

**LUBRICENTRO CINCO ESTRELLAS, S.A**  
**PROYECTO PARA MANTENIMIENTO VEHICULAR.**

**Proyecto: LUBRICENTO CINCO ESTRELLAS, S.A**

**Autor: Mirna Alvarez Calonge.**

### **Resumen:**

La flota vehicular costarricense ha mostrado un constante crecimiento, que promedio es de un 66.4% en los últimos seis años, lo que representa un aspecto positivo para las empresas del sector. Los profesionales que laboran en el área de Pavas y sus alrededores tienen vehículo propio lo que genera una oportunidad comercial ya que sus vehículos requieren de un adecuado mantenimiento. Lubricentro Cinco Estrellas, S.A nace con la finalidad de cubrir parcialmente las necesidades de los clientes potenciales de dicha zona.

El estudio muestra un análisis de los factores que determinan el establecimiento de un lubricentro, entre los que se mencionan: la identificación del mercado meta, los principales servicios que se tienden a brindar, información acerca de la demanda, los conocimientos técnicos que debe poseer el personal administrativo y operativo, el capital de inversión necesario, los gastos de arranque para la implantación de la empresa y una evaluación mediante proyecciones financieras sobre la posible rentabilidad del negocio.

## INDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

#### CAPITULO 1.NATURALEZA DE LA EMPRESA.

1.1	Introducción.	8
1.1.1	Proceso Creativo para determinar el producto.	9
1.1.2	Justificación de la empresa.	10
1.2	Nombre de la empresa	10
1.3	Descripción de la empresa	11
1.3.1	Tipo de Empresa	11
1.3.2	Ubicación y tamaño de la empresa	11
1.4	Misión de la empresa	12
1.5	Objetivos.	13
1.5.1	Definición de Objetivo General.	13
1.5.2	Objetivos Específicos a corto y largo plazo	13
1.6	Ventajas competitivas de las empresas del sector	13
1.7	Productos y servicios de la empresa	14
1.8	Calificaciones para entrar en el área	14
1.9	Apoyos	15
	<b>CAPITULO 2. EL MERCADO</b>	<b>16</b>
2.1	Objetivos de la Mercadotecnia	16
2.1.1	A Corto Plazo	16
2.1.2	A Mediano Plazo	18
2.1.3	A Largo Plazo	18
2.2	Investigación de Mercado	18
2.2.1	Tamaño del Mercado	18
2.2.2	Consumo Aparente	19
2.2.3	Demanda Potencial	19
2.2.4	Participación de la demanda en el mercado	20
2.3	Estudio del Mercado	22
2.3.1	Objetivo del estudio de mercado	22
2.3.2	En cuesta Tipo	22

2.3.3	Aplicación de encuesta	23
2.3.4	Resultados Obtenidos	23
2.3.5	Conclusiones del estudio realizado	27
2.4	Distribución y Puntos de Venta	31
2.5	Promoción del Servicio	31
2.5.1	Publicidad	31
2.5.2	Promoción de Ventas	32
2.5.3	Marcas	32
2.5.4	Etiquetas	33
2.6	Fijación y Políticas de Precio	33
2.7	Plan de Introducción al Mercado	34
2.8	Riesgos y Oportunidades del Mercado	36
2.9	Sistema y Plan de Ventas	37
<b>CAPITULO 3. PRODUCCIÓN</b>		<b>40</b>
3.1	Objetivos del área de Producción	40
3.2	Especificaciones del Producto o Servicio	41
3.3	Descripción del Proceso de Producción o Prestación del Servicio	43
3.4	Diagrama de Flujo del Proceso	45
3.5	Características de la Tecnología	46
3.6	Equipo e Instalaciones	46
3.7	Materia Prima	48
3.7.1	Necesidades de Materia Prima	48
3.7.2	Identificación de Proveedores y cotizaciones	48
3.7.3	Compras	49
3.8	Capacidad Instalada	49
3.9	Manejo de Inventarios	50

3.10	Ubicación de la empresa	50
3.11	Diseño y Distribución de Planta y Oficinas	50
3.12	Mano de Obra Requerida	51
3.13	Procedimientos de Mejora Continúa	52
<b>CAPITULO 4. ORGANIZACIÓN.</b>		<b>53</b>
4.1	Objetivos del área de Organización	53
4.2	Estructura Organizacional	53
4.3	Funciones Específicas del Puesto	54
4.4	Capacitación del Personal	56
4.4.1	Reclutamiento	56
4.4.2	Selección	56
4.4.3	Contratación	56
4.4.4	Inducción	57
4.5	Desarrollo del Personal	58
4.6	Administración del Sueldos y Salarios	59
4.7	Evaluación del Desempeño	59
4.8	Relaciones de Trabajo	60
4.9	Marco Legal de la Organización	61
<b>CAPITULO 5. FINANZAS.</b>		<b>63</b>
5.1	Objetivos del área contable	63
5.2	Sistema contable de la empresa	64
5.2.1	Contabilidad de la empresa	64
5.2.2	Catálogo de cuentas	65
5.2.3	Software a utilizar	66

5.3	Flujo de Efectivo	66
5.3.1	Costos y Gastos	66
5.3.2	Capital Social	67
5.3.3	Créditos	68
5.3.4	Entradas	68
5.3.5	Salidas	68
5.3.6	Proyección de Flujo de Efectivo	68
5.4	Estados Financieros Proyectados	72
5.4.1	Estado de Resultados	72
5.4.2	Balance General	73
5.5	Indicadores Financieros	73
5.5.1	Interpretación de Razones Financieras	73
5.6	Supuestos Utilizados en las Proyecciones Financieras	77
5.7	Sistema de Financiamiento	79
5.8	Conclusiones	79
	Bibliografía	82

## **1.1 INTRODUCCION**

En la actualidad es difícil pensar en invertir en un proyecto sin contar con un adecuado análisis de factibilidad, debido a que es importante desde el punto de vista del inversionista identificar las fortalezas y debilidades, para establecer una empresa. Por tal razón surge la idea de investigar para el establecimiento de un lubricentro. Hoy en día los Centros de Servicio o Lubricentros desempeñan un papel muy importante dentro del mercado de mantenimiento y seguridad de los automóviles, al suplir a dicho mercado productos y servicios que tienen como fin solventar necesidades básicas como: cambios de aceite, alineamiento, reparación y rotación de llantas, además de otros productos complementarios entre los que se encuentran revisión y cambio de batería, lavado de chasis y adquisición de llantas y accesorios de lujo para automóviles , entre otros. Debido al crecimiento acelerado en el ingreso de vehículos usados al país, así como las oportunidades de mercado que se ofrecen actualmente para la adquisición de vehículos financiados, se considera que es un sector en proceso de desarrollo y probablemente rentable para los inversionistas.

### **1.1.1 Proceso creativo para determinar el producto:**

Fundamentado en el análisis de diferentes ideas y conceptos para el establecimiento de un Pymes lubricentro, que posea aspectos de diferenciación en el mercado, se concluye con la idea de establecer un lubricentro para vender productos y servicios dirigido a los propietarios de vehículos que suelen brindar un buen mantenimiento y estado de seguridad a los vehículos.

Para dar un buen mantenimiento a los vehículos y evitar un costo mayor a futuro, es necesario tener presente que la lubricación ayuda a evitar la fricción y el desgaste en el motor, lo que tiende a prolongar la vida útil y el buen estado del vehículo. Según recomendaciones de este tipo de empresas y los fabricantes de autos, indican que la duración del aceite en el motor es máximo de tres mil kilómetros, además es conveniente cambiar el filtro en el sistema, lo cual ayuda a limpiar el aceite cada vez que pasa por él.

Entre los diferentes servicios que suelen brindar los lubricentros, se mencionan:

- Cambio de aceites
- Servicios de Alineamiento
- Balanceo de Llantas
- Reparación y rotación de llantas
- Revisión y cambio de batería
- Lavado de Chasis
- Lavado de vehículo
- Revisión y ajuste de frenos
- Cambio de rotulas (dirección y suspensión)

### **1.1.2 JUSTIFICACION DE LA EMPRESA:**

Es importante evaluar el crecimiento en la demanda al recurrir a servicios básicos y complementarios que ofrecen los lubricentros, generado por la gran afluencia de vehículos en los últimos años.

Desde la perspectiva social, el análisis contribuirá a visualizar el segmento de mercado al que se dirigen las empresas del sector. Adicionalmente se debe recalcar la importancia de las empresas que brindan este tipo de servicios, dado que normalmente su desarrollo permite brindar mejores condiciones de mantenimiento y seguridad de los vehículos utilizados en la sociedad.

El posible establecimiento de un PYME Lubricentro, tiene implícito investigar el mercado meta, cual es el capital de inversión mínimo que se requiere, cuales podrían ser las posibles fuentes de financiamiento, tipo de maquinaria y tecnología idónea, analizar cuales son los elementos que diferencian los servicios en la competencia, así como los conocimientos técnicos mínimos con lo que se debería contar y por último se podrá evaluar cual es la rentabilidad del negocio.

En la actualidad no se cuenta con mucha información teórica a cerca del comportamiento en la demanda en solventar dichas necesidades, así como la posible rentabilidad que genera este tipo de negocios, por lo tanto con este estudio se logrará demostrar cuantitativa y cualitativamente su importancia.

### **1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA:**

Debido a que el establecimiento del lubricentro lleva implícito una serie de aspectos de diferenciación del mercado, se decidió identificar a la empresa a través de un nombre que haga alusión a los objetivos que se quieren alcanzar,

razón por la que el nombre será : “Lubricentro Cinco Estrellas, S.A”, en donde cada estrella significa lo siguiente:

- ✪ Calidad en el servicio.
- ✪ Rapidez.
- ✪ Buena atención al cliente.
- ✪ Precios competitivos.
- ✪ Personal capacitado.

### **1.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA:**

#### **1.3.1 TIPO DE EMPRESA:**

El presente lubricentro es dirigido a individuos que poseen vehículo propio y que suelen brindar un buen estado de mantenimiento, para contar con mayor seguridad en su uso diario. Será una empresa del ramo de la mecánica y con un proceso de producción o servicios dirigido hacia la clientela que lo visite. Esta empresa se encuentra ubicada en la actividad de comercio.

#### **1.3.2 Ubicación y tamaño de la empresa:**

Se pretende ubicar el lubricentro en los alrededores de Pavas, por la sabana, dado que se caracteriza por ser una zona de tipo comercial, e industrial, en donde se localizan gran cantidad de empresas, entre las que se pueden mencionar: agencias bancarias, empresas industriales en “La Zona Industrial de Pavas”, empresas publicitarias, gran cantidad de negocios comerciales, que van desde restaurantes, tiendas, supermercados, mueblerías, entre otros.

Al ser una empresa que va iniciar operaciones, el personal inicial la ubica en el grupo de pequeña empresa, es decir lo que conocemos en el mercado como una PYME.

#### **1.4 Misión de la empresa:**

Ofrecer los productos y servicios básicos y complementarios para brindar un buen estado de mantenimiento y seguridad a los vehículos de nuestros clientes potenciales, en función del segmento de mercado seleccionado.

Convertirse en una de las empresas del sector que se caracterice por la excelencia en los servicios que brinda, desde la perspectiva de agilidad, calidad, credibilidad, confortabilidad en el ambiente, así como contar con el personal capacitado y motivado a través de buenos principios éticos y morales.

Desde el punto de vista del cliente interno, específicamente socios, se establece como parte de la misión alcanzar una adecuada rentabilidad, para su continuo mejoramiento y posibilidades de expansión.

#### **1.5 OBJETIVOS:**

##### **1.5.1 Definición de Objetivo General**

- ✓ Identificar los factores que determinan el establecimiento de un PYMES lubricentro.

##### **1.5.2 Objetivos Específicos a corto y largo plazo:**

###### **Corto Plazo:**

- a) Identificar el **mercado meta** al que esta dirigido los centros de servicios.
- b) Visualizar cuales son **los principales servicios** y los complementarios que debería ofrecer un lubricentro.
- c) Conocer el comportamiento en la **demand**a en los últimos años, así como la **competencia**.
- d) Establecer que tipo de **conocimientos técnicos** mínimos se deberían tener para desarrollar un lubricentro.

- e) Determinar el **capital de inversión** requerido, maquinaria y tecnología necesaria.
- f) Evaluar la **rentabilidad** del negocio.

**Largo Plazo:**

Fundamentado en la consolidación y posicionamiento del primer lubricentro, se espera abrir otro establecimiento en el Distrito de Vasquez de Coronado.

**1.6 Ventajas Competitivas de las empresas del sector:**

Algunas de las ventajas competitivas que poseen los lubricentros son:

- ✓ Un aspecto relevante en el mercado es el mal estado de las carreteras y la poca atención que los diferentes gobiernos le han presentado al problema. Siendo esto uno de los motivos por el que los conductores visitan los lubricentros con cierta frecuencia. El mal estado de la carreteras, provocan ponchaduras, golpes y deformación de llantas, así como también provoca que se dañen piezas de la suspensión como rótulas, amortiguadores y otras partes importantes que deterioran la seguridad y el buen mantenimiento de los vehículos, para lo cual se contará con el personal debidamente capacitado y motivado para brindar un servicio de calidad, ágil y oportuno.
- ✓ El fuerte crecimiento en el ingreso de vehículos usados al país, representa una buena oportunidad de mercado, dado que la necesidad de recurrir a los servicios que brindan los lubricentros de igual forma tiende a incrementar.
- ✓ En la actualidad existe una sobreoferta de automóviles, dado que las condiciones de crédito para adquirir un vehículo son más favorables, y es

así como vemos las calles más transitadas y a un mayor número de personas con auto propio.

- ✓ La diferenciación en los servicios que se brindan, considerando aspectos como: calidad, tiempo de respuesta, asesoría técnica que se le brinde a los clientes, diversidad de productos y servicios que se ofrezcan al cliente, publicidad y promociones que se apliquen.

### **1.7 Productos y Servicios de la empresa:**

Como se mencionó anteriormente entre los productos y servicios que podría brindar un lubricentro, se detalla lo siguiente:

#### **Servicios:**

Cambio de aceites

Servicios de Alineamiento

Balanceo de Llantas

Reparación y rotación de llantas

Revisión y cambio de batería

Lavado de Chasis

Lavado de vehículos

Revisión y ajuste de frenos

Cambio de rotulas (dirección y suspensión)

#### **Productos:**

Baterías

Repuestos y Accesorios.

### **1.8 CALIFICACIONES PARA ENTRAR EN EL AREA:**

Los socios que conformaran la empresa, para su establecimiento, poseen amplio conocimiento técnico tanto en el área de la mecánica como en la parte

administrativa y financiera así como en la parte de mercadeo y ventas, por lo que ambos aspectos de conocimiento en forma complementaria representan el fundamento del negocio.

### **1.9 APOYOS:**

#### ***Administración y Mercadeo:***

Mirna Alvarez Calonge.

Puesto Actual: Analista de Riesgo Empresarial en Banco Interfin.

Dirección: Coronado.

#### ***AREA TECNICA Y DE SERVICIO:***

Humberto Bolaños Quirós.

Puesto Actual: Comerciante (venta de carros)

Dirección: Coronado.

## ***CAPITULO 2***

### ***EL MERCADO***

#### **2.1 OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA:**

##### **2.1.1 A Corto Plazo:**

- a. Identificar el **mercado meta** al que esta dirigido los centros de servicios, con el objetivo de visualizar en orden prioritario las necesidades que se requieren satisfacer, en el segmento de mercado hacia el que se dirige la empresa.
  
- b. Una vez identificado el mercado meta y sus necesidades, para la apertura del establecimiento se prepararía una fuerte campaña publicitaria, a través de volantes que se entreguen en la puerta de empleados de diferentes instituciones y comercios, que se ubican en los alrededores de la sabana, ofreciendo descuentos con la presentación de los volantes en su primer servicio. Así mismo en los volantes se estaría informando la fecha de su apertura y ofreciendo una invitación a un cóctel para su inauguración en las instalaciones del mismo. Esta sería una estrategia inicial para atraer clientes y demostrar su agilidad, calidad y productividad en los servicios que se ofrecerían, con el objetivo de promocionar la presencia del negocio en la zona, entre los mismos posibles clientes potenciales, para lograr un posicionamiento en el mercado, en un plazo de al menos unos 3 meses de un **37%** del sector.
  
- c. Introducir un concepto de diferenciación a los clientes, respecto a las empresas que brindan servicios similares. Entre algunos aspectos de diferenciación que se podrían ofrecer a los clientes se detallan:

- ⇒ Otorgar una regalía de algunos servicios en el día del cumpleaños de los clientes.
  - ⇒ Llevar un monitoreo de los vehículos que van ingresando para cambio de aceite y dar seguimiento recordándole al cliente que ya se aproxima su nuevo cambio de aceite para el vehículo.
  - ⇒ Establecer alianzas estratégicas con otras empresas que podrían brindar servicios complementarios a los clientes, para su facilidad, como por ejemplo: ofrecer el servicio de grúa a un precio más competitivo y con un buen tiempo de respuesta, ofrecer el servicio de lavado y encerado del vehículo, contar con una mini soda en donde se ofrezcan refrescos, snacks, etc.
  - ⇒ Ofrecer como un servicio complementario de la actividad, test de emisión de gases y escaneó de motor, etc.
  - ⇒ Para la cartera de clientes que trabajan y que su agenda está generalmente saturada, ofrecer un tiempo máximo de respuesta en el cambio de aceites a los vehículos y en caso de que se extendiese, no se cobra el servicio.
  - ⇒ Confeccionar tarjetas de clientes frecuentes que proporcione ciertos privilegios, como: descuentos, ofertas, promociones, sorteos, entre otros.
  - ⇒ Brindar a los clientes asesoramiento técnico con el estado de mantenimiento del vehículo (realizar un ligero chequeo general del carro).
  - ⇒ Enviar un correo electrónico al cliente después de un chequeo rápido o cambio del aceite al vehículo, para saber como percibe el funcionamiento del mismo.
- d. Visualizar cuales son **los principales servicios** y los complementarios que debería ofrecer un lubricentro.

### **2.1.2 A Mediano Plazo:**

- a. Evaluar el crecimiento y posicionamiento que ha logrado la empresa en los dos últimos años, pero haciendo una evaluación anual . Así como también se debe revisar cuál es el perfil que mantiene la cartera de clientes potenciales.
- b. Fundamentado en la experiencia adquirida en el negocio, revisar el plan de mercadeo actual y rediseñar un plan mercado lógico innovador.

### **2.1.3 A Largo Plazo:**

- a. Se establece el análisis para la expansión a otras áreas geográficas en la provincia de San José. Tentativamente y sujeto a análisis de mercado, se señala Coronado, Desamparados y zonas aledañas a la provincia de Heredia.

## **2.2 INVESTIGACION DE MERCADO:**

### **2.2.1 Tamaño del Mercado:**

Como se menciona anteriormente el mercado al que se dirigen las empresas dedicadas a la actividad de lubricentros, está dado por el perfil de los consumidores finales, determinado por personas que poseen vehículo propio, y que acostumbran brindar un buen estado de mantenimiento y seguridad a los mismos. De acuerdo al estudio de mercado realizado, se trata de personas que residan o laboren en los alrededores de la Sabana, en donde de acuerdo a un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos al 01 de enero del 2006, la población de Pavas asciende a un total de 85,406 personas, de las cuales 6,003 poseen vehículo propio, no obstante existe otra parte de la población que labora en diferentes empresas o instituciones que se ubican en la zona de Pavas, pero que resulta difícil de identificar, por lo tanto las proyecciones parten de un panorama conservador, al considerar principalmente las personas que residen en esa zona.

El perfil de los clientes de este tipo de empresas, está determinado en forma mayoritaria por personas de edades que oscilan entre los 26 años y los 40 años, que residen en la zona oeste de San José, este y norte, y que laboran en el área de San José oeste, principalmente en la zona de Pavas, de acuerdo a su nivel de ingresos, de clase media y media-alta, profesionales y comerciantes. La principal característica de los clientes potenciales, es que son personas que utilizan el vehículo como medio de transporte y que por ende suelen dar un buen estado de mantenimiento y seguridad al mismo.

### **2.2.2 Consumo Aparente:**

Del mercado mencionado anteriormente, se espera captar inicialmente al menos un **37%** de las personas que recurren a brindar un buen estado de mantenimiento y seguridad a su vehículo. Según información obtenida a través de entrevistas con empresarios de lubricentros, indican que en función del producto estrella “Cambios de Aceite”, de lunes a viernes, se estima aproximadamente 31 cambios diarios y 123 cambios los días sábado, es decir un total de 277.5 por semana y **1110** cambios en forma mensual de consumo aparente.

### **2.2.3 Demanda Potencial:**

Según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el crecimiento promedio anual en la zona de Pavas oscila entre un 1.23%, de acuerdo a los últimos tres años. Sin embargo según estadísticas de la pagina del Banco Central de Costa Rica (Variación de importaciones CIF por categoría económica) **el crecimiento en el ingreso de vehículos usados** al país en los últimos seis años ha incrementado en un 66.4%, además de que el promedio de inflación en los últimos cuatro años ha sido en promedio del **11.68%**, por lo que se esperarí un crecimiento en ingresos al final del año de al menos un **13%**. Es importante mencionar que se contará con cuatro líneas o fozas para cambios de aceite, dado que se considera el servicio estrella, sin

embargo también se brindarán otros servicios complementarios, para los que se ha establecido tiempos de duración promedio, con el objetivo de mantener la agilidad que el mercado requiere, los que se detallan:

Servicios de la empresa:	Meta fijada en tiempo por Servicio.
Cambio de aceites	20 minutos
Servicios de Alineamiento	30 minutos
Balanceo de Llantas	20 minutos
Reparación y rotación de llantas	15 minutos
Revisión y ajuste de frenos	40 minutos
Lavado de vehículo.	35 minutos
Lavado de Chasis	20 minutos

#### 2.2.4 Participación de la Competencia en el mercado.

En la zona de Pavas y sus alrededores, se identificó como competidores directos (según producto estrella) a **dos** empresas importantes, no obstante también hay alrededor de dos empresas que también otorgan parte de los servicios complementarios que brinda un lubricentro, que serían competencia indirecta.

Es importante considerar que aún cuando los competidores de la zona poseen un buen posicionamiento, una de las ventajas competitivas que posee el presente lubricentro, es el horario de apertura y cierre del mismo que ofrecerán de lunes a sábado, abriendo a las 7 A.M para atender las necesidades de los clientes que prefieren aprovechar su agenda sin sacrificar los días sábados que tiende a existir mayor afluencia de personas, que entre semana, así mismo la hora de cierre será a las 7 P.M, para de igual manera

atender a los clientes que desean aprovechar su agenda, pero que no desean madrugar.

Según lugar donde realizan el cambio de aceite de la población encuestada, se detalla la competencia directa y más significativa en el mercado:

Nombre del Competidor	Ubicacion	Principal ventaja que posee.	% de Participación en el Mercado.
Quiros & Cia.	Av 10, calle 30 y 32, fte MK del Mayoreo.	Prestigio y tradición.	42.8%
Super Servicio.	La Sabana, contiguo a soda Tapia o Frente al Colegio Dobles.	Prestigio y tradición.	35.2%
Freno Seguro.	125 mts este del Gimnasio nacional, sobre av. Sn Martin	Calidad en servicio y precios.	5%
T.S.O	Av 6 y 10 Frente a Yamuni	Ubicacion y calidad.	2%
Bombas Shell	La Sabana, contiguo a UCIMED.	Prestigio y precios.	15%

Por otro lado también es importante destacar las ventajas que diferenciaría la empresa de la competencia, aparte de lo mencionado anteriormente, se utilizarían como otras estrategias, las siguientes:

- ⇒ Fuerte publicidad en la zona donde se establece el negocio.
- ⇒ Contar con una base de datos de todos los clientes que visiten el lubricentro, a los que se les puede dar un seguimiento continuo en donde se evalúe la calidad en el servicio, agilidad, conocimientos, buen trato y precio, así como la frecuencia de los servicios en forma trimestral.
- ⇒ Innovar los tipos de servicios o productos en función de las necesidades de los clientes.
- ⇒ Se ofrecerán mejores precios que en la competencia, dado al ser empresas con altas inversiones en infraestructura los precios que ofrecen a sus clientes son muy altos.

- ⇒ Se ofrecerán horarios de apertura y cierre con mayor disponibilidad que en la competencia.
- ⇒ Se ofrecerán precios más atractivos, ciertos días de la semana y a ciertas horas (como a primera hora 7 A.M)

## **2.3 Estudio del Mercado:**

### **2.3.1 Objetivo del Estudio de Mercado:**

El objetivo del estudio de mercado es determinar las necesidades básicas y complementarias de las personas que utilizan los vehículos como medio de transporte y que por ende acostumbran a brindar un buen estado de mantenimiento y seguridad al mismo. Así como también es importante conocer el perfil de los posibles clientes que conformarán la cartera, los aspectos que tienden a influir para convertirse en clientes recurrentes, además de conocer la posición de la competencia más fuerte en la zona y sus debilidades. Otro de los aspectos importantes es saber la opinión de los clientes respecto al tipo de promoción por la que ingresan a recurrir de los servicios.

### **2.3.2 Encuesta Tipo:**

Buenas tardes. Soy una estudiante de Administración de Negocios de ULACIT y se solicita contestar unas breves preguntas para el desarrollo de un Proyecto en Investigación. También se realizan entrevistas a empresarios de lubricentros, con el objetivo de conocer información acerca de la estructura óptima para su establecimiento, capital de inversión necesario en forma aproximada, perfil del personal, productos estrella y proyecciones estimadas de ingresos, así como los costos y gastos estimados de manera general. El proyecto en estudio, consiste en el establecimiento de un lubricentro con el objetivo de ofrecer servicios y productos básicos y complementarios que le permitan brindar un buen estado de mantenimiento a su vehículo.

### **2.3.3 Aplicación de Encuesta:**

La encuesta dirigida a personas que recurren los servicios de lubricentro, se realiza a partir de entrevistas personales, como por correo electrónico, tanto a individuos que laboran en diferentes instituciones de los alrededores de Pavas (Banco Interfin, Canal 7, Cemaco, I.C.E, diferentes establecimientos comerciales), como a personas que frecuentan las inmediaciones de la Sabana. Se realizaron un total de 265 encuestas tanto en días laborales como en fines de semana, las que se seleccionaron a conveniencia del lugar. Como se menciona anteriormente, según estadísticas del INEC, a enero del 2006 el total de la población de Pavas asciende a 85,406 personas de las cuales 6,003 poseen vehículo propio, de donde se aplicó una fórmula estadística y se obtuvo una muestra de 265 personas.

### **2.3.4 Resultados Obtenidos:**

Según los resultados de la encuesta, se logra determinar que algunos de los aspectos que los clientes consideran como más determinantes a la hora de ingresar a un lubricentro por primera vez, son las referencias de personas, la ubicación, así como la publicidad. Así mismo se logra conocer los servicios estrella, los que se mencionan en orden de importancia: cambios de aceite, servicios de alineamiento, balanceo de llantas, cambio de rotulas, reparación y rotación de llantas, revisión y ajuste de frenos, revisión y cambio de batería, lavado de vehículo y chasis. Otra de las variables importante que se logró definir con la encuesta, son los tipos de productos complementarios que se podrían ofrecer, entre los que se mencionan: baterías, repuestos y accesorios. Por otro lado se logra identificar las variables más importante de los clientes, para convertirse en un cliente recurrente: calidad en el servicio, rapidez, buen trato y atención al cliente, precios, confort, personal capacitado, ubicación, descuentos y promociones, entre otros que se detallarán posteriormente. Adicionalmente se menciona algunas de las empresas competidoras que

están con un buen posicionamiento en el mercado, pero que poseen ciertas debilidades, que enmarcaran la diferencia con el presente proyecto.

De acuerdo a la encuesta realizada se detallan las siguientes respuestas:

**Muestra Total**

**265**

**Personas**

1 Sexo:

Femenino	Masculino
52%	48%

2 Ocupación:

Ama de Casa	Pensionado	Profesional
1%	0%	64%
Técnico	Comerciante	Estudiante
10%	23%	2%
Otra:		

3 Ingresos:

Menos de 300,000.00	De 301,000.00 a 400,000.00	De 401,000.00 a 500,000.00
4.15%	6.79%	7.55%

De 501,000.00 a 600,000.00	De 601,000.00 a 700,000.00	De 701,000.00 a 800,000.00
9.81%	11.70%	40.00%

4 Lugar de Residencia.

Más de 800,000.00	20.00%	
San José Centro	San Jose Oeste	San José Este
0.00%	32.08%	26.42%

San José Sur.	San José Norte	Otra Provincia:
10.19%	16.98%	14.34%

5 Ubicación del lugar de trabajo:

San José Centro	San José Oeste	San José Este
13.21%	69.81%	4.53%

San José Sur.	San José Norte	Otra Provincia:
3.77%	5.66%	3.02%

6 Edad:

Entre 20 y 25 años	Entre 26 y 30 años	Entre 31 y 35 años
6.42%	22.64%	30.19%

Entre 36 y 40 años	Entre 41 y 45 años	Entre 46 y 50 años
17%	9%	7%

7 Motivos de visita por primera vez un lubricentro:

Publicidad	Referencias	Casualidad
15.09%	47.17%	7.55%
Cercania	Otros	
30.19%	0.00%	

8 Cuando usted recurre a los servicios de un lubricentro utiliza los siguientes servicios: (marque con "X" y enumere en orden de importancia los que utiliza con mayor frecuencia) :

	SI	NO	Orden de Importancia
1 Cambio de aceites	85.28%	14.72%	22.64%
2 Servicios de Alineamiento	86.79%	13.21%	20.75%
3 Balanceo de Llantas	90.57%	9.43%	16.98%
4 Reparación y rotación de llantas	94.34%	5.66%	11.32%
5 Revisión y cambio de Amortiguadores	32.08%	67.92%	0.00%
6 Revisión y cambio de batería	60.38%	39.62%	3.77%
7 Lavado de Chasis	62.26%	37.74%	0.75%
8 Revisión y ajuste de frenos	63.77%	36.23%	5.66%
9 Cambio de rotulas (dirección y suspensión)	62.26%	37.74%	15.09%
10 Cambio de botas (cremallera y eje).	41.51%	58.49%	0.00%
11 Cambio de puntas.	24.53%	75.47%	0.00%
12 Cambio de buching	38.49%	61.51%	0.00%
13 Lavado de vehiculo.	70.57%	29.43%	3.02%

A los servicios que respondió que NO, mencione las razones de porqué no tiende a utilizarlos y que aspectos lo harían cambiar de opinión para recurrir a ellos en un lubricentro.

**Respuestas negativas:**

Consideran que son trabajos de mecánica general y lo hace el mecánico particular.	Porque son trabajos que podrían tardar más de 1 día, por lo que prefieren hacerlo en un lugar de confianza.
74.72%	25.28%

**Aspectos que podrían cambiar la decisión:**

Que los precios de los repuestos sean similares a los que ofrecen los distribuidores, así como los precios en dichos servicios resulten razonables.	Que ofrezcan, calidad y rapidez en esos servicios.
32.83%	67.17%

9 ¿Qué otro tipo de servicios complementarios le gustaría que brinde un lubricentro ?

Promociones.	12%
Practique un chequeo general del carro y comuniquen al cliente el diagnostico (frenos, batería, radiador, filtro de aire y gasolina, fajas, nivel liquido de embrague).	48%
Decoración de vehículos	22%
Ningún Otro.	18%

10 ¿Compra usted los siguientes artículos en el lubricentro, cuando el diagnóstico indica cambios?

	SI	NO
Llantas	18.11%	81.89%
Amortiguadores	21.51%	78.49%
Baterías	60.38%	39.62%
Repuestos y Accesorios	56.23%	43.77%

(\*) Mencione porque No:

Se consiguen mejores precios en el MK "Distribuidores"	64.06%
No respondieron nada	35.94%

11 ¿Por cuales de los siguientes aspectos decide usted regresar a un lubricentro? (enumere en orden de importancia)

	Aspectos de Regreso.	Orden de Importancia.
Calidad en el servicio	19.25%	20.75%
Calidad en los productos	3.77%	4.53%
Descuentos o Promociones	6.04%	5.28%
Variedad de servicios	9.81%	3.77%
Precios	6.79%	10.19%
Ubicación	9.06%	6.79%
Rapidez	12.08%	16.98%
Buen trato y atención al cliente	14.34%	14.72%
Confort en la infraestructura	10.57%	9.43%
Personal Capacitado	8.30%	7.55%
Otros	0.00%	0.00%

12 ¿Qué lubricentros ha frecuentado en los últimos doce meses y con que frecuencia mensual?

Nombre	Frecuencia de uso.	
Reenfrio.	Cada mes.	12%
Quiros & Cia.	Cada dos meses.	67%
Super Servicio	Cada Tres meses.	21%
Super Llantas (no ofrecen cambio de aceite)		
Shell		
Susa Servicios Unidos		
Lubricentro S Y M.		
Servicentro		
Lubricentro La Uruca.		
Auto Pits (Cia Mercantil)		
Jet Car		
Lubricentro San Juan		
Lubri Quick		
Lubricentro La Bomba.		
Lubricentro San Jorge.		
Ruedas y Ruedas.		
Lubricentro Cambio y Fuera.		

Nombre
Lubricentro El Panda
Lubricentro M Y M
Lubricentro Cedros.
Ruedas y Ruedas.
Lubricentro Hatillo.

13 ¿Cuál de los mencionados anteriormente, considera mejor y que opina de los precios que ofrecen?

Nombre	% Encuestados.	Precios	
		ALTOS	NORMALES
Quirios & Cia.	23%	65%	35%
Super Servicio	17%	60%	40%
Shell	25%	34%	66%
Reenfrio.	11%	37%	63%
Auto Pits.	3%	71%	29%
Otros Lubricentros.	22%		

14 ¿Respecto a los horarios de apertura y cierre de un lubricentro, para hacer una diferencia a los del mercado, le parece que los siguientes horarios serían productivos para su agenda?

	SI	NO
Para apertura a las 7 A.M	74%	26%
Para cierre a las 7 P.M	73%	27%
Alguna otra sugerencia.	0%	0.00

15 ¿Cree usted que hay mucha variación de precios en el mercado de lubricentros o centros de servicios y su decisión de convertirse en un cliente recurrente se vería más influenciada por mejor precio o más agilidad y calidad?

Hay variación de precios en el mercado:	SI	71%	NO	29%
Decisión de cliente recurrente por:				
Mejor precio:		27%		
Más agilidad y calidad		73%		

### 2.3.5 Conclusiones del Estudio realizado.

Como parte de las conclusiones importantes se señalan las siguientes:

- El perfil de los clientes potenciales se define como personas que utilicen el vehículo como medio de transporte y que acostumbran dar un buen estado mantenimiento y seguridad al mismo. Estas personas se caracterizan por ser en su mayoría profesionales y comerciantes, de edades entre los 26 hasta los 40 años principalmente, que perciben salarios entre los ¢500,000.00 a más

de ¢800,000.00, por lo que son individuos de clase media y media alta, que laboran mayoritariamente en San José Oeste y que residen en San José este, oeste y otras provincias aledañas a San José. Es importante mencionar que un 52% de los encuestados se inclinan hacia el sexo femenino.

- Según los resultados de la encuesta los servicios que más utilizan los clientes en orden de importancia son: cambios de aceite, servicios de alineamiento, balanceo de llantas, cambio de rotulas, reparación y rotación de llantas, revisión y ajuste de frenos, revisión y cambio de batería, lavado de vehículo y lavado de chasis. El cambio de aceite que resulta el producto estrella (los demás son servicios complementarios) según la frecuencia de uso, que indicó la mayor parte de la población es de un cambio cada dos meses, no obstante esto tiende a ser muy variable en función de los kilómetros adicionales que se recorran al mes. Sin embargo las proyecciones, se fundamentan en captar un 37% de la población con vehículos en Pavas, siendo el total de la población 6,003 personas, de lo cual el 37% representa 2,221 personas, en donde la frecuencia de uso es de un cambio cada dos meses, lo que correspondería a 1,110 cambios en forma mensual, además de los ingresos que se colocarían como parte de los servicios complementarios, que también contribuirían a incrementar las ventas y diluir de una forma más eficiente los gastos fijos. Por su parte entre algunos de los productos complementarios que se podrían ofrecer en el lubricentro, según las preferencias de los encuestados, son baterías, repuestos (los que se utilicen en los servicios mencionados anteriormente) y accesorios para vehículos.
- Con el estudio se determina y se concluye que la mayoría de centros de servicios basan su ventaja competitiva principalmente por la calidad y agilidad en el servicio que se les brinda a los clientes. Lo

anterior se ratifica en la pregunta número 11 de la encuesta, en donde se investiga los aspectos que hacen regresar a los clientes a un lubricentro, enumerando en orden de importancia, se observa que el 20% de los encuestados, señalaron como principal aspecto la calidad en el servicio, seguido de la rapidez, en tercer lugar el buen trato y atención al cliente, en cuarto lugar los precios, en quinto lugar el confort en la infraestructura, como sexto aspecto el personal capacitado, seguido de la ubicación, descuentos, promociones, calidad en los productos y variedad en los servicios.

- Al ser los lubricentros, empresas de servicio, en donde la intangibilidad en los servicios es uno de los aspectos que los caracteriza, el propósito del lubricentro que se va a implantar es hacer que su servicio sea tangible desde varias perspectivas, entre ellas la calidad y agilidad en el servicio, así como también ofrecer una infraestructura lo más adecuada y confortablemente posible, contar con personal técnicamente capacitado y con un alto grado de motivación e identificación con la empresa, además de contar con el equipo adecuado y especializado para brindar un buen servicio.
- Según entrevistas con varios empresarios de lubricentros, existen en éste negocio días de menor y mayor afluencia de clientes, siendo los de menor afluencia de lunes a viernes y los sábados de mayor volumen de ingresos. Por lo tanto basado en lo anterior, se quiere ofrecer como aspecto diferenciador, promociones en tarifas más cómodas de lunes a jueves a primera hora, esto como estrategia de mercadeo para lograr atender mayor cantidad de clientes durante toda la semana.
- Otro de los aspectos diferenciadores que se quieren ofrecer a los clientes, es alquilar un pequeño espacio dentro del lubricentro para ubicar una soda que venda repostería de calidad, batidos, refrescos, etc, cercano al área de espera que se tendrá para los clientes, en

donde también habrán cómodas sillas, café autoservicio, televisor o un ambiente musical agradable.

- El horario de apertura y cierre del negocio, es otro factor diferenciador o ventaja competitiva del negocio, dado que los lubricentros de la zona de Pavas, abren a las 8 A.M y cierran a las 6 P.M y los sábados hasta el medio día. El motivo para el horario que se está planteando, es para acaparar a los clientes que poseen una agenda muy concurrida y que resuelven cómodamente su necesidad a primera hora entre semana.
- Según información obtenida de la encuesta, la mayor parte de clientes ingresan por primera vez a un lubricentro en primera instancia por referencias (calidad, agilidad en el servicio, etc) seguido de la ubicación y publicidad. Respecto a la ubicación es importante tomar en cuenta que Pavas es un lugar considerado como “Zona Industrial”, en donde se ubican una gran cantidad e empresas y negocios comerciales, por lo que, los clientes potenciales no sólo están representados por personas que residen en ese lugar sino también por una gran cantidad de individuos que laboran en esa zona, pero que no es posible identificar el tamaño de esa población.
- Otros de los aspectos que los diferenciará de lo que ofrecen en el mercado, es practicar un chequeo rápido o general del estado del vehículo en cuanto a estado de los frenos, batería, radiador, filtro de aire y de gasolina, estado de las fajas, nivel del liquido de embrague y de frenos, y comunicar el diagnóstico al cliente.

## **2.4 DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA:**

Como es característico de las empresas de servicio, éstos primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo, no obstante el canal de distribución es: ***Productor – Minorista – Consumidor Final.***

Al ser una empresa de servicio, se tendrá una persona encargada de atención al público, que será atendida en forma inmediata cuando ingrese a las instalaciones, que se encargará de anotar los servicios que requiera el cliente (se confeccionarán hojas de trabajo en donde se listen todos los servicios que se ofrecen, nombre del cliente, teléfono, dirección, tipo de carro, etc) y organizar la distribución del trabajo entre los empleados de planta.

## **2.5 PROMOCION DEL SERVICIO:**

### **2.51 Publicidad:**

En cuanto a publicidad, como se menciona anteriormente, como estrategia inicial para la apertura del negocio, se confeccionarán volantes en donde se indique el nombre del negocio, la fecha de inicio, ubicación, horarios de apertura, los servicios que se ofrecerán, así como las promociones que se ofrecerán durante las primeras semanas de funcionamiento, los que serán distribuidos en la puerta de las casas de habitación, así como en todas las empresas que se ubican en la zona de Pavas, desde agencias de bancos, como establecimientos comerciales, como restaurantes, supermercados, tiendas, fábricas, etc. También en ese mismo volante se invitará a un cocktail de apertura que se ofrecerá en las instalaciones del negocio.

También se transmitirán anuncios por la radio, previa a la apertura del negocio, como durante el proceso de posicionamiento en el mercado. Así como también anuncios en páginas amarillas y publicidad vía emisores de tarjetas de crédito, a través de la utilización de millas.

En el mismo establecimiento también se entregará publicidad informativa de las promociones o combos que se ofrecerán en los servicios que se brindan.

### **2.5.2 Promoción de Ventas.**

La estrategia de promoción y ventas que se utilizará es la siguiente:

- En cuanto a promoción y publicidad que se aplicará, inicialmente para la apertura del negocio, se repartirán volantes informativos en la zona (agencias bancarias, instituciones gubernamentales y establecimientos comerciales), ofreciendo precios de promoción para las primeras semanas de funcionamiento, así como invitando a un cocktail de apertura en el local.
- Posteriormente, para cuando el lubricentro esté operando se transmitirán anuncios por la radio, en páginas amarillas, se harán convenios con emisores de tarjetas de crédito vía millas, se confeccionaran tarjetas para clientes frecuentes, ofreciendo mejores precios, cambios de aceites gratis, después del quinto cambio de aceite, se manejará una base de datos con el perfil de los clientes frecuentes, etc.
- En el establecimiento comercial también se entregará información acerca de las promociones y servicios con mejores ventajas que se ofrecerán en el negocio.
- Como estrategia de posicionamiento en el mercado se establecerá una campaña agresiva durante los primeros seis meses de funcionamiento, ofreciendo ofertas ciertos días de la semana y ciertas horas, así como también

### **2.5.3 Marcas:**

Para lograr identificación y posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores, es importante que en el rótulo donde se exhibe el nombre del lubricentro, se adjunte la marca o símbolo del mismo, así como en publicidad que se coloque dentro del local y en toda la papelería que se utilice tanto para el cliente interno como para los clientes externos. La simbología que se

empleará, es un carro con cinco estrellitas alrededor, y en la papelería se puede anotar un slogan que adjunte la siguiente leyenda: “Una buena alternativa en el servicio para el mantenimiento de su vehículo alarga su vida útil”.

#### 2.5.4 Etiquetas:

Como parte de las etiquetas que se utilicen, podrían ser calcamonías auto adhesivas, para colocar en los vidrios de las carros, que contenga la simbología escogida y en letras pequeñas el significado de las cinco estrellas (calidad, agilidad, amabilidad, buenos precios y personal capacitado...la mejor alternativa).

#### 2.6 FIJACION Y POLITICAS DE PRECIO:

Aún cuando en la encuesta se determinó que el precio no representa un aspecto determinante en la decisión de convertirse en un cliente recurrente, de igual manera se verificó que los precios que otorgan la competencia de la zona, son altos. Sin embargo, se tiene como meta ofrecer precios similares a los de otros centros de servicios, que se ubican en diferentes zonas de San José, los que se consideran razonables, en función de los márgenes de utilidad y del punto de equilibrio, de los que se detallan, aquellos que podrían ser similares independientemente de la marca del vehículo:

Servicios de la empresa:	Costo	Precio Vta.	Margen de Utilidad.
Cambio de aceites	¢5,090.0	¢7,500.0	32.13%
Servicios de Alineamiento	¢1,372.0	¢6,000.0	77.13%
Balanceo de Llantas	¢686.0	¢3,000.0	77.13%
Reparación y rotación de llantas	¢458.0	¢1,500.0	69.47%
Revisión y ajuste de frenos	¢893.3	¢5,000.0	82.13%
Lavado de vehiculo.	¢1,065.9	¢3,000.0	64.47%
Lavado de Chasis	¢1,103.6	¢3,500.0	68.47%

Por otro lado, es importante aclarar, que aún cuando en el detalle anterior en algunos servicios se evidencian márgenes altos de utilidad, existen otros costos fijos con una participación importante respecto a las ventas, que disminuyen en forma significativa la utilidad antes de impuestos, los que se adjuntan a continuación:

Gastos Fijos	Cantidad	GASTOS FIJOS	
		Salarios Adm.	Provisiones
Salarios administrativos. (Gerente y Asesor Técnico)	1	¢425,000	¢130,050
Encargada Financiero-Contable y MK.	1	¢350,000	¢107,100
Recepcionista y Atención al Público.	1	¢165,000	¢50,490
Jefe de Planta	1	¢325,000	¢99,450
<b>Sub-Total</b>	<b>4</b>	<b>¢1,265,000</b>	<b>¢387,090</b>
			<b>¢1,652,090</b>
<b>Gastos Fijos por planilla + Provisiones</b>			<b>14.39%</b>
<b>Otros Gastos Fijos</b>		<b>Monto</b>	<b>% de Vtas</b>
Alquileres		¢618,000	
Agua		¢15,000	
Luz		¢50,000	
Teléfono		¢30,000	
Publicidad		¢50,000	
<b>Sub-Total Otros Gtos Fijos:</b>		<b>¢763,000</b>	<b>6.65%</b>
Salarios Adm. + Prov. (G.F)		¢1,652,090	14.39%
<b>Total Gastos Fijos</b>		<b>¢2,415,090</b>	<b>21.04%</b>

Según las proyecciones que se están planteando, la participación de los gastos fijos respecto a las ventas asciende a un **21% durante los primeros tres meses** de operación. Por su parte también se debe tomar en cuenta que en el futuro, conforme se aumente el volumen de ingresos, éstos gastos fijos serán mejor diluidos y por ende su participación respecto a las ventas sería menor.

## 2.7 PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO:

Como plan de introducción al mercado, se aplicarán las siguientes estrategias:

- Se prepararía una fuerte campaña publicitaria, a través de volantes que se entreguen en la puerta de empleados de diferentes instituciones y comercios, que se ubican en los alrededores de la sabana, así como en las casas de habitación, ofreciendo descuentos con la presentación de los volantes en su primer servicio.
- Así mismo en los volantes se estaría informando, ubicación, la fecha de su apertura, horarios, (diversidad de servicios) y ofreciendo una invitación a un cóctel para su inauguración en las instalaciones del mismo. Esta sería una estrategia inicial para atraer clientes y demostrar agilidad, calidad y productividad en los servicios que se ofrecen, con el objetivo de promocionar la presencia del negocio en la zona, entre los mismos posibles clientes potenciales, para lograr un buen posicionamiento en el mercado en corto tiempo.
- Se entregarán tarjetas de clientes frecuentes, con ciertos privilegios en los servicios (sorteros, ofertas, descuentos, etc).
- Se invitará a personal técnico de los proveedores de aceites, que estarán brindando información acerca de los tipos de aceites que es recomendable usar en función de la marca y modelo de los vehículos, así como también dicho personal, tratará de concientizar a las personas, la importancia del buen mantenimiento que se le otorgue a los vehículos en su vida útil.
- El día de la inauguración se repartirá información en un pequeño folleto, acerca de las promociones que se brindarán posteriormente, entre las que se mencionan: regalías en algunos servicios el día de cumpleaños del cliente, servicios complementarios como “servicio de grúa”, test de emisión de gases, chequeo general del carro, precios más atractivos en ciertas horas y días de la

semana, promociones o regalías en el servicio de cambio de aceite en un tiempo estimado, entre otras cosas.

- Se transmitirán anuncios de su apertura en la radio y en la prensa escrita como en la nación.

## **2.8 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO:**

### **Riesgos:**

- Que la diversidad de servicios que ofrecerán no sean del agrado del cliente, cuando el negocio esté en práctica o en su operación.
- Que la captación del mercado no resulte como se espera en las proyecciones, lo que podría generar que la empresa no alcance su punto de equilibrio.
- Que la demanda crezca demasiado acelerada y que no logren mantener la calidad y rapidez en los servicios, los que según los resultados de la encuesta, son los aspectos más importantes que influyen en la decisión de convertirse en un cliente recurrente.

### **Oportunidades:**

- Que el centro de servicios se logre consolidar en el mercado, como un lugar en donde se satisfacen la mayoría de necesidades, para otorgar un buen estado de mantenimiento a los vehículos. Así como también se diferencie del resto de empresas de la zona, como la compañía que ofrece calidad, rapidez, buena atención al cliente, personal técnicamente capacitado y excelentes precios.
- Durante el transcurso de operación del negocio se consolide o incremente la venta de baterías, repuestos y accesorios para vehículos, así como también

se logre identificar otros servicios que requieran los clientes, lo cual tendería a incrementar los ingresos de la compañía.

- Que se logren sobrepasar las proyecciones de ingresos, lo cual incidiría en alcanzar expansión en la apertura de otros centros de servicios en otras zonas.

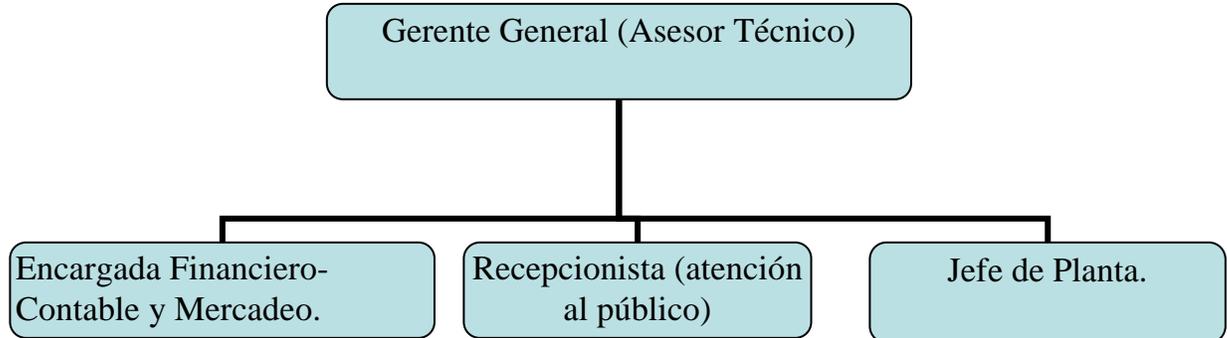
## **2.9 SISTEMA Y PLAN DE VENTAS:**

- La imagen del lugar deberá de ser de un lugar en donde hay atención inmediata, orden, rapidez, limpieza y confortabilidad en la zona de espera, desde muebles confortables con colores vivos, hasta café, refrescos, agua y galletas autoservicio. Se tendrá un televisor, a ciertas horas del día, así como también música relajante, adicionalmente se ofrecerán para leer, revistas, el financiero, la nación, al día, la prensa libre, etc.
- El aspecto del personal de planta, deberá ser de atención personalizada (en comunicación directa con el cliente para informar diagnósticos del vehículo), con suficiente conocimiento técnico, ágil, educado, sutil, simpático y ordenado en su área de trabajo.
- El jefe de planta, que será la persona encargada de distribuir el trabajo, de igual manera, deberá brindar una imagen de atención inmediata, que adicionalmente de comunicar las necesidades del vehículo, ofrezca varias soluciones alternativas, que permitan mantener buenos estándares de calidad, y que también resulten atractivas acorde al tipo de cliente.
- La persona encargada del área Financiero-Contable, también tendrá a cargo toda la labor de mercadeo. Cuyas expectativas, inicialmente será visitar diferentes emisores de tarjetas de crédito, para establecer alianzas o

negociaciones a través del sistema de millas, en donde con el estado de cuenta, se adjunte una pequeña nota informativa del intercambio de millas por los servicios, que ofrece el lubricentro. También se visitarán diferentes instituciones de la zona, en donde laboran cantidades importantes de personal, para tratar de establecer negocios por medio de las asociaciones solidaristas de los empleados.

- Se practicarán monitoreos continuos de cómo se perciben los servicios, desde la perspectiva de calidad, rapidez, buen trato y atención al cliente y buenos precios, así como también para tener conocimiento de necesidades insatisfechas, a través de boletitas de sugerencias que se repartirán a los clientes, en el área de espera o en su defecto vía email.

La organización que dará soporte a las ventas y promoción del local, será la



siguiente:

- El Gerente General, se encargará de atender la caja, dar asesoramiento técnico al Jefe de planta y su personal, así como también programará las

compras de materia prima, repuestos, productos y accesorios, es decir todo lo relacionado al abastecimiento de productos en el local. También se encargará de la parte de selección y reclutamiento del personal de planta.

- La persona encargada del área Financiero-Contable y mercadeo, se le asigna como responsable de manejar la contabilidad del negocio, así como por velar las necesidades financieras y de capital de trabajo del negocio semanalmente, mediante un flujo de efectivo. Por su parte, tendrá a cargo, el buzón de quejas y sugerencias, dado que también velará por la gestión de mercadeo del negocio, diseñando y desarrollando diferentes estrategias para atraer mayor cantidad de clientes, en función del mercado meta. Así como también se encargará por introducir los diferentes sistemas publicitarios que se aplicarán en el desarrollo del negocio.
  
- El Jefe de planta, se encargará de distribuir las cargas de trabajo, entre el personal de planta, compuesto por 4 personas que podrán realizar los diferentes servicios que se ofrecen en el lubricentro, aparte de dos personas que se ubicarán en el área de lavado de vehículos, chasis y reparación de llantas. También tendrá contacto directo con el cliente, desde que éste ingresa al local, para conocer cuál es su necesidad, además de que brindará asesoría técnica ofreciendo a su vez, varias alternativas de solución para el buen mantenimiento de los vehículos.
  
- Recepcionista, se encargará de atender el teléfono y brindar información de los servicios del negocio. Así mismo estará pendiente, de proveer, en el área de espera de los clientes, del café, agua, refrescos y galletas. De igual manera estará a cargo de recopilar la información de los clientes, para levantar una base de datos de la cartera, y conocer el segmento de mercado de la misma. Por otro lado también brindará información de las promociones que se están manejando durante la semana.

## ***CAPITULO 3***

### ***PRODUCCIÓN***

#### **3.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN:**

El área de producción del lubricentro, está representada por el personal de planta que está constituido por el Jefe de planta que distribuirá la carga de trabajo, 4 personas que se desempeñaran en diferentes servicios y 2 personas para realizar el lavado de vehículos, lavado de chasis, reparación y rotación de llantas.

##### **1.1.1 A Corto Plazo:**

La apertura del negocio cuenta con sobrado personal de planta, con el objetivo de ir especializándolo en las diferentes áreas de servicio, en un plazo no mayor a tres meses. De tal manera que cuando se incremente el volumen de ingresos con base a las proyecciones de ventas, se logre atender en el tiempo oportuno, o tiempo meta fijado, con el personal estimado las necesidades de la demanda en forma adecuada. Además de que se espera que cuando los ingresos aumenten, se espera tener mayor especialización en todas las líneas de servicio que se brindan.

##### **1.1.2 Mediano Plazo:**

Fundamentado en la experiencia adquirida con el transcurso de tiempo, se espera alcanzar una mayor eficientización en los proceso de los diferentes

servicios que se brindan a los clientes, de tal manera que se logre absorber el crecimiento en ingresos, con el mismo personal de planta.

### 1.1.3 Largo Plazo:

En el largo plazo, se espera que con la apertura de nuevos puntos de venta, fundamentando en la trayectoria y experiencia en el negocio, se tenga identificado, los servicios estrella, las necesidades de materia prima y mano de obra directa, los días y horas de mayor productividad, así como los costos más aproximados de los diferentes servicios y sus márgenes de utilidad, con el objetivo de abrir los nuevos puntos de ventas con aproximaciones, más cercanas a la realidad, tanto en productividad como en costos.

## 3.2 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO:

Los servicios que se ofrecerán, se detallan a continuación en orden de importancia, según información recabada en la encuesta realizada a la población:

DETALLE DE SERVICIOS	ORDEN DE IMPORTANCIA.
Cambio de aceites	1
Servicios de Alineamiento	2
Balanceo de Llantas	3
Cambio de rotulas (dirección y suspensión)	4
Reparación y rotación de llantas	5
Revisión y ajuste de frenos	6
Revisión y cambio de batería	7
Lavado de vehículo.	8
Lavado de Chasis	9

Se describen los servicios que toman una participación de mayor importancia respecto a los ingresos proyectados:

### 3.2.1 Cambio de aceites:

En primera instancia, se debe indagar el tipo de aceite que le aplican usualmente al vehículo y dependiendo de esto se verifica, con base al conocimiento técnico del personal de planta, si efectivamente es acorde al modelo del vehículo y la marca, de lo contrario se emite una recomendación al cliente. Se ubica el carro en la foza de cambio de aceite, se vacía el aceite viejo y se desprenden los filtros y se cambia por producto nuevo y se mide el nivel de aceite. Se realiza un chequeo general y rápido, del nivel de liquido de frenos, agua de radiador, batería, estado de los frenos y liquido de embrague.

### **3.2.2 Servicios de alineamiento:**

Consiste en una revisión del ángulo de las llantas del vehículo, mediante una máquina que recomienda el ángulo ideal o el alineamiento de las cuatro ruedas, y al mismo tiempo se aplica las correcciones necesarias mediante las indicaciones de la computadora.

### **3.2.3 Balanceo de llantas:**

Es un proceso un poco más sencillo que el anterior, se rotan las traseras por las delanteras, y se ubican en una máquina que las hace rotar, para ver su estabilidad, y aplicar una pequeñas pesitas en las diferentes llantas, dado que esto sucede por deformaciones que tienen los aros en su funcionamiento.

### **3.2.4 Revisión y ajuste de frenos:**

Es un proceso muy sencillo, en donde se desprenden las cuatro llantas del vehículo y se revisa el estado de las fibras, así como los discos. En caso

de requerir cambio de fibras, éstas se compran y se sustituyen o en ocasiones se tiene que mandar a rectificar los discos.

### **3.2.5 Lavado de vehículos:**

Consiste en aspirar el vehículo internamente, así como limpiar los asientos, y todo el mobiliario interno de mismo. También se lava el vehículo en la parte externa con hidrolavadoras, aplicando shampoo, encerado, vidrios, llantas, etc.

Como se menciona anteriormente, los servicios anteriormente descritos, representan un 96% de los ingresos, según las proyecciones actuales.

## **3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO:**

El proceso para atender a los clientes que ingresen al lubricentro, se llevará a cabo de la siguiente manera:

- La encargada de mercadeo, el jefe de planta y ocasionalmente la recepcionista, recibirán a los clientes que ingresan al local, dándoles la bienvenida con un cordial saludo y en forma simultanea se toma nota del servicio requerido, con base a una formula que se le suministrará al personal del planta.
- El jefe de planta, que es el encargado de distribuir la carga de trabajo, le asignará en forma inmediata, una persona para atender la necesidad del carro.
- La recepcionista se encargará del cliente, comunicándole todas las promociones que se ofrecen y explicándole los beneficios de convertirse en un cliente frecuente. Toma nota de la información necesaria, para mantener una base de datos con las características de la cartera de clientes.

- Posteriormente la recepcionista, le ofrece al cliente los productos que se mantienen en el área de espera (café, refresco, galletas).
- La persona de planta que está realizando el trabajo al vehículo, aparte del servicio de origen solicitado por el cliente, realiza un chequeo rápido general del mismo y le informa al cliente cualquier observación que resulte importante, para que el vehículo tenga un buen estado de mantenimiento.
- El jefe de planta estará pendiente del tiempo que se tarde en los diferentes servicios, según las metas de tiempo fijadas, con el propósito de mantener el perfil o la perspectiva de agilidad en la diversidad de servicios que ofrecen.
- En caso de generarse atraso en algún servicio, el jefe de planta estará pendiente para ofrecer soluciones, así como también si fuese necesario tomar la decisión de regalar determinado servicio, como mecanismo de persuasión al cliente.
- Una vez efectuado el servicio solicitado por el cliente, el jefe de planta le informa que el vehículo está listo y que puede pasar a cancelar a la caja.
- La caja es atendida por el Gerente General, quién trata de indagar acerca del trato que recibió y a indicar que tienen buzones de sugerencias, con el propósito de mejorar y tomar en cuenta las inquietudes de los clientes. El gerente, posteriormente efectúa la cancelación del servicio otorgado, vía tarjeta de crédito o en efectivo.

En función de la experiencia que poseen las personas entrevistadas que se desenvuelven en negocios del sector, versus la jornada de trabajo, se han fijado metas de tiempo para los diferentes servicios que se ofrecen, lo que se detalla:

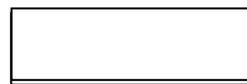
<b>Servicios de la empresa:</b>	<b>Meta fijada en tiempo por Servicio.</b>
Cambio de aceites	20 minutos
Servicios de Alineamiento	30 minutos
Balanceo de Llantas	20 minutos
Reparación y rotación de llantas	15 minutos
Revisión y ajuste de frenos	40 minutos

Lavado de vehiculo.	35 minutos
Lavado de Chasis	20 minutos
<b>TOTAL</b>	<b>180 minutos</b>

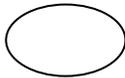
### 3.4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:

A continuación se graficará el proceso atención a clientes, así como el proceso que conlleva, el servicio que representará la mayor parte de los ingresos del lubricentro “Cambio de aceite”

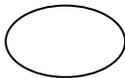
Ciclo de recepción de clientes:



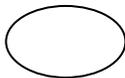
Jefe de Planta o Encargada de Mercadeo reciben a los clientes que ingresan al local.



Se le da la bienvenida con un cordial saludo al cliente.



El jefe de planta o la encargada de mercadeo, toma nota del servicio requerido por el cliente.



Jefe de planta, distribuye el trabajo, entre su personal, en función de la carga de trabajo.

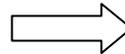


Mientras el cliente espera, la recepcionista le informa las promociones que están ofreciendo.

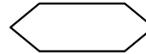


La recepcionista le toma los datos personales y necesarios para ingresarlo a la base de datos de la empresa.

Ciclo de operación en el servicio de “Cambio de aceite”



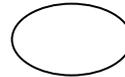
El Jefe de planta mueve el vehículo hacia la foza de cambio aceite.



Con base al conocimiento técnico del operario y Jefe de planta, determinan el tipo de aceite que se le debe aplicar al carro y lo verifican con el cliente.



El operario, vacía el aceite que trae el carro y quita el filtro de aceite.



El operario aplica el aceite nuevo y introduce el filtro nuevo.



El operario enciende el carro y verifica que el aceite esté en el nivel correcto, y chequea que todo esté en orden.



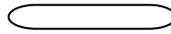
El operario, procede a realizar un chequeo general del carro (frenos, nivel de liquido de frenos y embrague, batería, radiador, etc)



Jefe de planta chequea el tiempo del servicio y verifica los servicios brindados.



Jefe de planta entrega al cliente un detalle con los servicios brindados y le indica que pueden pasar a la caja.



Cliente cancela el servicio en la caja, y el cajero le informa del buzón de sugerencias, por cualquier recomendación que desee hacer.

### **3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA :**

La tecnología requerida para el local es basada en maquinaria que se utilizará para los servicios que se ofrecerá, entre ellas se mencionan:

- Un elevador hidráulico de cuatro postes.
- Una alineadora electrónica de sensores.
- Un sistema de diagnóstico global.
- Dos aspiradoras industriales.
- Dos hidrolavadoras industriales.
- Toda clase de herramienta mecánica menor.

### **3.6 EQUIPO E INSTALACIONES:**

Dentro de de las actividades centrales que se brindarán en local se encuentran las siguientes:

1. Área de recibo de vehículos.
2. Área de atención y recepción de clientes.
3. Área de cambio de aceite.
4. Área de otros servicios (alineamiento y tramado).
5. Área de lavado de vehículos.
6. Área de oficina.

#### **Entre los equipos que requieren en las diferentes áreas se detallan:**

1. Área de recibo de vehículos:
  - Se requiere una zona de parqueo para los vehículos que van ingresando, al menos para siete carros.

2. Área de atención y recepción de clientes:

- Un escritorio.
- Una silla de escritorio.
- Central telefónica.
- Una computadora.
- Una maquina sumadora.
- Un juego de sillas confortables de espera.
- Un televisor.
- Un equipo de sonido.
- Una mesita con un coffee marker.

3. Área de cambio de aceite:

- Cuatro fozas para cambio de aceite.

2. Área de otros servicios (alineamiento y tramado).

- Un elevador hidráulico de cuatro postes.
- Una alineadora electrónica de sensores.
- Un sistema de diagnóstico global.

3. Área de lavado de vehículos:

- Dos hidrolavadoras industriales.
- Dos aspiradoras industriales.

4. Área de oficina:

- Una computadora.
- Una caja registradora.
- Un escritorio.
- Una silla de escritorio.
- Una sumadora.

- Dos extensiones telefónicas.
- Equipo de ingreso de tarjeta de crédito.
- Un software (control de ventas, compras e inventarios, pago a proveedores)

### 3.7 MATERIA PRIMA:

#### 3.7.1 Necesidades de Materia Prima:

Está en función de las necesidades proyectadas y se efectuarán las compras de manera que se satisfagan las necesidades del mes, adicionalmente de los materiales que se mantendrán en un pequeño stock, con el propósito de no mantener mucho capital de trabajo inmovilizado. Sobre los principales servicios sobre los cuales se enfoca el análisis, y los que alcanzan mayor representatividad en los ingresos, se destaca la materia prima más importante:

- Barriles de Aceite.
- Filtros de aceite.
- Aluminio o pesas.

#### 3.7.2 Identificación de Proveedores y cotizaciones:

Se identifican inicialmente los siguientes proveedores:

Materia Prima	Proveedor
<b>ACEITES LUBRICANTES:</b>	
Marca: Penzoil.	Cía Mercantil.
Marca: Castrol.	Prolusa, S.A
Marca: Ursa.	Texaco.
Marca: Quacker State.	Rally de Centro América.
<b>FILTROS DE ACEITE:</b>	
	La Casa del Filtro, S.A

	Filco de C.R
	Filtros J.S.M

### 3.7.3 Compras:

El formato de requisición de compras será el siguiente:

<b>Nombre de la empresa:</b> Lubricentro Cinco Estrellas, S.A.			
Proveedor:		Fecha:	
Telefono:		Plazo de crédito:	
Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Precio Total
Nombre y firma de quien aprueba (Gte).		Fecha de entrega:	
		Fecha de pago:	

La persona autorizada para aprobar las compras, será el Gerente General, dado que posee el criterio técnico para tomar las decisiones operativas.

### 3.8 CAPACIDAD INSTALADA:

El lubricentro contará con el espacio para realizar cuatro cambios de aceite en forma simultánea y dos servicios de lavado de vehículos, adicionalmente del espacio para los servicios de alineamiento y tramado de llantas.

### **3.9 MANEJO DE INVENTARIOS:**

Como se menciona anteriormente, las compras se realizan en función del comportamiento en la demanda, no obstante según entrevistas con empresarios de lubricentros indican que no es sano para la empresa mantener gran parte del capital de trabajo en inventarios, aducen que se considera como suficiente las siguientes cantidades:

- Tres barriles de aceite de 208 litros al mes.
- 200 filtros de aceite al mes.

### **3.10 UBICACIÓN DE LA EMPRESA:**

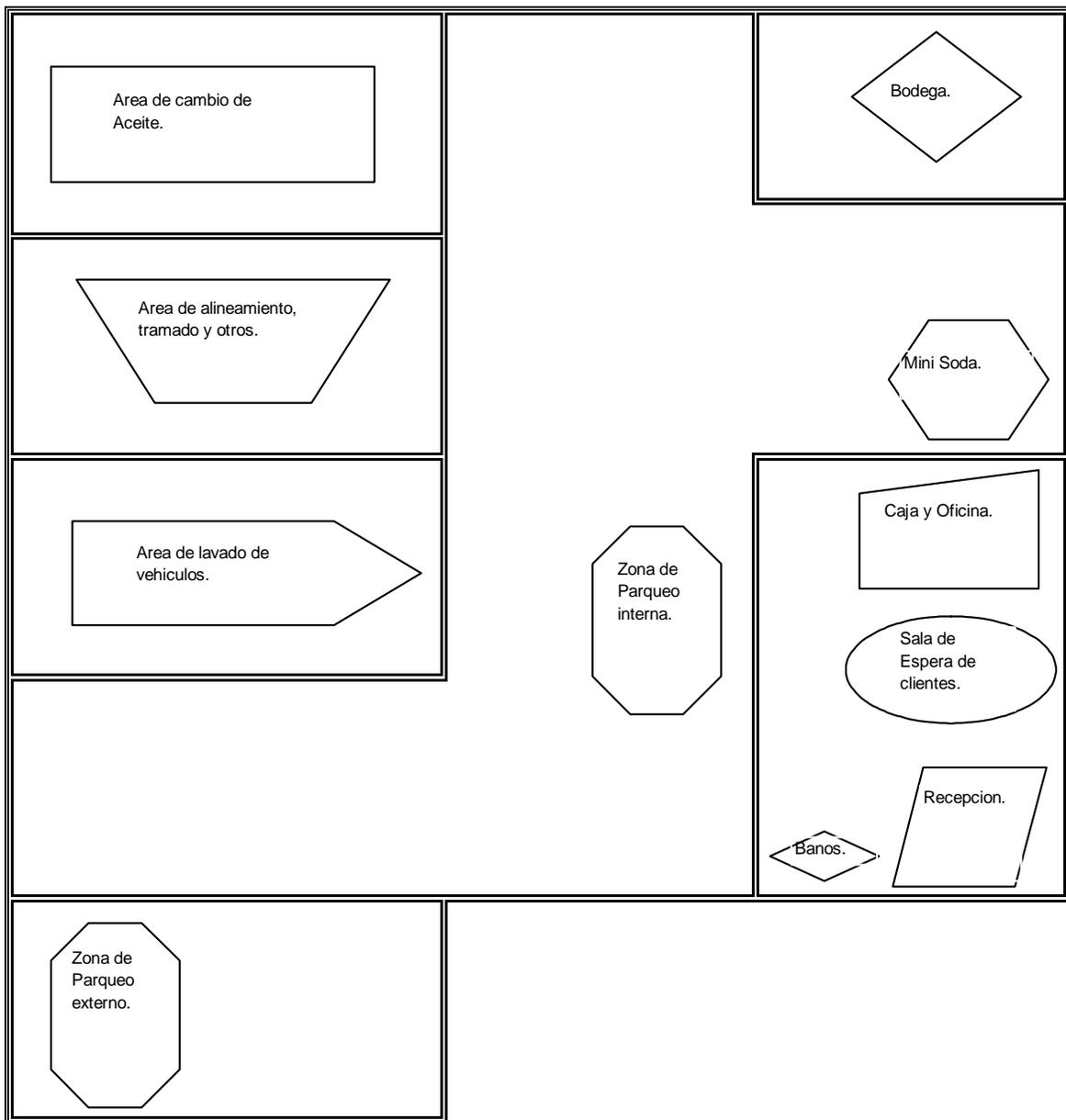
El lubricentro se ubicará en los alrededores de La Sabana, Pavas, lo que está en proceso de selección.

### **3.11 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS:**

El diseño del lugar será de manera que refleje un aspecto de organización adecuada, orden y aseo, dado que los servicios se ubicaran por diferentes áreas de trabajo, en donde se ubique la maquinaria requerida para cada servicio.

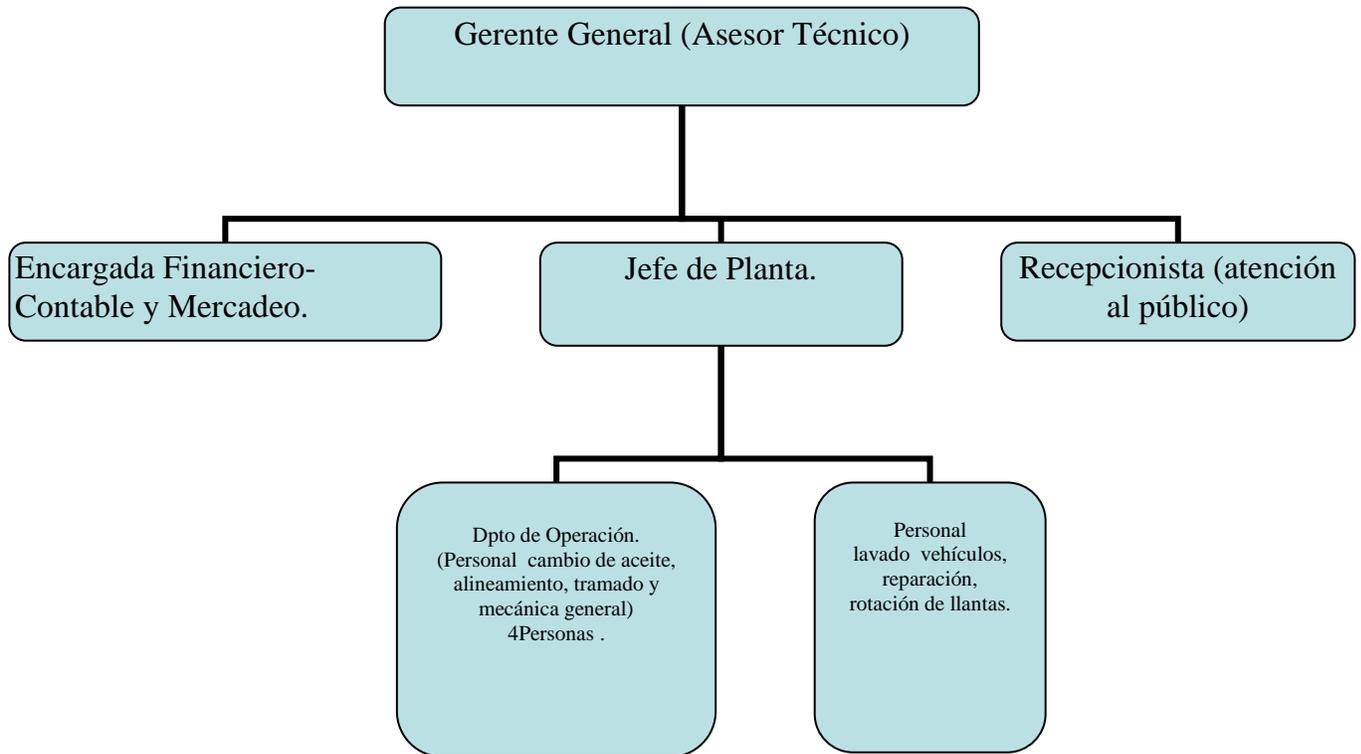
Respecto al personal que se encargará de recibir y ubicar a los clientes, deberán reflejar buena presentación acorde a la actividad que se realiza, gran simpatía y conocimiento técnico en función de la necesidad del cliente.

La distribución del local se muestra en el siguiente detalle:



**3.12 MANO DE OBRA REQUERIDA:**

La mano de obra requerida es la que se muestra a continuación:



### 3.13 PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA:

El lubricentro contará con un proceso de mejora continúa orientado a los principales aspectos, en los que se enfatizó en la encuesta, los que se fundamentan en orden de importancia, en la calidad en el servicio, la rapidez, buen trato y atención a clientes, así como los precios, entre otros.

Para el proceso de mejora, se contará con el buzón de sugerencias en los servicios brindados, además de ciertas encuestas que se practicarán vía Internet como personalmente mientras el cliente espera. Por otro lado, se realizarán estudios continuos en el mercado acerca de los precios.

## **CAPITULO 4**

### **ORGANIZACIÓN.**

#### **4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN:**

El objetivo del área de organización es el de contratar el personal idóneo en el área operativa y de planta, con los conocimientos técnicos adecuados para brindar un servicio ágil y oportuno. Adicionalmente, otro de los objetivos de la empresa será contar con personal lo suficientemente identificado y motivado con los objetivos de la organización, en todas las áreas de funcionamiento.

#### **4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Se plantea constituir una Sociedad Anónima, cuyos socios serán los siguientes:

- Humberto Bolaños Quirós, con una participación del **40%** del capital social.
- Mirna Alvarez Calonge, con una participación del 20% en el capital social.
- Socio capitalista, con una participación del 40%, el cuál está en proceso de definición.

El primer socio, Sr. Humberto aporta tanto dinero en efectivo, como la parte de conocimiento técnico del negocio, específicamente en el área de mecánica general, así como la idea conceptual del negocio. Este socio posee trayectoria en el negocio de compra y venta de vehículos usados, para lo cual aplica sus conocimientos en el área de la mecánica, en el proceso de selección de los mismos.

La señora Mirna, aportará un 20% del capital en efectivo, así como también el conocimiento en el área de finanzas y mercadeo, dado que posee suficiente

experiencia por desempeñarse durante varios años en el área de evaluación de riesgos de empresas en bancos.

El tercer socio, será una persona capitalista cuyo objetivo es la de invertir dinero en un negocio rentable y con tendencia hacia el crecimiento, la que está en proceso de definir su decisión de inversión.

Se contará con un Jefe de planta con suficiente conocimiento técnico en el área de mecánica general, además de cuatro personas a su cargo, de las cuales dos de ellas deberán tener al menos conocimientos básicos de mecánica y las otras dos personas, con conocimientos en el servicio de reparación y rotación de llantas o a las que también se le podría brindar inducción.

Por otro lado, se cuenta con una recepcionista que aparte de tener a cargo la central telefónica, también se encarga de digitar la información de los clientes en el programa de la cartera de clientes. Así mismo, deber estar pendiente la proveeduría de la zona de espera de los clientes.

#### **4.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO:**

- **Gerente General:** será la persona que estará a cargo de la operación diaria del negocio. El Gerente General, se encargará de atender la caja, dar asesoramiento técnico al Jefe de planta y su personal, así como también programará las compras de materia prima, repuestos, productos y accesorios, es decir todo lo relacionado al abastecimiento de productos en el local. También se encargará de la parte de selección y reclutamiento del personal de planta. Adicionalmente, tiene a su cargo, la parte financiero-contable, la jefatura de planta y la recepción.

- **Encargada Financiero contable-Mercadeo:** se le asigna como responsable de manejar la contabilidad del negocio, así como por velar las necesidades financieras y de capital de trabajo del negocio semanalmente, mediante un flujo de efectivo. Por su parte, tendrá a cargo, el buzón de quejas y sugerencias, dado que también velará por la gestión de mercadeo del negocio, diseñando y desarrollando diferentes estrategias para atraer mayor cantidad de clientes, en función del mercado meta. Así como también se encargará por introducir los diferentes sistemas publicitarios que se aplicarán en el desarrollo del negocio.
  
- **Jefe de Planta:** se encargará de distribuir las cargas de trabajo, entre el personal de planta, compuesto por 4 personas que podrán realizar los diferentes servicios que se ofrecen en el lubricentro, aparte de dos personas que se ubicarán en el área de lavado de vehículos, chasis y reparación de llantas. También tendrá contacto directo con el cliente, desde que éste ingresa al local, para conocer cuál es su necesidad, además de que brindará asesoría técnica ofreciendo a su vez, varias alternativas de solución para el buen mantenimiento de los vehículos. También deberá brindar una imagen de atención inmediata y adicionalmente de comunicar las necesidades del vehículo, pueda ofrecer soluciones alternativas, que permitan mantener buenos estándares de calidad, y que también resulten atractivas acorde al tipo de cliente.
  
- **Recepcionista:** se encargará de atender el teléfono y brindar información de los servicios del negocio. Así mismo estará pendiente, de proveer, en el área de espera de los clientes, del café, agua, refrescos y galletas. De igual manera estará a cargo de recopilar la información de los clientes, para levantar una base de datos de la cartera, y conocer el segmento de mercado de la misma. Por otro lado también brindará información de las promociones que se están manejando durante la semana.

## **4.4 CAPATACIÓN DE PERSONAL:**

### **4.4.1 RECLUTAMIENTO:**

Para efectos de la contratación de personal, se utilizará como medio de atraer el personal idóneo, el periódico. En la redacción de los anuncios, se anotara: nombre de la empresa, área en la que sería recomendable tener experiencia, grado de preparación académica o técnica, dirección a la que deberán enviar los curriculum, con dos cartas de recomendación adjuntas.

### **4.4.2 SELECCIÓN:**

El proceso de selección que se llevará a cabo será de la siguiente manera:

- Se seleccionarán los curriculum de las personas, que más se asemejen al perfil del puesto, y se procede a concertar citas vía telefónica.
- El Gerente será el responsable de llevar a cabo el proceso de entrevistas.
- Posteriormente, se seleccionan al menos tres candidatos para los diferentes puestos, y se procede a la verificación de datos y recomendaciones de trabajos anteriores.
- Se documenta por escrito las razones por las que se eligió el candidato.

### **4.4.3 CONTRATACIÓN:**

Tipos de contratos: se solicita los servicios de un abogado externo, para elaborar los contratos laborales que incluyan un período de tres meses de prueba, incluyéndose cláusulas de compromiso a seguir las políticas de trabajo internas, que exigen confidencialidad en los procesos operativos, así como a nivel de políticas y promociones que se ofrecen a los clientes. Los contratos serán individuales.

Aspectos laborales a considerar:

- El personal de planta deberá utilizar uniformes, específicamente gabachas y equipos de seguridad para ciertos servicios.
- Trabajar en equipo con sus compañeros de trabajo, para lograr cumplir con las expectativas de la empresa.
- Promover capacitaciones técnicas en el área operativa, además de capacitación orientada a motivación al personal y buen trato y atención a los clientes.
- Suscitar respeto en los horarios de trabajo entre el personal general de la empresa.

#### **4.4.4 INDUCCIÓN:**

El proceso de inducción del personal operativo, será realizado por el Jefe de planta, de la siguiente manera:

- Presentación general en la empresa, del nuevo miembro del equipo.
- Presentación de la misión y valores de la empresa.
- Un recorrido por todas las instalaciones físicas de la empresa indicándole donde se ubican las diferentes áreas.
- Se le da una capacitación de los tipos de aceite que debe usar, los diferentes vehículos, para su adecuado funcionamiento.
- En la parte práctica, se le muestra todos los procesos que se realizan en cada servicio que se brinda. Así como la inducción en cuanto a la utilización de las diferentes máquinas.
- Durante la primera semana de trabajo la persona, estará como ayudante de sus otros compañeros de trabajo.

#### 4.5 DESARROLLO DEL PERSONAL:

<b>Adiestramiento</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Tipo de Adiestramiento</b>	<b>Costo.</b>
Jefe de Planta y personal de planta (área de cambio de aceites y otros servicios técnicos y del área de lavado) y recepción.	Se les enseña las funciones básicas de la empresa, así como las instalaciones y equipo. El personal operativo con el que se iniciará el negocio se les dará un adiestramiento otorgado por los proveedores de aceites, en las instalaciones de la empresa. Posteriormente se les dará un entrenamiento minucioso de los procesos que conllevan los diferentes servicios que se brindarán. La persona de recepción, se le da un adiestramiento del uso de la central telefónica, el programa de la cartera de clientes, la gama de servicios que se brindan, con los precios de cada uno.	El costo es el tiempo muerto del personal durante los períodos de entrenamiento del mismo.
<b>Capacitación</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Tipo de Capacitación.</b>	<b>Costo.</b>
Personal operativo (área técnica)	Se enviará al personal operativo, inclusive al Jefe de Planta, a capacitaciones al menos semestrales, sobre innovaciones de aceites que se introducen al mercado, así como capacitación sobre equipos tecnológicos que van a ser necesarios adquirir para brindar mayor calidad y eficientización de procesos en los servicios. Adicionalmente se enviará al personal a capacitaciones desde la perspectiva de motivación al personal y capacitación orientada a ventas.	El costo de la capacitación en aceites, sólo representará el tiempo del empleado. No obstante en los otros tipos de capacitaciones, los precios son variables en el tiempo, por lo que no resulta determinante tener un monto a la fecha.
Personal Operativo (área de lavado)	Se les dará capacitación en el uso y adecuado mantenimiento de los equipos, y materiales que se utilizan en éste servicio. Así como también se les dará instrucciones para su colaboración en el orden y limpieza de las instalaciones.	El costo está representado por el tiempo muerto del personal durante los períodos de entrenamiento.

#### 4.6 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS:

Los niveles salariales se detallan de la siguiente forma:

Puestos	Salarios Adm.	Provisiones (30.60%)*	Salario + Prov.
Gerente	¢425,000	¢130,050	¢555,050
Encargada Financiero-Contable y MK.	¢350,000	¢107,100	¢457,100
Recepcionista y Atención al Público.	¢165,000	¢50,490	¢215,490
Jefe de Planta	¢325,000	¢99,450	¢424,450
Operario de Planta Tecnico.	¢250,000	¢76,500	¢326,500
Operario de Planta (area de lavado).	¢130,000	¢39,780	¢169,780

\*Las provisiones o prestaciones representan un 30.60% del salario mensual de acuerdo con las prestaciones de ley aportadas por el patrono.

Las provisiones o prestaciones de ley asumidas por el patrono se detallan a continuación:

Instituto y/o Aporte del Patrono	% del Salario Mensual
C.C.S.S	5.00%
Instituto Nacional de Aprestacion	2.00%
Ahorro Obligatorio Banco Popular	0.50%
Instituto Mixto de Ayuda Social.	0.50%
Asignaciones Familiares	5.00%
Provisión de Aguinaldo	8.33%
Asociación Solidarista	5.33%
Ley de Protección al Trabajador	3.00%
Instituto Nacional de Seguros.	1.00%
<b>Porcentaje Total Adicional al salario</b>	<b>30.66%</b>

#### 4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Para efectos de medir la evaluación del desempeño por trabajador se elaboró una formula que se aplicará trimestralmente, bajo el siguiente formato de evaluación:

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	
Fecha de ingreso:	
Puesto:	
Objetivos a alcanzar:	
Fecha p/alcanzar objetivos:	
Fecha de revisión:	
Evaluación obtenida:	
Acciones resultantes de la revisión:	
Fecha propuesta p/cumplir las acciones:	
Observaciones:	

#### **4.8 RELACIONES DE TRABAJO:**

Debido que el recurso humano representa el principal activo de una empresa, para que ésta alcance sus objetivos, uno de los aspectos más importantes es mantener su personal motivado e identificado con la empresa, para lo cual es necesario mantener una adecuada comunicación con el personal, fomentando el trabajo en equipo, manteniendo la calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización, para lo que se establecen los siguientes procedimientos:

- En los alrededores del local, se enmarcarán los principales valores e imagen que se quiere brindar al cliente.
- En forma mensual se realizará una reunión con los empleados dirigida por el Gerente, con el propósito de retroalimentar información con el equipo de la empresa, desde la óptica de mejora en los procesos, en beneficio tanto para el empleado como en los servicios. Se aprovechará la reunión para

destacar aspectos positivos y áreas de mejora que se han logrado determinar durante el mes.

- En forma trimestral los empleados se encargarán de nombrar al empleado que consideren que por su desempeño, merece ser nombrado empleado del trimestre. Para lo cual se le dará un pequeño obsequio de parte de la empresa.
  
- Se fomentará la celebración con la familia, en fechas importantes, ofreciendo una actividad liderada por el Gerente de la empresa, entre las que se señalan:
  - ❖ Día del padre.
  - ❖ Día de las madres.
  - ❖ Día del niño.
  - ❖ Fiesta de Navidad.

#### **4.9 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN:**

Se plantea constituir una Sociedad Anónima. El capital social de la empresa será representado por tres socios, con la siguiente participación:

- Humberto Bolanos Quirós: 40% del capital social.
- Mirna Alvarez Calonge: 20% en el capital social.
- Socio capitalista (en proceso de definición):40% del capital social.

El primer socio, Sr. Humberto aporta tanto dinero en efectivo, como la parte de conocimiento técnico del negocio, específicamente en el área de mecánica general, así como la idea conceptual del negocio. Este socio posee trayectoria en el negocio de compra y venta de vehículos usados, para lo cual aplica sus

conocimientos en el área de la mecánica, en el proceso de selección de los mismos.

La señora Mirna, aportará un 20% del capital en efectivo, así como también el conocimiento en el área de finanzas y mercadeo, dado que posee suficiente experiencia por desempeñarse durante varios años en el área de evaluación de riesgos de empresas en bancos.

El tercer socio, será una persona capitalista cuyo objetivo es la de invertir dinero en un negocio rentable y con tendencia hacia el crecimiento, la que está en proceso de definir su decisión de inversión.

Algunos de los pasos iniciales para la constitución de la organización, desde la perspectiva de marco legal, aplicados en Costa Rica, se señalan:

- Inscripción del nombre y constitución de la sociedad jurídica ante el Registro Nacional.
- Trámites de inscripciones obligatorias (Tributación, I.N.S, C.C.S.S).
- Solicitud de permiso de funcionamiento.
- Solicitud de patente ante la Municipalidad.

## **CAPITULO 5**

### **FINANZAS.**

#### **5.1 OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE:**

##### **Objetivos Generales:**

Llevar un adecuado registro de todos los ingresos y egresos que se generen con la operación del negocio. Proporcionar la información financiera en forma mensual, destacando las áreas que tienden a generar importantes erogaciones y que se puede mejorar la rentabilidad, a través de mayores controles o restricciones en gastos que no guardan relación directa con las ventas.

##### **Objetivos a corto plazo:**

Determinación de las necesidades de efectivo, durante los primeros meses de arranque del negocio, mediante la confección de un flujo de caja, que se le de seguimiento en forma semanal versus la proyección del mes.

Identificación de los costos fijos y variables, para determinar el punto de equilibrio, así como también establecer las necesidades de capital de trabajo, vía capital propio o capital financiado con Bancos.

##### **Objetivos a mediano plazo:**

Evaluar los resultados reales alcanzados por la empresa en forma anual, versus las proyecciones realizadas, con el objetivo de efectuar proyecciones para los

siguientes períodos, más cercanas a la realidad o más conservadoras. Con base a los resultados reales de la empresa, analizar los gastos que genera cada área y determinar si realmente es acorde a la labor que desempeñan en la empresa. Recomendar acciones concretas de mejora, para alcanzar una mayor rentabilidad y eficientización de procesos.

### **Objetivos a largo plazo:**

Analizar el crecimiento de la empresa, con base a lo que se refleja en la información financiera, e identificar las posibles oportunidades de inversión, expansión o los aspectos de mejora para alcanzar una posición financiera más atractiva desde el punto de vista bancario o de atracción de nuevos inversionistas.

## **5.2 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA:**

### **5.2.1 Contabilidad de la empresa:**

Como se menciona en capítulos anteriores, la contabilidad inicialmente será llevada por la encargada del área financiera y mercadeo. Según el crecimiento de la empresa, se estaría analizando a futuro la posibilidad de contratar un asistente contable, para ingresar los movimientos diarios operativos, mediante un software contable que se maneja en la empresa. Del área contable se obtendrá los balances en forma mensual, para evaluar y analizar los resultados de las operaciones, confrontándolos con el cumplimiento de los objetivos proyectados.

## 5.2.2 Catálogo de cuentas:

Numero de la Cuenta	Nombre de la Cuenta:
100	Caja
101	Bancos
102	Cuentas por cobrar
103	Seguros pagados por adelantado
104	Inventario de Materia Prima.
105	Inventario de Repuestos y accesorios.
106	Maquinaria y Equipo.
106-1	Depreciación de Maq.y Equipo.
107	Terreno
107-1	Depreciación de Terreno.
108	Edificio
108-1	Depreciación de Edificio
109	Mejoras a propiedad arrendada
109-1	Depreciación de mejoras a Prop.
110	Equipo de transporte
110-1	Depreciación Equipo de transporte.
111	Mobiliario y Equipo de Oficina
111-1	Depreciación de Mob.y Equipo.
200	Cuentas por pagar.
201	Sueldos por pagar.
202	Intereses y comisiones por pagar
203	Gatos Acumulados
204	Provisiones
205	Ingresos diferidos
206	Documentos por pagar
207	Cuentas por pagar socios.
208	Otros Pasivos de C.P
300	Capital social.
301	Capital Adicional aportado.
302	Superávit por reevaluación.
303	Reserva legal.
304	Utilidades Acumuladas.
305	Utilidad del periodo.
400	Ingresos por servicios
400-1	Ingresos por servicios de contado
400-2	Ingresos por servicios a crédito.
401	Ingresos por venta de repuestos y accesorios.
401-1	De contado.
401-2	De crédito.
402	Ingresos Financieros.
500	Costo de Operación y Vtas.
501	Gastos Generales y administrativos
502	Otros Gastos.
503	Gastos Financieros

<b>Numero de la Cuenta</b>	<b>Nombre de la Cuenta:</b>
504	Gatos de Publicidad y promoción.
505	Gtos de Impuestos
506	Gastos por depreciación
600	Compras

### 5.2.3 Software a utilizar:

Se utilizará un sistema contable desarrollado por programadores externos a la empresa, que permita llevar un control de todos los ingresos y erogaciones mensuales. Este sistema llevara los saldos de inventarios, compras, cuentas por pagar a proveedores y caja y bancos. Se podrá generar el balance de situación y estado de pérdidas y ganancias mensualmente y anualmente, así como también permitirá generar flujos de efectivo.

## 5.3 FLUJO DE EFECTIVO:

### 5.3.1 Costos y Gastos:

Definición de Costos Variables y Costos Fijos:

<b>Costos Variables</b>	<b>Costos Fijos</b>
Materia Prima (Costo de Vtas)	Alquileres
	Agua
	Luz
	Teléfono
	Publicidad
<b>Gastos Variables</b>	<b>Gastos Fijos</b>
Mano de Obra directa.	Salarios administrativos. (Gerente y Asesor Técnico)
	Salario Encargada Financiero-Contable y MK.
	Salario Recepcionista y Atención al Público.
	Salario Jefe de Planta
	Depreciación Anual.

### 5.3.2 Capital Social:

El capital social del lubricentro, será de ¢16,388,870.00, los cuales serán aportados por los socios de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN ACCIONARIA:		
Socios	Aporte Efectivo	% Capital Social
Humberto Bolanos Quiros	¢6,555,548.0	40.00%
Mirna Alvarez C.	¢3,277,774.0	20.00%
Socio Capitalista	¢6,555,548.0	40.00%
<b>Total Capital Social</b>	<b>¢16,388,870.0</b>	<b>100.00%</b>

Este monto se determina para cubrir la inversión inicial en la parte de activos necesarios, los que se detallan:

PLAN DE INVERSION		
Activos	Detalle	Monto
<b>Maquinaria:</b>		
	Una Alineadora de Sensores Infrarrojos	¢5,000,000.0
	Un Elevador Hidráulico de 4 postes (7.000 Lbs)	¢1,870,620.0
	Un sistema de diagnostico global.	¢4,645,250.0
	Dos Hidrolavadoras Industriales	¢400,000.0
	Dos Aspiradoras Industriales	¢300,000.0
	3 computadoras de escritorio	¢375,000.0
	Una Caja Registradora	¢300,000.0
	Tres escritorios	¢90,000.0
	Tres Sillas de oficina	¢45,000.0
	Dos sumadoras	¢40,000.0
	Una Minicentral Telefónica	¢100,000.0
	Un juego de sillas confortables	¢200,000.0
	Un Televisor	¢120,000.0
	Un Mini componente	¢103,000.0
	Herramienta mecánica menor	¢300,000.0
	<b>Total Mobiliario, Maquinaria y Equipo</b>	<b>¢13,888,870.0</b>
<b>Edificios</b>	Mejoras a propiedad arrendada (fozas de aceite, oficinas zonas de parqueo, etc)	<b>¢2,500,000.0</b>
	<b>Inversión Total en Activos Fijos:</b>	<b>¢16,388,870.0</b>

### **5.3.3 Créditos (préstamos):**

El capital requerido para la inversión en activos fijos, será aportado directamente por los socios. Sin embargo, los socios de igual manera financiarán los gastos de arranque del negocio a un plazo de tres años, con el objetivo de manejar un flujo de caja más holgado, dado que si se cumple la proyección de ventas, éstos podrían ser solventados de manera adecuada.

### **5.3.4 Entradas:**

La proyección de ingresos está directamente relacionada a las expectativas de captación del mercado, durante el primer trimestre, que alcanza una participación del 37% y a partir del segundo trimestre se espera incrementar los ingresos en un 7%. Para los siguientes períodos, se estima un aumento del 13%.

### **5.3.5 Salidas:**

En la parte de salidas se incluye el costo de ventas, los gastos generales y administrativos, las compras, las amortizaciones y el pago de impuestos. El costo de ventas mantiene una participación del 56% de las ventas, los gastos generales y administrativos alcanzan una participación respecto a las ventas del 21.04% durante el primer trimestre, y al final de año 1 un 20%, con un incremento para los siguientes años del 6%.

### **5.3.6 Proyección de Flujo de Efectivo:**

Como resultado de las entradas y salidas proyectadas, se adjunta un cuadro en el que se detallan:

## INGRESOS:

Servicios de la empresa:	Cantidad	Precio	Vtas Mensual 1er Trim.	Vtas Mensual a partir 2do Trim.	Vtas Ano 1.	Vtas Ano 2.	Vtas Ano 3.
Cambio de aceites	1110	¢7,500	¢8,325,000	¢8,907,750	¢105,144,750	¢118,813,568	¢134,259,331
Servicios de Alineamiento	150	¢6,000	¢900,000	¢963,000	¢11,367,000	¢12,844,710	¢14,514,522
Balanceo de Llantas	100	¢3,000	¢300,000	¢321,000	¢3,789,000	¢4,281,570	¢4,838,174
Reparación y rotación de llantas	100	¢1,500	¢150,000	¢160,500	¢1,894,500	¢2,140,785	¢2,419,087
Revisión y ajuste de frenos	125	¢5,000	¢625,000	¢668,750	¢7,893,750	¢8,919,938	¢10,079,529
Lavado de vehiculo.	300	¢3,000	¢900,000	¢963,000	¢11,367,000	¢12,844,710	¢14,514,522
Lavado de Chasis	80	¢3,500	¢280,000	¢299,600	¢3,536,400	¢3,996,132	¢4,515,629
<b>TOTAL</b>			¢11,480,000	¢12,283,600	¢144,992,400	¢163,841,412	¢185,140,796

## EGRESOS:

Servicios de la empresa:	C.Vtas + M.O.D Mensual 1er Trim.	C.Vtas + M.O.D Mensual a partir 2do Trim.	Costo Vtas Ano 1.	Costo Vtas Ano 2.	Costo Vtas Ano 3.
Cambio de aceites	¢5,649,927	¢6,045,422	¢71,358,582	¢80,635,198	¢91,117,774
Servicios de Alineamiento	¢205,803	¢220,209	¢2,599,291	¢2,937,199	¢3,319,035
Balanceo de Llantas	¢68,601	¢73,403	¢866,430	¢979,066	¢1,106,345
Reparación y rotación de llantas	¢45,796	¢49,002	¢578,407	¢653,599	¢738,567
Revisión y ajuste de frenos	¢111,669	¢119,486	¢1,410,376	¢1,593,725	¢1,800,909
Lavado de vehiculo.	¢319,777	¢342,162	¢4,038,789	¢4,563,832	¢5,157,130
Lavado de Chasis	¢88,286	¢94,466	¢1,115,056	¢1,260,013	¢1,423,815
<b>TOTAL</b>	¢6,489,860	¢6,944,150	¢81,966,932	¢92,622,633	¢104,663,575

CONCEPTO	Cantidad	GASTOS FIJOS (Mensuales)	
		Salarios Adm.	Provisiones
Gastos Fijos y Semi Variables:			
Salarios administrativos. (Gerente y Asesor Técnico)	1	¢425,000	¢130,050
Encargada Financiero-Contable y MK.	1	¢350,000	¢107,100
Recepcionista y Atención al Público.	1	¢165,000	¢50,490
Jefe de Planta	1	¢325,000	¢99,450
<b>Sub-Total</b>		¢1,265,000	¢387,090
<b>TOTAL SALARIOS ADM+PROV.</b>			<b>¢1,652,090</b>

Otros Gastos Fijos (Mensuales)	Monto
Alquileres	¢618,000
Agua	¢15,000
Luz	¢50,000
Teléfono	¢30,000
Publicidad	¢50,000
<b>Sub-Total Otros Gtos Fijos:</b>	<b>¢763,000</b>
Salarios Adm. + Prov. (G.F)	¢1,652,090
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>¢2,415,090</b>

	Ano 1.	Ano 2.	Ano 3.
Gastos Fijos:	Salarios Adm.+Prov.	Salarios Adm.+Prov.	Salarios Adm.+Prov.
Salarios administrativos. (Gerente y Asesor Técnico)	¢6,660,600	¢7,060,236	¢7,483,850
Encargada Financiero-Contable y MK.	¢5,485,200	¢5,814,312	¢6,163,171
Recepcionista y Atención al Público.	¢2,585,880	¢2,741,033	¢2,905,495
Jefe de Planta	¢5,093,400	¢5,399,004	¢5,722,944
<b>Total</b>	<b>¢19,825,080</b>	<b>¢21,014,585</b>	<b>¢22,275,460</b>

Otros Gastos Fijos	Ano 1.	Ano 2.	Ano 3.
Alquileres	¢7,416,000	¢7,860,960	¢8,332,618
Agua	¢180,000	¢190,800	¢202,248
Luz	¢600,000	¢636,000	¢674,160
Teléfono	¢360,000	¢381,600	¢404,496
Publicidad	¢600,000	¢636,000	¢674,160
<b>Total Otros Gtos Fijos:</b>	<b>¢9,156,000</b>	<b>¢9,705,360</b>	<b>¢10,287,682</b>

<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>¢28,981,080</b>	<b>¢30,719,945</b>	<b>¢32,563,141</b>
---------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

FLUJO DE CAJA PROYECTADO.					
LUBRICENTRO CINCO ESTRELLAS, S.A					
DETALLE	Inversión Inicial del Proyecto.	%	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Proyección de ingresos y costos</b>					
Caja Inicial:					
<b>1. Ingresos - Costo Vtas.</b>					
Ingresos operativos			¢144,992,400	¢163,841,412	¢185,140,796
Costo operativos		56.53%	¢81,966,932	¢92,622,633	¢104,663,575
Margen Bruto			¢63,025,468	¢71,218,779	¢80,477,220
<b>2. SALIDAS.</b>					
Gastos Generales y Administrativos.		21.04%	¢28,981,080	¢30,719,945	¢32,563,141
Compras/Inventario			¢853,200	¢42,660	¢44,793
			¢29,834,280	¢30,762,605	¢32,607,934
<b>TOTAL SALIDAS</b>			¢29,834,280	¢30,762,605	¢32,607,934
<b>EXCEDENTE OPERATIVO</b>			¢33,191,188	¢40,456,174	¢47,869,286
<b>3. OTROS INGRESOS</b>					
Otros ingresos/Financiamiento socios.			¢9,758,150		
Uso de la línea de crédito			¢0		
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>			¢9,758,150	¢0	¢0
<b>4. EGRESOS FINANCIEROS Y OTROS</b>					
Gastos financieros op. en \$			¢0		
Gastos financieros op. en ¢			¢0		
Gastos financieros de uso revolutivo			¢0		
<b>Total gastos financieros</b>			¢0	¢0	¢0
Amortizaciones op. en \$			¢0		
Amortizaciones op. en ¢			¢0		
Amortización de Financiamiento Socios.			¢3,500,000	¢3,500,000	¢3,500,000
<b>Total amortizaciones de deuda</b>			¢3,500,000	¢3,500,000	¢3,500,000
Otros gastos			¢0		
Impuesto de Renta		30.00%	¢9,770,400	¢11,706,734	¢13,931,308
<b>Total otros gastos</b>			¢9,770,400	¢11,706,734	¢13,931,308
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS Y OTROS</b>			¢13,270,400	¢15,206,734	¢17,431,308
<b>RESULTADO NETO</b>			¢30,420,788	¢25,249,440	¢30,437,978
<b>CAJA INICIAL</b>			<b>¢741,850</b>		
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>			¢55,670,228	¢86,108,206	
<b>Margen de Utilidad</b>			20.98%	15.41%	16.44%
<b>INVERSION INICIAL DEL PROYECTO</b>					
<b>VAN</b>			-¢16,388,870		
<b>TIR</b>			¢42,756,224		
			169%		

Según se observa anteriormente, el TIR del proyecto es de un 169%, utilizando una tasa de corte de un 15%, por lo que es evidente que se trata de un proyecto bastante rentable, dado que al ser todas sus ventas de contado su liquidez es muy alta y con una estructura de inversión muy

sana. Por lo tanto para los socios, esto representa un indicador de que la inversión en el proyecto es rentable.

El VAN, es de ¢42.7mm utilizando una tasa de corte del 15%, lo cual indica que si es factible invertir en el proyecto, y que los socios a lo largo de tres años van a generar flujos que traídos a valor presente asciende a ¢42.7mm.

## 5.4 Estados Financieros Proyectados:

### 5.4.1 Estado de Resultados:

LUBRICENTRO CINCO ESTRELLAS, S.A

Estado de Resultados Proyectado. (colones)

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	¢144,992,400.00	¢163,841,412.00	¢185,140,795.56
Costo de Ventas	¢81,966,931.80	¢92,622,632.93	¢104,663,575.22
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>¢63,025,468.20</b>	<b>¢71,218,779.07</b>	<b>¢80,477,220.34</b>
<b>Gastos Operativos</b>			
Gastos Generales y Administrativos	¢28,981,080.00	¢30,719,944.80	¢32,563,141.49
Gasto de Depreciación	¢1,476,387.00	¢1,476,387.00	¢1,476,387.00
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>¢30,457,467.00</b>	<b>¢32,196,331.80</b>	<b>¢34,039,528.49</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>¢32,568,001.20</b>	<b>¢39,022,447.27</b>	<b>¢46,437,691.86</b>
Impuesto de Renta	¢9,770,400.36	¢11,706,734.18	¢13,931,307.56
<b>Utilidad Neta</b>	<b>¢22,797,600.84</b>	<b>¢27,315,713.09</b>	<b>¢32,506,384.30</b>
<b>Margen de Utilidad Neta.</b>	15.72%	16.67%	17.56%

## 5.4.2 Balance General:

LUBRICENTRO CINCO ESTRELLAS, S.A

Balance General Proyectado (colones)

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVOS</b>			
Efectivo	¢30,420,787.84	¢55,670,227.93	¢86,108,206.23
Cuentas por cobrar			
Inventarios	¢853,200.00	¢895,860.00	¢940,653.00
Gastos pagados por anticipado			
<b>Total activo corriente</b>	¢31,273,987.84	¢56,566,087.93	¢87,048,859.23
<b>Activos fijos netos</b>			
Maquinaria	¢11,515,870.00	¢11,515,870.00	¢11,515,870.00
Herramienta Manual	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00
Equipo de Computo	¢375,000.00	¢375,000.00	¢375,000.00
Mob.Equipo de Ofic.	¢998,000.00	¢998,000.00	¢998,000.00
Mejora a Prop.Arrend.	¢2,500,000.00	¢2,500,000.00	¢2,500,000.00
Depreciación Acumulada	-¢1,476,387.00	-¢2,952,774.00	-¢4,429,161.00
<b>Total activos fijos</b>	¢14,912,483.00	¢13,436,096.00	¢11,959,709.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	¢46,186,470.84	¢70,002,183.93	¢99,008,568.23
<b>PASIVOS</b>			
Cuentas por pagar Socios	¢7,000,000.00	¢3,500,000.00	¢0.00
<b>Total pasivos circulantes</b>	¢7,000,000.00	¢3,500,000.00	¢0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	¢7,000,000.00	¢3,500,000.00	¢0.00
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	¢16,388,870.00	¢16,388,870.00	¢16,388,870.00
Utilidades retenidas		¢22,797,600.84	¢50,113,313.93
Utilidades del periodo capitalizadas	¢22,797,600.84	¢27,315,713.09	¢32,506,384.30
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	¢39,186,470.84	¢66,502,183.93	¢99,008,568.23
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	¢46,186,470.84	¢70,002,183.93	¢99,008,568.23

## 5.5 INDICADORES FINANCIEROS:

### 5.5.1 Interpretación de Razones Financieras:

Se cuenta con estados financieros proyectados, por lo que se realiza un análisis de los indicadores financieros, lo que se detalla a continuación:

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>			
<b>Liquidez</b>	<b>Sep-07</b>	<b>Sep-08</b>	<b>Sep-09</b>
Razón circulante (veces)	4.5	16.2	ND
Prueba ácida (Inventarios)	4.3	15.9	ND
Prueba ácida (cuentas x cobrar)	4.5	16.2	ND
Capital de trabajo (en miles)	24,274	53,066	87,049
<b>Actividad</b>	<b>Sep-07</b>	<b>Sep-08</b>	<b>Sep-09</b>
Período medio de inventario (días)	4	4	3
Período pago relacionadas	31	14	0
Ciclo comercial (días)	4	4	3
Ciclo comercial incluye relacionadas	(27)	(10)	0
Rotación de inventarios	96.1	103.4	111.3
<b>Deuda y cobertura</b>	<b>Sep-07</b>	<b>Sep-08</b>	<b>Sep-09</b>
Razón de endeudamiento	15.2%	5.0%	0.0%
Ajuste cuentas relacionadas y otros	0.0%	0.0%	ND
Razón de apalancamiento	0.2	0.1	0.0
Ajuste cuentas relacionadas y otros	0.0	0.0	ND
<b>Rentabilidad y Crecimiento</b>	<b>Sep-07</b>	<b>Sep-08</b>	<b>Sep-09</b>
Rendimiento sobre activo	49%	39%	33%
Rendimiento sobre patrimonio	58%	41%	33%
Ingresos mensuales (en miles)	12,083	13,653	15,428
Crecimiento en ingresos	ND	13%	13%
Crecimiento en utilidad	ND	20%	19%
Crecimiento en activo	ND	52%	41%
Crecimiento en pasivo	ND	-50%	-100%
Crecimiento en patrimonio	ND	69.7%	48.9%

### **Liquidez:**

Como se puede observar en el detalle anterior, al ser una empresa en donde la mayor parte de sus ventas son de contado, posee un buen manejo de los recursos, en la estructura del corto plazo, dado que la principal partida de activos corrientes, está representada por el rubro que se mantiene en caja y bancos, que alcanza una participación del 97%, 98.4% y 98.2% respectivamente en los períodos 2007, 2008 y 2009, lo que se espera mantener una parte en dinero disponible para hacer frente a las necesidades de efectivo para la operación de la empresa y otra parte se estima mantener en certificados de inversión en el corto plazo, con el

objetivo de generar mayor disponibilidad de recursos con los ingresos financieros que se percibirán.

El capital trabajo, refleja una tendencia creciente genera por menor incidencia en financiamiento y por la acumulación de las utilidades de la empresa.

### **Actividad:**

En los indicadores de actividad, se observa que la rotación de inventarios es muy acelerada, dado que el objetivo de la empresa es evitar mantener grandes cantidades de dinero por inventarios en bodega. Los socios de la empresa indican que las principales materias primas que utilizan en la operación del negocio (aceite y filtros), se compran a nivel local, por lo tanto el tiempo de pedido e ingreso de la mercadería a la bodega, es muy corto, lo cual representa una ventaja para mantener niveles bajos de inventarios.

### **Endeudamiento:**

En la estructura de endeudamiento, el único pasivo que se estima que la empresa mantendrá a tres años plazo, será otorgado por los socios de la empresa, por lo que el grado de exigibilidad del mismo es menor. Razón por la que, según se observa en la trayectoria analizada el nivel de deuda es muy conservador. Este pasivo no generaría carga financiera y será invertido en el primer año de operación de la siguiente manera:

<b>Necesidades de Efectivo.</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Costo de Ventas	¢4,844,300.0
Mano de Obra Directa	¢1,645,560.0
Gastos Generales y Administrativos	¢2,415,090.0
<b>Sub-Total Costos y Gastos 1er mes.</b>	<b>¢8,904,950.0</b>
Necesidad de Inventario (aceite y filtros)	¢853,200.0
Efectivo Inicial	¢741,850.0
<b>Total Necesidades de efectivo p/apertura del negocio</b>	<b>¢10,500,000.0</b>

La proporción de financiamiento de los socios está en función de la participación en el capital social, lo que se evidencia a continuación:

<b>Socios</b>	<b>Aporte Efectivo</b>	<b>Prestamos de Socios</b>	<b>Total Aporte de Capital y Financ.Socios</b>	<b>% Capital Social</b>
Humberto Bolanos Quiros	¢6,555,548.0	¢4,200,000.0	¢10,755,548.0	40.00%
Mirna Alvarez C.	¢3,277,774.0	¢2,100,000.0	¢5,377,774.0	20.00%
Socio Capitalista	¢6,555,548.0	¢4,200,000.0	¢10,755,548.0	40.00%
<b>Total Capital Social</b>	<b>¢16,388,870.0</b>	<b>¢10,500,000.0</b>	<b>¢26,888,870.0</b>	<b>100.00%</b>

### **Rentabilidad:**

En la parte de ingresos, se estima un crecimiento del 13% anual, lo cual se considera conservador, dado que el nivel promedio de inflación de los últimos cuatro años asciende a un 11.68%, según las publicaciones del Banco Central de Costa Rica, por lo que el crecimiento estimado en nivel de ingresos el levemente superior al promedio.

A nivel de resultados, según lo estimado se evidencia un buen control en costos y gastos, dado que el costo de ventas mantiene su participación respecto a las ventas.

En cuantos a los gastos generales y administrativos se observa un aumento del 6% anual, lo que se considera razonable.

En síntesis, al ser una empresa cuyo capital proviene de aportes y financiamiento de socios, le permite a la empresa crecer sanamente y generar al cabo de sus primeros tres años de operación muy buenos márgenes de utilidad neta, y muy buena rentabilidad sobre los activos y patrimonio.

## **5.6 SUPUESTOS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES FINANCIERAS:**

Para la elaboración de los estados financieros se utilizaron los siguientes supuestos:

### **A nivel de resultados:**

- En la determinación de ingresos para el año 1, durante los primeros tres meses se estima como expectativas de captación del mercado, durante el primer trimestre, alcanzar una participación del 37% y a partir del segundo trimestre se espera incrementar los ingresos en un 7%. Para los siguientes períodos, se estima un aumento del 13%.
- En la parte de salidas se incluye el costo de ventas con una participación del 56.5% de las ventas, los gastos generales y administrativos que representan un 21.04% durante el primer trimestre, y al final de año 1 un 20%, con un incremento para los siguientes años del 6%.
- El gasto por depreciación que no representa una erogación de efectivo y que más bien representa un crédito en la tasa impositiva.

### **A nivel de balance:**

- El rubro de **caja y bancos**, incluye dinero en efectivo que se mantendrá en la cuenta bancaria para hacer frente a las necesidades de efectivo que generan la operación del negocio y otra parte se manejaría en inversiones

transitorias del corto plazo, para generar mayor disponibilidad de recursos a través de la generación de ingresos financieros.

- En la partida de **inventarios**, como se menciona anteriormente debido a que todas las compras de materia prima son a nivel nacional cuya proceso de entrega es casi inmediato, el objetivo de los socios es mantener un nivel bajo de inventarios, dado que las compras se harán en función del movimiento o las necesidades de la demanda.
- En la estructura del largo plazo, se incluye el rubro de **activos fijos** cuya inversión inicial está generada por los siguientes rubros:

PLAN DE INVERSIÓN		
Activos	Detalle	Monto
<b>Maquinaria:</b>		
	Una Alineadora de Sensores Infrarrojos	¢5,000,000.0
	Un Elevador Hidráulico de 4 postes (7.000 Lbs)	¢1,870,620.0
	Un sistema de diagnostico global.	¢4,645,250.0
	Dos Hidrolavadoras Industriales	¢400,000.0
	Dos Aspiradoras Industriales	¢300,000.0
	3 computadoras de escritorio	¢375,000.0
	Una Caja Registradora	¢300,000.0
	Tres escritorios	¢90,000.0
	Tres Sillas de oficina	¢45,000.0
	Dos sumadoras	¢40,000.0
	Una Minicentral Telefónica	¢100,000.0
	Un juego de sillas confortables	¢200,000.0
	Un Televisor	¢120,000.0
	Un Mini componente	¢103,000.0
	Herramienta mecánica menor	¢300,000.0
	<b>Total Mobiliario, Maquinaria y Equipo</b>	<b>¢13,888,870.0</b>
<b>Edificios</b>	Mejoras a propiedad arrendada (fozas de aceite, oficinas zonas de parqueo, etc)	<b>¢2,500,000.0</b>
	<b>Inversión Total en Activos Fijos:</b>	<b>¢16,388,870.0</b>

- En la estructura de financiamiento, como se menciona anteriormente el **nivel de deuda** es muy bajo, cuyos acreedores son los socios por lo que

su grado de exigibilidad es menor y no genera carga financiera. El plazo del crédito es a tres años, por sumas iguales y consecutivas en forma mensual.

- En la parte de **patrimonio**, las partidas están constituidas por el capital social inscrito, aportado en efectivo por los socios para la compra de maquinaria e inversión en propiedad arrendada, seguido de la acumulación de las utilidades en cada período, dado que el objetivo de los socios es fortalecer es no distribuir dividendos para fortalecer la estructura patrimonial y evitar el endeudamiento con terceros o entidades bancarias.

#### **5.7 SISTEMA DE FINANCIAMIENTO:**

El total del capital requerido será aportado por los socios directamente en lo que se refiere a la inversión en activos, no obstante respecto a las necesidades de efectivo para el arranque del negocio serán financiadas por los socios a tres años plazo, lo que se detalló anteriormente.

#### **5.8 CONCLUSIONES:**

- El mercado meta al que se dirige el negocio, está representado por personas que poseen vehículo propio y que acostumbran brindar un buen estado de mantenimiento y seguridad a los mismos. El segmento está conformado por personas que residen en la zona de San José oeste, este y norte y que laboran en la zona de San José oeste, y que de acuerdo a su nivel de ingresos son personas de clase media y media-alta, profesionales y comerciantes.

- Según el estudio realizado, se identificó los principales servicios que utilizan los clientes en un lubricentro: cambio de aceites, servicio de alineamiento, balaceo de llantas, cambio de rotulas, reparación y rotación de llantas, revisión y ajuste de frenos, revisión y cambio de batería, lavado de vehículos y lavado de chasis. En función de esto se establece como producto estrella el cambio de aceite seguido de los otros servicios, con una participación aproximada en las proyecciones de ventas del primer año de un 73% del total de ingresos. Por su parte entre algunos de los productos complementarios que se podrían ofrecer en el lubricentro, según las preferencias de los encuestados, son baterías, repuestos (los que se utilicen en los servicios mencionados anteriormente) y accesorios para vehículos.
  
- Respecto a la competencia más significativa que se ubica en los alrededores de la zona en donde se ubicará el lubricentro, se señala Quirós y compañía y Super Servicio, empresas que los clientes indican que ofrecen precios muy altos, sobre lo cual Lubricentro Cinco Estrellas, S.A, posee una ventaja competitiva, dado que el precio en cambio de aceites es bastante inferior al de dichas empresas.
  
- Con el estudio se determina y se concluye que la mayoría de centros de servicios basan su ventaja competitiva principalmente por la calidad y agilidad en el servicio que se les brinda a los clientes. Lo anterior se ratifica en la pregunta número 11 de la encuesta, en donde se investiga los aspectos que hacen regresar a los clientes a un lubricentro, enumerando en orden de importancia, se observa que el 20% de los encuestados, señalaron como principal aspecto la calidad en el servicio, seguido de la rapidez, en tercer lugar el buen trato y atención al cliente, en cuarto lugar los precios, en quinto lugar el confort en la infraestructura, como sexto

aspecto el personal capacitado, seguido de la ubicación, descuentos, promociones, calidad en los productos y variedad en los servicios.

- En la estructura de inversión en activos fijos y gastos de arranque del negocio, se logró determinar que el capital de inversión en activos fijos asciende a  $\text{¢}16.3\text{mm}$ , y en la parte de necesidades de efectivo para hacer frente a los gastos de arranque se requieren  $\text{¢}10.5\text{mm}$ , esto último será financiado por los socios. Debido a que el propósito de los socios de la empresa es arrancar el negocio con un capital holgado y con poca presión en su flujo de caja, no se recurre a financiamiento bancario, lo que se espera que represente una ventaja para que el negocio logre un buen posicionamiento en el mercado y alcance una buena rentabilidad, para que en un futuro cercano puedan expandir la apertura de otros negocios en otras zonas del país.
  
- Si se cumplen las proyecciones realizadas, las que se consideran conservadoras, según el VAN y el TIR, reflejan indicadores de ser un proyecto bastante rentable.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ministerio de Trabajo, Diagnóstico Nacional de Micro y Pequeña Empresa (MPE), marzo de 1988.
2. Kotler Philip, Armstrong Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Segunda Edición en español, por Pretince May Hispanoamericana, S,A, México, 1991.
3. Aaker David, Day George, Investigación de Mercados, Mc Graw-Hill, Tercera Edición (Segunda en Español), 1993.
4. Lovelock Christopher H, Mercadotecnia de Servicios, Petince Hall, Tercera Edición, 1997.
5. Rosemberg, J.M, Diccionario de Administración y Finanzas, Edición Original, Editorial Océano, España 1992.
6. Braidot Néstor, Marketing Total, Tercera Edición, Editorial Macchi, 1993.
7. Weston J. Fred, Brigham Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, Quinta Edición, Nueva Editorial Interamericana, DE CV, México 4, DF México, 1984.
8. Chaves, Alfaro Alvaro, Ramírez Saravia Guillermo, Introducción al estudio de Contabilidad y Control de Costos Industriales, Editorial UNED, Costa Rica, 1984.
9. Contadores Privados de Costa Rica, Glosario Contable.
10. Gitman, Lawrence, J., Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, Editorial Mexicana, México, 1986.
11. Normas Internacionales de Contabilidad, México, 1999.

# ANEXOS.