



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SEXTO CUATRIMESTRE

NOMBRE

Hurtado Ojeda José Miguel

NOMBRE DEL PROYECTO

Plan de negocios: Hurtado Cars Company, reparación de carrocerías y venta de automóviles en Mexicali.

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Eduardo Sánchez López

Mexicali, Baja California a 1 de Abril de 2016.

DEDICATORIA

A mis padres

Por el apoyo que me han brindado incondicionalmente, por sus consejos en cada una de las etapas de mi vida y de mi trayectoria académica y por ser quienes me dieron la vida.

A mi familia

Por estar siempre ahí para mí, apoyarme en todo momento y motivarme a seguir adelante sin importar el obstáculo que se me presente.

A mis amigos

Por este tiempo en el que hice grandes amistades que estoy seguro perdurarán por muchísimos años además que aprendí mucho de ellos, me llevo muy buenos recuerdos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia incluidos padres y hermanos por estar siempre presentes en cada etapa de a la vida, en cada paso que doy hasta ver culminado un logro más que es el grado de Maestría en Administración.

A la UABC que durante mi carrera de licenciatura y ahora en el posgrado fue mi alma mater, la recordaré con gran afecto.

Al Dr. Eduardo Sánchez López por su ayuda y asesoría en todo momento para lograr concluir la maestría con un documento correctamente elaborado y presentado.

A mis maestros por brindarme sus conocimientos y compartirme sus experiencias, mismas que me ayudaron y me seguirán ayudando a entender distintas situaciones que ocurren en el mundo laboral y en el académico.

Al CONACYT por brindarme el apoyo con el cual pude apoyarme para financiar mis estudios y con esto haberme dado la oportunidad de poder cursar la maestría.

Gracias.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
FORMULACIÓN DE PROYECTOS.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
MISIÓN.....	11
VISIÓN.....	11
OBJETIVOS.....	11
VALORES.....	12
ANÁLISIS FODA.....	12
MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA.....	16
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO.....	16
PARTICIPANTES EN EL DESARROLLO.....	17
FACTIBILIDAD Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO.....	20
FACTORES LEGALES.....	23
DISPONIBILIDAD DE LA INVERSIÓN.....	24
DISPONIBILIDAD DE INSUMOS Y DEMÁS RECURSOS MATERIALES.....	25
LÍNEAS DE NEGOCIO.....	26
ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	26
MERCADO.....	28
TENDENCIAS DEL MERCADO.....	28
ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DE MEXICALI.....	29
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	31
MERCADO META.....	31
SEGMENTACIÓN.....	32

COMPETITIVIDAD ESPERADA DE LA ORGANIZACIÓN.....	33
CAPTACIÓN DE MANIFESTACIONES CLARAS DE INTERÉS EN LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.....	35
COMPETENCIA.....	40
PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	42
ELEMENTOS DE MERCADOTECNIA.....	45
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	45
PRECIO.....	47
IMAGEN CORPORATIVA.....	49
CAPACIDAD DE SATISFACER AL CLIENTE.....	51
POSICIONAMIENTO ESPERADO.....	53
ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES.....	55
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	55
ORGANIGRAMA.....	61
CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.....	61
ESTALECIMIENTO DE POLÍTICAS.....	62
FORMALIZACIÓN.....	63
DIAGRAMA DE FLUJO.....	63
ESTRATEGIA DE MERCADO.....	65
RECURSOS FÍSICOS E INSTALACIONES EN LOS QUE SE SUSTENTA EL DESARROLLO DEL PROYECTO. COSTOS.....	66
ESTUDIO ECONÓMICO.....	76
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	84
CONCLUSIÓN.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87

RESUMEN EJECUTIVO

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En el presente documento se habla sobre crear e implementar un plan de negocios con una reestructura en las actividades de la empresa Hurtado Car Body Shop ubicada en la zona de González Ortega en la ciudad de Mexicali, Baja California y poder así incrementar su competitividad. Ante la necesidad de renovarse se pretende integrar a las actividades de carrocería y pintura, las de venta de automóviles usados, esto con el fin de incrementar el mercado meta, las utilidades y de esta manera integrar verticalmente el negocio con actividades complementarias que ofrezcan al cliente mejores resultados.

El beneficio social radica en que generará empleos. Según datos de INEGI se sabe que en este país se necesitan de más empresas generadoras de empleo que en estos tiempos es escaso, de esta manera más familias tendrían una fuente de ingresos que les permita vivir dignamente.

Está muy claro que hoy en día el automóvil se ha vuelto más que necesario para transportarse de un lugar a otro, en especial en zonas urbanas, es por esto que el comercio de los autos siempre será redituable económicamente pues además en estudios recientes que circulan en la web se muestra que debido a la situación económica, cada vez más personas estarían dispuestas a adquirir un auto usado, en especial si como negocio se tiene una ventaja competitiva, dado que el poder adquisitivo de las personas es cada vez menor desde 1987 según Rodríguez, I (2014). La idea es ofrecer automóviles de diversos modelos enfocándose principalmente en un rango que va desde diez años atrás del año en que nos encontramos (en 2015 sería el modelo 2005) al último año que pasa importación (modelo 2010) tratando de acaparar un amplio mercado con diversos niveles económicos y necesidades distintas. Los autos que se venderían en su mayoría serían las marcas Honda, Toyota y Nissan debido a su alta demanda según entrevistas realizadas.

Según encuestas realizadas, normalmente el cliente acude a las yardas a comprar su automóvil pero debido a la situación económica, algunos de ellos prefieren adquirir su carro vía internet en subastas pero se encuentran con problemas de distintos tipos en el proceso, que van desde que se realiza la compra del auto en alguno de los tantos remates de Estados Unidos hasta que están listos para su uso, muchas veces sacrificando la calidad de reparación. Atendiendo esta necesidad, el negocio se trata de comprar carros por internet de los remates de Estados Unidos dando al cliente un servicio más completo en donde pueda comprar los autos ya reparados pues se tiene la facilidad de que ya se cuenta con el negocio de carrocería para que el cliente pueda inmediatamente dar autorización de reparar su auto si viene con daños de carrocería, ayudando con la venta de autos a proporcionar al mismo tiempo más clientes potenciales al negocio de origen que es el de carrocería y pintura para después vender los autos en buenas condiciones al cliente ya sea local o de otros estados de la república contratando a transportistas que lleven el auto hasta su lugar de residencia.

LÍNEAS DE NEGOCIO DETECTADAS

En este caso la línea de negocio corresponde a la compra y venta de automóviles seminuevos, y a uno ya puesto en marcha dedicado a la reparación de carrocerías, por otro lado, se tiene la posibilidad de obtener ingresos de la chatarra que resulta de las partes inservibles de los autos siniestrados y que se pueden vender en los negocios dedicados a la compra de metales.

TIPO DE ORGANIZACIÓN PROPUESTA

En cuanto al tamaño se trata de una microempresa ya que se cuenta con menos de 10 trabajadores y se pretende iniciar el proyecto con un capital privado invirtiendo en un ámbito geográfico local puesto que el desarrollo de las actividades de la empresa seguirá siendo en la ciudad de Mexicali, Baja California pero con atención a clientes de toda la república.

El negocio se enfocará en dos sectores económicos que son el secundario para el caso de las actividades de compra venta de autos por referirse a la comercialización

y para el caso de las actividades de carrocería y pintura, como se piensan seguir ofreciendo al público en general estos servicios, también se está hablando del sector terciario. Cabe mencionar que la empresa es monoprodutora ya que solo cuenta con un servicio pero se busca que se convierta en una empresa multiprodutora, puesto que el objetivo del presente plan de negocios es agregar las actividades de compra y venta de automóviles manteniendo los servicios de carrocería y pintura al público en general.

BASES DE CRECIMIENTO

En este caso, para asegurar el funcionamiento del negocio y su crecimiento, además de la observación algunas de las encuestas que ya se aplicaron, hablando de bases teóricas, se toman como referencia los libros y revistas relacionados con la creación de una empresa, sobre planes de negocio y todo lo relacionado con su elaboración, además de diversos artículos que hagan referencia a la venta de automóviles y a la carrocería y pintura.

En el presente documento se habla sobre la ventaja competitiva del negocio que es realizar excelentes trabajos de carrocería para garantizar una adecuada presentación en los autos a un precio justo además de la asesoría personalizada que forma parte del servicio. Con esto se espera posicionar al negocio como la primera opción para adquirir un auto o recibir un servicio de carrocería.

En cuanto al mercado, se busca atraer tanto a clientes locales como nacionales pero el mercado meta son todas las personas que cuenten con la mayoría de edad en adelante y que habiten en la ciudad de Mexicali, Baja California.

Por último, para dar la formalidad que requiere toda empresa, se cuenta ya con un organigrama, descripciones de puesto, diagrama de flujo del proceso a seguir, mismo que con ayuda de las políticas, ayudarán al negocio a llevar un control que permita su crecimiento y mejora continua.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Existe una carencia en la compra, venta y reparación de automóviles detallados en la ciudad de Mexicali, Baja California, este plan de negocios propone ofrecer productos de calidad para brindar apoyo en la economía familiar de la población mexicalense otorgando la oportunidad de adquirir un auto a precios accesibles, garantizando el buen funcionamiento y una excelente presentación.

Para la concreción de este proyecto se elaboró un estudio de mercado donde se analizaron los gustos y preferencias del cliente así como el grado de aceptación del negocio, la inversión inicial será compartida con el propietario José Miguel Hurtado Ojeda, así como la aportación de diversos programas de apoyos empresariales, esta empresa iniciará operaciones a partir del mes de Enero del año 2016, la cual buscará sistemas de control que le permitan medir sus resultados para establecer estrategias de control de calidad y de crecimiento.

¿EN QUÉ CONSISTE EL NEGOCIO?

Hurtado Cars Company dedicada a la comercialización de automóviles, así como la reparación de carrocerías, ubicada en la zona oriente de la ciudad, realiza el proceso de adquisición de los autos a comercializar iniciando con la búsqueda por internet en los remates de Estados Unidos los cuales son mecánica y estéticamente reparados, ofreciendo siempre los mejores precios a la población. De igual manera, esta empresa contará con los servicios de importación y reparación para aquellos clientes que hubieran ubicado previamente por internet el auto de su preferencia en Estados Unidos.

Esta empresa al contar con el servicio de reparación de carrocería de los autos adquiridos otorga la posibilidad de ofrecer precios accesibles a la comunidad sin tener que sacrificar la calidad del producto, de tal forma que los clientes cuenten con una opción viable de adquisición de automóviles de modelos recientes.

Una de las estrategias de comercialización de la empresa se basará en la experiencia de reparación de autos para atraer a aquellos clientes que desean adquirir por internet un automóvil y que requerirán del servicio de carrocería, esta estrategia promoverá las ventas por internet y aumentará las ventas del negocio de carrocería.

¿QUÉ NECESIDAD LO ORIGINA?

Se aplicó una encuesta a una muestra significativa de la población de Mexicali, Baja California para detectar áreas de oportunidad en los negocios de compra-venta de automóviles y carrocería, obteniendo como resultados que el cien por ciento de la muestra compraría un automóvil seminuevo principalmente por la situación económica del país, así mismo, el cuarenta y siete por ciento de los encuestados manifestaron haber recibido algún tipo de servicio de carrocería, donde el sesenta y seis por ciento quedaron insatisfechos por la mala calidad en el trabajo y el treinta y tres por ciento restante quedó insatisfecho por el incumplimiento en el tiempo de entrega, en la búsqueda de reforzar la viabilidad de la empresa se consultó al INEGI para corroborar el crecimiento de la población de Mexicali y el aumento del PIB en esta zona fronteriza.

JUSTIFICACIÓN

Hurtado Cars Company busca otorgar servicios de carrocería y pintura de alta calidad y a precios justos, sin embargo la existencia de competidores va en incremento, mismos que se dividen en informales y formales. La competencia informal la integran aquellos que no se encuentran registrados y que pudieran tener ventaja a la hora de ofrecer precios bajos, esto debido al incumplimiento en el pago de impuestos, luz y agua comercial y en muchas ocasiones tampoco pagan empleados. Por el lado de la formalidad, aun cuando gran parte de la competencia ofrece precios accesibles, nuestra ventaja es la reparación de calidad, asegurar la

satisfacción del cliente en todos los sentidos y el otorgamiento de garantía de estos servicios.

Por otro lado el negocio busca la comercialización de automóviles, en donde el mercado se divide en clientes locales y del interior de la república, en cuanto a los clientes locales se les ofrecerán autos con la mejor calidad en la reparación y en precio garantizando satisfacer sus necesidades, a los clientes del interior de la república además de lo anterior se les ofrece un mejor precio que el que pudieran conseguir en su lugar de origen.

Un último punto por el cual se pretende llevar a la realidad esta idea es porque el consumidor no siempre tiene una idea clara del automóvil que quiere adquirir, es por ello que a través de una asesoría personalizada se le guiará al cliente a lograr tener una idea clara por un lado, del auto que según sus necesidades realmente necesita de acuerdo al uso que pretende darle y además del servicio de carrocería que más le convenga según las condiciones del vehículo que pretende reparar.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



MISIÓN

Proporcionar al cliente un servicio integral en cuanto a sus necesidades de transporte, ofertando tanto la reparación de carrocería y la venta de automóviles seminuevos fronterizos y nacionales de la más alta calidad actuando con la mayor transparencia posible.

VISIÓN

Hurtado Cars Company a cinco años pretende posicionarse como una empresa líder en la venta de autos seminuevos y servicios de carrocería en la ciudad de Mexicali.

OBJETIVO GENERAL

Posicionar a la empresa en la venta de los autos seminuevos fronterizos y nacionales así como en la reparación de carrocería de la más alta calidad y a un precio competitivo en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los gustos y preferencias del consumidor potencial para lograr el posicionamiento en la venta de autos a través de la aplicación de encuestas.
- Determinar las fortalezas y debilidades tanto de la competencia como las propias para establecer estrategias de atracción a nuestro mercado meta.
- Determinar la factibilidad técnica y financiera del negocio para ampliar la capacidad de atención al cliente.

- Definir las estrategias necesarias que se utilizarán para posicionar a la empresa de venta de autos en Mexicali y sus alrededores.

VALORES

Respeto: Actuar con la mayor consideración de las virtudes y defectos de todo individuo sin dejar de lado las políticas del negocio y la legislación aplicable.

Responsabilidad: Actuar con la mayor rectitud y hacer frente ante cualquier problema.

Integridad: Realizar cualquier labor con la mayor honradez para ser únicos en lo que hacemos.

Honestidad: Trabajar con la mayor transparencia para generar confianza.

Solidaridad: Realizar cualquier actividad uniendo esfuerzos con todos nuestros colaboradores en función de la misión y visión de la empresa para salir adelante.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Se cuenta con taller de carrocería y pintura.
- Se cuenta con la infraestructura básica para la ampliación del giro.
- La calidad en los servicios de carrocería y pintura (reparaciones hechas adecuadamente).
- Autos bien detallados en su presentación.

Oportunidades

- Situación económica que orilla a la gente a adquirir un auto usado.
- Altos costos de automóviles nuevos.
- Los altos costos de los automóviles seminuevos nacionales.

PIB - Entidad Federativa, anual

[Más información](#)

Producto Interno Bruto por Entidad Federativa Variación porcentual anual, 2012^R



Debilidades

- El negocio cuenta con baja promoción en medios masivos ocasionando poco conocimiento del negocio en la ciudad.
- Pocos recursos económicos.
- Escasa actividad interna dedicada en la venta de autos.

Lo mencionado anteriormente efectivamente en la edición del mes de Octubre en línea de la revista Entrepreneur se consideran desventajas de un negocio independiente, pero no significa que este tipo de problemas no tengan solución.

Página web (2013). Franquicias vs Negocio independiente. 5 de abril de 2015, de Soy Entrepreneur, Sitio web: <http://www.soyentrepreneur.com/franquicias-vs-negocio-independiente.html>

Amenazas

- Normatividad de importación de automóviles usados. Recientemente entraron en vigor nuevas reglas para la importación de vehículos usados, en específico la 3.1.35 perteneciente a las reglas de carácter general en materia de comercio exterior que informa que para importar un vehículo a México, primero la aduana de los Estados Unidos debe verificar el título y así garantizar que el vehículo no está relacionado con problemas de robo o con algún otro delito en un plazo de setenta y dos horas, lo que provoca lentitud en el trámite, además el rango de modelos de autos ha disminuido ya que ahora solo se pueden importar vehículos de entre cinco y diez años de antigüedad tratándose de vehículos fronterizos y de entre ocho y nueve años de antigüedad para vehículos nacionales, como se menciona en el artículo presentado por Molina, 2014

Molina, O. (2014). Hay nuevas reglas para importar vehículos en Mexicali. 13 de Noviembre de 2014, de La crónica, Sitio web:

<http://www.lacronica.com/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/10092014/884737-Hay-nuevas-reglas-para-importar-vehiculos-en-Mexicali.html>

- Un tipo de cambio peso dólar que ha encarecido la importación de automóviles estadounidenses.
- Amplia competencia en el ramo.
- El rechazo a los autos que han tenido algún choque conocido en el mercado como “salvage”.

ANÁLISIS FODA

Estrategia:	Fortalezas			Debilidades				
		Autos bien detallados.	Buenos trabajos de carrocería	Buenos precios en autos.		El negocio no es conocido en la ciudad.	Pocos recursos económicos.	No se le invierte el tiempo necesario a la venta de autos.
Oportunidades		1	2	3		1	2	3
Situación económica que orilla a la gente a adquirir auto usado.	1	4	1	4		4	2	4
Precio elevado de los autos en el interior del país.	2	4	1	3		3	2	3
Buen nivel socioeconómico de los habitantes de Mexicali.	3	4	4	4		3	3	4
Sumatoria		12	6	11		10	7	11
Amenazas								
Que la normatividad impida la importación de vehículos usados.	1	2	4	2		1	1	2
Alta competencia en el ramo.	2	4	4	3		4	2	3
El rechazo de mucha gente hacia autos "Salvage"	3	3	4	3		3	1	2
Sumatoria		9	12	8		8	4	7

ESTRATEGIAS

Estrategia FO (estrategia ofensiva)

Aprovechando la situación económica que hoy vivimos y que a consecuencia de esto, cada vez más personas prefieren invertir su dinero en un auto usado, la estrategia es aprovechar la fortaleza de automóviles bien detallados que se ofrecen, dándolos a conocer por diversos medios publicitarios (haciendo mayor énfasis en el internet) a través de diversas promociones que atraigan a clientes potenciales, por ejemplo descuentos con vigencia, esto para que cada vez más gente conozca y dé a conocer por medio de recomendaciones el negocio en toda la ciudad. Para complementar la estrategia esto se hará integrando en cada publicación fotos desde todos los ángulos de los autos en venta además de fotos del antes y después de cada trabajo de carrocería realizado, esto ayudaría a que la gente vea todo el

proceso de reparación del auto y pueda comprobar que se realizó de la mejor manera.

Aun cuando la normatividad impida la importación de vehículos usados los autos pueden venderse puestos en Calexico, California recién llegados del remate y se apostaría por que reparen los daños de carrocería con nosotros.

MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA

Definición del producto, servicio, proceso o material.

Definición.

La empresa llamada Hurtado Cars Company dedicada al ramo empresarial automotriz, concreta su actividad específicamente en la comercialización de automóviles y reparación de carrocerías en la zona oriente de la ciudad.

Adquiere sus autos a través de la búsqueda por internet en los remates de Estados Unidos, posteriormente se realiza la su reparación estética y mecánica de estos, logrando con este proceso ofrecer al cliente precios accesibles con autos en muy buen estado general. Con lo anterior se busca ofrecer un servicio completo en donde los clientes omitan las dificultades al momento de comprar un carro por internet por su propia cuenta.

Calidad de los recursos

En cuanto a la materia prima que será utilizada en los procesos de carrocería y pintura será de una calidad que permita ofrecer un acabado presentable al término de los procesos antes mencionados.

Hablando del recurso humano y la calidad del servicio, se contará con el personal debidamente capacitado y adiestrado para que de esta manera pueda realizar el trabajo que le es requerido en su puesto de la mejor manera. En dado caso que

parte del personal no cuente con los conocimientos y/o habilidades requeridas para desempeñarse adecuadamente, se les brindará un periodo de capacitación, mismo en donde además, se les deberá preparar para que en todo momento puedan brindar un excelente servicio.

Peel, M. (2010). *Capacitación Efectiva en una Semana*, menciona que “Los patrones necesitan una fuerza de trabajo bien calificada. Los empleados bien capacitados trabajarán más rápido y cometerán menos errores, sin importar cuál sea el puesto que desempeñen. Estarán mejor motivados y más preparados para la promoción. Los patrones que no capacitan a sus trabajadores se arriesgan a perder negocios frente a competidores que sí lo hagan. Aquellos trabajadores que dependen de la piratería de empleados de las organizaciones que capacitan, deberán pagarles más dinero a fin de atraerlos y aprovechar la mina de personal calificado”.

Como resultado de realizar excelentes reparaciones de carrocería se podrán ofrecer vehículos nacionales y fronterizos con una muy buena presentación estética a un precio justo donde además se ofrecerá una garantía para brindar al cliente aun mayor seguridad y satisfacción de compra.

PARTICIPANTES EN EL DESARROLLO.

Inversionistas

C. José Miguel Hurtado Ojeda y los que quieran invertir.

Colaboradores

Gerentes, Carroceros y vendedores cuya capacidad y habilidades requeridas están claramente definidas en la descripción de cada uno de los puestos, mismos que se plasman en el presente documento en el apartado de Organización y Operaciones.

Proveedores

Remates de Estados Unidos.

Mercados de refacciones automotrices.

Tiendas de autopartes.

Casas de pintura.

Créditos

Se buscarán fondos en instituciones como INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor).

Otros colaboradores

Vendedores de autos en el interior de la república, que serán de gran ayuda para acercar a la empresa gradualmente al mercado nacional.

Ventaja Competitiva

Ferrell, O.C. (2012) menciona que las ventajas competitivas son las diferencias objetivas entre las empresas en competencia ya que esas ventajas se derivan de las fortalezas reales que una empresa posee o de las debilidades de los rivales. Pero además las ventajas competitivas también se pueden basar más en una percepción que en la misma realidad. Dicho en otras palabras, es algo que la empresa hace mejor que sus competidores.

La ventaja competitiva en el presente trabajo es el realizar excelentes trabajos de carrocería y pintura para ofrecer automóviles con una excelente presentación y a un precio justo, además de la asesoría personalizada que forma parte del servicio. Lograr lo anterior es posible gracias a las sinergias que existen entre las actividades de carrocería y las de venta de automóviles que permiten ofrecer un nivel de calidad alto en los automóviles al tener el control sobre los procesos de carrocería pudiendo así mejorar continuamente y lograr con esto incrementar un poco la utilidad y al mismo tiempo permite establecer un precio de venta más accesible.

Ventaja competitiva en plataformas de tecnología y no solo en su aplicación.

En este caso el uso de tecnología será de gran utilidad para conformar redes de colaboración con proveedores locales y vendedores de autos en el interior de la

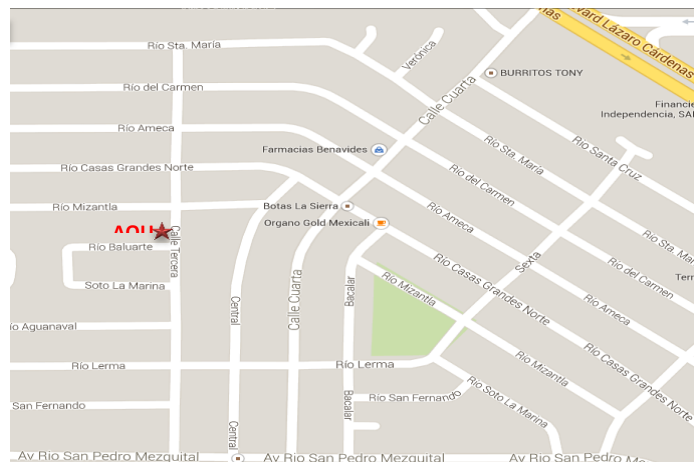
república, de igual manera para establecer un contacto con los clientes ya sean locales o del interior de la república.

Según Omar Jareño *"Una alianza estratégica es la oportunidad de aprovechar el dinero de otros, la fuerza de marketing de otros, la credibilidad de otros, los productos o servicios de otros, las habilidades de otros, para generar nuevas oportunidades de negocio"*.

Ventaja competitiva en plataformas de tecnologías.

Se tiene pensado establecer estrategias de venta y promoción de automóviles fronterizos y nacionales a través de página web y de las redes sociales. En la edición impresa de la revista Entrepreneur volumen 19 se hace énfasis en la arma tan poderosa que son las redes sociales para atraer clientes a un negocio además de muy versátiles y por si fuera poco, son gratuitas.

MAPA DEL NEGOCIO



Inicialmente el negocio será establecido en calle Tercera esquina con Río Baluarte #2499 colonia González Ortega Poniente.

FACTIBILIDAD Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

La innovación del negocio radica en ofrecer precios accesibles en los autos sin sacrificar la calidad a nuestros clientes que son todas aquellas personas que quieran adquirir un automóvil, ya sean locales o del interior de la república. Las necesidades que se cubren con los servicios y productos que se ofrecen, son las de status y seguridad al adquirir un producto con una calidad aceptable a un mejor precio. Por lo anterior que Hurtado Cars Company es mejor que la competencia dado a que se ha utilizado la técnica de la observación durante un periodo de tres meses haciendo visitas a algunos negocios tanto de carrocería pintura como de venta de autos y además se han aplicado encuestas cuyos resultados nos dan la razón.

El negocio de autos es rentable porque la materia prima que son los automóviles al tener algún tipo de daño de carrocería, baja considerablemente su precio, situación que permite obtener altas utilidades invirtiendo en su reparación. Por otra parte, es bastante atractivo para los clientes del interior de la república venir a la frontera a comprar autos por ser considerablemente más económicos que en su lugar de residencia. En cuanto a la distribución de los autos se realizará en el mismo local del negocio en la ciudad de Mexicali.

Se conocen las semillas del futuro contenidas en el presente.

En el presente las actividades que se harán para que en un futuro se pueda realizar el objetivo de lograr ser el mejor negocio de venta de autos seminuevos y de reparación de carrocería son las siguientes:

- Se supervisará el proceso de todos los trabajos de carrocería para garantizar que se realicen con la calidad adecuada y de esta manera cumplan y superen la expectativa del cliente, con el paso del tiempo el negocio se irá creando fama por sí solo y al mismo tiempo se le irá haciendo publicidad por internet.
- Por otro lado, también a los autos en venta se les dará publicidad por internet.

- Conforme el negocio va creciendo, se buscará una mejor localización (más céntrica) en la ciudad para abarcar un mayor mercado.

Según la opinión de Carlos en la página web de las herramientas para sistemas de calidad, cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye un buena ventaja competitiva.

La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible. Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada.

Se requiere estar atento.

El estar atento de nuestro alrededor siempre es muy importante en tiempos como estos porque no sabemos quiénes pueden atacar nuestro mercado al mismo tiempo, por eso la importancia de conocer a nuestros competidores, y por otro lado nunca hay que perder de vista el comportamiento de nuestros clientes, ya que de ellos depende el funcionamiento de toda empresa.

En la revista Startups de Entrepreneur, Jorge Villalobos nos comenta que en todo negocio nunca se deben olvidar nueve áreas que son las siguientes:

1. Segmentos del cliente: Para que el entendimiento sea lo suficientemente profundo se debe saber que piensan, que sienten, hacen y usan.
2. Propuesta de valor: Es la razón por la cual los clientes van a preferir nuestro producto o servicio sobre los de la competencia.

3. Canales: Es la forma en que se da a conocer al cliente la información del producto así como la manera en que se le va a hacer llegar.

4. Relaciones con el cliente: Es el trato que se les da, ya que puede ser personal o automatizado y éste trato va a impactar en la experiencia del cliente.

5. Fuentes de ingreso: Representa el ingreso que se obtiene de cada segmento de cliente.

6. Recursos clave: Son todos aquellos elementos que nos sirven para crear valor, mantener relaciones con el cliente y de esta manera obtener ingresos.

7. Actividades clave: Son las tareas más importantes para operar en la empresa.

8. Alianzas estratégicas: Son los proveedores y aliados que permiten un mejor funcionamiento del negocio.

9. Estructura de costos: Son todos aquellos costos en los que incurre la empresa para operar.

Se amplía el horizonte.

Donde se quiere llegar con este negocio es a ser una empresa legalmente establecida, localizada estratégicamente de tal forma que sea accesible para cualquier persona llegar desde cualquier punto de la ciudad.

Por otra parte, se quiere ser reconocida como la primera opción a la hora de que cualquier persona de la ciudad piense en comprar un automóvil.

Por último, aunque se trata de una empresa local, se busca también atender a todo tipo de clientes que quieran adquirir un auto en cualquier parte de la República Mexicana.

FACTORES LEGALES

Al realizar una búsqueda en la página web del gobierno del estado de Baja California encontramos que los trámites obligatorios para constituir o iniciar un negocio de comercio son:

1.-Si desea constituir o iniciar un comercio y formar una Sociedad tiene que realizar los siguientes trámites si no pase al punto 2:

- A) Acudir a una Correduría

- o Notaria Pública.

- o Constitución de Sociedades ante la SRE para obtener la autorización del nombre de la Sociedad (Denominación Social)

- o Acta constitutiva ante La Dirección del Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

- o Aviso de los permisos de uso para la constitución de Sociedades ante la SRE para informarle que el permiso que autorizó fue utilizado por Constitución de Sociedad o cambio en su Denominación o Razón Social.

- o Registro Público del Comercio ante La Dirección del Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

- B) Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes RFC Cedula Fiscal ante la SHCP.

Una vez ya constituido como Persona Moral y obtenido el RFC realiza los trámites del punto numero2 para dar inicio:

2.-Trámites para inicio de un comercio:

- Constancia de Uso de Suelo ante la Dirección de Catastro (Desarrollo Urbano).

- Registro Empresarial ante el IMSS/ INFONAVIT y SAR.

- Aviso de inscripción al Registro Estatal de Causantes ante SPF.

- Contrato de Servicios de Agua Potable y/o drenaje.

- Licencia Ambiental Municipal ante la Dirección de Catastro.

- Aviso de apertura de Establecimientos de Bienes y Servicios. (APERTURA DEL NEGOCIO)
- Permisos para la instalación de Anuncios ante la Dirección de Catastro.
- Regulación de Dispositivos de Seguridad en Edificios Existentes. Ante la Dirección Gral de Bomberos.
- Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante esta misma dependencia.
- Aviso de manifestación Estadística ante el INEGI.
- Acta de Integración a la Comisión de Seguridad e Higiene del Trabajo ante la STPS Federal.
- Aprobación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento ante la STPS Federal.
- Alta en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano).

DISPONIBILIDAD DE LA INVERSIÓN.

En primera instancia se cuentan con recursos propios que permitirán poner en marcha el proyecto, pero para su crecimiento se aplicará para un fondeo en instituciones que puedan brindar el apoyo tales como INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor) o cualquier otra institución cumpliendo con los requisitos que éstas pidan para otorgarlo.

Como segunda opción se recurrirá a crédito bancario previo análisis para determinar el tipo de crédito, plazos para liquidar y banco que mejor convenga.

¿En qué se utilizaría el capital?

Primeramente cabe hacer énfasis en que según INEGI el negocio que se pretende establecer es una micro empresa porque contará con menos de diez trabajadores. La propiedad del capital será mixto pues el capital propio no es suficiente para financiar el proyecto.

El capital aportado por los inversionistas será destinado a la compra de materias primas que son los automóviles siniestrados provenientes de los remates de Estados Unidos y también se destinarán a la compra de materiales necesarios para llevar a cabo las actividades de carrocería pintura.

Por otro lado el capital se utilizará para adquirir todas las herramientas e infraestructura necesaria para llevar a cabo el negocio.

En cuanto al ámbito geográfico del desarrollo de la actividad, esta es una empresa local con atención a clientes nacionales y cabe mencionar que es un negocio ubicado tanto en el sector económico secundario como en el terciario. En el sector secundario por la comercialización de automóviles y en el sector terciario por el servicio de carrocería y pintura que se ofrece al público en general.

El número de productos y servicios que se manejarán será el de la venta de automóviles en cuanto a productos y en cuanto a servicios serán todos aquellos relacionados con la actividad de carrocería y pintura, por ejemplo el servicio de pintura ya sea por pieza o pintura general, el servicio de pulido y encerado, servicio de reparación de golpes en la carrocería del auto, entre otros.

DISPONIBILIDAD DE INSUMOS Y DEMÁS RECURSOS MATERIALES.

En cuanto a la disponibilidad de estos, es inmediata puesto que existen una gran variedad de opciones que nos puedan proveer de autopartes de colisión entre las que destacan Parts Fit y NAP que serían los proveedores principales, y por otra parte también hay una gran cantidad de casas de pintura en donde se pueden adquirir los materiales requeridos en el proceso de carrocería y pintura.

Los recursos tecnológicos que se utilizarán en el negocio son muy básicos (equipo de cómputo, telefonía móvil e internet) así que no existe problema alguno para conseguirlos.

LÍNEAS DE NEGOCIO

AUTOMÓVILES FRONTERIZOS.

Los ingresos se obtendrán de la venta de vehículos en territorio local y regional.

AUTOMÓVILES NACIONALES.

Los ingresos se obtendrán de la venta de vehículos en territorio local, regional o nacional.

SERVICIOS DE CARROCERÍA Y PINTURA.

Los ingresos se obtendrán de los servicios de carrocería y pintura efectivamente realizados.

VENTA DE CHATARRA PROVENIENTE DE AUTOPARTES INSERVIBLES.

Los ingresos se obtendrán de la venta de chatarra en las recicladoras de la ciudad.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

De reducción de costos.

Thompson, J. (2012) nos dice que la base de un líder de costos bajos para lograr una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son sorprendentemente eficaces para encontrar la forma de reducirlos en sus operaciones cotidianas. Todo esto además de proveer un producto o servicio aceptable para los compradores. Una empresa logra con esta estrategia un desempeño financiero atractivo de dos maneras, ya sea aumentar el margen de utilidad o reducir el precio de venta sin llegar al punto de deteriorar la imagen del producto. Dicho lo anterior, las estrategias a seguir de Hurtado Cars Company para lograr reducir los costos en la línea de negocio de venta de automóviles son las siguientes:

- Aprovechar las sinergias existentes en los negocios de venta de automóviles con las actividades de carrocería. Es decir, si una yarda quiere calidad en las reparaciones de los autos tiene que pagar más, debido a que son escasos

los talleres de carrocería que tienen la capacidad de brindar ese nivel de servicio y en donde lo hacen el costo es muy alto, razón que obliga a los “yarderos” a seguir ofreciendo autos que en ocasiones están muy mal reparados. En nuestro caso se tiene el control sobre las actividades de carrocería lo que nos permite garantizar un nivel óptimo en las reparaciones sin tener que pagar más por ese resultado, sino únicamente las comisiones a los carroceros por el trabajo realizado.

- Contar con personal debidamente capacitado y adiestrado para realizar el trabajo de su puesto, sin excepción.
- Analizar periódicamente todas las opciones de proveedores disponibles y seleccionar los que más convengan al negocio.
- Asegurar diariamente que el personal operativo (carroceros) devuelva a su lugar todas las herramientas y materiales utilizados, esto para evitar pérdidas.

De diferenciación.

La diferenciación de acuerdo a Ferrell, O.C. (2012) “es el crear diferencias en la oferta de los productos de la empresa que las distinguen de las propuestas de la competencia”.

Tomando como base lo anterior, las estrategias de diferenciación de Hurtado Cars Company para los procesos de carrocería y de esta manera contar con automóviles en excelente estado son las siguientes:

- Supervisar todo el proceso de carrocería pintura para garantizar que se cumpla con los estándares de calidad requeridos en el negocio y de esta manera lograr un nivel óptimo de presentación en los automóviles.
- Cumplir estrictamente con los plazos de entrega.
- Tener la opción de personalizar los automóviles al gusto del cliente en cuanto al tipo de pintura en el auto, modificaciones estéticas, entre otros.

- Ofrecer un servicio gratuito de asesoría en automóviles, mismo que sirva de ayuda a todas aquellas personas que acudan al negocio y de esta manera puedan adquirir el auto que mejor se adapte a sus necesidades.

Una estrategia adicional pensada para el crecimiento del negocio es centrar esfuerzos en la creación de alianzas con vendedores de autos usados en el interior de la república mexicana, lo que apoyaría un crecimiento sostenido en la empresa para tener un mayor acercamiento a ese mercado.

Por último, para materializar el objetivo es necesario poner mucha atención en el proceso de reparación del auto, esto para garantizar el cumplir y superar las expectativas del consumidor con un producto seguro y bien presentable.

MERCADO

Para Fisher, L. y Espejo, J. mercado son todos aquellos clientes reales y potenciales del producto o servicio que se está ofreciendo. Dicho lo anterior, el mercado de Hurtado Cars Company se conforma por todas aquellas personas dispuestas a pagar por el servicio de carrocería y pintura que nosotros ofrecemos, así como por los autos que tenemos disponibles.

TENDENCIAS DEL MERCADO

Las tendencias se modifican en base a múltiples factores, algunos inclusive afectan de manera indirecta nuestro mercado. El conocer la información de la tendencia del mercado permite realizar acciones para corregir y así replantear una estrategia para continuar satisfaciendo las necesidades del cliente en dicho mercado. Según ARNI, la tendencia de mercado “es la dirección hacia donde se mueve el mercado, ya sea que exista una mayor demanda o por el contrario una disminución”.

Hurtado Cars Company ha detectado que a causa de la crisis económica la población de Mexicali, Baja California se orienta a adquirir automóviles fronterizos y

nacionales seminuevos, es decir, este negocio se encuentra siempre al pendiente de lo que el mercado busca, desea, necesita o quiere.

De acuerdo con Rodríguez, I. (2014) adquirir un auto nuevo es complicado en estos tiempos ya que el poder adquisitivo va a la baja desde 1987. Cada vez más personas optan por adquirir un auto usado. De enero a mayo del 2014 se han vendido 226,372 unidades usadas importadas, que equivalen a un 54.4% de los autos vendidos en el país, según datos de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA). Con esta estadística se confirma que la tendencia en la adquisición en los autos va orientado a la compra venta de autos usados.

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA

La población registrada en INEGI hasta el año, 2014 en Mexicali es de 1,012,099 habitantes, donde el 50.4% corresponde al género masculino y el 49.6% al género femenino, de los cuales el 62.26% de varones se encuentra en un rango de edad de 18 a 64 años, y en un 62.33% para el género femenino en el mismo rango de edades, (Ver tabla número 1). Esta información nos es de gran ayuda para saber de qué manera vamos a dirigir nuestras estrategias de marketing a esta población así como nuestros precios y canales de atracción.

Tabla 1. Distribución porcentual de los principales grupos de edad por sexo, 2014

Grupos de edad	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Población total	1,012,099	509,694	50.4	502,405	49.6
Menos de 18 años	321,196	164,598	51.2	156,598	48.8

Más de 18 años	690,903	345,096	50	345,807	50
De 15 a 17 años	55,964	28,497	50.9	27,467	49.1

Fuente: INEGI, 2014

En la tabla 2 se muestra el lugar de origen de la población no nativa en Mexicali. Esta información nos sirve de apoyo para saber cómo dirigirnos a este público con nuestras estrategias de venta, en especial las de vehículos nacionales.

Tabla 2. Principales lugares de origen de la población no nativa.

Lugar de Origen	Porcentaje
Sinaloa	20.52
Sonora	16.54
Jalisco	8.26
Michoacán de Ocampo	6.32
Guanajuato	5.13
Resto de las entidades	27.92
Estados Unidos	8.36
Otro país	0.52
No especificado	6.43

Fuente: INEGI, 2014

INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

La American Marketing Association (AMA) define la investigación de mercado como *“la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”*. Esta técnica fue aplicada en este plan de negocios para recopilar datos de nuestros futuros clientes, indagando en las áreas de preferencia, influencia y en los medios de promoción que pudieran detonar el modelo de negocio de la venta de autos nacionales e importados, además se incluyeron preguntas relacionadas con la percepción de calidad en el servicio de carrocería y pintura que nuestros futuros clientes desean obtener, esta información permitirá a la empresa llevar a cabo una correcta toma de decisiones en cuanto a las estrategias de ventas y de marketing que se deberán seguir para posicionar al negocio en un mercado específico y acertado.

Algunos de los resultados importantes obtenidos fue que el cien por ciento de los encuestados afirmaron que comprarían un automóvil usado y de éstos, el setenta y cinco por ciento afirmó que el motivo de esta adquisición es ocasionada por la situación económica actual. Por otro lado, en el área de modelo de negocio de carrocería y pintura las encuestas arrojaron que el 52.94% no habían quedado conforme con el servicio y de estos el sesenta y siete por ciento manifestó que su inconformidad radica en la mala calidad en el trabajo.

Mercado meta

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta *“consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir”*.

Según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, observaciones realizadas en talleres de carrocería y pintura y yardas, así como el análisis estadístico realizado en la página de redes sociales Facebook de la empresa, se concluyó que el rango de edades en el que con mayor frecuencia se realiza la

adquisición de automóviles se enmarca en hombres y mujeres con un rango de edad de 18 a 64 años. Estos hallazgos permitirán a la empresa la detección de marcas de preferencia para desarrollar de estrategias de marketing más acertadas haciendo promociones en redes sociales, lo que fortalecerá la estrategia de disminución en costos ya que este servicio es gratuito.

Mercado meta de Hurtado Cars Company:

- Hombres y mujeres de 18 a 64 años de edad.

Segmentación

Según Kotler, P. (2006) Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares, de igual manera O.C. Ferrell (2012) destaca que existe una segmentación por conducta, es decir, se hace una distinción vinculada a las razones de compra, lo que significa que Hurtado Cars Company puede realizar segmentaciones bajo las siguientes características:

- *ALTA SENSIBILIDAD AL PRECIO*: Las personas de esta categoría basan su decisión de compra en el precio, satisfaciendo únicamente su necesidad de transporte. Para este segmento, Hurtado Cars Company promoverá autos de marcas americanas, debido a que son más económicos, un ejemplo lo son Ford o Chrysler. Información basada en <http://segundamano.mx> y <http://www.autotrader.com.mx>
- *CONSCIENTES DEL VALOR*: En este segmento, el precio tiene un nivel de importancia menor, esto debido a que a mayor calidad de fabricación - mayor valor (Honda, Toyota y Nissan).
- *CONSCIENTES DEL ESTATUS (PERSONAS MENOS SENSIBLES)*: Por último, en este segmento la importancia radica en poseer un auto exclusivo

que brinde un mayor estatus. En este grupo de personas, el precio tiene una importancia mínima.

En base a lo expuesto, Hurtado Cars Company propone que su modelo de negocio se oriente al segmento de mercado por conducta y que la variable significativa en el desarrollo de estrategias de marketing se centre en la sensibilidad al precio.

COMPETITIVIDAD ESPERADA DE LA ORGANIZACIÓN

Siendo la ventaja competitiva en este caso el poder ofrecer al público autos con una excelente presentación a un precio justo y de esta forma garantizar su seguridad y status, cabe mencionar que después de hacer un recorrido por algunos de los distintos talleres de carrocería pintura se descubrió que la ventaja competitiva de la mayoría de estos es el precio que manejan, ya que aunque según encuestas realizadas no cumplen con las expectativas del cliente, el precio de los trabajos es relativamente bajo.

Por otra parte, en algunas yardas visitadas al azar, nos pudimos dar cuenta que su ventaja competitiva es que otorgan financiamiento al cliente en sus unidades, cosa que facilita en gran medida el adquirir un automóvil.

Plazos de necesidad (cuando la oportunidad competitiva se convierte en necesidad).

En el plazo de un año se pretende ser de las empresas de venta de automóviles usados o seminuevos ya sean fronterizos o nacionales y de reparación de carrocerías más reconocido en la ciudad de Mexicali, Baja California.

Tomando como base las encuestas aplicadas a una muestra de personas elegidas al azar, los autos y los servicios de carrocería serían adquiridos por el público en general siempre y cuando se ofrezca calidad, atributo que se busca sea la ventaja competitiva en el futuro de la empresa ya que es a lo que más le dan importancia

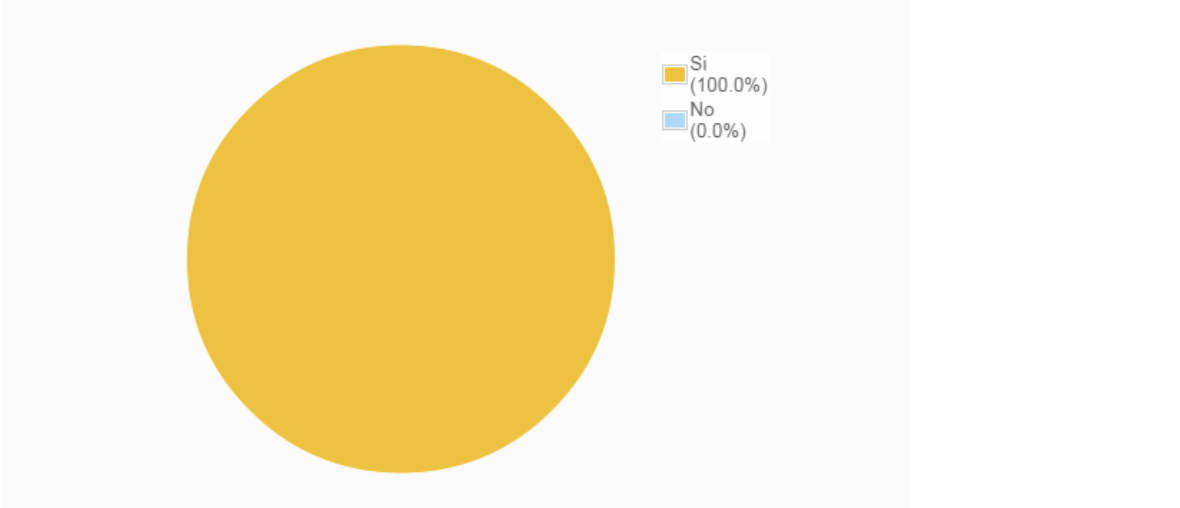
los clientes, pasando el precio a segundo término pero siendo también importante porque igualmente basado en los resultados de la encuesta, la gente pagaría entre 5000 y 8000 dólares por un automóvil seminuevo o usado, siendo los vehículos de ese rango de precio los que se ofrecerían en su mayoría.

Para garantizar el buen servicio y estarlo mejorando, se dará un plazo de garantía en los autos vendidos y en los servicios de carrocería pues según Jorge Pandini en el sitio web www.lanacion.com.ar la garantía es un arma muy poderosa principalmente en los tiempos presentes donde hay tanta competencia. Se ofrecerá también un servicio post venta para estar verificando que el cliente haya quedado satisfecho con su compra, en la edición en línea de la revista Entrepreneur de Noviembre de 2012 hace énfasis en este último punto como una de las diez cosas que el cliente quiere escuchar.

CAPTACIÓN DE MANIFESTACIONES CLARAS DE INTERÉS EN LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.

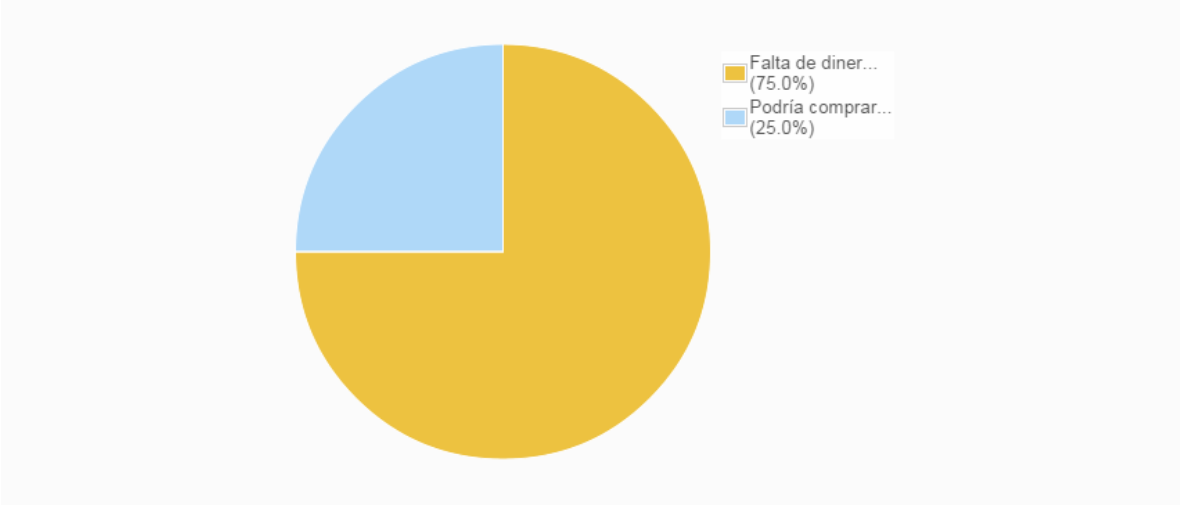
RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA: Venta de Autos & Carrocería

¿Comprarías o has comprado un automóvil usado o semi nuevo?



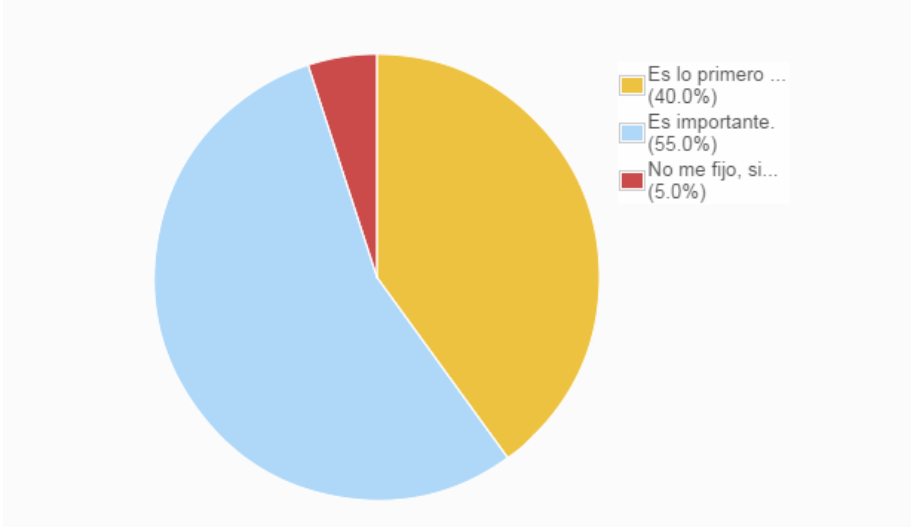
Se puede observar una gran aceptación de los autos usados en la población.

Si la respuesta anterior fue sí, razón por la cual prefieres un auto usado y no uno nuevo.



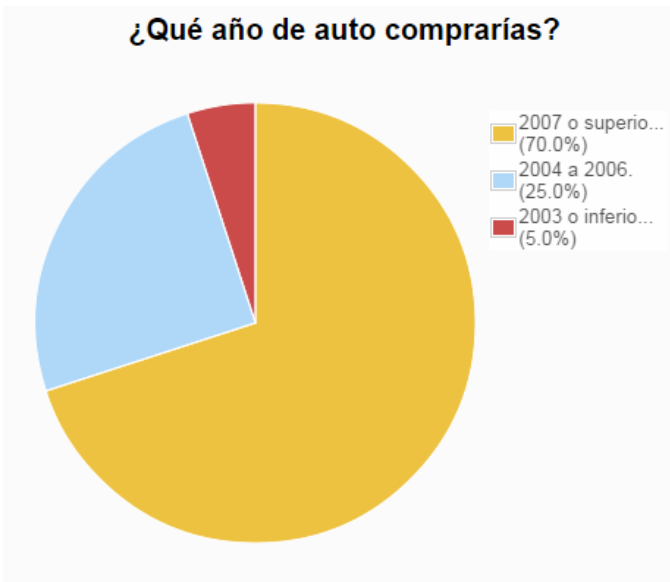
La aceptación de los autos usados principalmente es por la situación económica que estamos viviendo pero aun cuando hay personas que pueden comprar un auto nuevo, consideran a estos últimos un desperdicio de dinero.

¿En qué medida influye el precio a la hora de comprar un carro?



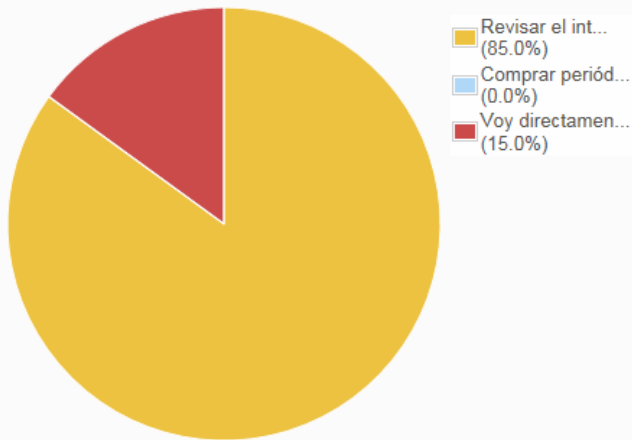
El precio influye en gran medida a la hora de tener que comprar un automóvil, pero aun así, una pequeña parte de la población no considera importante este factor.

¿Qué año de auto comprarías?



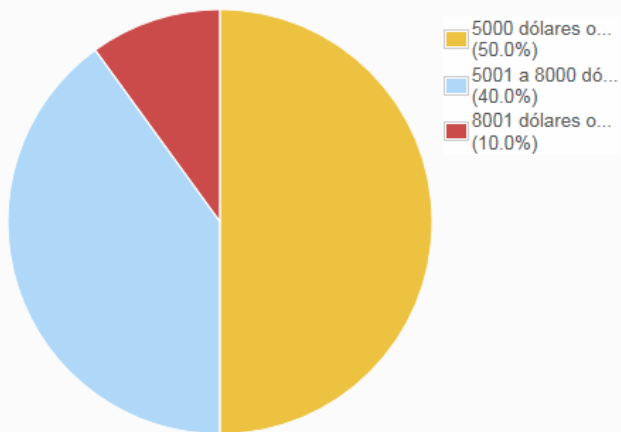
La gran mayoría de la gente prefiere los autos del modelo 2007 o superior, por lo que es importante tener un amplio inventario de esos modelos para satisfacer los gustos del cliente.

¿Qué es lo primero que harías para buscar un auto?

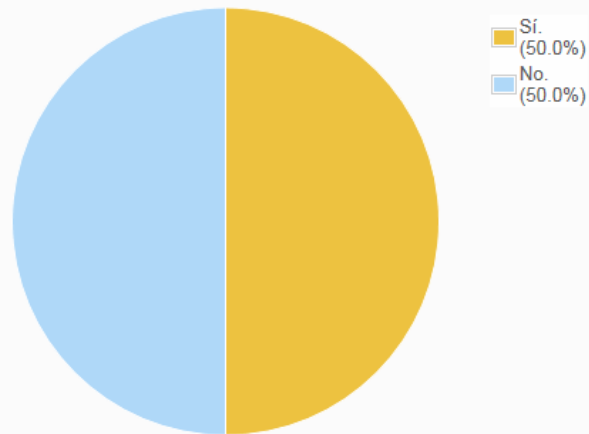


Los medios publicitarios a utilizar definitivamente tienen que ser a través del internet, los medios impresos ya han quedado obsoletos.

¿Qué cantidad es lo más que pagarías por un auto?

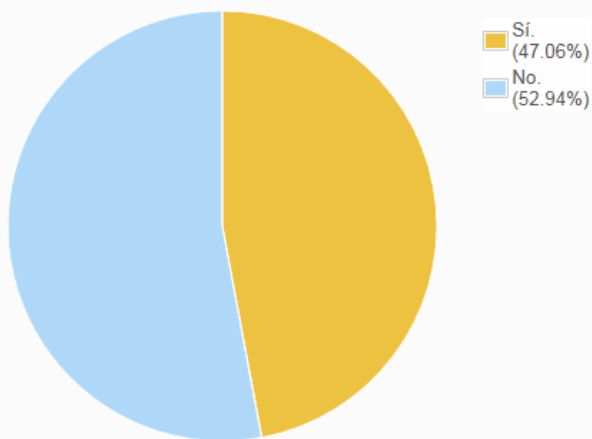


¿Ha recibido alguna vez un servicio de carrocería y pintura?



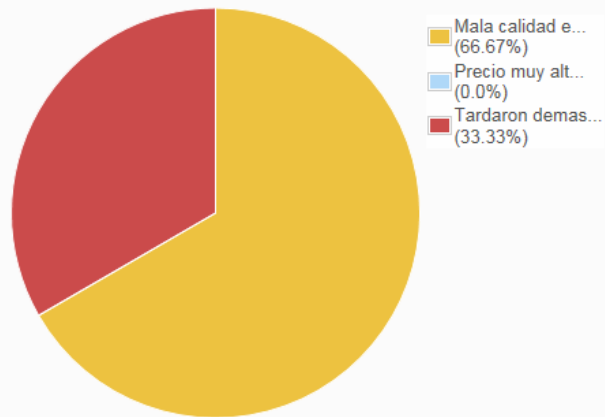
Sorprendentemente la mitad de los encuestados no han recibido un servicio de carrocería y pintura, por lo que se puede aprovechar ese mercado y atraerlos hacia el negocio en caso de que algún día lo lleguen a ocupar.

¿Quedaste satisfecho con el trabajo?



La mayoría de los encuestados no han quedado satisfechos con el servicio de carrocería y pintura recibido.

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue ?No? Razón por la cual no quedaste satisfecho.



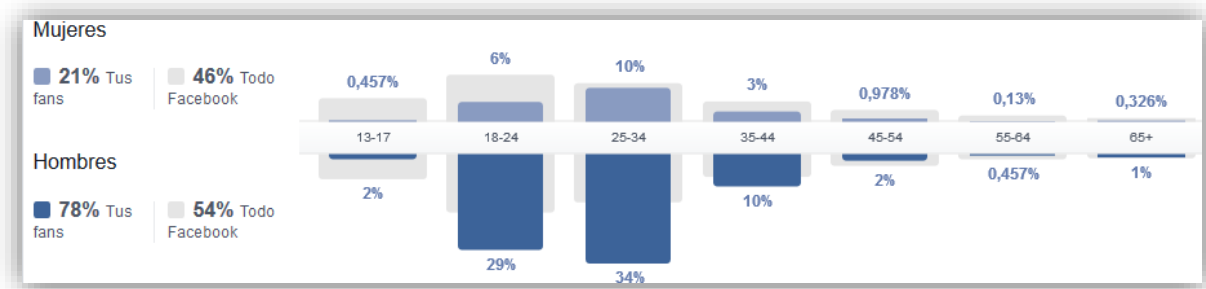
La mayoría de la gente encuestada no quedó satisfecha con el servicio por la mala calidad de los trabajos, por lo que al realizar trabajos bien detallados representaría una fortaleza.

¿A qué le das mayor importancia a la hora de elegir un taller de carrocería y pintura?



Este resultado refuerza que a lo que la gente le da mayor valor al momento de elegir un taller de carrocería y pintura es a la calidad en el trabajo.

ESTADÍSTICAS DE LA PÁGINA DE FACEBOOK QUE SE IMPLEMENTÓ



En las estadísticas de la página oficial que se implementó del negocio en Facebook se puede observar que las personas que más se interesan en el negocio son hombres y mujeres de entre dieciocho a cuarenta y cinco años. Se puede observar también que es el género masculino el más interesado. Esta información junto con los resultados de encuestas realizadas además de entrevistas y la técnica de observación ayudó a determinar el mercado meta de Hurtado Cars Company.

COMPETENCIA

Ferrell, O.C. (2012) divide a los competidores en cuatro grupos que son los siguientes:

- *Competidores de marca:* Comercializan productos con características y beneficios parecidos para los mismos clientes a precios similares.
- *Competidores de producto:* Rivalizan sobre la misma clase de productos, pero éstos son diferentes en características, beneficios y precios.
- *Competidores genéricos:* Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
- *Competidores de presupuesto total:* Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

Dicho lo anterior, la competencia en Mexicali está conformada por 171 negocios establecidos dedicados a la venta de automóviles usados y 301 negocios de carrocería y pintura según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas. También la competencia la conforman un número indefinido de vendedores informales. En la ciudad se unen a la competencia las agencias de autos pues ya ofrecen una amplia gama de vehículos seminuevos y talvez no a muy buen precio pero con muchas facilidades de pago.

Enseguida se muestran algunas de las empresas tanto de carrocería y pintura como de venta de autos que nos hacen competencia:

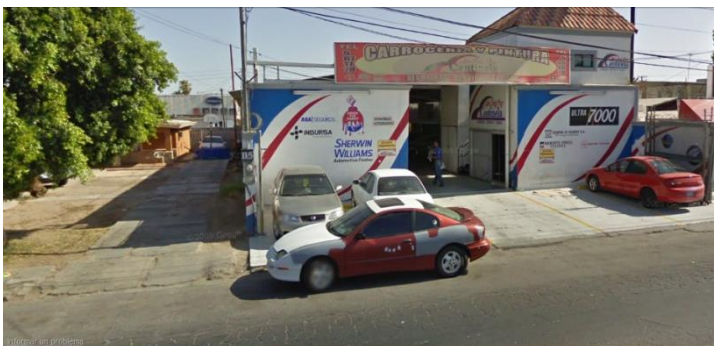
CARROCERÍAS NUEVO MEXICALI



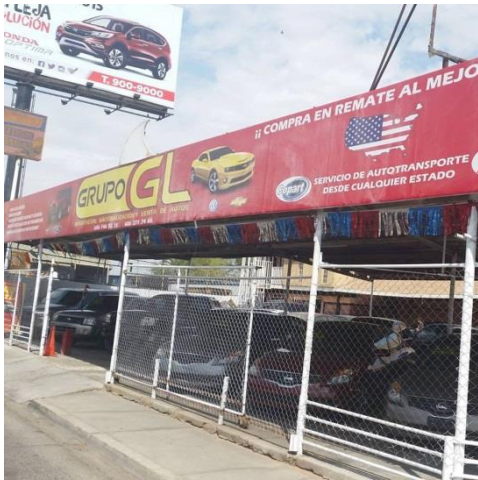
CARROCERÍAS BAJA



CARROCERÍAS CENTINELA



GRUPO GL



AUTOS LEPE'S



COMPETIDORES Y LA POSICIÓN COMPETITIVA

En el libro Posicionamiento según Ries, A. y Trout, J. (2002), el posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes, es decir, como se ubica el producto o servicio en la mente de éstos.

Productos sustitutos

Ferrell, O.C. (2012) menciona a quienes ofrecen productos o servicios similares a los nuestros como competidores genéricos los define como quienes comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.

En el caso de Hurtado Cars Company los competidores genéricos son las yardas, algunos talleres de carrocería y pintura por ofrecer precios relativamente bajos, y

las agencias automotrices que ya están ofreciendo vehículos de segunda mano y aunque no manejan precios muy justos, otorgan financiamientos, cosa que facilita en gran medida al comprador adquirir su auto.

CLAVES DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.

Invertir en TIC's sobre los generadores básicos del negocio.

El equipo tecnológico necesario para montar el negocio de venta de automóviles será únicamente el de cómputo de escritorio que es el que permanecerá en el establecimiento, con un procesador lo suficientemente rápido como para poder reproducir las subastas en línea sin “trabarse” o “ponerse lento”. También será necesaria una computadora portátil (laptop) con las mismas características en caso de que sea necesario visitar a algún cliente y mostrarle fotos de los autos en venta o de algún trabajo de carrocería, algún anuncio, entre otras cosas.

Sin duda alguna es de vital importancia para desarrollar las actividades del negocio la presencia de internet, por lo cual se contará con esta tecnología.

Evaluación desde la perspectiva del cliente.

En la ciudad de Mexicali, Baja California, donde se establecerá el negocio, para efectos de comparación con la competencia se tomó como muestra para el caso de las yardas a Autos Padres, Autos brambila, Autos el desierto y la que representa una mayor competencia por su ubicación cercana a Hurtado Car Company es Autos González. Por otro lado como ya se mencionó hay 301 talleres de reparación de carrocerías (INEGI 2014), donde el que representa la mayor competencia es Carrocerías Nuevo Mexicali y un número indefinido de vendedores informales de autos.

Los negocios antes mencionados si son estables puesto que ya tienen años ofreciendo sus servicios, con excepción de los vendedores informales que al no conocer el negocio, con el paso del tiempo muchos de ellos desisten.

Hablando ahora del crecimiento de los competidores, en cuanto a los negocios de carrocería no lo hay ya que se ha observado que en cuanto a instalaciones se mantienen del mismo tamaño y en cuanto a mercado de igual manera, se han mantenido del mismo tamaño. Refiriéndonos ahora a los negocios de venta de autos, si bien cada vez existen más competidores informales cuyo objetivo es lucrar con los automóviles, gran cantidad de ellos no logran mantenerse a flote porque no planean el desarrollar la actividad a futuro estableciendo un negocio, y los que si lo hacen permanecen con el mismo mercado.

De acuerdo a las encuestas realizadas a una pequeña muestra del mercado meta al cual va dirigido la empresa, los resultados nos hablan acerca de que la venta de automóviles es un negocio que va dirigido al público en general en donde los clientes compran los autos con la competencia ya sea por recomendaciones de conocidos, porque les llaman la atención los precios que aunque generalmente hay un precio de mercado para cada tipo de automóvil, una pequeña diferencia en el precio puede significar mucho, y por otro lado, las características de los autos que venden influye bastante. Pero en especial por las promociones que algunos de ellos ponen en internet, específicamente en las redes sociales. Otra forma por la cual estos negocios se hacen llegar de clientes es porque muchas veces la persona o personas que buscan un carro, circulan por algún bulevar y observan yardas en el camino, pero esto último se da en la minoría de los casos.

La calidad que ofrece la competencia no es muy alta debido a que la gente respondió en las encuestas dice que es precisamente eso es lo que les gustaría que mejorara en un nuevo negocio de esta índole, razón por la cual es ahí donde se tiene un área de oportunidad que se debe explotar.

PROVEEDORES

Para el caso de las piezas automotrices nuestros principales proveedores serán Parts Fit, NAP y Autopartes 2000, ubicados los dos primeros sobre Calzada Gómez Morín y el tercero sobre calle río Mocorito esquina con bulevar Lázaro Cárdenas.

Por otra parte, para el caso de los materiales de carrocería y pintura, los proveedores serán PPG y Pinturas MAX ubicados en calle río Presidio carretera a San Luis Río Colorado respectivamente.

Los criterios a evaluar para su selección son los siguientes:

Precio: Se busca un precio justo acorde al precio de mercado de cada producto.

Calidad: Se debe ser estricto en este sentido si lo que se desea es realizar un servicio automotriz que cumpla o incluso supere las expectativas del cliente.

Entrega a tiempo: Es de suma importancia que se cumpla con este requisito ya que de ello depende en gran medida que se cumplan con los tiempos de entrega.

ELEMENTOS DE MERCADOTECNIA

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Fischer (2011) refiere que los atributos del producto son su diseño el cual va dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo en particular, el producto es creado con un nombre y envase adecuado que lo diferencie de su competencia.

NÚCLEO

Características

- Buena presentación, precio ligeramente más bajo que el de la competencia, excelente servicio en la venta de autos.
- Se contará con un stock de automóviles con diferentes características físicas y técnicas, por ejemplo: rendimiento, tamaño, aerodinámica, equipamiento, entre otros.

Los diferentes tipos de automóvil que se ofrecen son los siguientes:

FRONTERIZOS: Dirigidos a personas que habitan en la zona fronteriza y Baja California Sur

- *Automóviles pequeños:* Son muy económicos en combustible, ideal para estudiantes y personas que utilizan mucho el auto en el día.
- *Automóviles familiares:* Aunque son autos más grandes, se pueden utilizar para viajar en familia, también para quienes se transportan normalmente con varios acompañantes.
- *Automóviles deportivos:* Ideal para quienes regularmente viajan solos o en pareja y gustan de la velocidad en un auto.
- *Pickups y Camionetas:* Aunque no son muy económicos son ideales para quienes viajan mucho en carretera o regularmente tienen que atravesar caminos irregulares.

NACIONALES: Dirigidos a personas que habitan en cualquier parte de la República Mexicana.

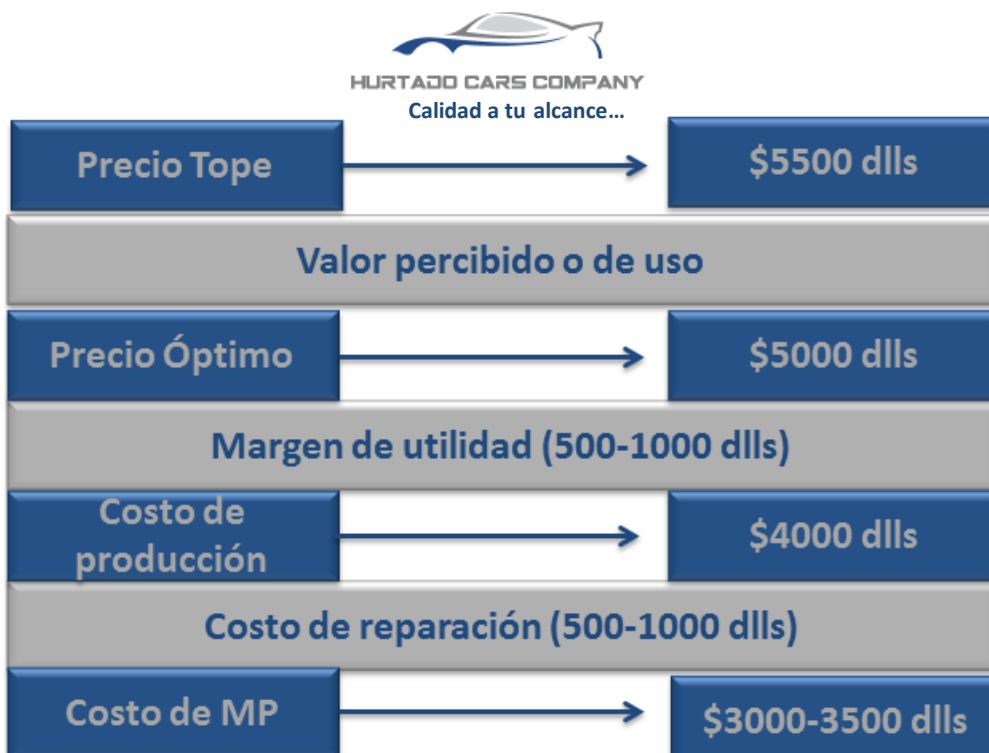
- *Automóviles pequeños:* Son muy económicos en combustible, ideal para estudiantes y personas que utilizan mucho el auto en el día.
- *Automóviles familiares:* Aunque son autos más grandes, se pueden utilizar para viajar en familia, también para quienes se transportan normalmente con varios acompañantes.
- *Automóviles deportivos:* Ideal para quienes regularmente viajan solos o en pareja y gustan de la velocidad en un auto.
- *Pickups y Camionetas:* Aunque no son muy económicos son ideales para quienes viajan mucho en carretera o regularmente tienen que atravesar caminos irregulares.

PRECIO

Precio tope

Según Murcia (2009) en su libro *Proyectos, Formulación y criterios de evaluación* el precio techo o tope (valor percibido) es lo máximo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio que se está ofreciendo. Este precio, considera el costo de producción mismo que incluye costos fijos (salarios de personal) y variables (autopartes, materiales de carrocería, costos de importación). Además, el precio tope incluye también el precio óptimo que es el costo de producción más el margen de utilidad deseado.

Ejemplo: Toyota Corolla 2006



Nota: El precio tope de \$5,500 dls está basado en encuestas realizadas y en páginas de internet como <https://www.segundamano.mx/> y <http://www.autotrader.com/SearchForUsedCars.html>

Otros aspectos a considerar para la fijación del precio

Se harán pequeñas modificaciones anuales al precio tomando en cuenta la inflación, además se realizarán ajustes debido a la *fluctuación en el tipo de cambio*, esto debido a que los precios que se asignan a los vehículos son en dólares estadounidenses y el negocio se ubica en México, este punto toma una gran importancia pues al elevarse el precio del dólar, el precio de los autos en pesos también aumenta y por consiguiente disminuye la demanda. Caso contrario, si el dólar baja de precio, el precio de los autos en pesos también disminuye y la demanda aumenta, lo que permitiría aumentar los precios y obtener mayores utilidades.

Determinación de la estrategia de asignación del precio.

		PRECIO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
DESEMPEÑO	ALTO	ESTRATEGIA DE GRAN OFERTA (SUPERBARGAIN)	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN	ESTRATEGIA DE PRIMA (PREMIUM)
	MEDIO	ESTRATEGIA DE OFERTA	ESTRATEGIA DE CALIDAD MEDIA	ESTRATEGIA DE SOBRE PRECIO
	BAJO	ESTRATEGIA DE ECONOMÍA	ESTRATEGIA DE MERCADERÍA (SHODDY-GOODS)	ESTRATEGIA ESPORÁDICA (HIT-AND-RUN)

Phillip Kotler

Se pretende entrar al mercado meta con un precio medio (ligeramente más bajo que el de la competencia) con un nivel de desempeño alto, así que la estrategia será de

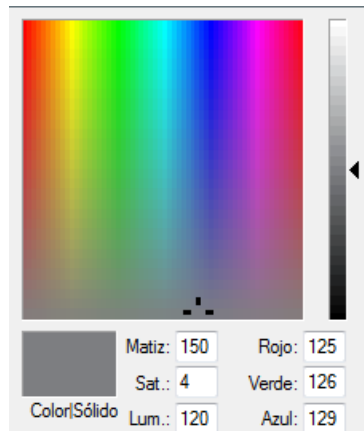
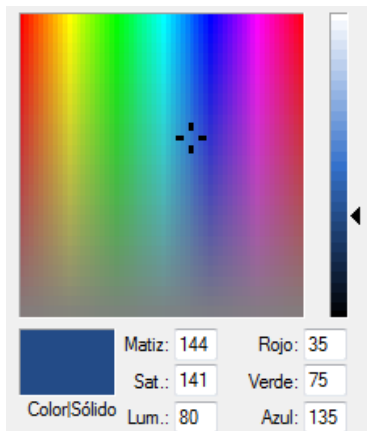
penetración en el mercado y de esta manera dar a conocer el negocio ganando clientes con el uso de un adecuado plan de marketing, complementando así la estrategia de precios.

IMAGEN CORPORATIVA

Logo



Paleta de colores



Nombre

- Hurtado Cars Company

Slogan

- Calidad a tu alcance.

Uniformes



Banner

HURTADO CARS COMPANY

Con nosotros seguro encuentras el auto que buscas!!!

AUTOS DESDE \$1500 DLLS

- Autos seminuevos fronterizos y nacionales.
- Contamos con servicio de Carrocería y pintura.

Av. Río Baluarte #2499, Col. González Ortega Poniente, Mexicali, B.C.

Definición de métodos alternativos de comunicación.

Según datos de INEGI, en abril de 2014, se registraron 47.4 millones de personas de seis años o más en el país usuarias de los servicios que ofrece Internet, que representan aproximadamente el 44.4% de esta población, con base en el Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares 2014 (MODUTIH 2014), mostrando una tasa anual de crecimiento de 12.5%, en el periodo del 2006 al 2014. Actualmente, la búsqueda de autos se ha incrementado a través del internet, esto debido a la comodidad que los clientes encuentran en su búsqueda directamente desde su casa. Para satisfacer la orientación de las personas a este medio de comunicación, se utilizarán lo que son las redes sociales, en especial Facebook y dentro de ésta, se promocionará el negocio en los distintos grupos existentes relacionados con el giro de la empresa, en este caso el giro automotriz, además de elaborar una página oficial en la misma red social en donde se pueda atender al público a través de mensajes y/o comentarios. También dentro de esa página oficial se tendrán fotos del antes y después de los trabajos de carrocería, y fotos de toda la gama de automóviles que se tengan disponibles con sus respectivas características y las necesidades que satisfacen.

Por otra parte la comunicación con los clientes será a través de páginas que precisamente están destinadas para promocionar todo tipo de automóviles a la venta como: <https://www.segundamano.mx/> y <http://www.autotrader.com.mx/>

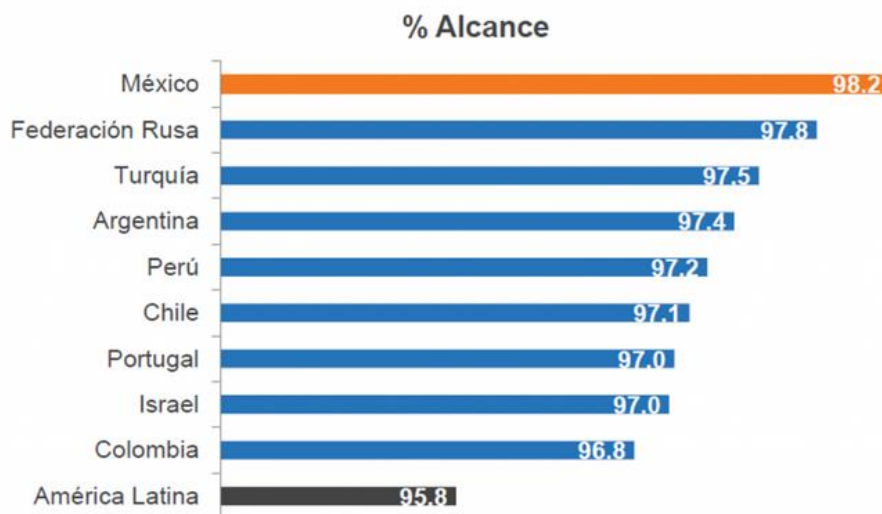
CAPACIDAD DE SATISFACER AL CLIENTE CANALES DE PROMOCIÓN.

Fischer (2011) define la promoción como la manera en la cual la empresa da a conocer el producto o servicio al consumidor.

Según artículo publicado por Vázquez, R. (2014) en el sitio web de México Forbes nos dice que para los internautas latinoamericanos, las redes sociales son de vital

importancia pues es la región en el mundo donde se pasa más tiempo en sitios de social media que en cualquier otra parte. Así, de acuerdo a un estudio que recién publica ComScore, el tiempo promedio es de 8.6 horas diarias, frente a 2.4 que presenta Asia Pacífico.

México es el País con Mayor Alcance en Sitios de Redes Sociales a Nivel Mundial



Esto quiere decir que México no sólo está por encima del promedio de uso de las redes sociales, sino que además tiene el crecimiento de páginas de fans en Facebook, más alto de la región. Esto representa un área de oportunidad para las empresas, pues las audiencias realmente están interesadas en los medios sociales.

Es por lo anterior que incluiremos una página oficial de la empresa en redes sociales como Facebook, en donde los clientes podrán mantener contacto en todo momento con nosotros, también podrán enviarnos sus sugerencias y aclarar todas sus dudas aprovechando que este medio de comunicación es gratuito. Este será el medio de contacto principal de nuestro negocio. Además de esto, parte de la estrategia de promoción es brindar un excelente servicio para que los clientes nos recomienden con sus conocidos, amigos y familiares.

De acuerdo a la edición especial de la revista Entrepreneur dedicada especialmente a planes de negocios, entre mayor sea la cercanía con el cliente, mayor será el grado de satisfacción del mismo. Se hará lo necesario para que el cliente se sienta contento, por ejemplo una atención personalizada, servicio postventa para garantizar la lealtad y poder así incrementar su satisfacción de compra. Además ofreceremos garantía en nuestros servicios de carrocería en donde se cumplirá estrictamente con los plazos de entrega estipulados al inicio de cada trabajo.

Con todo lo anteriormente expuesto, se espera construir confianza en el cliente, misma que ayude al negocio a posicionarse como una empresa en la que se puede confiar.

POSICIONAMIENTO ESPERADO

De acuerdo a lo que dicen los autores Fischer y Espejo (2011) en su libro *Mercadotecnia*, posicionamiento es un programa de mercadotecnia que influye en la percepción mental, ya sean opiniones, impresiones asociaciones que los consumidores tienen de una marca, producto o empresa en relación con la competencia.

Se pretende que la empresa en el plazo de un año logre ser reconocida como una de las mejores empresas en la ciudad para adquirir un automóvil o recibir el servicio de carrocería pintura.

DEMANDA POTENCIAL

Se estima que el primer año se mantendrán las ventas de 8 automóviles mensuales y 16 servicios de carrocería aumentando a partir del segundo año con ayuda de nuestros medios publicitarios principalmente en redes sociales a 9 automóviles mensuales y 24 servicios de carrocería. Enseguida se muestra el presupuesto de ingresos estimado para los primeros 5 años:

Presupuesto de ingresos

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Vehículo tipo A	\$5,635,000	\$6,198,500	\$6,508,425	\$6,833,846	\$7,175,539
Vehículo tipo B	\$4,655,000	\$5,120,500	\$5,376,525	\$5,645,351	\$5,927,619
Servicio de Carrocería	\$1,158,000	\$1,464,000	\$1,830,000	\$1,830,000	\$1,830,000
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total ingresos	\$11,448,000	\$12,783,000	\$13,714,950	\$14,309,198	\$14,933,157

ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES (ASPECTO TÉCNICO)

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



GERENTE GENERAL

Subordinados: Gerente de Operaciones, Vendedor

FUNCIÓN GENERAL

Garantizar que se genere una correcta selección de vehículos en base a sus características y margen de utilidad requeridos; asegurar un manejo adecuado de los recursos colaborando con un equipo de trabajo suficiente para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, además de cumplir en tiempo y forma con las obligaciones fiscales de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Realizar compras de vehículos para abastecer a todas las áreas.
2. Seleccionar los autos más idóneos tomando en consideración la información de cada área.
3. Desarrollar metas a corto y largo plazo.
4. Coordinar las actividades del negocio.
5. Realizar la contratación de personal
6. Calcular la nómina de los empleados.
7. Elaborar y presentar declaraciones.
8. Elaborar estados financieros en tiempo y forma.

INDICADORES DE EFICACIA

1. Porcentaje de metas establecidas en tiempo y forma.
2. Porcentaje de vehículos correctamente seleccionados en base a los objetivos.
3. Porcentaje de declaraciones presentadas en tiempo y forma.

INDICADORES DE EFICIENCIA

1. Porcentaje de vehículos que generan igual o más de un 50% de utilidad.
2. Costo de contratación por empleado.
3. Costo en el cálculo y declaración de impuestos.

ESCOLARIDAD

Licenciatura

EXPERIENCIA PREVIA

5 años como mínimo

CONDICIONES DE TRABAJO

Temperatura y humedad adecuadas. Postura la mayor parte del tiempo sentado.
Jornada de 8 horas.

HABILIDADES TÉCNICAS

1. Conocimientos en computación.
2. Conocimiento sobre automóviles.
3. Conocimientos básicos de carrocería.

HABILIDADES SOCIALES

1. Manejo de personal.
2. Capacidad para solución de conflictos.
3. Trabajo en equipo.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. Capacidad para tomar decisiones.
2. Conocimiento básico de administración.
3. Conocimientos sobre cálculo de impuestos.
4. Capacidad de negociación.

GERENTE DE OPERACIONES

Puesto al que reporta: Gerente General

Subordinados: Carroceros

FUNCIÓN GENERAL

Asegurar que se genere la correcta reparación de los vehículos en base al nivel de calidad requerido por la empresa.



FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Supervisar la reparación estética de vehículos.
2. Mandar reparar mecánicamente los vehículos en caso de requerirlo.
3. Atender al cliente y elaborar presupuestos de los servicios de carrocería.
4. Realizar inventarios diariamente.
5. Elaborar pedidos de materiales y de autopartes.

INDICADORES DE EFICACIA

1. Porcentaje de vehículos reparados en el tiempo establecido en objetivos.

INDICADORES DE EFICIENCIA

1. Porcentaje de ahorro en el presupuesto destinado a los materiales necesarios para las reparaciones.

ESCOLARIDAD

Licenciatura

EXPERIENCIA PREVIA

3 años como mínimo

CONDICIONES DE TRABAJO

Temperatura y humedad adecuadas. Postura: Sentado y en movimiento según las necesidades de la empresa. Jornada de 8 horas.

HABILIDADES TÉCNICAS

1. Habilidades de computación.
2. Conocimientos básicos de carrocería.

HABILIDADES SOCIALES

1. Saber motivar al personal.
2. Trabajo en equipo.
3. Manejo de personal.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. Conocimientos básicos de inventarios.
2. Capacidad para realizar presupuestos.
3. Capacidad para tomar decisiones.

4. Conocimientos de seguridad e higiene.
5. Conocimientos básicos de administración.

ASESOR DE VENTAS



Puesto al que reporta: Gerente General

FUNCIÓN GENERAL

Garantizar que se genere una adecuada asesoría al cliente y que se cumpla con las metas a conseguir por la empresa en el mes y por otra parte, generar un adecuado servicio de al cliente tanto en redes sociales como personalmente para crear su fidelidad a la empresa y de esta manera mantener e incrementar la cartera de clientes en base a las metas fijadas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Fijar objetivos mensuales de venta.
2. Mantener un stock de automóviles de cada tipo, según los requerimientos de la empresa.
3. Brindar una adecuada asesoría al cliente antes de su compra.
4. Dar a conocer los automóviles y servicios que ofrece la empresa a través de los diferentes medios de comunicación incluyendo redes sociales.
5. Lograr la venta del vehículo.
6. Ofrecer al cliente futuras promociones.
7. Realizar llamadas al cliente para preguntar sobre su experiencia con la unidad que adquirió.

INDICADORES DE EFICACIA

1. Porcentaje de ventas realizadas en base al objetivo mensual.
2. Porcentaje de clientes en cartera en relación a las metas mensuales.

INDICADORES DE EFICIENCIA

1. Porcentaje de disminución en el tiempo destinado a una venta.
2. Porcentaje de ahorro en el presupuesto destinado al servicio postventa.

ESCOLARIDAD

Preparatoria

EXPERIENCIA PREVIA

1 año mínimo

CONDICIONES DE TRABAJO

Temperatura y humedad adecuadas. Postura: Sentado y en movimiento según las necesidades de la empresa. Jornada de 8 horas.

HABILIDADES TÉCNICAS

1. Conocimientos en computación.
2. Conocimientos de automóviles.
3. Conocimientos básicos de carrocería.

HABILIDADES SOCIALES

1. Facilidad de palabra.
2. Actitud de servicio.
3. Trabajo en equipo.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. Conocimientos básicos de mercadotecnia.
2. Conocimientos básicos de ventas.

CARROCERO



Puesto al que reporta: Gerente de operaciones

FUNCIÓN GENERAL

Generar la correcta reparación y detallado final de cada vehículo en base al nivel de calidad requerido por la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Reparar golpes en la carrocería de los vehículos.
2. Enderezar chasis compactos.
3. Pintar automóviles.

4. Pulir automóviles.
5. Lavar y encerar vehículos.

INDICADORES DE EFICACIA

1. Porcentaje de vehículos detallados en tiempo y forma en base a los objetivos del negocio.

INDICADORES DE EFICIENCIA

1. Porcentaje de ahorro en el presupuesto destinado a los materiales necesarios para el detallado automotriz.

ESCOLARIDAD

Preparatoria trunca

EXPERIENCIA PREVIA

3 años como mínimo o demostrar que se cumple con las destrezas requeridas.

CONDICIONES DE TRABAJO

Temperatura y humedad ambiental. Postura: De pie la mayor parte del tiempo. Esfuerzo físico necesario. Jornada de 8 horas.

HABILIDADES TÉCNICAS

1. Destreza y habilidad para soldar.
2. Habilidad en pintura automotriz.
3. Habilidad en enderezado de chasis.
4. Destreza y habilidad para sacar golpes

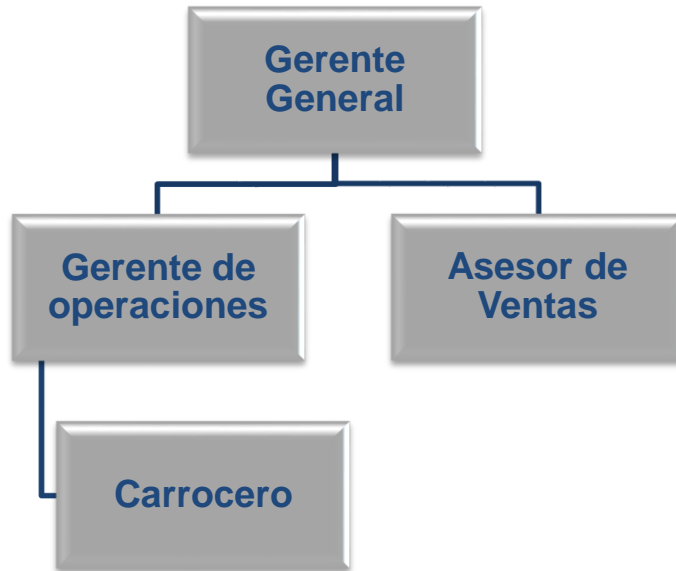
HABILIDADES SOCIALES

1. Actitud de servicio.
2. Trabajo en equipo.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. No requeridas.

ORGANIGRAMA



CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

El nivel máximo de autoridad serán los inversionistas, que serán representados por un gerente general. Los vendedores de autos tendrán un margen para negociar los precios de los automóviles y dentro de ese margen tendrán poder de decisión. Igual con la persona encargada de los presupuestos de carrocería que en este caso será el gerente de operaciones. En caso de que se requiera otorgar algún descuento adicional, se deberá pedir autorización al gerente general.

El gerente general será el encargado de dar autorización a las decisiones de los gerentes de operaciones y de ventas así como del administrador cuando éstas estén sujetas a sobrepasar ciertos límites establecidos.

Cada uno de los puestos de la empresa estará facultado para tomar sus propias decisiones siempre y cuando vayan acorde con las políticas de la organización.

Aquellas decisiones que se consideren excepciones a las políticas de la empresa serán resueltas por el gerente general.

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS

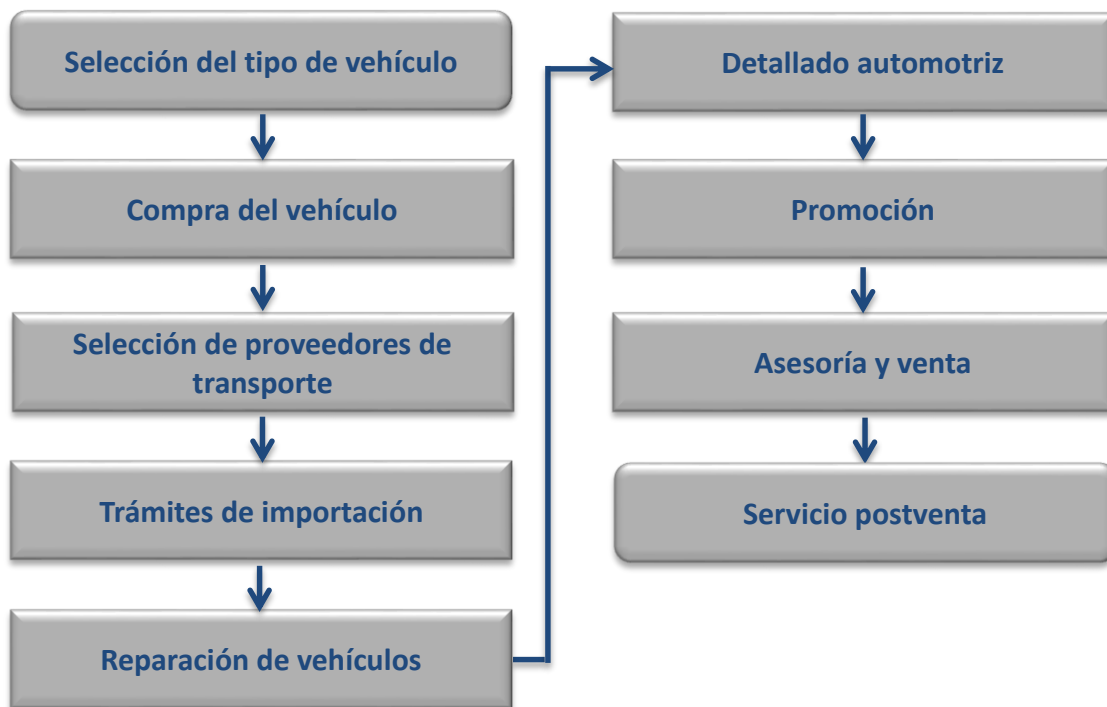



Es política de la empresa:

- Dejar cubierto el cincuenta por ciento del presupuesto para comenzar cualquier tipo de trabajo de carrocería y pintura.
- Apartar un 10% de toda ganancia para mejoras del negocio y compra de herramientas.
- Que toda pieza repintada en la empresa se deberá entregar pulida al cliente.
- Respecto al otorgamiento de garantías: Todos los servicios de carrocería tendrán una garantía de dos semanas. La garantía no aplica si el auto fue dañado por un tercero fuera de las instalaciones.
- El personal que labore en el negocio deberá poseer conocimientos y/o certificaciones profesionales, que lo avalen como tal para ejercer sus funciones.
- Escuchar atentamente a las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante, que permita generar satisfacción en el mismo.
- Fomentar los valores éticos dentro del negocio para generar una buena convivencia entre los integrantes.

FORMALIZACIÓN

Diagrama de flujo del proceso de la empresa



 = Inicio y término del diagrama de flujo.

 =Proceso

El comportamiento y actividades de todos los trabajadores y colaboradores de la empresa se regirán por las políticas de la misma y su proceso de operación que es el siguiente:

1. Se revisan las páginas de los remates de Estados Unidos para seleccionar los vehículos a comprar, según las necesidades del negocio.
2. Se procede a la compra de los vehículos seleccionados y a solicitar el servicio de traslado desde los remates hasta Calexico, CA.
3. Se solicita externamente el servicio de importación del vehículo.
4. Se realizan las reparaciones necesarias de carrocería pintura.
5. En caso de requerirlo, se realizan las reparaciones mecánicas necesarias.
6. Se detalla el vehículo (pulido y encerado, lavado y aspirado) y se entrega al área de exhibición para su venta.
7. Se publicita el auto en los medios de comunicación más concurridos, especialmente en internet.
8. Se recibe y atiende al cliente para posteriormente concretar la venta.
9. Pasados tres meses de la compra, contacta al cliente para preguntarle sobre su experiencia con su adquisición y para ofrecerle nuevas ofertas.

Cada uno de estos pasos del proceso deberá llevarse a cabo considerando el manual de procedimientos con el que se contará para facilitar la estandarización y con esto asegurar un cierto nivel de calidad.

APROVISIONAMIENTO

Se contará con un stock de materiales, y para esto se realizará inventario diariamente con la finalidad de que nunca falte nada para el desarrollo de las actividades de reparación de vehículos.

En el caso de las unidades en exhibición también se mantendrá un stock de cada tipo de vehículo para no perder ninguna oportunidad de venta.

ALMACENAMIENTO, LOGÍSTICA DISTRIBUCIÓN

En este caso se cuenta con un local establecido con áreas de reparación y un área de exhibición de vehículos a donde acudirán nuestros clientes en caso de requerir algún servicio o quieran adquirir alguna de las unidades que se ofrecen.

Por otra parte, cuando se requiera enviar vehículos al interior de la república, se contratarán los servicios de una empresa externa de transporte.

SERVICIO POSTVENTA

Kotler, P. (2005) comenta que *“la empresa u organización de este siglo debe establecer una serie de actividades encaminadas a la satisfacción del cliente después de realizada la compra, actividades éstas íntimamente relacionadas con la atención al cliente”*, como establecer garantías de sus productos, entrenamiento en el uso del producto, asesoramiento técnico, sugerencias para usos alternativos del producto, oportunidades para la devolución de productos que no brindaron satisfacción, reparación de componentes defectuoso, provisión de repuestos, seguimiento del contacto con el cliente, clubes u organizaciones de usuarios, monitoreo y adaptación de productos para satisfacer las necesidades cambiantes del cliente, libro de quejas, entre otras.

Aplicando lo que nos dice el autor, después de un mes se realizarán llamadas a los clientes para asegurarse de que esté teniendo una buena experiencia con la unidad que hubiere adquirido. Además este servicio servirá para pedir recomendaciones de otros clientes que pudieran necesitar el servicio o algún automóvil. Se pretende otorgar una garantía de treinta días.

Se informarán a los clientes vía correo electrónico redes sociales sobre cualquier promoción que se tenga vigente.

SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Continuamente se realizarán estudios de mercado para saber qué es lo que el cliente quiere en ese momento con la finalidad de asegurar que se cuente con todo tipo de autos para atender todo tipo de necesidades. Otra medida que se pretende llevar a cabo es garantizar que toda actividad se esté realizando con la mejor calidad posible en comparación con la competencia.

ESTRATEGIA DE MERCADO

De acuerdo a los que nos menciona Kotler, P. (2006) existen varias estrategias de mercado que podemos utilizar, en este caso, serán las siguientes:

Estrategia de crecimiento integrativo.

De acuerdo a lo que comenta David, F. (2013) en su libro *Administración Estratégica*, la integración vertical permite que la empresa gane control sobre sus distribuidores y/o proveedores.

Se pretende integrar las actividades de compra y venta de automóviles a la empresa que anteriormente estaba dedicada solo a la carrocería y pintura, en este caso se trata de una integración vertical. Se optó por esta estrategia para principalmente garantizar una buena calidad en la presentación física de los automóviles y por otro lado para reducir costos y de esta manera incrementar la utilidad y ofrecer precios competitivos.

Estrategia de crecimiento atacando en los costados.

Esta se refiere a que se atacarán los puntos débiles de los competidores para sobresalir, por ejemplo, la presentación en los automóviles que es una de las principales características que un cliente toma en cuenta a la hora de buscar un vehículo, en este caso, este es un punto a favor que se tiene sobre la competencia.

RECURSOS FÍSICOS E INSTALACIONES EN LOS QUE SE SUSTENTA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.

INVERSIÓN INICIAL Y COSTOS DEL NEGOCIO HURTADO CARS COMPANY

Costos variables

En la siguiente tabla se ven reflejados los costos que se generan desde que se hace la compra de un vehículo hasta que queda listo para su venta, incluidos los siguientes conceptos:

- Materiales que sirven para hacer los trabajos de carrocería y pintura como bondo, plaste, lijas, transparente, thinner, primer, reductor, tapes, pulimento, cera, pintura, entre otros, que van a depender del daño cada trabajo, aproximadamente el porcentaje destinado para materiales es de entre el 25 y 30% del presupuesto del trabajo de carrocería.
- Comisiones a carroceros que de igual manera, van a depender de la cantidad de trabajos que realicen pues se les paga el 50% de cada trabajo después del gasto de materiales.

- Comisiones a vendedores de autos que dependerán de la cantidad de autos efectivamente vendidos por ellos y del valor de cada uno de ellos con una comisión mínima al equivalente de cien dólares por auto.
- Comisiones al gerente de operaciones que será un cálculo igual al de la comisión de cada carrocerero.
- Gastos de importación que dependerán del número de unidades importadas en un determinado periodo.

Cabe mencionar que los automóviles que se piensan adquirir (para después venderlos) son siniestrados y cada uno de ellos tiene un valor promedio de cuatro mil dólares aproximadamente.

En la cantidad mensual se pretende que sean reparados dieciséis automóviles mensualmente (cuatro por semana) en donde están incluidos ocho automóviles propios del negocio y que serán la meta de venta mensual al inicio (dos por semana), y los ocho autos restantes que serán reparados se pretende que sean del público en general.

Lo anterior será posible gracias a que se contará con cuatro carroceros dedicados cada uno de ellos a reparar por lo menos dos automóviles semanales.

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5

Costo de ventas

Compras de unidades

Vehículo Tipo "A"	\$3,185,000	\$3,503,500	\$3,678,675	\$3,862,609	\$4,055,739
Vehículo Tipo "B"	\$2,450,000	\$2,695,000	\$2,829,750	\$2,971,238	\$3,119,799
Servicios de importación	\$1,960,000	\$2,156,000	\$2,263,800	\$2,376,990	\$2,495,840
Autopartes	\$784,000	\$862,400	\$905,520	\$950,796	\$998,336
Materiales de carrocería	\$232,800	\$293,328	\$366,660	\$366,660	\$366,660

Gastos de reparación

Comisiones	\$1,300,000	\$1,756,144	\$2,158,572	\$2,168,182	\$2,178,272
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Total costos variables	\$9,911,800	\$11,266,372	\$12,202,977	\$12,696,474	\$13,214,646
-------------------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Gastos fijos

En cuanto a los gastos fijos, estos se conforman por todas aquellas salidas de dinero que se llevan a cabo sin importar el volumen de la producción, en este caso estos gastos solo lo conforman los gastos de administración tales como los que se enlistan enseguida:

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
	105%				
Energía eléctrica	\$45,600	\$47,880	\$50,274	\$52,788	\$55,427
Teléfono	\$6,000	\$6,300	\$6,615	\$6,946	\$7,293
Papelería y artículos de oficina	\$6,000	\$6,300	\$6,615	\$6,946	\$7,293
Agua potable	\$7,200	\$7,560	\$7,938	\$8,335	\$8,752
Mantenimiento de automóvil	\$12,000	\$12,600	\$13,230	\$13,892	\$14,586
Mantenimiento de instalaciones	\$80,000	\$84,000	\$88,200	\$92,610	\$97,241
Telefonía celular	\$6,000	\$6,300	\$6,615	\$6,946	\$7,293
Gasolina	\$31,200	\$32,760	\$34,398	\$36,118	\$37,924
Totales	\$194,000	\$203,700	\$213,885	\$224,579	\$235,808

Equipo e Instalaciones

Además de requerir de un terreno en adecuadas condiciones, se necesita de equipo suficiente que permita llevar a cabo todas las funciones que se requieran para reparar los automóviles y todo lo necesario para que estos sean presentados para su venta en muy buen estado, todo lo necesario para iniciar está enlistado a continuación:

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Importe
<u>Mobiliario y equipo de oficina</u>	-	-	
Escritorio	1	\$6,896	\$6,896
Sillón	1	\$2,155	\$2,155
Televisión	1	\$2,586	\$2,586
Sillas de visita	2	\$526	\$1,052
Silla ejecutiva	1	\$2,585	\$2,585
Pizarrón blanco	1	\$677	\$677
Equipo de refrigeración minisplit 1 ton	1	\$7,351	\$7,351
Teléfono	1	\$646	\$646

Mesa de centro	1	\$1,292	\$1,292
Impresora	1	\$2,154	\$2,154
Total			\$27,394

Equipo de computo

Computadora de escritorio Dell	1	\$6,897	\$6,897
Laptop	1	\$6,034	\$6,034
Total			\$12,931
Total mobiliario y equipo			\$40,325

Equipo de trabajo

Compresor de aire	1	\$8,117	\$8,117
Pistola de gravedad para pintar	2	\$1,500	\$3,000
Manguera de aire	2	\$452	\$904
Porta power	1	\$3,332	\$3,332
Cadenas	5	\$417	\$2,085
Gato hidráulico de botella	1	\$831	\$831
Gato hidráulico de patín	1	\$2,284	\$2,284
Torres	4	\$195	\$780
Juego de herramientas de dados	3	\$3,295	\$9,885
Juego de desarmadores	3	\$248	\$744
Teclé	1	\$812	\$812
Tijeras para cortar lámina	1	\$186	\$186
Equipo de soldadura autógena	1	\$3,467	\$3,467
Equipo de soldadura eléctrica	1	\$2,961	\$2,961
Careta para soldar	2	\$96	\$192
Aspiradora	1	\$3,172	\$3,172
Franelas	10	\$13	\$130
Cepillos	4	\$74	\$296
Cubetas	5	\$52	\$260
Banco para guardar herramienta	1	\$2,586	\$2,586
Estante para guardar pinturas y solventes	1	\$3,017	\$3,017
Buffer para pulir	2	\$2,942	\$5,884
Esmeril angular	2	\$857	\$1,714
Taladro	2	\$2,288	\$4,576
Pinzas de presión	3	\$152	\$456
Sierra recíproca eléctrica	1	\$1,650	\$1,650
Pistola de aire caliente	1	\$1,217	\$1,217

Puñeta sacagolpes de carrocero	4	\$611	\$2,444
Cañón para jalar golpes	1	\$2,155	\$2,155
Total			\$69,137

Terreno

Terreno 400 m2	1	\$700,000	\$700,000
Total			\$700,000

Gastos preoperativos

Gastos de instalación	1	\$20,000	\$20,000
3 meses de operación	1	\$325,000	\$325,000
Total gastos preoperativos			\$345,000

Capital de trabajo

Capital de trabajo para operación	-	-	\$722,100
Total capital de trabajo			\$722,100

Inversión total \$1,876,562

Características del activo fijo

Equipo	Operación-función
Escritorio	Se utilizará como mueble de trabajo principalmente administrativo.
Sillón	Mueble que servirá para que las visitas puedan esperar cómodamente a ser atendidas.
Televisión	Aparato de entretenimiento mientras el cliente espera a ser atendido.
Sillas de visita	Muebles que se utilizarán para brindar un buen servicio al cliente permitiéndole tomar asiento mientras se negocia.
Silla ejecutiva	Mueble que permite trabajar sentado cómodamente.
Pizarrón blanco	Servirá para escribir el plan de trabajo diariamente.
Equipo minisplit	Aparato eléctrico indispensable en esta ciudad, servirá para mantener una temperatura agradable en la oficina.

Teléfono	Permitirá recibir llamadas al negocio ofreciendo un buen servicio.
Mesa de centro	Mueble en el que se colocarán revistas o periódicos que harán más cómoda la espera.
Impresora	Aparato que servirá para tener impreso al instante cualquier documento que se requiera.
Computadora de escritorio	Se utilizará como herramienta de trabajo administrativo y contable.
Laptop	Herramienta de trabajo administrativo y/o contable que se utilizará cuando el usuario necesite trabajar en un lugar ajeno a la oficina.
Compresor de aire	Se utiliza para abastecer el aire suficiente a la pistola y de esta manera poder pintar.
Pistola para pintar	Herramienta de trabajo que sirve para aplicar pintura a los automóviles uniformemente.
Manguera de aire	Se utiliza para enviar el aire que se requiere para pintar desde el compresor a la pistola.
Portapower	Herramienta que se utiliza para enderezar golpes principalmente desde dentro del automóvil.
Cadenas	Se utilizan como apoyo para jalar golpes.
Gato hidráulico de botella	Herramienta que brinda fuerza al cañón y de esta manera pueda jalar golpes.
Gato hidráulico de patín	Herramienta que sirve para levantar automóviles en caso de requerirlo.
Torres	Sirven para sostener automóviles cuando estos no cuentan con llantas en las cuales sostenerse.
Juego de herramientas de dados	Se utilizarán para que el carroceros no pierda tiempo en buscar herramienta que requiera para quitar o apretar tornillos.
Juego de desarmadores	Se utilizarán para que el carroceros no pierda tiempo en buscar herramienta que requiera para quitar o apretar tornillos.

Tecele	Herramienta que servirá para jalar golpes generalmente leves en los que no se necesite mucha fuerza.
Tijeras para cortar lámina	Servirán para hacer cortes en la lámina del auto siempre que se requiera.
Equipo de soldadura autógena	Se utilizará para cortar o soldar metales en el automóvil.
Equipo de soldadura eléctrica	Se utilizará para soldar metales que requieran este tipo de soldadura.
Careta para soldar	Es un equipo de protección ocular que sirve para que el usuario de los equipos de soldadura no se lastimen los ojos.
Aspiradora	Servirá para succionar tierra o polvos que queden dentro del automóvil reparado.
Franelas	Se utilizarán para limpiar autos o como proveedoras de agua al momento de lijar.
Cepillos	Se utilizarán para lavar llantas o limpiar tierra del interior de los vehículos.
Cubetas	Se utilizarán para colocar agua al momento de lijar o lavar un auto.
Banco para herramienta	Mueble que se utilizará para colocar herramienta al momento que ya no se esté utilizando.
Estante para pinturas	Mueble que se utilizará principalmente para colocar pinturas sobrantes y demás solventes.
Buffer para pulir	Herramienta indispensable para realizar el trabajo de pulido automotriz.
Esmeril angular	Herramienta que servirá principalmente para rayar el metal del auto y así poder aplicar bondo.
Taladro	Se utilizará para hacer orificios que permitan colocar el sacagolpes de carrocerero.
Pinzas de presión	Servirán para sostener láminas al momento de soldarlas o quitar abrazaderas de mangueras de radiadores.

Sierra recíproca eléctrica	Herramienta para cortar lámina rápidamente.
Pistola de aire caliente	Se utilizará para calentar piezas de plástico y facilitar su manejo al momento de repararlas.
Puñeta sacagolpes	Herramienta que se coloca en los orificios hechos por el taladro para sacar pequeñas abolladuras.
Cañón para jalar golpes	Es una pieza de metal en forma de “L” que con ayuda de un gato de botella y cadenas sirve para jalar golpes muy fuertes.

Tamaño del proyecto

En la siguiente tabla se muestra la capacidad de la empresa en un periodo de cinco años, se presentan las unidades que se estiman vender y los servicios de carrocería y pintura a realizar.

Concepto	Mensual año 1												No. de unidades anuales				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Presupuesto de servicio																	
Vehículo tipo A	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	49	54	57	59	62
Vehículo tipo B	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	54	57	59	62
Servicio de Carrocería													193	244	305	305	305

Tiempo promedio requerido por servicio de carrocería

Capacidad de diseño	Tiempo invertido	Horas
Cuadre (Piezas automotrices)	10	horas
Bondo	8	horas
Plaste	2	horas
Lijado	4	horas
Empapelado (Tape)	2	horas
Primer	1	horas
Pintura	2	horas
Pulimento	8	horas
Cera	0.5	horas
Total horas invertidas por vehículo	37.5	horas

Mano de Obra

La mano de obra se refiere a lo que nos cuesta que el personal ejecute sus funciones, es decir, es el pago a los trabajadores. En este caso, el pago a los carroceros será a destajo, mismo que consiste en un 50% del presupuesto destinado a la reparación después de considerar el pago de los materiales utilizados para tal fin.

Por otro lado está el pago de los vendedores que consiste en una comisión de cien dólares o su equivalente en pesos por cada automóvil vendido.

El pago del gerente de operaciones será por comisión, misma que se integra por el cincuenta por ciento de cada trabajo de carrocería realizado (después de considerar el pago de los materiales utilizados y el pago al carroceros).

El personal que se requiere de inicio es el siguiente:

- 1 Gerente General
- 1 Gerente de Operaciones
- 1 Asesor de Ventas
- 4 Carroceros

Localización del proyecto y distribución del local.

Hurtado Cars Company se encuentra en la ciudad de Mexicali, B. C. en Calle tercera esquina con río baluarte de la colonia González Ortega Poniente dentro de la Zona Nuevo Mexicali que concentra al 40% de la población de la ciudad. Tiene acceso a las principales vialidades de la ciudad; muy cerca del bulevar Lázaro Cárdenas. El inmueble consta de 400 metros cuadrados Incluyendo edificio, estacionamiento y patios de maniobras, incluye un baño y perímetro bardeado. Se seleccionó esta ubicación principalmente porque ya se cuenta con el local.

ESTUDIO ECONÓMICO

Inversión Inicial

Enseguida se muestra una relación de toda la inversión inicial que incluye desde el terreno y equipos necesarios para llevar a cabo las actividades propias del negocio hasta un fondo que servirá para financiar el negocio los primeros tres meses en dado caso que no se cumplieran las proyecciones.

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Importe
<u>Mobiliario y equipo de oficina</u>			
	-	-	
Escritorio	1	\$6,896	\$6,896
Sillón	1	\$2,155	\$2,155
Televisión	1	\$2,586	\$2,586
Sillas de visita	2	\$526	\$1,052
Silla ejecutiva	1	\$2,585	\$2,585
Pizarrón blanco	1	\$677	\$677
Equipo de refrigeración minisplit 1 ton	1	\$7,351	\$7,351
Teléfono	1	\$646	\$646
Mesa de centro	1	\$1,292	\$1,292
Impresora	1	\$2,154	\$2,154
Total			\$27,394
<u>Equipo de computo</u>			
	-	-	
Computadora de escritorio Dell	1	\$6,897	\$6,897
Laptop	1	\$6,034	\$6,034
Total			\$12,931
Total mobiliario y equipo			\$40,325
<u>Equipo de trabajo</u>			
	-	-	
Compresor de aire	1	\$8,117	\$8,117
Pistola de gravedad para pintar	2	\$1,500	\$3,000
Manguera de aire	2	\$452	\$904
Porta power	1	\$3,332	\$3,332
Cadenas	5	\$417	\$2,085
Gato hidráulico de botella	1	\$831	\$831

Gato hidráulico de patín	1	\$2,284	\$2,284
Torres	4	\$195	\$780
Juego de herramientas de dados	3	\$3,295	\$9,885
Juego de desarmadores	3	\$248	\$744
Teclé	1	\$812	\$812
Tijeras para cortar lámina	1	\$186	\$186
Equipo de soldadura autógena	1	\$3,467	\$3,467
Equipo de soldadura eléctrica	1	\$2,961	\$2,961
Careta para soldar	2	\$96	\$192
Aspiradora	1	\$3,172	\$3,172
Franelas	10	\$13	\$130
Cepillos	4	\$74	\$296
Cubetas	5	\$52	\$260
Banco para guardar herramienta	1	\$2,586	\$2,586
Estante para guardar pinturas y solventes	1	\$3,017	\$3,017
Buffer para pulir	2	\$2,942	\$5,884
Esmeril angular	2	\$857	\$1,714
Taladro	2	\$2,288	\$4,576
Pinzas de presión	3	\$152	\$456
Sierra recíproca eléctrica	1	\$1,650	\$1,650
Pistola de aire caliente	1	\$1,217	\$1,217
Puñeta sacagolpes de carrocerero	4	\$611	\$2,444
Cañón para jalar golpes	1	\$2,155	\$2,155
Total			\$69,137
<u>Terreno</u>			
Terreno 400 m2	1	\$700,000	\$700,000
Total			\$700,000
<u>Gastos preoperativos</u>			
Gastos de instalación	1	\$20,000	\$20,000
3 meses de operación	1	\$325,000	\$325,000
Total gastos preoperativos			\$345,000
<u>Capital de trabajo</u>			
Capital de trabajo para operación	-	-	\$722,100
Total capital de trabajo			\$722,100
Inversión total			\$1,876,562

Portafolio de productos

En esta tabla se muestran los diferentes productos y servicios que se ofrecerán. Los vehículos tipo A son los de mayor rango, en promedio tendrán un precio de venta de \$115,000. Los vehículos tipo B son los de un rango medio y el precio de venta promedio será de \$95,000. En cuanto a los servicios de carrocería, en promedio tendrán un precio de venta de \$6,000. Se manejan precios promedio ya que estos varían dependiendo de las características de los autos o del grado de dificultad en el caso de los servicios de carrocería.

Concepto	Unidad	P.V.	No. De unds/servicios anuales	Total
Vehículo Tipo "A"	Unidades	\$115,000	49	\$5,635,000
Vehículo Tipo "B"	Unidades	\$95,000	49	\$4,655,000
Servicio de carrocería	Unidades	\$6,000	193	\$1,158,000
		\$105,000	98	\$11,448,000

Presupuesto de ingresos

Estas proyecciones son resultado del estudio de mercado realizado y del estudio técnico (capacidad con la que se cuenta).

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Vehículo tipo A	\$5,635,000	\$6,198,500	\$6,508,425	\$6,833,846	\$7,175,539
Vehículo tipo B	\$4,655,000	\$5,120,500	\$5,376,525	\$5,645,351	\$5,927,619
Servicio de Carrocería	\$1,158,000	\$1,464,000	\$1,830,000	\$1,830,000	\$1,830,000
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total ingresos	\$11,448,000	\$12,783,000	\$13,714,950	\$14,309,198	\$14,933,157

Costo de ventas

En el caso de los vehículos, es el costo de cuando se encuentran siniestrados.

Estos costos son variables, es decir, solo existirán en función a las ventas que se efectúen.

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5

Costo de ventas

Compras de unidades

Vehículo Tipo "A"	\$3,185,000	\$3,503,500	\$3,678,675	\$3,862,609	\$4,055,739
Vehículo Tipo "B"	\$2,450,000	\$2,695,000	\$2,829,750	\$2,971,238	\$3,119,799
Servicios de importación	\$1,960,000	\$2,156,000	\$2,263,800	\$2,376,990	\$2,495,840
Autopartes	\$784,000	\$862,400	\$905,520	\$950,796	\$998,336
Materiales de carrocería	\$232,800	\$293,328	\$366,660	\$366,660	\$366,660
Gastos de reparación					
Comisiones	\$1,300,000	\$1,756,144	\$2,158,572	\$2,168,182	\$2,178,272
Total costos variables	\$9,911,800	\$11,266,372	\$12,202,977	\$12,696,474	\$13,214,646

Gastos fijos

Estos son los gastos que aunque no se efectúen ventas, se deben pagar de cualquier forma.

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
	105%				
Energía eléctrica	\$45,600	\$47,880	\$50,274	\$52,788	\$55,427
Teléfono	\$6,000	\$6,300	\$6,615	\$6,946	\$7,293
Papelería y artículos de oficina	\$6,000	\$6,300	\$6,615	\$6,946	\$7,293
Agua potable	\$7,200	\$7,560	\$7,938	\$8,335	\$8,752
Mantenimiento de automóvil	\$12,000	\$12,600	\$13,230	\$13,892	\$14,586
Mantenimiento de instalaciones	\$80,000	\$84,000	\$88,200	\$92,610	\$97,241
Telefonía celular	\$6,000	\$6,300	\$6,615	\$6,946	\$7,293
Gasolina	\$31,200	\$32,760	\$34,398	\$36,118	\$37,924
Totales	\$194,000	\$203,700	\$213,885	\$224,579	\$235,808

Estado de Resultados

Se puede observar que año con año la utilidad neta va en aumento, a excepción del primer año con el segundo, esto se debe a “Otros ingresos” en el primer año que es el apoyo a fondo perdido proveniente de INADEM al que se piensa recurrir para financiar parte del proyecto.

	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos					
Vehículo tipo A	\$5,635,000	\$6,198,500	\$6,508,425	\$6,833,846	\$7,175,539
Vehículo tipo B	\$4,655,000	\$5,120,500	\$5,376,525	\$5,645,351	\$5,927,619
Servicio de Carrocería	\$1,158,000	\$1,464,000	\$1,830,000	\$1,830,000	\$1,830,000
Total ingresos	\$11,448,000	\$12,783,000	\$13,714,950	\$14,309,198	\$14,933,157
Costo de ventas	\$9,911,800	\$11,266,372	\$12,202,977	\$12,696,474	\$13,214,646
Depreciación	\$41,414	\$41,414	\$41,414	\$41,414	\$41,414
Utilidad bruta	\$1,494,786	\$1,475,214	\$1,470,559	\$1,571,310	\$1,677,098
Gastos de operación					
Gastos de administración	\$194,000	\$203,700	\$213,885	\$224,579	\$235,808
Depreciaciones y amortización	\$6,210	\$6,210	\$6,210	\$3,623	\$2,330
Utilidad de operación	\$1,294,577	\$1,265,305	\$1,250,465	\$1,343,107	\$1,438,960
Resultado integral de financiamiento					
Gastos financieros	\$34,976	\$3,255	\$1,941	\$301	\$0
Utilidad de financiamiento	\$1,259,601	\$1,262,049	\$1,248,524	\$1,342,806	\$1,438,960
Otros ingresos	\$312,954	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$1,572,555	\$1,262,049	\$1,248,524	\$1,342,806	\$1,438,960
Impuestos y PTU	\$597,571	\$479,579	\$474,439	\$510,266	\$546,805
Utilidad neta	\$974,984	\$782,471	\$774,085	\$832,540	\$892,155
Depreciación	\$47,623	\$47,623	\$47,623	\$45,037	\$43,744
EBITDA	\$1,342,200	\$1,312,928	\$1,298,088	\$1,388,144	\$1,482,704

Balance general

Este documento muestra los activos con los que cuenta Hurtado Cars Company, así como los pasivos y el capital. Además se presentan las razones financieras en las que se puede observar como el negocio va independizándose de deudas y a su vez adquiriendo una mayor liquidez y solvencia con el paso del tiempo.

	Años				
	1	2	3	4	5
Activo					
Circulante					
Efectivo	\$1,335,724	\$1,853,991	\$2,664,893	\$3,571,316	\$4,541,600
Inventario inicial	\$693,600	\$693,600	\$693,600	\$693,600	\$693,600
	\$2,029,324	\$2,547,591	\$3,358,493	\$4,264,916	\$5,235,200
Fijo y diferida					
Terreno	\$700,000	\$700,000	\$700,000	\$700,000	\$700,000
Mobiliario y equipo de oficina	\$27,394	\$27,394	\$27,394	\$27,394	\$27,394
Equipo de computo	\$12,931	\$12,931	\$12,931	\$12,931	\$12,931
Equipo de trabajo	\$69,137	\$69,137	\$69,137	\$69,137	\$69,137
Gastos preoperativos	\$345,000	\$345,000	\$345,000	\$345,000	\$345,000
Deprec. Y amortiz. acumulada	\$47,623	\$95,246	\$142,870	\$187,907	\$231,651
Total activo fijo	\$1,106,839	\$1,059,216	\$1,011,592	\$966,555	\$922,812
Suma activo	\$3,136,163	\$3,606,806	\$4,370,085	\$5,231,471	\$6,158,012
Pasivo					
Corto Plazo					
Crédito refaccionario	\$1,453	\$1,656	\$1,888	\$2,153	\$0
Crédito capital de trabajo	\$189,225	\$0	\$0	\$0	\$0
Crédito personal	\$3,157	\$4,010	\$5,093	\$0	\$0
Impuestos por pagar	\$597,571	\$479,579	\$474,439	\$510,266	\$546,805
Total pasivo corto plazo	\$791,407	\$485,245	\$481,420	\$512,419	\$546,805
Pasivo largo plazo					
Crédito refaccionario	\$5,698	\$4,041	\$2,153	\$0	\$0
Crédito personal	\$9,102	\$5,093	\$0	\$0	\$0
Total pasivo largo plazo	\$14,800	\$9,134	\$2,153	\$0	\$0
Total pasivo	\$806,207	\$494,379	\$483,573	\$512,419	\$546,805
Capital					
Aportación asociados	\$1,354,972	\$1,354,972	\$1,354,972	\$1,354,972	\$1,354,972
Resultado de ejercicios anteriores	\$0	\$974,984	\$1,757,455	\$2,531,540	\$3,364,079
Resultado del Ejercicio	\$974,984	\$782,471	\$774,085	\$832,540	\$892,155
Suma capital	\$2,329,957	\$3,112,427	\$3,886,512	\$4,719,052	\$5,611,207
Suma pasivo y capital	\$3,136,163	\$3,606,806	\$4,370,085	\$5,231,471	\$6,158,012

5. Razones financieras

	1	2	3	4	5
Liquidez					
Capital de trabajo	\$1,237,918	\$2,062,345	\$2,877,073	\$3,752,496	\$4,688,395
Índice de liquidez	2.56	5.25	6.98	8.32	9.57
Apalancamiento					
Solvencia general	389%	730%	904%	1021%	1126%
Independencia financiera	74%	86%	89%	90%	91%
Endeudamiento	26%	14%	11%	10%	9%
Apalancamiento	35%	16%	12%	11%	10%
Cobertura					
De intereses (veces)	37.01	388.69	644.32	4,456.42	0.00
Rentabilidad					
Margen operativo	11.31%	9.90%	9.12%	9.39%	9.64%
Margen neto	8.52%	6.12%	5.64%	5.82%	5.97%

Financiamiento bancario

A continuación se presentan las tablas de amortización de los tres créditos bancarios a los que se recurrió para financiar parte del proyecto.

Banco	Santander
Tipo de crédito	Refaccionario
Destino	Ampliación de oficinas
Monto	\$7,151
Tasa	14.00%
Plazo	4
Coimisión por apertura	2%

No.	Importe	Capital	Interés	Pago
1	\$7,151	\$1,453	\$1,001	\$2,454
2	\$5,698	\$1,656	\$798	\$2,454
3	\$4,041	\$1,888	\$566	\$2,454
4	\$2,153	\$2,153	\$301	\$2,454
Total		\$7,151	\$2,666	\$9,817

Banco	Santander
Tipo de crédito	Capital de trabajo
Destino	Ampliación de oficinas
Monto	\$189,225
Tasa	14.00%
Plazo	1
Coimisión por apertura	2%

No.	Importe	Capital	Interés	Pago
1	\$189,225	\$189,225	\$26,492	\$215,717
Total		\$189,225	\$26,492	\$215,717

Banco	HSBC
Tipo de crédito	Préstamo personal
Destino	Ampliación de oficinas
Monto	\$12,260
Tasa	27.00%
Plazo	3
Coimisión por apertura	2%

No.	Importe	Capital	Interés	Pago
1	\$12,260	\$3,157	\$3,310	\$6,468
2	\$9,102	\$4,010	\$2,458	\$6,468
3	\$5,093	\$5,093	\$1,375	\$6,468
Total		\$12,260	\$7,143	\$19,403

Flujo de efectivo operativo (Valores históricos)

Flujo operativo	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$974,984	\$782,471	\$774,085	\$832,540	\$892,155
+ Depreciación y amortización	\$47,623	\$47,623	\$47,623	\$45,037	\$43,744
+ Gastos financieros	\$34,976	\$3,255	\$1,941	\$301	\$0
Cambios en el capital de trabajo	\$97,807	-\$306,161	-\$3,825	\$30,999	\$34,386
Flujo de operación	\$1,155,389	\$527,188	\$819,824	\$908,877	\$970,285
+ Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$722,100
+ Valor de salvamento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$207,069
= Flujo neto de efectivo operativo	\$1,155,389	\$527,188	\$819,824	\$908,877	\$1,899,453
Flujo operativo acumulado	\$1,155,389	\$1,682,577	\$2,502,401	\$3,411,278	\$5,310,731
- Flujo de efectivo sin proyecto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
= Flujo de efectivo operativo incremental	\$1,155,389	\$527,188	\$819,824	\$908,877	\$1,899,453

Punto de equilibrio

Se observa que con solo vender el 13 unidades (14% de las proyecciones) en el primer año, se alcanzan a cubrir los costos fijos y no tener pérdidas ni ganancias.

Punto de equilibrio en unidades	1	2	3	4	5
Vehículos vendidos	13	12	13	14	14
% de unidades requeridas para PE	14%	11%	12%	12%	11%
Costos fijos más gastos financieros	\$228,976	\$206,955	\$215,826	\$224,881	\$235,808
Precio de venta menos costo variable	\$17,124.49	\$16,778.96	\$16,260.67	\$16,414.92	\$16,561.83
Precio de venta	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000
costo variable	\$87,876	\$88,221	\$88,739	\$88,585	\$88,438
Diferencia	\$17,124.49	\$16,778.96	\$16,260.67	\$16,414.92	\$16,561.83

EVALUACIÓN FINANCIERA

Costo de Capital Promedio Ponderado

La TMAR se calculó con una ponderación tomando en cuenta la tasa de interés anual que nos cobra el banco por el financiamiento que nos otorga, el porcentaje de rendimiento que el socio espera por su capital invertido y también el porcentaje que nos cobra el INADEM que será la institución de la cual se obtendrán recursos y como es a fondo perdido, el costo es de cero por ciento. La inflación no se suma porque la tasa bancaria y el rendimiento del socio son tasas nominales (ya incluyen la inflación). La suma de los porcentajes ponderados nos dan como resultado un factor de descuento (TMAR) de 12.47%.

Concepto	Importe	Proporc.	Tasa	Prom. Ponderado
Banco	\$208,636	11.12%	14.76%	1.64%
Socio	\$1,354,972	72.21%	15.00%	10.83%
Apoyo	\$312,954	16.68%	0.00%	0.00%
	<u>\$1,876,562</u>	<u>100.00%</u>		<u>12.47%</u>

Nota: La tasa de descuento se redujo a dos decimales.

Flujos descontados y Valor Presente Neto

Aplicando la TMAR se descuentan los flujos (tercer fila de la tabla) y a la suma de éstos se le resta la inversión inicial dando como resultado el Valor Presente Neto, si este es igual a cero o superior, es un negocio rentable como en este caso porque quiere decir que los flujos de la empresa son suficientes para sostenerla.

Concepto	Base	Años				
		1	2	3	4	5
Flujo de efectivo operativo incremental		\$1,155,389	\$527,188	\$819,824	\$908,877	\$1,899,453
Factor de descuento	12.47%	0.89	0.79	0.70	0.62	0.56
Inversión del proyecto	-\$1,876,562	\$1,027,267	\$416,749	\$576,215	\$567,969	\$1,055,365
Sumatoria de FE netos (Σ FEN)	<u>\$3,643,565</u>					
Valor Presente Neto operativo	\$1,767,003					

Nota: La tasa de descuento se redujo a dos decimales.

Tasa Interna de Retorno

Haciendo uso de los flujos de efectivo históricos se calculó una TIR del 43.14% como se observa en la siguiente tabla:

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo a VP	-\$1,876,562	\$1,155,389	\$527,188	\$819,824	\$908,877	\$1,899,453
Tasa Interna de Retorno	<u>43.14%</u>					

Esta cifra es muy alentadora porque mientras la TIR sea más alta que la TMAR, el negocio está obteniendo una rentabilidad más alta de la necesaria para cubrir los intereses bancarios y lo que esperan ganar los socios por invertir su dinero.

Periodo de Recuperación de la Inversión con Flujos descontados

La inversión como se puede observar en esta tabla, se logra a los treinta y tres meses, es decir, en dos años y nueve meses, se considera que es muy buen tiempo para recuperar el capital ya que el monto es considerablemente alto y el tiempo es muy aproximado a lo que tardan otros negocios en recuperar una inversión menor. Para el cálculo se utilizaron los flujos de efectivo descontados.

	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	\$1,876,562					
Flujo operativo		\$1,027,267	\$416,749	\$576,215	\$567,969	\$1,055,365
Flujo operativo acumulado		\$1,027,267	\$1,444,016	\$2,020,231	\$2,588,200	\$3,643,565
Remanente sobre la inv. inicial		\$849,295	\$432,546	\$143,669	\$711,638	\$1,767,003
PRI operativo (en meses)				33		

CONCLUSIÓN

La contribución de Hurtado Cars Company en la sociedad se verá reflejada gradualmente con mayor intensidad en la medida en se vayan cumpliendo los objetivos de la empresa que desarrollando a sus integrantes profesional y personalmente logrará ser uno de los mejores negocios de compra y venta de automóviles y que al mismo tiempo proporcione los mejores servicios de carrocería y pintura en Mexicali y la región superando las expectativas del cliente con rentabilidad. Lo anterior es importante porque gracias a esto, los habitantes de Mexicali contarán con nuestro apoyo para mantener sus autos en muy bien estado físico en todo momento si así lo desean, contribuyendo con esto a que no se pierda su valor. Además la empresa es una excelente opción para quien busca automóviles muy bien reparados y seguros a un excelente precio, factor que sin duda apoyará a la economía de nuestros usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Albarrán, P. (2010). *“Inteligencia emocional aplicada a las ventas”*. D.F.: Editores Mexicanos Unidos.
- Collins, J. (2002). *“Empresas que sobresalen”*. Vigésima edición. Bogotá: Editorial Norma.
- David, F. (2013) *“Conceptos de Administración Estratégica”*. Decimocuarta edición. México. Pearson Educación.
- Fischer, L., Espejo, J. (2011) *“Mercadotecnia”*. Cuarta edición. México. Mc Graw Hill.
- Fleitman, Jack. *Revista Soy Entrepreneur* edición Abril 2014.
- Ferrell, O.C., Hartline, M. (2012). *“Estrategia de Marketing”*. Quinta edición. México. Cengage learning.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *“Dirección de Marketing”*. Duodécima edición. México: Pearson Educación.
- Murcia, J., Díaz, F., Medellín, V., Ortega, J., Santana, L., González, M., Oñate, G., Baca, Carlos. (2009). *Proyectos, Formulación y criterios de evaluación*, Bogotá: Alfaomega Colombiana.
- Pedraza, O. (2011). *“Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa”*. México: Editorial Patria.
- Ries, A., y Trout, J. (2002). *“Posicionamiento”*. México: Mc Graw-Hill.
- Stutely, R. (2000), *“Plan de Negocios: La estrategia inteligente”*. México: Prentice Hall.
- Talaya, A., Mondéjar, J. (2013). *Fundamentos de Marketing*, España: Esic editorial.
- Thompson J., Gamble, J. (2008), *Administración Estratégica teoría y casos*, Tercera edición en español, Mc Graw Hill Interamericana.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). Consultado noviembre 20 de 2014. Página electrónica: <http://www.inegi.org.mx/>
- BAJA CALIFORNIA, nuestro estado. (2014). Consultado noviembre 29 de 2014. Página electrónica: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/nuestro_estado.jsp
- Peel, Malcom. (Noviembre, 2010). Capacitación efectiva en una semana. Consultado 20 de Abril de 2015. Página electrónica: <http://www.amte.org.mx/portal/%C2%BFpor-que-la-capacitacion-es-importante/>
- Rodríguez, I. (julio, 2014). “Autos chocolate aceleran por precios”. Consultado noviembre 30 de 2014. Página electrónica: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/07/29/autos-chocolate-aceleran-por-precios>
- Vázquez, R. (julio, 2014) “México, primer lugar en penetración social media”. Consultado Mayo 30 de 2015. Página electrónica: <http://www.forbes.com.mx/mexico-primer-lugar-en-penetracion-social-media/>