

CAPITULO III

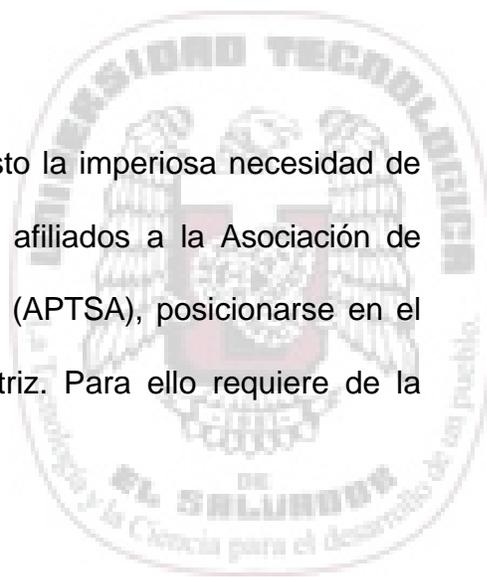
PROPUESTA DE UN MODELO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO

El presente capítulo contiene la evaluación de las alternativas financieras con las que cuentan los afiliados a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA), y los lineamientos generales de un modelo de arrendamiento financiero que permita mejorar los niveles de competitividad. Y es que en la actualidad la tecnología se ha convertido en una herramienta indispensable para incrementar la productividad, la calidad y la rentabilidad, a través de la disminución de los costos, contribuyendo a que las empresas se vuelvan más competitivas.

Este apartado está estructurado en cinco partes, partiendo de las características del equipo, alternativas de inversión, decisión de inversión, aspectos complementarios y estrategia competitiva.

3.1 Características del Equipo.

La investigación de campo ha puesto de manifiesto la imperiosa necesidad de contar con una alternativa que le permita a los afiliados a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA), posicionarse en el mercado de los servicios de reparación automotriz. Para ello requiere de la



adquisición de equipo especializado en las áreas de enderezado y pintura y mecánica general.

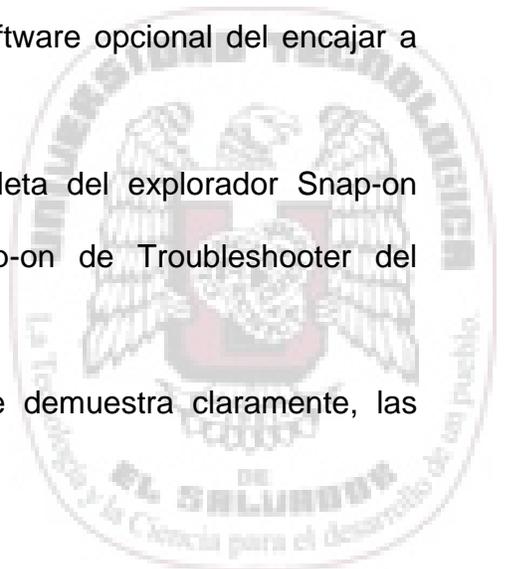
A continuación, se presentan los datos generales del equipo, que a criterio de los especialistas de cada una de las unidades de servicios, se requiere para mejorar el desempeño de la empresa por considerarse que éstas constituyen áreas de resultado clave y que podrían influir significativamente en los resultados.

Datos generales del equipo:

a) Diagnóstico Electrónico para el Área de Mecánica General.

Sistema de diagnóstico electrónico marca Snap - On con las siguientes funciones:

- Flexibilidad para probar sistemas del motor, de la transmisión, del ABS, de la bolsa de aire, y del cuerpo.
- Prueba rápida y fácil con la voluta y la operación selecta.
- Interfaz del encajar a presión-acoplamiento; le da la capacidad de cargar muestras de la secuencia de datos a la línea caliente del ADS para el análisis experto vía software opcional del encajar a presión-acoplamiento.
- Compatible con la biblioteca completa del explorador Snap-on primaria y de los cartuchos Snap-on de Troubleshooter del explorador de la especialidad.
- La exhibición retroiluminada grande demuestra claramente, las



direcciones simples y datos exhibidos organizados de la manera que se desea, con capacidad de la salida de la impresora y del terminal.

- Obd-II Compatible.
- El sistema de diagnóstico Snap-on, es la única herramienta de exploración de la industria que le da la información VIN-específica de la localización de averías, basado en la experiencia real del técnico.
- Valor del equipo en plaza: ₡30,973.43, equivalentes a US \$3,539.82.
- Para mayor detalle ver anexo No. 9, de descripción técnica del Equipo.

b) Elevadores para el Área de Mecánica General.

Sistema de elevadores de dos postes con las siguientes características:

- Todas las elevaciones resistentes de los 2-Postes son elevación simétrica y cable igualado.
- Incluyen la barra de arriba rellena del atajo,
- Adaptadores ajustables resistentes del carro del cojín de goma.
- Capacidad para levantar 8,000 libras.
- Ancho total: 130-1/2"

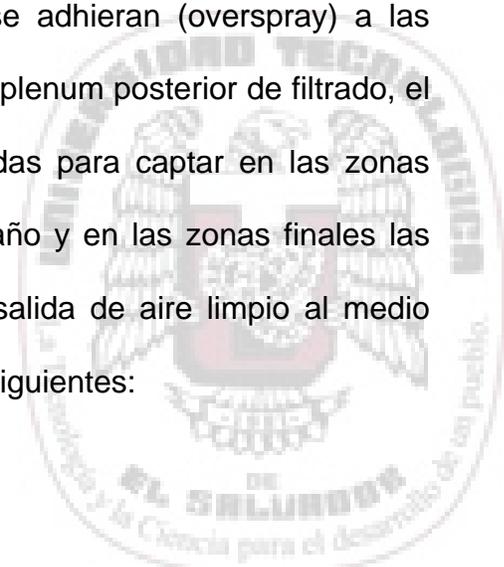


- Altura total: 141-1/2"
- Ancho entre columnas: 109"
- Altura elevada: 77-1/2"
- Altura desde el piso de plataforma: 4-1/2"
- Velocidad de elevación: 45 segundos
- Valor del equipo en plaza: ¢35,000.00, equivalentes a US \$4,000.00
- Para mayor detalle ver anexo No. 10 de descripción técnica del Equipo.

c) Cabinas para Aplicación de Pintura Automotriz para el Área de Enderezado y Pintura.

Estas cabinas son fabricadas en acero galvanizado e incluyen un sistema de eliminación de "overspray" mediante un plenum de filtros de alta eficiencia.

El sistema de extracción de aire de las cabinas de aplicación de pintura líquida, permite que las partículas de pintura que no se adhieran (overspray) a las piezas a procesar, serán arrastradas a través del plenum posterior de filtrado, el cual está formado por capas de filtrado diseñadas para captar en las zonas iniciales las partículas de pintura de mayor tamaño y en las zonas finales las partículas de pintura más finas, permitiendo la salida de aire limpio al medio ambiente. Las características del equipo son las siguientes:



- Chimenea 3 metros rectos
- Extractor de aire
- Junta antivibratoria
- Campana de extracción
- Puerto para mantenimiento
- Plenum de filtrado
- Tablero de control nema 12
- Paneles modulares sellados y atornillados
- Características opcionales
- Piso de rejilla
- Iluminación interior en techo (Aprox. 1000 luxes)
- Iluminación vertical lateral
- Sistema de filtración frontal y puertas laterales
- Tramos rectos y codos adicionales de ductería para chimenea
- Siluetas y soportería para paso de transportador
- Unidad de preparación de aire (UPA/CPA)
- Construcción en acero inoxidable
- Equipo de control Allen-Bradley
- Plataforma y puertos de muestreo para lectura de emisión de contaminantes al exterior de acuerdo a normas de Semarnat.
- Valor del equipo en plaza: $\text{¢}88,893.88$, equivalentes a US \$10,159.30.



➤ Para mayor detalle ver Anexo No. 11.

Cuadro No. 2
Resumen de Inversión²⁴

Área	Valor de adquisición en plaza
Diagnóstico electrónico	\$ 3,539.82
Elevadores	\$ 4,000.00
Cabina para Pintura	\$ 10,159.30
Total	\$ 17,699.12

d) Condiciones generales de la inversión

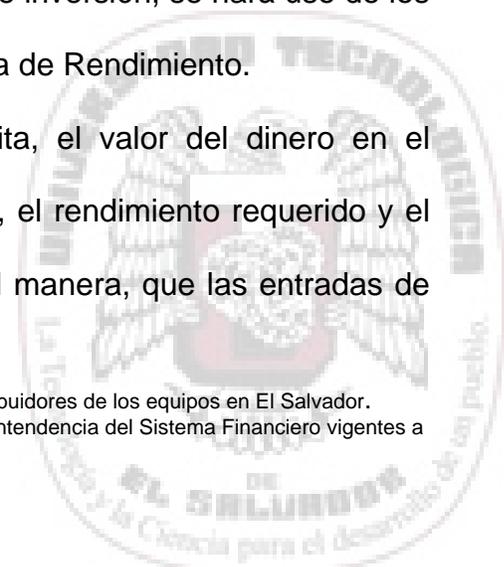
- Costo del activo = US \$17,699.12
- Plazo = 3 años
- Destino = Adquisición de equipo
- Tasas de interés = Tasa activas del sistema financiero.²⁵

3.2 Alternativas de Inversión.

Para la evaluación de las diferentes alternativas de inversión, se hará uso de los métodos del Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Rendimiento.

El primero, permite calcular, de manera explícita, el valor del dinero en el tiempo, sobre la base de una tasa de descuento, el rendimiento requerido y el costo de capital o el costo de oportunidad, de tal manera, que las entradas de

²⁴ Los valores han sido obtenidos de las cotizaciones en plaza de los distribuidores de los equipos en El Salvador.
²⁵ Las tasas de interés han sido tomadas de las publicaciones de la Superintendencia del Sistema Financiero vigentes a partir del 1 de marzo de 2003. (<http://www.ssf.gob.sv>).



efectivo, sean descontadas a una tasa igual al costo de capital de la empresa.²⁶

Por su parte, la Tasa Interna de Rendimiento, equipara el valor presente de las entradas de efectivo con la inversión inicial del proyecto. En otras palabras, la TIR, es la tasa de descuento que equipara el valor actual neto de una oportunidad de inversión con cero dólares.²⁷

El criterio de decisión para aceptar el proyecto de inversión, vendrá dado entonces, cuando el Valor Presente Neto sea mayor que cero y en términos de la Tasa Interna de Rendimiento, cuando ésta sea mayor que el costo del capital evaluado.

Complementariamente se harán algunas consideraciones desde el punto de vista económico, para contar con una visión más integral de la evaluación del proyecto.

²⁶ Gittman, Lawrence. Principios de Administración Financiera, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, año 2000, pág. 312.

²⁷ Op. Cit., pág. 314.



3.2.1 Compra de Contado.

Una de las alternativas es la adquisición del equipo utilizando los fondos propios de la empresa por el monto de la inversión.

Dentro de las condiciones generales para evaluar la compra de contado se tienen las siguientes:

Cuadro No. 3
 Supuestos del Caso Base: Compra de Contado

Valor del bien:	\$ 17,699.12
Vida útil en años	3
Tasa de descuento: ²⁸	10%
Tasa impositiva (ISR):	25%
Ventas primer año ²⁹	\$ 11,500.00
Ventas años siguientes ²⁹	\$ 23,000.00
Costo de ventas: primer año ²⁹	25%
Costo de ventas: siguientes años ²⁹	15%
Depreciación ³⁰ :	\$ 5,899.71

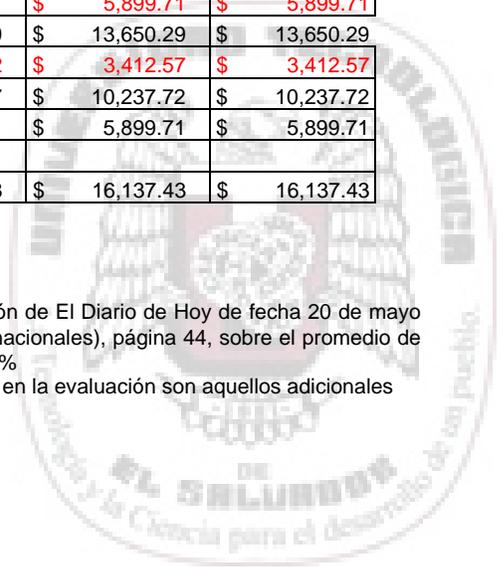
Cuadro No. 4
 Cálculo del Valor Presente Neto para la Compra de Contado

RUBROS	AÑOS			
	0	1	2	3
Ventas		\$ 11,500.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00
Menos: Costos y Gastos Totales		\$ 2,875.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00
Utilidad Bruta		\$ 8,625.00	\$ 19,550.00	\$ 19,550.00
Menos: Depreciación		\$ 5,899.71	\$ 5,899.71	\$ 5,899.71
Utilidad antes de Impuesto		\$ 2,725.29	\$ 13,650.29	\$ 13,650.29
Menos: Impuesto sobre la renta		\$ 681.32	\$ 3,412.57	\$ 3,412.57
Utilidad Neta		\$ 2,043.97	\$ 10,237.72	\$ 10,237.72
Más: Depreciación		\$ 5,899.71	\$ 5,899.71	\$ 5,899.71
Inversión	-\$ 17,699.12			
Flujo de Fondos	-\$ 17,699.12	\$ 7,943.68	\$ 16,137.43	\$ 16,137.43

²⁸La Tasa de Descuento utilizada se ha estimado con base en la publicación de El Diario de Hoy de fecha 20 de mayo de 2003, "Golpeados, los Papeles Estatales", (Synthesis Consultores Internacionales), página 44, sobre el promedio de interés global nominal de la semana del 12 al 18 de mayo de 2003, del 7.20%

²⁹ Debido a que los talleres ya están en operación, los ingresos y los costos en la evaluación son aquellos adicionales provocados por el incremento en las ventas generadas por la inversión.

³⁰ La depreciación se ha calculado con el Método de la Línea Recta.



$$\begin{aligned}
 \text{VPN} &= -\$ 17,699.12 + \frac{\$ 7,943.68}{1.10} + \frac{\$ 16,137.43}{1.21} + \frac{\$ 16,137.43}{1.33} \\
 \text{VPN} &= -\$ 17,699.12 + 7221.52 + 13336.72 + 12124.29 \\
 \text{VPN} &= -\$ 17,699.12 + \$ 32,682.53 \\
 \text{VPN} &= \$ 14,983.41 \\
 \text{TIR} &= 48.1\%
 \end{aligned}$$

El cálculo del VPN, nos muestra un valor de \$14,983.41, producto de la valoración de los flujos de efectivo para los tres períodos considerados y una inversión inicial de \$17,699.12, siendo ésta última el valor de compra del equipo en plaza. Para ello se utilizó una tasa de descuento del 10% y los montos de los flujos para cada año fueron de \$7,943.68, \$16,137.43 y \$16,137.43, respectivamente.

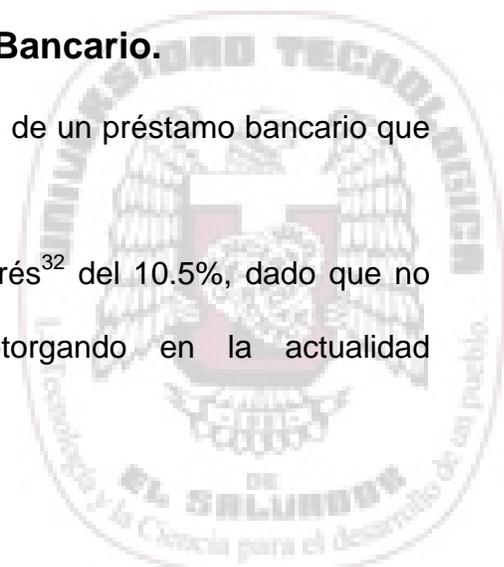
El valor de la TIR³¹, ascendió a 46.1%, partiendo de los mismos parámetros utilizados en el calculo del VPN.

Bajo estas condiciones, el proyecto podría ser aceptado, ya que con base en el criterio de decisión, el VPN es positivo, reflejando que el flujo de ingresos supera al de los egresos; y por su parte, la TIR es mayor que el costo del capital

3.2.2 Compra con Financiamiento Bancario.

Otra alternativa de financiamiento es la utilización de un préstamo bancario que permita obtener el equipo.

Se ha tomado como referencia una tasa de interés³² del 10.5%, dado que no todas las instituciones financieras están otorgando en la actualidad



financiamiento para este tipo de destino (Ver Anexo No. 12). En este sentido esta tasa pertenece a préstamos destinados a micro y pequeña empresa con ingresos mayores a los \$1,080.45.

Las condiciones actuales para el otorgamiento de un financiamiento se presentan a continuación:

Cuadro No. 5

Supuestos del Caso Base: Compra con Financiamiento Bancario

Valor del bien:	\$ 17,699.12
Monto a financiar (80%):	\$ 14,159.30
Prima	\$ 3,539.82
Tasa de interés:	10.50%
Vida útil en años:	3
Forma de pago:	Cuotas anuales
Tasa de descuento:	10%
Tasa impositiva (ISR):	25%
Ventas primer año ³³	\$ 11,500.00
Ventas años siguientes ³³	\$ 23,000.00
Costo de ventas: primer año ³³	25%
Costo de ventas: siguientes años ³³	15%
Depreciación:	\$ 5,899.71

Bajo las condiciones anteriores, se tendrían los siguientes resultados:

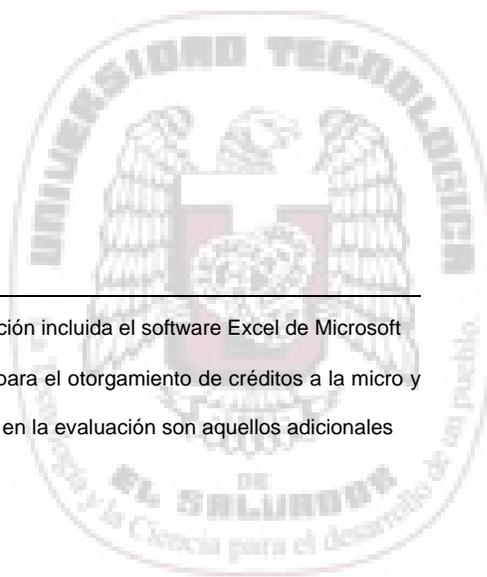
La cuota anual sería de \$5,743.85 que incluye capital e intereses, según el detalle siguiente:

$$\text{Cuota}_{\text{ANUAL}} = \text{Cuota anual}^{34}$$

³¹ La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) ha sido calculada utilizando la función incluida el software Excel de Microsoft Office.

³² Esta tasa corresponde a la tasa vigente a la fecha del Banco Cuscatlán para el otorgamiento de créditos a la micro y pequeña empresa.

³³ Debido a que los talleres ya están en operación, los ingresos y los costos en la evaluación son aquellos adicionales provocados por el incremento en las ventas generadas por la inversión.



- P = Principal
- i = Tasa de interés anual
- n = Período (en años)

$$Cuota_{anual} = \frac{P(i)}{1 - \left[\frac{1}{1 + (i)} \right]^n}$$

$$Cuota_{anual} = \frac{14,159.30 (10.5\%)}{1 - \left[\frac{1}{1 + (10.5\%)} \right]^3}$$

$Cuota_{anual} = \$ 5,743.85$

Cuadro No. 6
Programa de Amortización de la Deuda

PERIODOS	DEUDA	CUOTA	ABONO A K	INTERES	SALDO
1	14,159.30	5,743.85	4,257.12	1,486.73	9,902.17
2	9,902.17	5,743.85	4,704.12	1,039.73	5,198.05
3	5,198.05	5,743.85	5,198.06	545.80	-0.01
TOTALES		17,231.55	14,159.30	3,072.25	

El cuadro anterior nos muestra el programa de amortización de la deuda para los tres años analizados, desglosando la amortización de capital y el pago de intereses.

Cuadro No. 7
Cálculo del Valor Presente Neto para el Financiamiento Bancario

RUBROS	AÑOS
--------	------

³⁴ Se han considerado para el cálculo cuotas anuales de amortización para estandarizar los períodos de los flujos de efectivo; sin embargo, el pago también se puede efectuar mediante cuotas mensuales de amortización que comprendan capital e intereses.



	0	1	2	3
Ventas		\$ 11,500.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00
Menos: Costos y Gastos Totales		\$ 2,875.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00
Menos: Intereses		\$ 1,486.73	\$ 1,039.73	\$ 545.80
Menos: Depreciación		\$ 5,899.71	\$ 5,899.71	\$ 5,899.71
Utilidad antes de Impuesto		\$ 1,238.57	\$ 12,610.57	\$ 13,104.50
Menos: Impuesto sobre la renta		\$ 309.64	\$ 3,152.64	\$ 3,276.12
Utilidad Neta		\$ 928.93	\$ 9,457.92	\$ 9,828.37
Más: Depreciación		\$ 5,899.71	\$ 5,899.71	\$ 5,899.71
Menos: Pago de Capital		\$ 4,257.12	\$ 4,704.12	\$ 5,198.06
Inversión	-\$ 17,699.12			
Más: Financiamiento Bancario	\$ 14,159.30			
Flujo de Fondos	-\$ 3,539.82	\$ 2,571.51	\$ 10,653.51	\$ 10,530.03

$$VPN = -\$ 3,539.82 + \frac{\$ 2,571.51}{1.10} + \frac{\$ 10,653.51}{1.21} + \frac{\$ 10,530.03}{1.33}$$

$$VPN = -\$ 3,539.82 + 2337.73 + 8804.55 + 7911.36$$

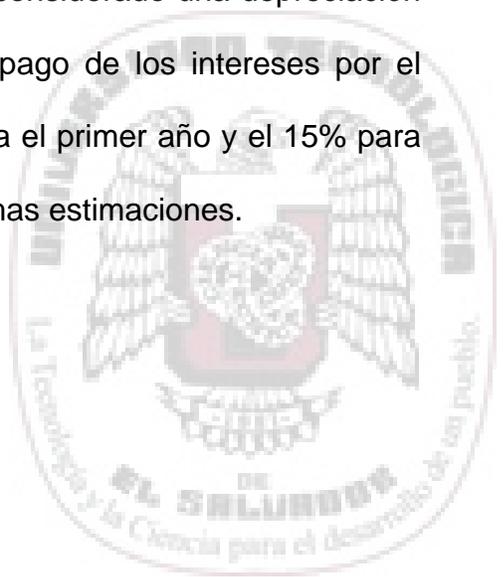
$$VPN = -\$ 3,539.82 + \$ 19,053.65$$

$$VPN = \$ 15,513.83$$

$$TIR = 145.0\%$$

Bajo esta modalidad el VPN muestra un valor de \$15,513.83 producto de la valoración de los flujos de efectivo en los períodos correspondientes, considerando una tasa de descuento del 10%.

Para la determinación de estos flujos se consideró un ingreso por ventas diferenciado para cada año, con base en las estimaciones proporcionadas por los propietarios de los talleres. Asimismo se ha considerado una depreciación anual utilizando el método de la línea recta, el pago de los intereses por el financiamiento, y un costo de ventas del 25% para el primer año y el 15% para el segundo y tercer año, sobre la base de las mismas estimaciones.



Dado que el VPN muestra un valor positivo y la TIR³⁵ alcanzó el 145.0% el proyecto de financiamiento podría aceptarse.

3.2.3 Arrendamiento Financiero.

La última alternativa a considerar, es el arrendamiento financiero, en donde se ha contemplado el financiamiento del 100% del valor del equipo. Además, se han incluido gastos de apertura por \$353.98, una tasa de interés del 12%, cuotas anuales de amortización que incluyen capital, intereses y seguro.

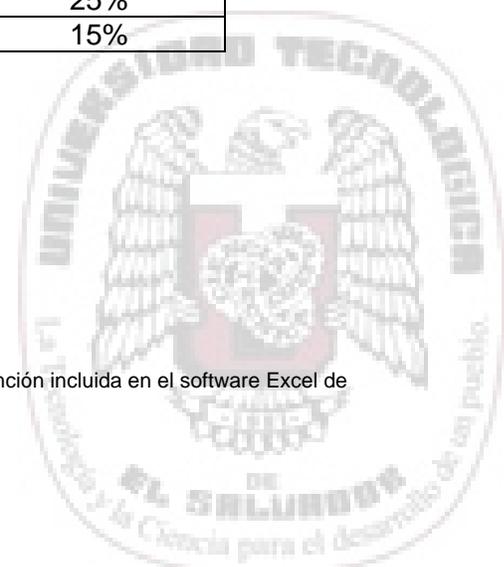
Cuadro No. 8

Supuestos del Caso Base: Arrendamiento Financiero

Valor del bien:	\$ 17,699.12
Monto a financiar (100%)	\$ 17,699.12
Gastos de apertura	\$ 353.98
Tasa de interés	12.00%
Vida útil en años	3
Forma de pago:	cuotas anuales
Tasa de descuento:	10%
Tasa impositiva (ISR):	25%
Ventas primer año ³⁶	\$ 11,500.00
Ventas años siguientes ³⁶	\$ 23,000.00
Costo de ventas: primer año ³⁶	25%
Costo de ventas: siguientes años ³⁶	15%

Cuadro No. 9

³⁵ La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) ha sido calculada utilizando la función incluida en el software Excel de Microsoft Office.



Cálculo del Valor Presente Neto para el Arrendamiento Financiero

RUBROS	AÑOS			
	0	1	2	3
Ventas		\$ 11,500.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00
Menos: Costos y Gastos Totales		\$ 2,875.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00
Menos: Cuota arrendamiento		\$ 7,372.92	\$ 7,372.92	\$ 7,372.92
Menos: Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuesto		\$ 1,252.08	\$ 12,177.08	\$ 12,177.08
Menos: Impuesto sobre la renta		\$ 313.02	\$ 3,044.27	\$ 3,044.27
Utilidad Neta		\$ 939.06	\$ 9,132.81	\$ 9,132.81
Más: Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -
Menos: Opción de compra				\$ 176.99
Inversión	\$ 17,699.12			
Más: Arrendamiento Financiero	\$ 17,699.12			
Menos: gastos de apertura	\$ 353.98			
Flujo de Fondos	\$ 353.98	\$ 939.06	\$ 9,132.81	\$ 8,955.82

$$VPN = -\$ 353.98 + \frac{\$ 939.06}{1.10} + \frac{\$ 9,132.81}{1.21} + \frac{\$ 8,955.82}{1.33}$$

$$VPN = -\$ 353.98 + 853.69 + 7547.78 + 6728.64$$

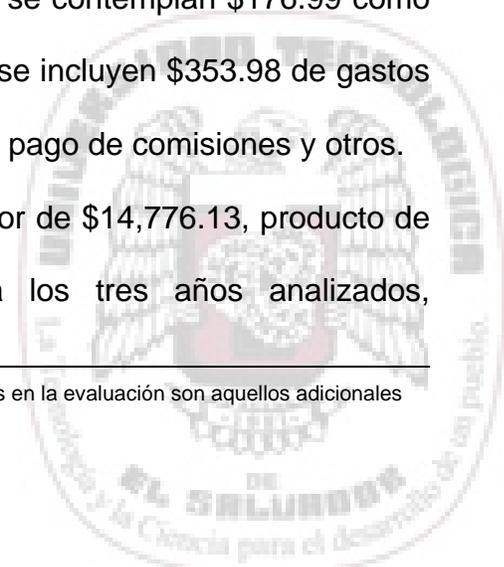
$$VPN = -\$ 353.98 + 15,130.11$$

$$VPN = \$ 14,776.13$$

$$TIR = 591.4\%$$

Al igual que en la alternativa del financiamiento bancario, para la determinación de estos flujos se consideró un ingreso por ventas diferenciado para cada año, con base en las estimaciones proporcionadas por los propietarios de los talleres, un costo de ventas del 25% para el primer año y el 15% para el segundo y tercer año, respectivamente. Además, se contemplan \$176.99 como opción de compra al final del período.³⁷ También se incluyen \$353.98 de gastos de apertura, que incluyen gastos de escrituración, pago de comisiones y otros. De acuerdo a estos datos el VPN muestra un valor de \$14,776.13, producto de la valoración de los flujos de efectivo para los tres años analizados,

³⁶ Debido a que los talleres ya están en operación, los ingresos y los costos en la evaluación son aquellos adicionales provocados por el incremento en las ventas generadas por la inversión.



considerando una tasa de descuento del 10%. En términos de rendimiento la TIR³⁸ alcanzó un valor de 591.4%.

Dado que el VPN es positivo y la TIR supera la tasa de descuento, el proyecto podría aceptarse. En este punto hay que mencionar que nuevamente la TIR muestra un valor elevado por no considerarse una inversión inicial en esta alternativa, sino únicamente los gastos de apertura descritos anteriormente.

Para mayores detalles ver el anexo sobre documentación de requisitos para aprobación del crédito, formato de solicitud, formato de contrato de arrendamiento y cotización de arrendamiento financiero.

3.3 Decisión de Inversión.

De conformidad con los criterios establecidos para la valoración de las alternativas de inversión, en resumen, el VPN de éstas muestra valores positivos, denotando que las tres opciones son válidas y elegibles, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 10

³⁷ Dentro del Arrendamiento Financiero sí existe la opción de compra al final del período, mientras que en el Arrendamiento Operativo no.

³⁸ La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) ha sido calculada utilizando la función incluida en el software Excel de Microsoft Office.



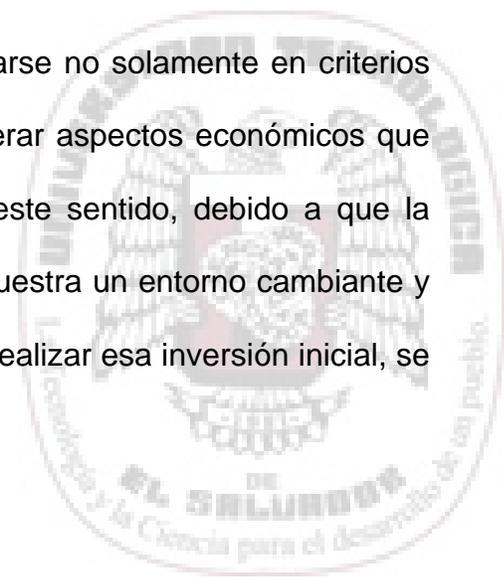
Resumen de Alternativas

ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN	VAN	TIR	INVERSIÓN NETA
Compra de contado	\$14,983.41	48.1%	\$ 17,699.12
Financiamiento bancario	\$15,513.83	145.0%	\$ 3,539.82
Arrendamiento financiero	\$14,776.13	591.4%	\$ 353.98

Por tal razón es necesario considerar la TIR como segundo criterio de valoración, debido a que, si bien es cierto, las tres cifras del VPN son positivas, la que proporciona la mayor tasa interna de rendimiento es la del arrendamiento financiero, por lo cual se convierte en la mejor opción para realizar la inversión por parte de los propietarios afiliados a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA).

Este resultado es producto de la influencia que tiene la inversión inicial sobre cada una de las alternativas, en el sentido de que en el arrendamiento financiero el empresario no realiza un desembolso inicial y por lo tanto, los flujos positivos se ven favorecidos

Debido a que la decisión de inversión debe basarse no solamente en criterios eminentemente financieros, es necesario considerar aspectos económicos que puedan influir en los resultados obtenidos. En este sentido, debido a que la naturaleza misma de las empresas analizadas muestra un entorno cambiante y poca disponibilidad de recursos financieros para realizar esa inversión inicial, se



confirma que el arrendamiento financiero constituye una alternativa válida y económicamente factible para estos empresarios.

Es por ello que a continuación se presentan algunos aspectos complementarios a considerar en las decisiones de inversión, a fin de tener una perspectiva más integral del proyecto de inversión.

3.4 Aspectos Complementarios.

3.4.1 Evaluación del Ahorro Fiscal en el Arrendamiento Financiero.

Bajo este concepto se agrupa el importe de los impuestos directos, de renta y complementario que dejan de cancelarse por el uso de deducciones de partidas que causan ahorro, tales como el pago del costo de mantenimiento y las cuotas que provienen de la financiación de activos a corto plazo, como es el caso de la cuota de arrendamiento, los intereses y demás gastos financieros (comisiones, seguros, intereses por mora) que aunque no están directamente relacionados con la operación del ente económico, son aceptados fiscalmente como una deducción.



3.4.2 Costo de Obsolescencia.

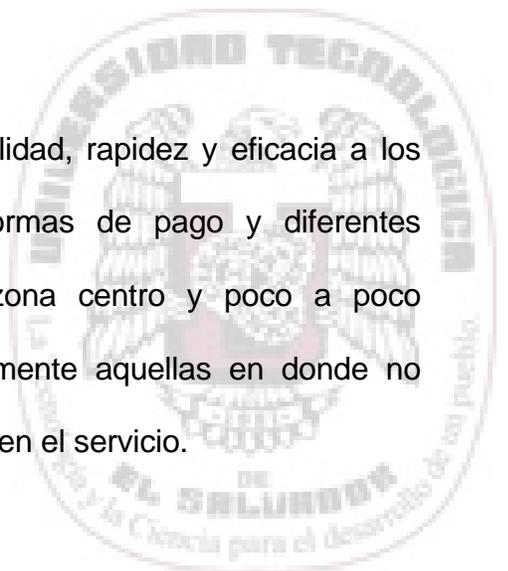
Otro concepto común es que los costos de arrendamiento serán más bajos debido a la rápida obsolescencia de algunos equipos. Si la tasa de obsolescencia es alta, los costos de arrendamiento deben reflejarla. Por consiguiente, en términos generales, puede argumentarse que ni los valores residuales ni las tasas de obsolescencia afectarán básicamente al costo relativo de poseer o arrendar.

3.5 Estrategia Competitiva.

A continuación se presentan los lineamientos generales de la estrategia a considerar para obtener mejores niveles de competitividad y mejor posicionamiento en el mercado de servicios automotrices en el área de acción respectiva, a partir de la utilización de la figura del arrendamiento financiero en los talleres afiliados a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA).

3.5.1 Objetivos.

Brindar un servicio automotriz con comodidad, calidad, rapidez y eficacia a los clientes, contando con diferentes y flexibles formas de pago y diferentes promociones. Se iniciarán operaciones en la zona centro y poco a poco extendiéndose a la zona metropolitana especialmente aquellas en donde no exista presencia de talleres profesionales que brinden el servicio.



3.5.2 Misión.

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios automotrices especializados, buscando brindar este servicio con calidad, prontitud y garantía, a precios competitivos y utilizando para ello equipo tecnológico actualizado.

3.5.3 Visión.

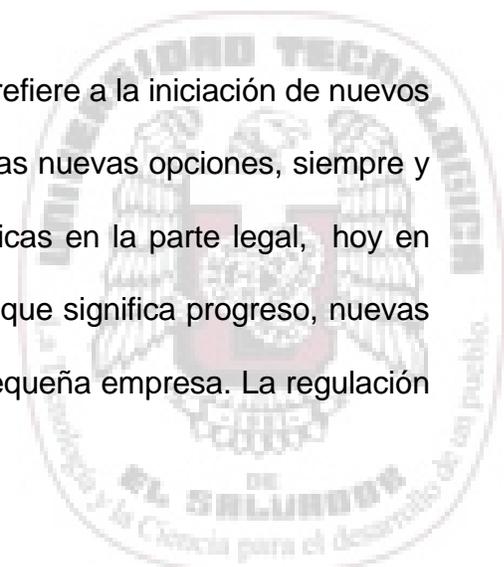
Ser líder en el mercado de servicio automotriz, brindando calidad, rapidez y eficiencia al mejor precio para todos los clientes, aprovechando las oportunidades de mercado.

3.5.4 Valores.

Los valores por los cuales se rige la compañía son: Calidad Profesional, honestidad y profesionalismo.

3.5.5 Análisis del Entorno.

En la actualidad existe gran apertura en lo que se refiere a la iniciación de nuevos y mejores proyectos y empresas y está abierta a las nuevas opciones, siempre y cuando se cumplan con determinadas características en la parte legal, hoy en día se tiene una amplia sensibilidad hacia todo lo que significa progreso, nuevas opciones y oportunidades en el área de micro y pequeña empresa. La regulación



en materia de comercio de este servicio permite tener alternativas de desarrollo en el país.

3.5.6 Mercado Potencial.

Existe un gran número de empresas y empleados en mandos medios y altos que tienen poco tiempo para realizar las reparaciones necesarias o efectuar los mantenimientos preventivos, por lo que se requiere mantener un estudio de monitoreo del mercado que permita identificar estos posibles clientes en el radio de acción de la empresa.³⁹ Esto será posible a partir de la prestación de un servicio en el menor tiempo posible y con la calidad requerida, producto de la utilización del nuevo equipo tecnológico.

3.5.7 Factores Críticos del Éxito.

El éxito del proyecto depende de:

1. Crecimiento acelerado de usuarios del taller.
2. Aceptación de algunas empresas para pagar parte del servicio que se les brinda extendido a los empleados como una prestación adicional.
3. Logística funcional y eficiente mediante radiolocalización para atender emergencias.

³⁹ Mas adelante, en el estudio de mercado se analizara el tamaño del mercado y la participación que esperamos tener.



4. Normas de capital de trabajo: Cuentas por cobrar con clientes y empresas no mayor a 15 días; cuentas por pagar a proveedores a 30 días.

3.5.8 Riesgos de Fracaso.

El proyecto puede fracasar si:

1. No se cumplen los factores críticos de éxito.
2. No se cumplen las metas establecidas en seis meses.
3. Las proyecciones financieras están equivocadas.
4. Los clientes no responden al servicio y las empresas no apoyan.
5. No se consiga y retenga al personal adecuado.
6. No se establezca un sistema de logística adecuado y eficiente.
7. La inversión en el sistema sea mayor que la estimada.
8. La competencia responde antes de lo planeado con sistemas más eficientes.



CONCLUSIONES GENERALES

- 1) El entorno económico en el que han venido operando los talleres afiliados a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA), ha puesto de manifiesto la necesidad imperiosa de brindar un mejor servicio y aumentar el volumen de ventas sobre la base de una mejor calidad en el servicio, ya que día a día los estándares y exigencias de los clientes van en continuo crecimiento; sin embargo, el desarrollo empresarial de estos talleres ha estado limitado por la disponibilidad de recursos y por la falta de herramientas técnicas que les permita tomar las mejores decisiones en los momentos oportunos.

- 2) Esta mejora en el servicio y la calidad influyen directamente sobre los niveles de competitividad que en determinado momento puedan tener estas empresas.

- 3) El arrendamiento financiero como alternativa para la adquisición de equipo tecnológico actualizado, constituye una herramienta sumamente útil para que las empresas dedicadas a la prestación de servicios automotrices y afiliadas a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA), cuenten con una oportunidad para lograr una capacidad distintiva y con ello una ventaja competitiva.



RECOMENDACIONES

1) A los propietarios de los talleres afiliados a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA):

- Implantar la utilización del arrendamiento financiero como una alternativa para lograr mejor capacidad de respuesta hacia sus clientes aumentando la calidad en el servicio y disminuyendo sus costos de operación.
- Acompañar la implantación del arrendamiento financiero con medidas complementarias como el monitoreo permanente de los estándares de calidad y la reinversión de los recursos provenientes de la utilización de equipo más actualizado en beneficio de la empresa.
- Implantar una estrategia competitiva en el presente documento, a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y mejores niveles de competitividad, ya que ello se verá reflejado en el rendimiento de la inversión y la rentabilidad de las empresas.

2) A los responsables de las áreas de mecánica general y enderezado y pintura:

- Hacer uso eficiente de los recursos tecnológicos disponibles para mejorar la calidad del servicio, el tiempo de reparación y la atención al cliente.



3) A los responsables del área de finanzas:

- Hacer uso permanente de los métodos utilizados en la presente investigación y de otros complementarios para establecer los mejores criterios de decisión sobre las inversiones efectuadas o por realizarse en cada uno de los talleres afiliados a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA).

