla siguiente, los ingresos por dicho concepto registran la suma de Bs 3.696.000,--, desglosados de la siguiente manera:

Tabla 16 *Ampliación de Operaciones de Crown Ltda.
Ingresos para el primer año de operaciones en bolivianos*

Nº	Descripción	Total Ingresos
1	Ventas globales de accesorios y repuestos para vehículos de dos y cuatro ruedas	3.696.000
Totales		3.696.000

Nota: Elaboración propia

Estos ingresos corresponden a la venta de accesorios y repuestos de dos y cuatro ruedas comercializados por la Importadora Crown Ltda., durante el primer año de operaciones del proyecto.

12.1.2. Costos para el primer año de operación del proyecto

Los costos originados por el funcionamiento de la empresa de venta de accesorios y repuestos, básicamente se refieren a los costos de operación y administración de la empresa, vale decir: la contratación de mano de obra y la adquisición de insumos y materiales necesarios para desarrollar los procesos productivos de la empresa.

En el cuadro que sigue se exhiben el detalle de los mismos:

Tabla 17 *Ampliación de operaciones de Crown Ltda.*
Resumen de costos para el primer año de operación del proyecto en Bs.

Nº	Descripción	Monto en Bs	Relación %
1	Costos de Operación	2.678.200	0,887
2	Costos de administración	103.513	0,034
3	Costos de Publicidad y Promoción	81.000	0,026
4	Costo Financiero Anual	139.200	0,046
5	Costo de Depreciación Anual	15.719	0,005
Totales		3.017.632	1,00

Nota: Elaboración propia

La tabla anterior refleja que los costos para el primer año de funcionamiento de Crown – Repuestos y Accesorios, asciende a la suma de Bs 3.017.632,--, con una participación porcentual del 88,7% del global. Esta alta participación se debe a las características del negocio que consiste en comercializar accesorios y repuestos, donde el costo de importar repuestos a precios CIF, ocupan una altísima proporción en la estructura de costos.

Le sigue en orden de prelación el costo financiero anual de Bs 139.200,--, crédito comercial que será negociado ante el Banco BISA-Cobija con un interés anual del 20%. Los costos de

administración de Bs 103.513,--, con una participación porcentual de 3,4%, ocupan el tercer lugar en el detalle de costos de Crown-Repuestos.

La promoción y posicionamiento comercial del negocio de accesorios y repuestos demandará la erogación monetaria de Bs 81.000,--, (0,026% sobre el total) que serán invertidos en el financiamiento de los gastos de promoción y publicidad del negocio.

Finalmente, se tiene el costo de depreciación del activo fijo nuevo que alcanza a Bs 15.719,-- (0,005% s/total), que se refiere a la contabilización del uso y desgaste del activo fijo en los porcentajes regulados por el Órgano Rector.

12.1.3. Utilidad Bruta y Neta para el primer año de operación del proyecto

Los resultados de las operaciones de Crown – Accesorios y Repuestos, son el resultado de la confrontación de los ingresos y gastos en las que incurrirá la empresa en la ampliación de operaciones en el sector de ventas de accesorios y repuestos.

Estos datos se reflejan en la tabla siguiente:

Tabla 18 *Ampliación de operaciones de Crown Ltda.*
Estado de resultados para el primer año de operación del proyecto en Bs.

Nº	Descripción	Monto En Bs	Relación %
I	Total ingresos	3.696.000	1,00
1	Costos de Operación	2.678.200	0,724
2	Costo de Administración	103.513	0,028
3	Costo de Publicidad y Promoción	81.000	0,021
4	Costo Financiero anual	139.200	0,037
5	Costo de Depreciación Anual	15.719	0,004
II	Total costos	3.017.632	0,816
III	Utilidad Bruta Antes de Impuestos	678.368	0,183
IV	Impuestos IUE 25%	169.592	0,045
V	Utilidad neta	508.776	0,137

Nota: Elaboración propia

La Utilidad Bruta antes de la cancelación de impuestos para el primer año de operación del proyecto alcanza a Bs 678.368,--, que porcentualmente representa el 18,3% de los ingresos cuantificados para el mismo período.

Para llegar a establecer la Utilidad Neta libre de impuestos se deducen los gravámenes al Impuesto a las Utilidades de Empresas (IUE) del 25% sobre utilidades que en el presente caso suman Bs 169.592,--, con una participación relativa del 4,5% sobre el total de ingresos.

Finalmente, la Utilidad Neta es de Bs 508.776,-- para el primer año de operación del proyecto, que porcentualmente representa el 13,7% del total de ingresos. Este porcentaje se considera razonable tomando en cuenta los rendimientos que ofrece el sistema financiero en depósitos a plazo fijo.

12.1.4. Cálculo del Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó el método expresado en valores monetarios debido a que los volúmenes de mercadería comercializada no son homogéneos y están constituidos por una infinidad de elementos.

La fórmula utilizada en el presente caso, fue el siguiente:

$$PE = \frac{COSTO FIJO}{1 - \frac{COSTO VARIABLE}{VENTAS}}$$

Datos:

Costo Fijo Total Anual = Bs 184.513,--

Costo Variable Total Anual = Bs 2.678.200,--

Ventas Totales Anuales = Bs 3.696.000, --

$$PE = 184.513 / 1 - 2.678.200 / 3.696.000$$

$$PE = 304.511 / 0,2754 = Bs 669.982$$

En consecuencia, la microempresa deberá obtener un nivel de ventas de Bs 669.982,-- al año para alcanzar el nivel de equilibrio, es decir, para este nivel de ventas los costos totales se igualan a los ingresos totales.

PRUEBA:

$$PE = 669.982$$

$$A = PE * CV / VENTAS = 669.982 * 2.678.200 / 3696.000$$

$$A = 485.482$$

$$MC = PE - A = 669.982 - 485.482 = 184.500$$

$$MC - CF = 184.500 - 184.500 = 0$$

12.1.5. Proyección del Estado de Resultados para el período de cinco años

Para la proyección de las variables del estado de resultados del proyecto de ampliación de Crown Ltda., se consideraron algunos supuestos importantes que afectarán a ambas variables durante el horizonte del proyecto de cinco años.

Se asume que durante los primeros cinco años del proyecto, tanto ingresos como costos se incrementarán en el orden del 10% anual. Este supuesto se basa en el crecimiento sostenido de la demanda de accesorios y repuestos de vehículos de dos y cuatro ruedas en la ciudad de Cobija, producto del crecimiento del parque vehicular.

La tabla que sigue, muestra el comportamiento de ambas variables durante cinco años que es el período donde se cancelará la deuda.

Tabla 19 Ampliación de operaciones de Crown Ltda.
Proyección del estado de resultados para cinco años en Bs.

Nº	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
I	Ingresos por Ventas	3.696.000	4.065.600	4.472.160	4.919.376	5.411.314
II	Total Costos	2.975.872	3.241.177	3.535.382	3.861.286	4.221.992
2.1.	Operación	2.678.200	2.946.020	3.240.622	3.564.684	3.921.153
2.2.	Administración	103.513	113.864	125.251	137.776	151.553
2.3.	Promoción y publicidad	81.000	89.100	98.010	107.811	118.592
2.4.	Financiero	97.440	77.952	58.464	38.976	19.488
2.5.	Depreciación	15.719	14.241	13.035	12.039	11.206
III	Utilidad Bruta	720.128	824.423	936.778	1.058.090	1.189.321
IV	Impuestos IUE 25%	180.032	206.106	234.195	264.522	297.330
V	Utilidad Neta	540.096	618.317	702.584	793.567	891.991

Nota: Elaboración propia

12.1.5. Flujo de Caja para diez años

El Flujo de Caja es la herramienta que se utilizó para determinar los indicadores de rentabilidad del proyecto; es decir: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C).

El horizonte de tiempo considerado para el presente caso fue de cinco años tomando en cuenta el período de repago de la deuda a contraerse con el banco BISA, en el equivalente a 100.000.—dólares americanos.

En efecto, el Flujo de Caja y el Cuadro de Amortizaciones del crédito (VER ANEXOS) consignan la cancelación anual de Bs 139.200.--, hasta la cancelación total del crédito. Para la proyección de la variable ingresos se consideró un crecimiento anual del 10%, considerando fundamentalmente las siguientes razones: a) índice de crecimiento de la demanda de accesorios y repuestos en el orden del 5% anual y una tasa de inflación cercano al 5% anual.

Para la proyección de los costos de operación y administrativo también se asume la misma tasa de crecimiento del 10% anual, tomando en cuenta las mismas razones que las aplicadas en el caso de los ingresos. A continuación en la tabla que sigue se muestra el flujo para los próximos cinco años del proyecto.

Tabla 20 Ampliación de operaciones de Crown Ltda.
Proyección del Flujo de Caja para cinco años en Bs.

Nº	DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	(-) Inversión	-1.118.353	0	0	0	0	0
2	(+) Ingresos	0	3.696.000	4.065.600	4.472.160	4.919.376	5.411.314
3	(-) Costos Variables		2.678.200	2.946.020	3.240.622	3.564.684	3.921.153
4	Margen Bruto	-1.118.353	1.017.800	1.119.580	1.231.538	1.354.692	1.490.161
5	(-) Costos Fijos		184.513	202.964	223.261	245.587	270.145
6	(-) Intereses		97.440	77.952	58.464	38.976	19.976
7	(-) Depreciación		15.719	14.241	13.035	12.039	11.206
8	Margen Bruto	-1.118.353	720.128	824.423	936.778	1.058.090	1.188.833
9	(-) Impuesto IUE 25%		180.032	206.106	234.195	264.522	297.208
10	Margen Neto	-1.118.353	540.096	618.317	702.584	793.567	891.625
11	(+) Depreciación		15.719	14.241	13.035	12.039	11.206
12	(-) Amortización	278.800	278.800	278.800	278.800	278.800	278.800
13	FLUJO DE CAJA	-1.118.353	277.015	353.758	436.819	526.806	624.031
14	FLUJO ACUMULADO	-1.118.353	-841.338	-487.580	-50.761	476.045	1.100.076

Nota: Elaboración propia

Del análisis de la tabla anterior, podemos afirmar que los flujos anuales son positivos para todos los años, excepto para el año cero donde está consignado la inversión que realizará la Crown Ltda., en construcciones civiles, la adquisición del equipamiento y la contratación de recursos humanos e insumos para la puesta en marcha del proyecto.

13. EVALUACIÓN Y FACTIBILIDAD

13.1. Impacto social

El impacto social de los proyectos puede variar desde la generación de empleos hasta la mejora en las condiciones de vida del espacio donde se llevará a cabo. En el caso específico del proyecto de ampliación de las operaciones de la Importadora Crown Ltda., la mayor contribución social se reflejará en la generación de cuatro puestos directos de empleo para profesionales titulados y personal técnico con experiencia en mecánica de automotores.

Por otro lado, los beneficios sociales del proyecto se reflejarán en los beneficios que reportará a los clientes la importación de accesorios y repuestos de marca y garantizados con el respaldo de una firma que en muy poco tiempo alcanzó un posicionamiento interesante en el mercado cobijeño. Asimismo, la adquisición de mercaderías en plaza permitirá retener la fuga de divisas por la sustitución de compras realizadas en el mercado brasilero.

13.2. Evaluación Financiera

La Factibilidad financiera de la empresa será analizada a partir del comportamiento de los indicadores de Rentabilidad:

- a) El Valor Actual Neto (VAN)
- b) La Tasa Interna de Retorno (TIR), y
- c) La Relación Beneficio Costo (B/C).

Asimismo, será considerado como elemento de decisión el período de pago de la deuda contraída con el Banco BISA.

Los indicadores de rentabilidad cuantificados para evaluar el proyecto de ampliación de operaciones de Crown Ltda., hacen presumir el éxito del emprendimiento, toda vez que los mismos arrojan resultados satisfactorios desde el punto de vista de la evaluación privada del proyecto. En los tres casos, las cifras son positivas, lo que nos permite concluir que el proyecto es financieramente viable.

En la tabla siguiente se muestra el comportamiento del flujo de caja normal y el flujo de caja acumulado:

Tabla 21 *Ampliación de operaciones de Crown Ltda.*
Flujo de caja normal y acumulada en bolivianos

Año	Flujo de caja	Flujo de caja acumulado
0	-1.118.353	-1.118.353
1	277.015	-841.338
2	353.758	-487.580
3	436.819	-50.761
4	526.806	476.045
5	624.031	1.100.076

Nota: Elaboración propia

La comparación del Flujo de Caja corriente y el acumulado, nos permite concluir que la deuda contraída con el Banco BISA, sería cancelada en su totalidad en el cuarto año de operación del proyecto.

13.3. Indicadores de evaluación

13.1. Valor Actual Neto (VAN)

También conocido como valor actualizado neto o valor presente neto, es un indicador que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por la inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros y compararlos con la inversión a realizar. Si el valor obtenido es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo del rendimiento para la inversión. La fórmula utilizada para el calcular el VAN, es el siguiente:

$$VAN = \frac{\sum_{n} \text{Flujo de Caja}}{(1+i)^n} - I$$

Donde: VAN = Valor Actual Neto

I = Inversión

i = Tasa de Descuento

n = Tiempo

En el caso presente, el Valor Actual Neto para una tasa de descuento del 7 % anual (Tasa Pasiva más alta sobre DPF del BCB), para un período de cinco años es de Bs 652.923.--, Ósea mayor que 0. Por tanto la inversión es rentable.

13.2. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de todos los flujos de efectivo (Tanto positivos como negativos) de una determinada inversión sea igual a cero. En términos específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto.

La fórmula utilizada para calcular el TIR, es la siguiente:

$$\bullet \quad I + \sum \frac{CNF}{(1+i)^t} = 0$$

Donde: I = Inversión en el año cero
 CNF = Flujo de Caja para el período t
 i = TIR
 t = Tiempo

Para el caso específico de la venta de accesorios y repuestos, una vez hechos los cálculos, la tasa Interna de Retorno es del 24 %, que supera al costo de oportunidad de mantener dinero en un banco que en este caso varía de 6 a 7 % anual. En consecuencia, se puede afirmar que el proyecto es financieramente viable.

13.3. Razón Beneficio Costo

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultados, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza a una comunidad. Si el proyecto genera riqueza con seguridad traerá consigo un beneficio social.

$$r = \frac{\sum \text{INGRESOS}/(1+i)^t}{\sum \text{COSTOS}/(1+i)^t}$$

Donde: r = Relación Beneficio/Costo
 \sum ING = Sumatoria de Ingresos actualizados
 \sum COS = Sumatoria de costos actualizados
 i = Tasa de descuento
 t = Tiempo

En el caso presente, la razón Beneficio/Costo es igual a 1,17. Este aspecto viene a corroborar que el proyecto es financieramente factible.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De las consideraciones expuestas en los capítulos precedentes, es posible establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

14.1. Conclusiones

- a.** Las ventas de vehículos de la Importadora Crown Ltda., en los últimos cinco años, ha sufrido un crecimiento notable principalmente de los vehículos de dos ruedas (motocicletas). Dicho crecimiento al mismo tiempo ha originado un crecimiento similar en la demanda de accesorios y repuestos de vehículos, que indujo a los socios de la empresa analizar la factibilidad de ampliar las operaciones hacia la venta de accesorios y repuestos.
- b.** La estimación de la demanda de accesorios y repuestos para el proyecto, se realizó utilizando el criterio de extrapolación del indicador promedio de: ventas de accesorios y repuestos con relación al total de ventas de una importadora o concesionaria. En este sentido, se aplicó el coeficiente de 22% que se sitúa dentro del límite inferior cuantificado para negocios similares en el rango: (22 – 25%).
- c.** El estudio de ingeniería correspondiente a las construcciones civiles que demandará la ampliación de operaciones de Crown Ltda., así como el equipamiento correspondiente, es técnicamente viable lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales de Crown respecto al nuevo emprendimiento.
- d.** El estudio económico-financiero practicado para la evaluación del proyecto a partir de los indicadores convencionales para el horizonte del proyecto de cinco años, es financieramente viable. Asimismo, la cancelación total del crédito se efectuaría en el tercer año de operaciones del proyecto.

14.2. Recomendaciones

Considerando los beneficios que reportará la ampliación de operaciones de Crown Ltda., con la comercialización de accesorios y repuestos de vehículos de dos y cuatro ruedas a la población pandina, se recomienda a las autoridades locales, departamentales y nacionales brindar toda la colaboración del caso para la implementación del proyecto. Por cuanto, el éxito del emprendimiento, no sólo que generará cuatro nuevos puestos de empleo directos, sino que llenará un vacío importante en las necesidades de los propietarios de vehículos de contar con repuestos y automotores de marcas conocidas.

Bibliografía

- Aristizabal, López, N. (10 de 12 de 2016). *Proyectos de Desarrollo - Evaluación Financiera*.
Obtenido de:
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO 30%IV/unp.ht](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%2030%20IV/unp.ht).
- Baca, U. G. (1991). *Evaluación de Proyectos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Blanco R., A. (2005). *Formulación y Evaluación de Poryectos*. Madrid: EDISOFER.
- Carbajal Suárez , M., & Carvajal, Y. (8 de 12 de 2016). *El sector automotriz en el mundo*.
Obtenido de:
http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e703/EA_JUL_SEP_SEGUNDA_VERSION_5.pdf.
- Chiavenatto, I. (2001). *Introducción a la Teoría Gen eral de la Administración*. México DF: Mc Graw Hill.
- compartida, H. (9 de 12 de 2016). *El automóvil*. Obtenido de
<https://socialesoakhouse.wordpress.com/2013/01/06/el-automovil/>.
- Contreras, E. M. (2002). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá - Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- IBCE. (20 de abril de 2017). *Cifras del Comercio Exterior de Bolivia*. Obtenido de
<http://ibce.org.bo/publicaciones-descarga.php?id=2356&opcion=1>.
- Quintanilla Quiñones, J. C. (junio de 2011). Tesis de Grado. *Plan de Negocio para una empresa comercializadora de repuestos de automotores en el departamento de Guatemala*. Guatemala, Guatemala.
- Sapag, N. (2013). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. México DF: Pearso Printice Hall.

Vejar Gutiérrez, S. E. (2012). Tesis de Grado. *Diagnóstico empresarial de las Mipymes dedicadas a la venta de repuestos para automóviles en la ciudad de Cobán*. Guatemala, Guatemala.

Vilchez, J. (10 de Diciembre de 2016). *Mecanica NITRO - La importancia de los autopartes originales*. Obtenido de:
https://www.facebook.com/?styp=lo&jlou=Afdg0FX6r_WHE2ciT_vgqiMsDL17cF1VGBzKx8cyn.

Zúñiga R., M. (2011). *Antología de la Comercialización*. México DF: Instituto Tecnológico del Comitán.

ANEXOS

Anexo 1

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
Ingresos por venta de servicios en bolivianos-primer año

N°	Detalle	Ingreso Total
1.1.	Ventas de accesorios y repuestos	3.696.000
	Totales	3.696.000

Fuente elaboración propia

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
RESUMEN DE COSTOS DEL PROYECTO EN BOLIVIANOS (PRIMER AÑO)

Anexo 2
3.696.000

N°	DESCRIPCIÓN	TIPO DE COSTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
I COSTO DE OPERACIÓN:					
1.1.	Costo de la mercadería vendida (global)	CV	1	2.587.200	2.587.200
1.2.	Vendedor de mostrador	CV	13	4.500	58.500
1.3.	Mécanico	CV	13	2.500	32.500
SUB TOTAL COSTO DE OPERACIÓN					2.678.200
II COSTO DE ADMINISTRACIÓN:					
2.1.	Responsable de ventas	CF	13	4.500	58.500
2.1.	Portero	CF	13	2.000	26.000
2.2.	Energía eléctrica para uso oficinas (mes)	CF	12	200	2.400
2.3.	Servicio telefónico	CF	12	30	360
2.4.	Agua potable (mes)	CF	12	100	1.200
2.5.	Material de escritorio y oficina (Global s/g anexo)	CF	1	3.053	3.053
2.6.	Gastos generales (incluye mantenimiento)	CF	12	1.000	12.000
SUB TOTAL COSTO DE ADMINISTRACIÓN					103.513
III COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN					
3.1.	Publicidad en dos canales de TV (mensual)	CF	24	2.250	54.000
3.2.	Publicidad radial en 3 radios locales (mensual)	CF	36	750	27.000
SUB TOTAL COSTO DE PUBLICIDAD					81.000
IV COSTO FINANCIERO:					
4.1.	Cancelación de Intereses Primer año	CF	1	97.440	97.440
SUB TOTAL COSTO FINANCIERO:					97.440
V COSTO DE DEPRECIACION:					
5.1.	Costo de depreciación de Activo Fijo 1er año	CF	1	15.719	15.719
SUB TOTAL COSTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL					15.719
COSTO TOTAL					2.975.872
VI UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS					720.128
VII IMPUESTOS IUE 25 %					180.032
VIII UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS					540.096

Anexo 3

**AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
HABERES PERSONAL EN BOLIVIANOS (CF) (Incluye aguinaldo)**

Nº	CARGO	TOTAL GANADO/MES	TOTAL GANADO AÑO
5	Portero	2.000	26.000
TOTALES		2.000	26.000

Anexo 3

**AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
HABERES PERSONAL EN BOLIVIANOS (CF) (Incluye aguinaldo)**

Nº	CARGO	TOTAL GANADO/MES	TOTAL GANADO AÑO
1	Responsable de venta de repuestos	4.500	58.500
TOTALES		4.500	58.500

84.500

**AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN EN BOLIVIANOS (PRIMER AÑO)**

Anexo 4

Nº	DESCRIPCIÓN	TIPO DE COSTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<u>COSTO DE ADMINISTRACIÓN:</u>					
3.1.	Salario del Responsable de Ventas	CF	13	4.500,00	58.500
3.2.	Salario Portero	CF	13	2.000	26.000
3.3.	Energía eléctrica para uso oficinas (mes)	CF	12	200	2.400
3.4.	Servicio telefónico	CF	12	30	360
3.5.	Agua potable (mes)	CF	12	100	1.200
3.6.	Material de escritorio y oficina (Global s/g anexo)	CF	1	3.053	3.053
3.7.	Gastos generales (incluye mantenimiento)	CF	12	1.000	12.000
TOTAL COSTO DE ADMINISTRACIÓN					<u>103.513</u>

**AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
COSTOS DE PUBLICIDAD EN BOLIVIANOS (PRIMER AÑO)**

Anexo 5

Nº	DESCRIPCIÓN	TIPO DE COSTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<u>COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</u>					
1.1.	Publicidad en dos canales de TV (mensual)	CF	24	2.250	54.000
1.2.	Publicidad radial en 3 radios locales (mensual)	CF	36	750	27.000
SUB TOTAL COSTO DE PUBLICIDAD					<u>81.000</u>

Fuente elaboración propia

**AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA DE VEHÍCULOS CROWN LTDA.
INVERSIONES EN BIENES DE CAPITAL (ACTIVO FIJO)**

Anexo 6

Nº	DESCRIPCIÓN	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
I <u>INFRAESTRUCTURA</u>					
1.1	Reacondicionamiento de infraestructura	Global	1	350.000	350.000
SUB TOTAL INFRAESTRUCTURA					350.000
II <u>MOBILIARIO</u>					
2.1	Escritorio	Pieza	1	2.500	2.500
2.2.	Sillón	Pieza	2	800	1.600
2.3.	Vitrina metálica grande	Pieza	2	4.000	8.000
2.4.	Archivadores metálicos	Pieza	4	1.000	4.000
2.5.	Estantes metálicos grandes p/exposición	Pieza	4	2.772	11.088
2.6.	Mesas vitrinas p/exposición de mercadería	Pieza	1	3.000	3.000
2.7.	Mesa de trabajo del mecánico	Pieza	1	2.000	2.000
SUB TOTAL MOBILIARIO					32.188
II <u>EQUIPOS</u>					
2.1.	Equipo de computación	Equipo	2	4.500	9.000
2.2.	Impresora multiuso	Pieza	2	3.000	6.000
2.3.	Quid completo de herramientas p/mecánica	Equipo	2	3.500	7.000
2.4.	Compresor de aire	Pieza	1	3.485	3.485
SUB TOTAL EQUIPOS					25.485
III <u>VEHÍCULOS</u>					
3.1.	Motocicleta Yamaha Neo AT 115	Unidad	1	20.880	20.880
SUB TOTAL VEHÍCULOS					20.880
TOTALES					428.553

**AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
CUADRO DE INVERSIONES ACTIVO FIJO EN BOLIVIANOS**

Anexo 7

Nº	DETALLE	COSTO TOTAL	RELACIÓN %
1	Construcciones Civiles	350.000	0,82
2	Mobiliario	32.188	0,08
3	Equipos de computación	25.485	0,06
4	Inversión en vehículos	20.880	0,05
TOTAL DE INVERSIONES		428.553	1,00

Fuente elaboración propia

**AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
CUADRO DE INVERSIONES ACTIVO FIJO EN BOLIVIANOS**

Anexo 7

Nº	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL AÑO	CAPITAL DE OPERACIONES P/TRES MESES
1	Costo de operación	2.678.200	669.550
2	Costo de publicidad	81.000	20.250
TOTAL DE INVERSIONES		2.759.200	689.800

Fuente elaboración propia

INV. TOTAL	1.118.353
	160.683

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

Anexo 8

Estructura de Financiamiento en Bolivianos y Dólares americanos.

Nº	DESCRIPCIÓN	APORTE PROPIO	CRÉDITO BANCARIO	TOTAL INVERSIÓN
1	Capital de Inversión	0	428.553	428.553
2	Capital de Operación	422.353	267.447	689.800
TOTAL INVERSIÓN EN BOLIVIANOS		422.353	696.000	1.118.353
TOTAL INVERSIÓN EN DÓLARES		60.683	100.000	160.683
Relación Porcentual %		0,38	0,62	1

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.**Anexo 9****CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO****Plazo: 5 años, tasa de Interés 14 % anual garantía Hipotecaria****Banco: BISA**

PERIODO	SALDO INICIAL	AMORTIZ. A CAPITAL	INTERESES	SALDO AL FIN PERIODO	AMORT. CAP + INTERESES
0	696.000	0	0	696.000	0
1		139.200	97.440	556.800	236.640
2		139.200	77.952	417.600	217.152
3		139.200	58.464	278.400	197.664
4		139.200	38.976	139.200	178.176
5		139.200	19.488	0	158.688
		696.000	292.320		988.320

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

Anexo 10

CUADRO DE DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO EN BOLIVIANOS - PRIMER AÑO

Nº	D E T A L L E	CLASE	VALOR	%	DEPREC.	VALOR
			INICIAL	DEP.	ANUAL	FIN PERIODO
1	Construcciones Civiles	Edificaciones	350.000	0,025	8.750	341.250
2	Escritorio ejecutivo	Mueble	2.500	0,100	250	2.250
3	Sillón tapizado	Mueble	1.600	0,100	160	1.440
4	Vitrina metálica grande	Mueble	8.000	0,100	800	7.200
5	Archivadores metálicos	Mueble	4.000	0,100	400	3.600
6	Estante metálico grande	Mueble	11.088	0,100	1.109	9.979
7	Mesas vitrina p/exposición	Mueble	3.000	0,100	300	2.700
8	Mesa de trabajo para mecánico	Mueble	2.000	0,100	200	1.800
9	Equipo de Computación	Equipos	9.000	0,250	2.250	6.750
10	Impresora Multiuso	Equipos	6.000	0,250	1.500	4.500
11	Quid completo p/herramientas	Herramientas	7.000	0,250	1.750	5.250
12	Compresora de aire	Equipos	3.485	0,125	436	3.049
13	Motocicleta Yamaha Neo AT 115	Vehículos	20.880	0,200	4.176	16.704
TOTALES			428.553		15.719	381.469

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

Anexo 10

CUADRO DE DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO EN BOLIVIANOS - SEGUNDO AÑO

Nº	D E T A L L E	CLASE	VALOR	%	DEPREC.	VALOR
			INICIAL	DEP.	ANUAL	FIN PERIODO
1	Construcciones Civiles	Edificaciones	341.250	0,025	8.531	332.719
2	Escritorio ejecutivo	Mueble	2.250	0,100	225	2.025
3	Sillón tapizado	Mueble	1.440	0,100	144	1.296
4	Vitrina metálica grande	Mueble	7.200	0,100	720	6.480
5	Archivadores metálicos	Mueble	3.600	0,100	360	3.240
6	Estante metálico grande	Mueble	9.979	0,100	998	8.981
7	Mesas vitrina p/exposición	Mueble	2.700	0,100	270	2.430
8	Mesa de trabajo para mecánico	Mueble	1.800	0,100	180	1.620
9	Equipo de Computación	Equipos	6.750	0,250	1.688	5.063
10	Impresora Multiuso	Equipos	4.500	0,250	1.125	3.375
11	Quid completo p/herramientas	Herramientas	5.250	0,250	1.313	3.938
12	Compresora de aire	Equipos	3.049	0,125	381	2.668
13	Motocicleta Yamaha Neo AT 115	Vehículos	16.704	0,200	3.341	13.363
TOTALES			406.472		14.241	367.228

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

Anexo 10

CUADRO DE DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO EN BOLIVIANOS - TERCER AÑO

Nº	DETALLE	CLASE	VALOR INICIAL	% DEP.	DEPREC. ANUAL	VALOR FIN PERIODO
1	Construcciones Civiles	Edificaciones	332.719	0,025	8.318	324.401
2	Escritorio ejecutivo	Mueble	2.025	0,100	203	1.823
3	Sillón tapizado	Mueble	1.296	0,100	130	1.166
4	Vitrina metálica grande	Mueble	6.480	0,100	648	5.832
5	Archivadores metálicos	Mueble	3.240	0,100	324	2.916
6	Estante metálico grande	Mueble	8.981	0,100	898	8.083
7	Mesas vitrina p/exposición	Mueble	2.430	0,100	243	2.187
8	Mesa de trabajo para mecánico	Mueble	1.620	0,100	162	1.458
9	Equipo de Computación	Equipos	5.063	0,250	1.266	3.797
10	Impresora Multiuso	Equipos	3.375	0,250	844	2.531
11	Quid completo p/herramientas	Herramientas	3.938	0,250	985	2.954
12	Compresora de aire	Equipos	2.668	0,125	334	2.335
13	Motocicleta Yamaha Neo AT 115	Vehículos	13.363	0,200	2.673	10.690
TOTALES			387.198		13.035	354.194

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

Anexo 10

CUADRO DE DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO EN BOLIVIANOS - CUARTO AÑO

Nº	DETALLE	CLASE	VALOR INICIAL	% DEP.	DEPREC. ANUAL	VALOR FIN PERIODO
1	Construcciones Civiles	Edificaciones	324.401	0,025	8.110	316.291
2	Escritorio ejecutivo	Mueble	1.823	0,100	182	1.641
3	Sillón tapizado	Mueble	1.166	0,100	117	1.049
4	Vitrina metálica grande	Mueble	5.832	0,100	583	5.249
5	Archivadores metálicos	Mueble	2.916	0,100	292	2.624
6	Estante metálico grande	Mueble	8.083	0,100	808	7.275
7	Mesas vitrina p/exposición	Mueble	2.187	0,100	219	1.968
8	Mesa de trabajo para mecánico	Mueble	1.458	0,100	146	1.312
9	Equipo de Computación	Equipos	3.797	0,250	949	2.848
10	Impresora Multiuso	Equipos	2.531	0,250	633	1.898
11	Quid completo p/herramientas	Herramientas	2.954	0,250	739	2.216
12	Compresora de aire	Equipos	2.335	0,125	292	2.043
13	Motocicleta Yamaha Neo AT 115	Vehículos	10.690	0,200	2.138	8.552
TOTALES			370.173		12.039	342.155

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

Anexo 10

CUADRO DE DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO EN BOLIVIANOS - QUINTO AÑO

Nº	DETALLE	CLASE	VALOR INICIAL	% DEP.	DEPREC. ANUAL	VALOR FIN PERIODO
1	Construcciones Civiles	Edificaciones	316.291	0,025	7.907	308.384
2	Escritorio ejecutivo	Mueble	1.641	0,100	164	1.477
3	Sillón tapizado	Mueble	1.049	0,100	105	944
4	Vitrina metálica grande	Mueble	5.249	0,100	525	4.724
5	Archivadores metálicos	Mueble	2.624	0,100	262	2.362
6	Estante metálico grande	Mueble	7.275	0,100	728	6.548
7	Mesas vitrina p/exposición	Mueble	1.968	0,100	197	1.771
8	Mesa de trabajo para mecánico	Mueble	1.312	0,100	131	1.181
9	Equipo de Computación	Equipos	2.848	0,250	712	2.136
10	Impresora Multiuso	Equipos	1.898	0,250	475	1.424
11	Quid completo p/herramientas	Herramientas	2.216	0,250	554	1.662
12	Compresora de aire	Equipos	2.043	0,125	255	1.788
13	Motocicleta Yamaha Neo AT 115	Vehículos	8.552	0,200	1.710	6.842
TOTALES			354.966		11.206	330.949

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
INGRESOS PROYECTADOS PARA CINCO AÑOS EN BOLIVIANOS

N°	SERVICIO	INGRESOS	INGRESOS	INGRESOS	INGRESOS	INGRESOS
		1ER. AÑO	2DO. AÑO	3ER. AÑO	4TO. AÑO	5TO. AÑO
1.1.	Venta de repuestos y autopartes	3.696.000	4.065.600	4.472.160	4.919.376	5.411.314
	TOTALES	3.696.000	4.065.600	4.472.160	4.919.376	5.411.314

**AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.
PROYECCIÓN DE COSTOS PARA DIEZ AÑOS EN BOLIVIANOS**

Nº	COSTOS	COSTOS	COSTOS	COSTOS	COSTOS	COSTOS
		1ER. AÑO	2DO. AÑO	3ER. AÑO	4TO. AÑO	5TO. AÑO
1	Operación	2.678.200	2.946.020	3.240.622	3.564.684	3.921.153
2	Administración	103.513	113.864	125.251	137.776	151.553
3	Publicidad	81.000	89.100	98.010	107.811	118.592
4	Financiero	97.440	77.952	58.464	38.976	19.488
5	Depreciación	15.719	14.241	13.035	12.039	11.206
TOTALES		2.975.872	3.241.177	3.535.382	3.861.286	4.221.992

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA**Anexo 13****PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PARA DIEZ AÑOS - EN BOLIVIANOS**

Nº	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
I	TOTAL INGRESOS	3.696.000	4.065.600	4.472.160	4.919.376	5.411.314
1	Operación	2.678.200	2.946.020	3.240.622	3.564.684	3.921.153
2	Administración	103.513	113.864	125.251	137.776	151.553
3	Publicidad	81.000	89.100	98.010	107.811	118.592
4	Financiero	97.440	77.952	58.464	38.976	19.488
5	Depreciación	15.719	14.241	13.035	12.039	11.206
II	TOTAL COSTOS	2.975.872	3.241.177	3.535.382	3.861.286	4.221.992
III	Utilidad Bruta	720.128	824.423	936.778	1.058.090	1.189.321
IV	Impuestos IUE	180.032	206.106	234.195	264.522	297.330
V	Utilidad Neta	540.096	618.317	702.584	793.567	891.991

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

Anexo 14

FLUJO FINANCIERO DEL PROYECTO - PARA CINCO AÑOS

No	DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	(-) Inversión	-1.118.353	0	0	0	0	0
2	(+) Ingresos	0	3.696.000	4.065.600	4.472.160	4.919.376	5.411.314
3	(-) Costos variables		2.678.200	2.946.020	3.240.622	3.564.684	3.921.153
4	Margen Bruto	-1.118.353	1.017.800	1.119.580	1.231.538	1.354.692	1.490.161
5	(-) Costos Fijos		184.513	202.964	223.261	245.587	270.145
6	(-) Intereses		97.440	77.952	58.464	38.976	19.976
7	(-) Depreciación		15.719	14.241	13.035	12.039	11.206
8	Margen Bruto	-1.118.353	720.128	824.423	936.778	1.058.090	1.188.833
9	(-) Impuesto 25%		180.032	206.106	234.195	264.522	297.208
10	Margen Neto	-1.118.353	540.096	618.317	702.584	793.567	891.625
11	(+) Depreciación		15.719	14.241	13.035	12.039	11.206
12	(-) Amortización		278.800	278.800	278.800	278.800	278.800
13	FLUJO DE CAJA	-1.118.353	277.015	353.758	436.819	526.806	624.031
14	F. ACUMULADO	-1.118.353	-841.338	-487.580	-50.761	476.045	1.100.076

Fuente elaboración propia

INVERSION

VALOR ACTUAL NETO: 1.771.276 1.118.353 **652.923**

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR): **0,24** %

AMPLIACIÓN DE LA IMPORTADORA CROWN LTDA.

FLUJO FINANCIERO DEL PROYECTO - PARA CINCO AÑOS

Anexo 14

Nº	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUMA
1	Ingresos	0	3.696.000	4.065.600	4.472.160	4.919.376	5.411.314	22.564.450
2	Costos	1.118.353	2.975.872	3.241.177	3.535.382	3.861.286	4.222.480	18.954.550
3	Factor de Actualización	1,0000	1,0700	1,1449	1,2250	1,3108	1,4026	
4	Ingresos actualizados	0,00	3.454.205,61	3.551.052,49	3.650.614,71	3.752.968,40	3.858.191,81	18.267.033
5	Costos actualizados	1.118.353	2.781.188,79	2.830.969,78	2.885.924,60	2.945.756,60	3.010.569,96	15.572.763

Relación B/C: **1,17**

7. **¿Cómo califica usted el servicio de atención al cliente en la concesionaria Crown Ltda.?**

Buena

Mala

Regular

8. **Usted eligió comprar accesorios o repuestos en la concesionaria, por:**

Cercanía

Publicidad

Recomendación

Precios competitivos

9. **¿Cómo califica usted la calidad de los accesorios o repuestos ofertados por la Concesionaria Crown Ltda.?**

Mala

Regular

Buena

10. **¿Volvería usted a hacer compras de accesorios y repuestos en la concesionaria Crown?.**

Sí

No

11. **¿Le gustaría recibir algún servicio adicional a momento de comprar un accesorio o repuesto en la concesionaria Crown Ltda.?. Cuál?**

Servicio a domicilio

Servicio de un mecánico

Instalación del repuesto

12. **¿Qué le parece la idea de que la concesionaria Crown Ltda., pueda ampliar sus operaciones hacia la comercialización de accesorios y repuestos de automotores?.**

Bien

Excelente

Indiferente

13. **Algo que usted desee agregar:**

.....
.....
.....

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
GUÍA DE OBSERVACIÓN

El servicio de atención al cliente en la Concesionaria Crown Ltda. es:

1. Atención dispensada a los clientes por parte de los funcionarios del local:

Óptimo Regular Deficiente

Sugerencias:

.....
.....

2. Interés por atender y resolver las dudas del cliente respecto a su compra:

Óptimo Regular Deficiente

Sugerencias:

.....
.....

3. Utilización adecuada del lenguaje verbal y no verbal:

Óptimo Regular Deficiente

Sugerencias:

.....
.....

4. Educación y gentileza en la atención a los clientes:

Óptimo Regular Deficiente

Sugerencias:

.....
.....
.....

5. Presentación personal de los funcionarios:

Óptimo Regular Deficiente

Sugerencias:

.....
.....

6. Asesoramiento a los clientes en la decisión de comprar bienes en la concesionaria:

Óptimo Regular Deficiente

Sugerencias:

.....
.....

7. Prestación de información correcta a los clientes:

Óptimo Regular Deficiente

Sugerencias:

.....
.....

8. Algún otro aspecto que considere necesario:

.....
.....
.....

GRÁFICOS DE LA ENCUESTA PROYECTO CROWN

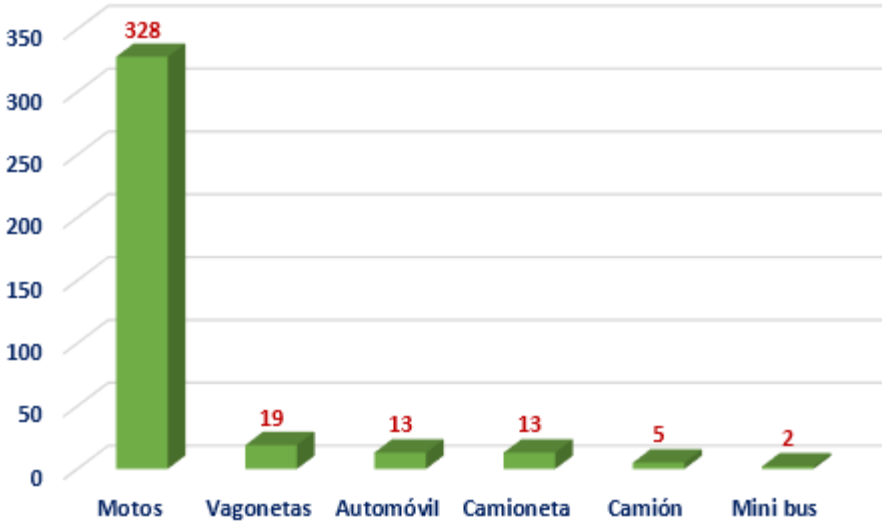


Figura 1. Tamaño de la muestra encuestada
Fuente elaboración propia

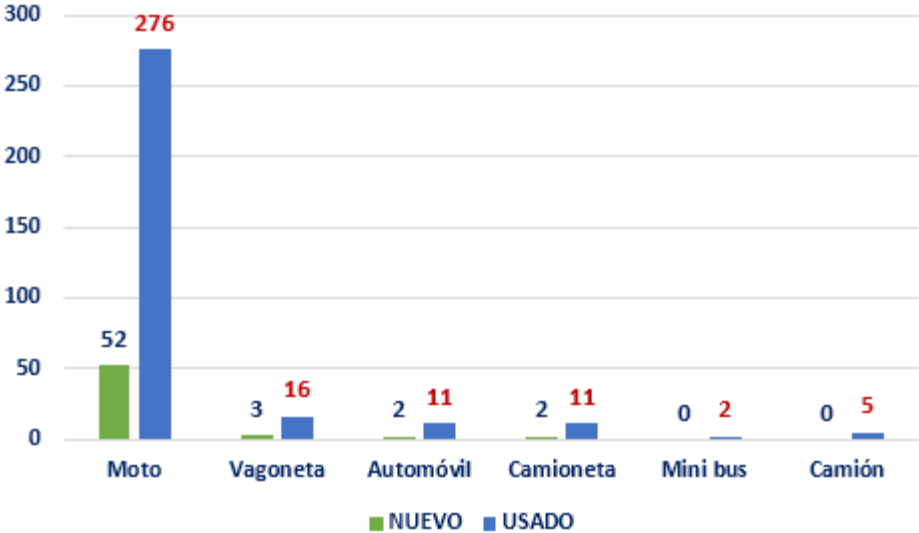


Figura 2. Estado según tipo de vehículo
Fuente elaboración propia

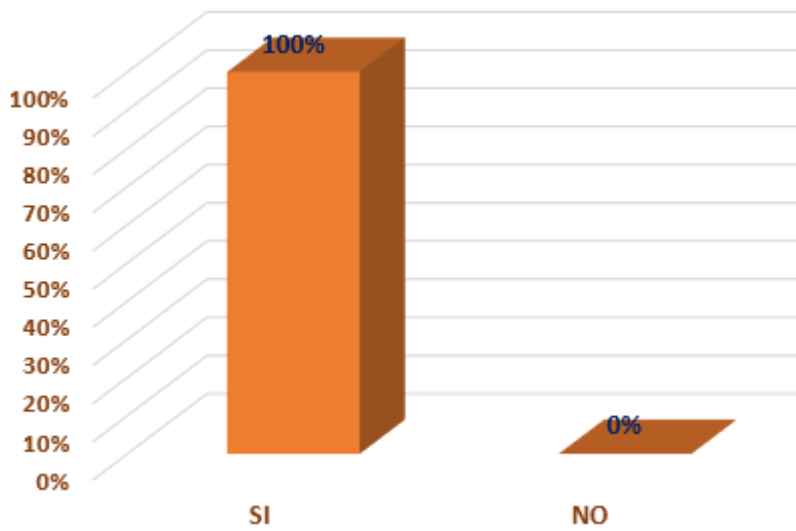


Figura 3. Porcentaje de encuestados que alguna vez compraron Accesorios y Repuestos de autos o motos.
Fuente elaboración propia

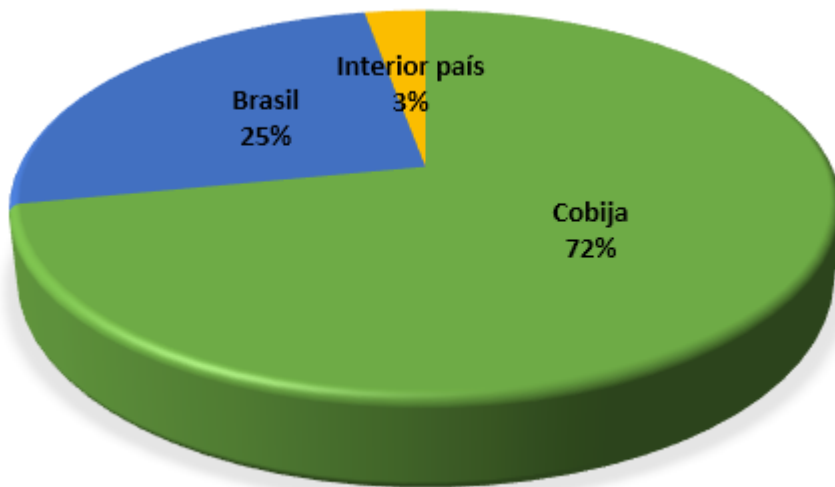


Figura 4. Plazas donde se compran accesorios y repuestos
Fuente elaboración propia

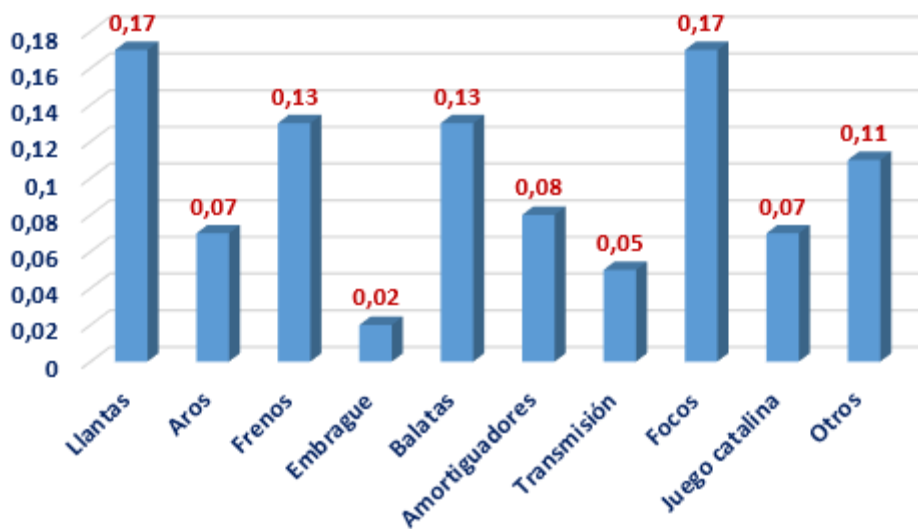


Figura 5. Demanda de accesorios y repuestos para vehículos de 2 ruedas en porcentajes
Fuente elaboración propia

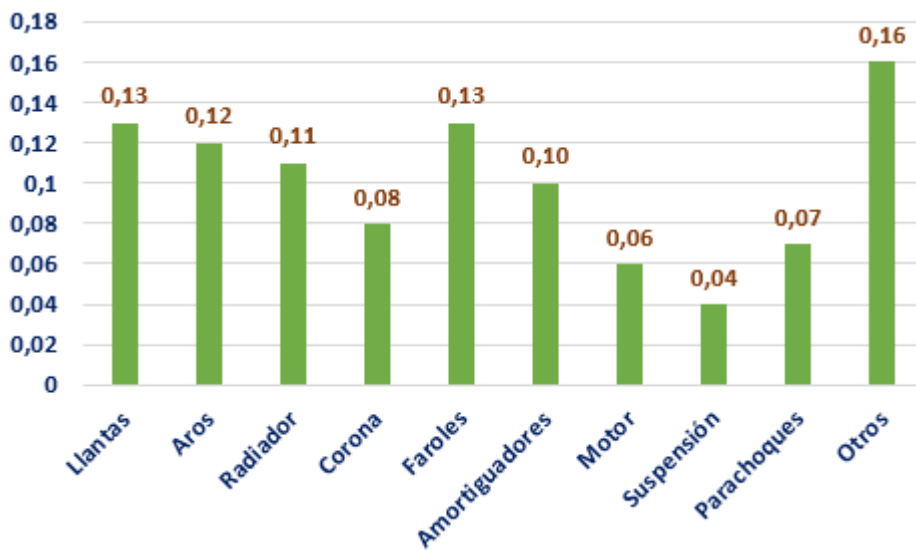


Figura 6. Demanda de accesorios y repuestos para vehículos de 4 ruedas en porcentajes
Fuente elaboración propia

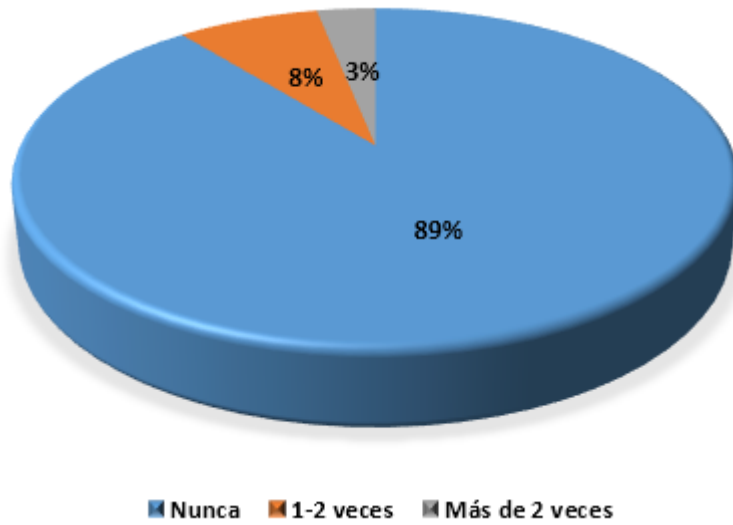


Figura 7. Clientes que compraron accesorios y repuestos en Crown Ltda.
Fuente elaboración propia

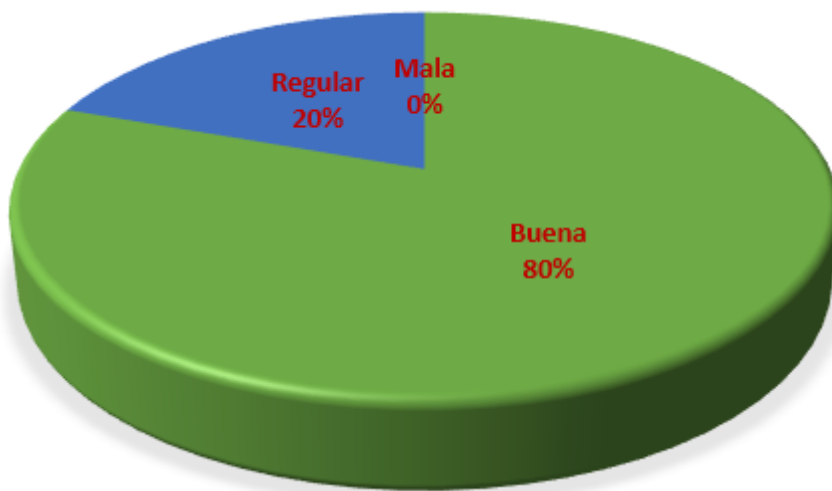


Figura 8. Calificación de la atención al cliente en Crown Ltda.
Fuente elaboración propia



Figura 9. ¿Por qué eligió a Crown Ltda. para hacer sus compras?
Fuente elaboración propia

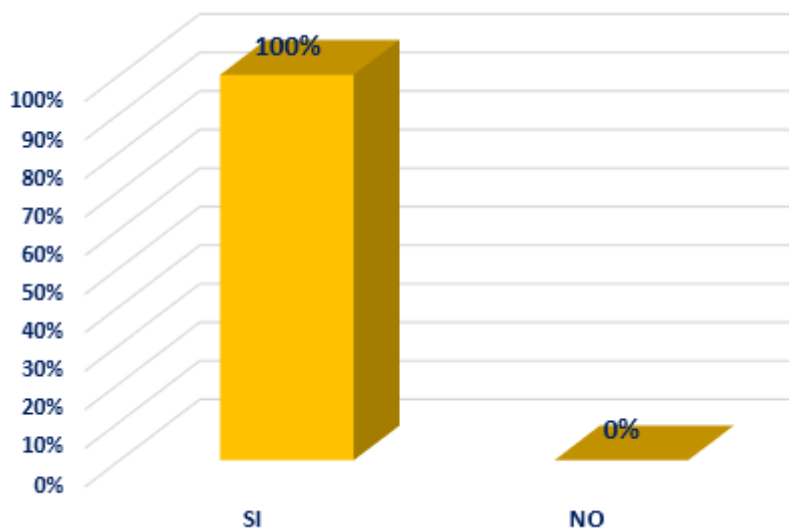


Figura 10. ¿Usted volvería a comprar en Crown Ltda.?
Fuente elaboración propia

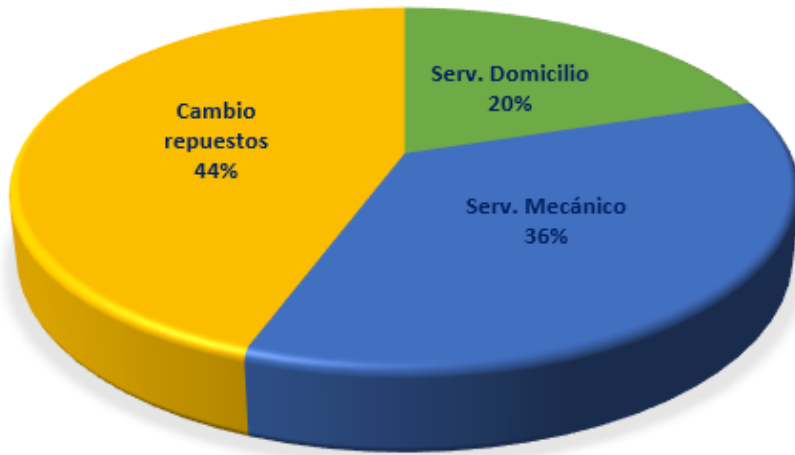


Figura 11. Servicios adicionales que debería ofertar Crown Ltda.
Fuente elaboración propia

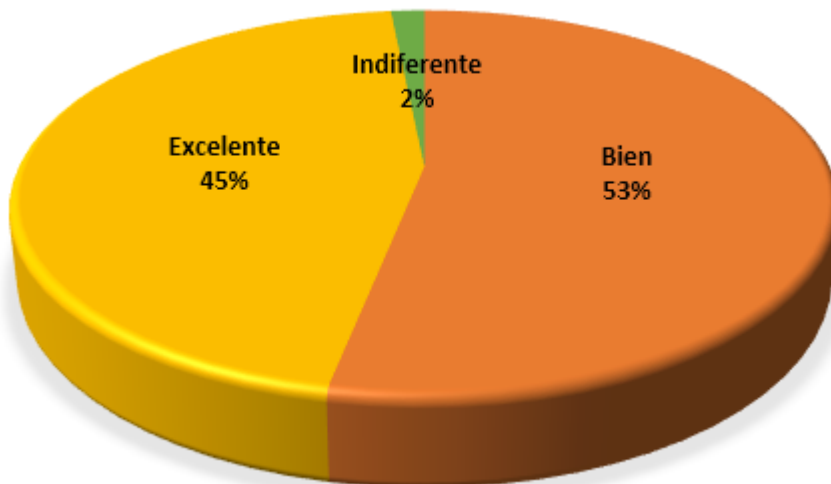


Figura 12. ¿Qué le parece la ampliación de Crown Ltda.
Para venta de accesorios y repuestos en general?
Fuente elaboración propia