



The top section features the AIU logo, which includes a stylized globe icon and the text "AIU Atlantic International University". The background is a light blue world map.



A decorative graphic consisting of three circular globes, each showing a different view of the Earth, arranged along a grey curved path that starts from the bottom left and moves towards the top right.

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.

Student Publications



The bottom left corner contains a smaller version of the AIU logo and the website address www.aiu.edu.

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



Propuesta de Asesoría Técnica para Administración de Centros
de Servicio Automotriz

Oscar Anselmo Vargas Fuentes

Carné GB789BBA9524

Guatemala, 07 de Junio 2008

Resumen Ejecutivo del Proyecto (Abstract)

Este proyecto destaca la necesidad de soporte, asesoría y capacitación de la pequeña y mediana empresa del sector de servicio automotriz para mejorar su desempeño, asegurar su rentabilidad y ofrecer un servicio profesional que satisfaga la demanda actual de mercado.

Traza como objetivo, evaluar la factibilidad de establecer una empresa dedicada a prestar asesoría a centros de servicio automotriz para optimizar sus operaciones y reducir riesgos de pérdida en la operación, mejorando la capacidad para solucionar problemas, incrementando la eficiencia y productividad para obtener un mayor provecho de la inversión, disminuir el índice de reclamos y asegurar un crecimiento sostenido de acuerdo a la demanda.

Las declaraciones de este trabajo de investigación son congruentes con la opinión de una pequeña muestra piloto, (no significativa) entrevistada, que coincide con la necesidad continua de profesionalización de los centros de servicio automotriz.

Los estudios financieros realizados, confirman la viabilidad de implementación de este proyecto y muestran que para desarrollarlo se requiere una mínima inversión.

Este estudio propone un proyecto de alto impacto por su contribución al desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Guatemala, su implementación acompañada de soporte gubernamental y privado puede representar el inicio de un proceso de certificación de centros de servicio automotriz a nivel nacional, para beneficio de todos los guatemaltecos.

Índice	Página
1. Introducción	1
2. Información del Proyecto	2
2.1 Antecedentes	2
2.2 Definición del problema	4
2.2.1 Árbol de problemas y objetivos	5
2.2.2 Análisis de alternativas de solución	6
2.3 Objetivo de esta investigación	6
2.4 Justificación de esta investigación	8
2.5 Marco teórico	9
3. Estudio de Mercado	16
3.1 El producto en el mercado	16
3.1.1 Definición del servicio	16
3.1.2 Producto principal y subproductos	19
3.2 El área del mercado	20
3.2.1 Población consumidora, contingente actual y futuro	20
3.3 Comportamiento de la Demanda	21
3.4 Comportamiento de la Oferta	21
3.5 El Precio	22
3.6 Análisis de la comercialización	24
3.7 Resultado muestra piloto	25
4. Estudio Técnico	28
4.1 Tamaño del proyecto	28
4.2 Localización	28
4.3 Proceso de Producción	29
4.4 Obras físicas	29
4.5 Organización	29
4.6 Calendario	30
5. Estudio Administrativo Legal	30
5.1 Marco Legal	31

5.2	Régimen tributario	31
5.3	Organización	31
Índice		Página
5.4	Descripción y perfil de puestos	35
6.	Estudio financiero	49
6.1	Análisis de costos	49
6.2	Análisis de ingresos	50
6.3	Recursos financieros para la inversión	51
	6.3.1 Calendario de las inversiones	51
6.4	Punto de equilibrio	51
6.5	Cuadro de fuentes y uso de fondos	51
6.6	Estado de resultados proyectado	54
6.7	Evaluación económica	55
	6.7.1 Valor actual neto	57
	6.7.2 Tasa interna de retorno	57
6.8	Sensibilidades	58
6.9	Evaluación social del proyecto	60
7	Conclusiones	61
8	Recomendaciones	62
9	Bibliografía	64
	Glosario	65
	Anexos	67
Anexo 1	Población por departamento	68
Anexo 2	Parque vehicular por departamento	69
Anexo 3	Parque vehicular por tipo de combustible	69
Anexo 4	Parque vehicular por modelo	70
Anexo 5	Encuesta para evaluación del mercado	71

Anexo 6	Pasos para inscripción de una empresa	78
Anexo 7	Detalle estimado de ingresos de este proyecto	83
Anexo 8	Análisis de sensibilidad, escenario optimista	84
Anexo 9	Análisis de sensibilidad, escenario pesimista	85
Cuadro		Página
1	Cronograma de actividades	30
2	Organigrama de la empresa que desarrollará el proyecto	33
3	Inversión inicial	49
4	Inversión inicial en equipo audiovisual	49
5	Integración del costo unitario del producto	50
6	Análisis de ingresos	50
7	Estado de resultados proyectado	54
8	Flujo de fondos	57
9	Estado de resultados en un escenario optimista	58
10	Estado de resultados en un escenario pesimista	59



1. Introducción

El presente proyecto, busca mejorar la oferta de capacitación específicamente dirigida a centros de servicio automotriz.

El capítulo dos presenta los antecedentes que impulsan este proyecto, aquí se describe con propiedad el problema y los objetivos que se pretenden alcanzar, se analizan las alternativas de solución y se justifica la investigación. Se incluye además un marco teórico que define conceptos fundamentales y se presenta de forma general el bosquejo de procesos y sub-procesos ideales en la estructura organizacional de un centro de servicio automotriz.

En el capítulo tres, se define el producto, el mercado, el precio, la oferta y la demanda; se analiza la comercialización, se presentan los resultados de una encuesta correspondiente a una pequeña muestra piloto, no significativa, cuyo único objetivo fue obtener un parámetro de referencia del mercado.

El capítulo cuatro, dimensiona el proyecto en términos de capacidad, infraestructura, alcance y localización, además explica el proceso de producción.

El capítulo cinco incluye el marco legal y los términos de la constitución en el registro mercantil, de una empresa a cargo de implementar este proyecto y define el régimen tributario que adopta. Este capítulo también muestra la jerarquía organizacional, establece el ordenamiento interno en departamentos, describe los puestos y las funciones necesarias para el desarrollo del proyecto.

En el capítulo seis, se presenta el estudio financiero que justifica el proyecto.

Este material incluye conclusiones y recomendaciones relativas a la implementación del presente proyecto, y algunos anexos que complementan la investigación.

Este estudio comprueba la necesidad de capacitación en el área administrativa en los negocios del sector de servicio automotriz en Guatemala, el desarrollo de este proyecto es una alternativa rentable, que produce varios beneficios, por lo que se considera viable su implementación.

2. Información del proyecto:

2.1 Antecedentes:

El continuo crecimiento demográfico, acompañado del desarrollo socioeconómico del país, genera múltiples necesidades, entre ellas, la necesidad de las personas para trasladarse de forma pronta y segura de un lugar a otro, principalmente para desarrollar una actividad económica, el gobierno por su parte contribuye con el establecimiento de medios de transporte público cada vez más efectivos, así como organizando y distribuyendo la red vial de una forma más eficiente.

Con este crecimiento la demanda de transporte también crece, incrementado el interés de las personas por adquirir un medio propio de transporte. Como oferta a esta demanda han surgido en el mercado múltiples facilidades para adquirir vehículos automotores, con ello se ha incrementado de forma significativa el parque vehicular. La frase “poseer un vehículo no es un lujo, es una necesidad” cada día se hace una realidad en las grandes urbes y la ciudad de Guatemala no es una excepción.

Este fenómeno ocurre a nivel mundial, es por eso que los grandes productores de vehículos automotores invierten muchos recursos en investigación y desarrollo para que sus diseños cada vez sean más amigables con la humanidad, reduciendo los niveles de contaminación ambiental, aumentando la eficiencia y el confort, introduciendo innovaciones diariamente para reducir costos e incrementar la seguridad, lo cual se traduce en diseños inteligentes, vehículos gobernados por controladores electrónicos que mejoran continuamente su desempeño.

La creciente demanda de transporte, el incremento del parque vehicular y el continuo desarrollo tecnológico en la ingeniería automotriz; genera alta demanda de suministros, combustibles, lubricantes, neumáticos y partes de recambio, pero de forma particular e importante demanda de servicios calificados que ofrezcan elevados estándares de desempeño.

Para desarrollar centros de servicio automotriz de alto rendimiento, especializados y profesionales en el cuidado, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, que consigan satisfacer la demanda actual del mercado, considerando elevados niveles de exigencia en precio, calidad, eficiencia, productividad, tecnología y atención a clientes, se necesita reunir varios elementos, para ganar la confianza de los consumidores, entre ellos:

- Capital de trabajo, respaldo
- Instalaciones apropiadas
- Diversidad de servicios
- Personal calificado
- Herramienta y equipo apropiados, software, hardware, etc.
- Conocimiento administrativo (herramientas administrativas)
- Conocimiento técnico
- Capacitación continua
- Aliados estratégicos
- Publicidad y seguridad

Todos estos requerimientos, dificultan significativamente al pequeño empresario para consolidar negocios que ofrezcan un verdadero atractivo al consumidor.

En el desarrollo del material que a continuación se presenta, encontrará una propuesta que ofrece a pequeños empresarios de la industria del servicio automotriz acceso a:

- Asesoría administrativa y técnica
- Entrenamiento
- Capacitación

- Oportunidad de asociación
- Oportunidad de financiamiento, entre otros.

Para diciembre del año 2,007, la Superintendencia de Administración Tributaria “SAT” de Guatemala, registraba 817 mil vehículos circulando en la ciudad capital con un crecimiento anual del 15% promedio, donde el 53% corresponde a vehículos modelo 1995 a 2008, con tecnología avanzada (83% movidos por gasolina). Los propietarios de estos vehículos, eligen talleres de agencia (concesionarios de la marca), principalmente durante los primeros tres años para tomar ventaja de las condiciones de garantía, es decir, un 65% (aproximadamente 530 mil vehículos) son vehículos de modelo reciente que demandan servicios de mantenimiento especializado cuyos propietarios prefieren no efectuarlo en concesionarios de vehículos nuevos (agencias) para evitar altos costos de mantenimiento. Este mercado actualmente es atendido por cientos de “aceiteras” y talleres pequeños cuyas instalaciones son inferiores a cincuenta metros cuadrados, con limitada herramienta, disponen escasamente de equipo de diagnóstico electrónico (hardware / software), las condiciones de seguridad son limitadas, regularmente carecen de políticas de protección del medio ambiente, difícilmente tienen acceso a pólizas de seguro, para proteger su propia inversión y los bienes (vehículos) de sus clientes. Normalmente sus propietarios son mecánicos, algunos graduados de escuelas técnicas, otros con experiencia en alguna marca específica porque son trabajadores retirados de talleres grandes, con un capital de trabajo muy limitado, sin aliados comerciales, sin acceso a crédito, con mínimo control de calidad, normalmente con muy bajos niveles de rentabilidad, vago conocimiento en administración, mínimo control de eficiencia y productividad (ver anexos 1 y 2 para observar los datos estadísticos).

2.2 Definición del problema:

Los pequeños centros de servicio automotriz en la ciudad de Guatemala carecen de asesoría para desarrollar operaciones de servicio certificadas que satisfagan la demanda del mercado y garanticen la rentabilidad de sus operaciones.

2.2.2 Análisis de solución:

Para estar en capacidad de atender la demanda actual de mercado, es necesario que los centros de servicio automotriz se actualicen, adquiriendo equipo (herramienta, software, hardware, etc.) a la altura de las necesidades, sistematizando procesos de producción, controlando costos y haciendo eficientes sus procesos; para garantizar su permanencia en el mercado, controlando la calidad, y dando seguimiento a sus clientes, para constituir carteras, etc., .El árbol del problema anterior, muestra los pilares fundamentales para el desarrollo de un centro de servicio altamente eficiente.

Algunas universidades locales ofrecen formación técnica en mecánica automotriz, y algunas herramientas de control administrativo útiles para hacer el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, sin embargo, no todos los propietarios y/o administradores de centros de servicio disponen del tiempo para iniciar y concluir un programa de 03 o 05 años para su formación académica.

Cada centro de servicio ya constituido sin duda tiene grandes fortalezas y eventualmente algunas debilidades, es importante que cada organización cuente con un programa de entrenamiento y capacitación determinado.

Más de diez años de experiencia administrando talleres le permiten al autor proponer un programa de entrenamiento diseñado a la medida de los requerimientos de cada organización, basado en un análisis previo, es decir haciendo un levantamiento de necesidades de entrenamiento y un análisis FODA de la organización.

Es determinante definir un modelo óptimo de operación y crear un plan de certificación con auditorías continuas que permitan mantener un estándar de operación y desempeño en el tiempo.

2.3. Objetivo de esta investigación:

Evaluar la factibilidad de establecer una empresa dedicada a prestar asesoría a centros de servicio automotriz para optimizar sus operaciones.

Una asesoría provee los siguientes beneficios a los centros de servicio:

a) Reducción de temor y riesgo de pérdida:

La inseguridad que impera en las calles, demanda día con día tomar medidas de precaución cada vez más drásticas, es imperativo desde la planeación de un negocio prever la óptima ubicación (para ello debe hacerse un estudio de la zona geográfica para elegir la correcta ubicación) tanto en términos de flujo de vehículos, como en términos de seguridad, para que los clientes sientan confianza de visitar las instalaciones, deberá hacerse un estudio socioeconómico de la zona para asegurar que el lugar es apropiado para la clientela, es importante adquirir una póliza de seguro para proteger la inversión propia y los vehículos de la clientela.

b) Aumenta la capacidad para solucionar problemas:

La capacidad para solucionar problemas normalmente se debe a la falta de información técnica (manuales de reparación, diagramas eléctricos, etc.), falta de herramienta apropiada y falta de conocimiento técnico. Estos factores son perfectamente controlables a través de la adquisición de suscripciones de revistas técnicas y manuales, adquisición de herramienta y equipo apropiado, y mantener un programa de capacitación continuo, para eso es necesario hacer un análisis de necesidades de entrenamiento para cada caso y elaborar un programa específico.

c) Mejora eficiencia y productividad:

Para mejorar estos indicadores es necesario empezar definiendo el servicio, es decir, qué está en capacidad de atender en el centro de servicio, qué marcas se conocen, qué necesidades existen y cuál es el alcance que se dará a la operación. Se debe enumerar todos los servicios, clasificarlos en familias, conocer las tarifas de mercado, establecer una condición actual, definir un objetivo y crear una planeación correctiva para alcanzarlo. Es indispensable en este ejercicio, medir continuamente el desempeño, esto se puede lograr definiendo indicadores básicos, que permitan establecer controles estadísticos de desempeño, como unidades producidas, tiempo estándar por unidad producida, facturación, etc. Una vez claro este escenario se puede construir controles contables que permitan visualizar costos de operación y estados financieros que reflejen el nivel de rentabilidad del negocio.

d) Reduce el índice de reclamos:

Para estandarizar los procesos y garantizar que la ejecución de las tareas es siempre correcta, es necesario redactar procedimientos de trabajo, es preciso también contar con una organización claramente definida con roles claros, definiciones de perfiles de puesto y descripciones de trabajo. Es determinante llevar a cabo inspecciones continuas del trabajo desarrollado para garantizar su adecuada ejecución y al mismo tiempo es preciso definir una política de atención de reclamos y quejas, las quejas de

los clientes son un regalo, que permite la identificación de las áreas de oportunidad para tomar acciones correctivas que garanticen la eliminación de las prácticas indeseables.

c) Provee oportunidad de crecimiento continuo:

De acuerdo a los conceptos que se han descrito previamente, podría pensar que se esta hablando de condiciones ideales, la realidad es otra, los talleres pequeños carecen de capital de trabajo, tienen una reducida cartera de clientes, muchos de ellos están tan desvalidos que carecen totalmente de oportunidades y de aliados estratégicos. Este proyecto persigue construir organizaciones productivas y rentables que sean confiables para obtener acceso a financiamiento.

2.4 Justificación de esta investigación:

Las actuales exigencias de mercado demandan la capacitación constante y actualización continua de los administradores y/o propietarios de centros de servicio para garantizar procesos de producción efectivos, que satisfagan completamente los requerimientos del mercado y que sean rentables.

Este proyecto propone desarrollar paquetes de capacitación y certificación que faciliten la administración de centros de servicio de mantenimiento automotriz, definiendo estándares de desempeño y estableciendo una normativa interna, que permitirá

certificar a los centros de servicio a través de auditorías continuas y los acreditarlos para prestar servicios de mantenimiento garantizados, al mismo tiempo brindará un programa de capacitación técnica y no técnica continua, que les permitirá mantenerse a la vanguardia de la tecnología.

2.5 Marco teórico:

Productividad:

Productividad, indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados. Específicamente, esto mide la relación entre productos y uno o más de los insumos.

La productividad laboral, presenta los procesos por horas laboradas. Es la medición más comúnmente utilizada. Sin embargo, la productividad laboral ha sido criticada por ser solo una parte medible que no considera los efectos de otros insumos.

Existe una medición que se refiere a un factor total de productividad. Esta medición incluye las contribuciones del trabajo, capital, materiales y energía.

Definición:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Productos Generados}}{\text{Recursos empleados}}$$

La fórmula señala que se puede mejorar la productividad:

1. Aumentando los productos sin aumentar los insumos.
2. Disminuyendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos.
3. Aumentando los productos y disminuyendo los insumos.

Ejemplo:

Suponga que una compañía manufacturera de computadoras produce 1,000 computadoras empleando 50 personas que trabajan 8 horas diarias durante 25 días.

Producción = 1,000 computadoras.

Recursos empleados:

trabajadores = 50

Horas de trabajo= 8

Días = 25

Productividad = 10 computadoras por hombre hora

Suponga que esta compañía aumenta su productividad a 1,200 computadoras contratando 10 trabajadores mas en consecuencia:

Productividad = 1,200 computadoras / (60 x 8 x 25) = 10 computadoras / hombre-hora.

De lo anterior se puede observar que la producción de calculadoras aumentó en un 20% pero la productividad del trabajo no aumentó, del ejemplo anterior se puede observar también que puede haber casos en los cuales la productividad de la mano de obra disminuya aun cuando la producción aumente; o en los que la productividad de la mano de obra aumenta junto con la producción. Es decir, un aumento en la producción no necesariamente significa, un aumento en la productividad. Con frecuencia se confunden entre si los términos productividad, eficiencia y efectividad

Eficiencia:

Es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.

Por ejemplo: si la producción de una máquina fue de 120 piezas/hr mientras que la tasa

estándar es de 180 piezas/hr. Se dice que la eficiencia de la máquina fue de:

$$\text{Eficiencia} = 120/180 = .6667 = 66.67\%$$

Efectividad:

Es el grado en el que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

Otra forma de medir la productividad es:

$$\text{Productividad} = \text{Efectividad} / \text{Eficiencia}$$

Las compañías utilizan diversas clases de insumos como son el trabajo, los recursos y el capital. La mejor manera para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo de conocimientos y especialmente en la administración.

Importancia de Medir la Productividad

La medición de la productividad permite identificar el desarrollo de las industrias.

La productividad es importante porque significa mayor ingreso para el trabajador, para la empresa más utilidades.

En industrias clave, esto significa menores costos y una alta participación en el mercado internacional.

Muchas empresas, especialmente aquellas que intentan la competencia internacional están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas

en mejorarla. Las empresas utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres principales vías son:

Tecnológica, la cual se enfoca a adquisición de equipamiento y software especializado; administrativa, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y conductual la cual se enfoca al trabajador, a incrementar su motivación y participación.

Ante la competitividad mundial, la productividad es un factor determinante en el éxito o fracaso de las empresas. Bill Gates, uno de los empresarios más ricos del mundo, en una reciente entrevista citó: “es un momento maravilloso en el mundo del software” y por ello piensa que se han de utilizar todas sus ventajas competitivas. Junto a esto, explicó que el software da a las empresas la posibilidad de reducir sus costes y mejorar su productividad.

Aumentando la Productividad

Son varias las formas en que se puede aumentar la productividad:

Ser más prácticos, invertir en el conocimiento y en herramientas para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más.

Modificando la técnica para hacer nuestro trabajo de forma más eficiente.

El Proceso en los centros de servicio automotriz, básicamente está constituido por ocho etapas

1- Contacto:

- Saludo al cliente y preguntar sus requerimientos
- Disponer de información en una base de datos útil para calificar al cliente
- Registrar la solicitud del cliente
- Verificar fallas

2- Programación de cita:

- Crear cita
- Registrar/actualizar la información del cliente y del vehículo
- Comunicación de campañas de marketing
- Determinar las partes requeridas
- Determinar los recursos requeridos
- Determinar costos y especificar servicios
- Programar la cita de servicio y asegurar movilidad
- Arreglar recordatorio de cita
- Decir adiós al cliente

3- Preparación para el asesoramiento de servicio:

- Cita preliminar si es requerida
- Reservar partes si es necesario
- Preparar servicio externo
- Transferir información dentro del centro de servicio
- Organizar movilidad del cliente
- Verificar capacidad si es apropiado
- Posible reprogramación de cita
- Mirar detalles de la orden
- Mirar historial
- Realizar búsqueda de información técnica

- Enviar recordatorio de cita

4- Asesoramiento de servicio:

- Recibir y registrar al cliente
- Registrar/actualizar la información del cliente y del vehículo
- Verificar orden pre-abierta
- Asesoramiento en el vehículo/inspección visual
- Registrar servicios y partes
- Determinar recursos requeridos y planificar
- Determinar costos y verificar servicios
- Verificar fecha de entrega
- Posible reprogramación de cita
- Especificar servicios
- Reservar partes Y ordenar si es necesario
- Arreglar recordatorio de finalización
- Activar y entregar orden
- Asegurar movilidad
- Despedir al cliente

5- Procesamiento de la orden:

- Programación del taller y monitoreo del status de la orden
- Preparar servicios y llevar a cabo inspección visual
- Realizar diagnóstico y extender orden si es necesario
- Proporcionar partes
- Llevar a cabo el servicio / reparación
- Realizar una auto-verificación para cada servicio
- Análisis y partes retornables
- Auto-verificación e inspección final para cada orden
- Completar y entregar orden

6- Facturación:

- Registrar orden y ajustar con lo acordado con el cliente
- Completar información del cliente y del vehículo
- Verificar el tipo de factura
- Transferir información al sistema de facturación de ordenes
- Verificación final / completar factura, dividir factura e imprimir
- Enviar recordatorio de finalización

7- Entrega del vehículo:

- Preparar e imprimir documentos y asegurar movilidad
- Recibir y registrar al cliente
- Explicar factura
- Referencia trabajos futuros sugeridos
- Entrega y pago de la factura
- Entregar documentos
- Entregar vehículo
- Despedir al cliente

8- Soporte posventa:

- Recordatorio del potencial de servicios adicionales
- Preparar paquete de información individual del cliente
- Proporcionar información y mantener activo el contacto con el cliente
- Verificar orden y preguntar por la satisfacción del cliente

3.0 Estudio de mercado:

3.1 El servicio propuesto en el mercado:

3.1.1. Definición del servicio

Consultoría: Se refiere a una evaluación integral de un centro de servicio, incluye:

- Análisis de las condiciones básicas de operación del centro de servicio en estudio:
 - Volumen de producción (unidades servidas mensualmente).
 - Cantidad de personas involucradas en el equipo administrativo y operativo
 - Evaluación preliminar de estándares básicos de desempeño (productividad, eficiencia, calidad).
 - Evaluación de recursos (herramientas, instalaciones, equipo, software, hardware, etc.).
 - Requerimiento de especialización y tecnificación de los recursos, de acuerdo a las características del centro de servicio.
- Levantamiento de necesidades de entrenamiento.
- Diseño de un programa específico, a la medida de las necesidades.

Se cobra por hora y se calcula de acuerdo al tamaño de la organización el cual se mide a partir de la relación número de unidades servidas mensualmente y el número de personas involucradas, considerando como estándar en un taller de servicio de mecánica automotriz:

- Que un técnico mecánico atiende en promedio, un vehículo en cuatro horas de trabajo.

- Que un asesor técnico de servicio (vendedor o receptor de vehículos) atiende 10 vehículos diarios.
- Que a partir de cinco y hasta diez técnicos se demanda de un supervisor para la certificación de la calidad del trabajo realizado. Más de diez técnicos demandarán más de un supervisor.

Para toda organización dentro de este estándar, el precio por hora de consultoría será de Q 400.00.

Una consultoría considera el análisis en el centro de servicio en estudio, de las condiciones básicas de operación incluyendo las cinco áreas señaladas anteriormente (volumen de trabajo, cantidad de personas, estándares de desempeño, recursos y necesidad de especialización), incluyendo también el levantamiento de necesidades de entrenamiento ocupa en promedio 10 horas en centros de servicio que atienden hasta 100 vehículos mensualmente, se puede concluir que el precio total de una consultoría para un centro de servicio automotriz dentro de las características aquí definidas tiene un costo de Q 4,000.00, en la medida que aumenta o disminuye el tamaño de la operación se modifica el precio, el costo mínimo de una consultoría es de cinco horas, equivalente a Q 2,000.00 independiente del tamaño del centro de servicio.

Un centro de servicio con características diferentes a este estándar, será valuado de forma particular, para efectos de cálculo de tamaño y precio por hora de consultoría.

El diseño del programa específico de entrenamiento para un centro de servicio que en promedio sirve a 100 vehículos mensuales, e incluye por ejemplo seis personas, con las siguientes funciones:

- Un gerente (jefe, supervisor o encargado)
- Una secretaria, asistente o cajera
- Un asesor de servicio (vendedor o receptor de vehículos)
- Tres técnicos mecánicos
- Un encargado de limpieza de vehículos
- Un mensajero comprador

- Un encargado de limpieza y/o mantenimiento de edificios

Se estima en cinco horas de trabajo, es decir el costo mínimo para diseñar un programa de entrenamiento específico es Q 2,000.00, después de desarrollar el análisis de las condiciones básicas de operación y haber concluido el levantamiento de necesidades.

Capacitación:

Incluye la preparación y ejecución de seminarios específicos, haciendo uso de recursos audio-visuales, impresión de material escrito para participantes, elaboración y calificación de evaluaciones de aprendizaje. El costo por hora es de Q 400.00 para un máximo de 10 participantes por seminario. Independientemente de su duración el tiempo mínimo por seminario es tres horas, equivalente a Q 1,200.00.

Nota: Se ofrece capacitación técnica y no técnica, de acuerdo a las necesidades detectadas en el estudio realizado (levantamiento de necesidades de entrenamiento).

Auditoria:

Para realizar una auditoría que persigue un fin de certificación contra un estándar o normativa específica, es necesario definir primero dicho estándar, eso dependerá del grado de desarrollo de los procesos y sistemas del centro de servicio y puede variar desde un requerimiento interno hasta el requerimiento de una normativa internacional como ISO9000 (ISO, siglas de International Organisation for Standardization, Organización Internacional de Normalización, conjunto de normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas.

El costo por hora de auditoría es de Q 400.00 para un centro de servicio que sirve 100 vehículos mensuales una auditoría completa demora en promedio 10 horas, equivalente a Q 4,000.00, el costo mínimo de una auditoría es de cinco horas, equivalente a Q 2,000.00 independiente del tamaño del centro de servicio.

Una vez definido un programa de mejora, se incluirá un informe que deberá contener:

- a) Análisis de la ubicación del centro de servicio

- b) Análisis de distribución de las instalaciones
- c) Definición del equipo y herramienta básico
- d) Descripción de los puestos de trabajo y definición de perfiles.
- e) Definición de un régimen de sueldos y salarios estándar, con un formato de estructura variable en función de resultados.
- f) Desarrollo de un menú de servicios con tarifas estándar
- g) Definición de un software para la administración de datos.

- h) Definición de estándares de desempeño
 - a. Productividad
 - b. Eficiencia
 - c. Calidad
 - d. Control de costos y rentabilidad (análisis de estado de resultados)
- i) Definición de un método para el control de la producción
- j) Manejo de base de datos de clientes
- k) Servicio de seguimiento posventa
- l) Programa continuo de capacitación técnica
- m) Programa continuo de capacitación NO técnica

El programa de entrenamiento se diseña de acuerdo a las necesidades específicas de cada centro de servicio, por lo tanto es determinante hacer previamente un estudio de la operación y a partir de los hallazgos se elabora un plan de entrenamiento específico.

3.1.2. Producto principal, sub-productos y productos complementarios:

El producto principal como se ha definido es asesoría para la optimización de la operación de centros de servicio automotriz diseñando programas de mejora a la medida de las necesidades, sin embargo siendo la formación académica tan extensa y el ámbito de la tecnología tan cambiante, los requerimientos de capacitación son ilimitados y podemos considerar como sub-productos todos aquellos programas de entrenamiento colaterales, por ejemplo, capacitación de la fuerza de ventas, integración

de los recursos humanos, desarrollo de equipos de trabajo multifuncionales, entrenamientos técnicos propiamente dichos,

Como productos complementarios se puede considerar el desarrollo de software específico para las operaciones.

3.2 El área del mercado:

3.2.1 Población consumidora, contingente actual y futuro:

El producto está dirigido a propietarios y/o administradores de centros de servicio automotriz:

1ra. Etapa (contingente actual)

- a) Perímetro Urbano de la Ciudad Capital de Guatemala

2da. Etapa (contingente futuro)

Perímetro urbano de las ciudades de:

- a) Quetzaltenango
- b) Escuintla
- c) San Marcos
- d) Huehuetenango

Se ha escogido la ciudad capital como primera etapa de implementación, considerando que es aquí donde se concentra el 55% del parque vehicular, le sigue en importancia de concentración, Quetzaltenango y Escuintla. Cabe destacar que a pesar de ser Huehuetenango el departamento con mayor población después de la ciudad capital, su

posicionamiento en relación al parque vehicular es el quinto lugar, según base de datos de vehículos de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT (ver anexos 1 2 y 3).

El precio del producto es directamente proporcional al alcance y cobertura del programa de entrenamiento, el cual se fija por hora de servicio prestada. Para la determinación del tiempo de capacitación, se propone un análisis FODA preliminar del centro de servicio para hacer un levantamiento de necesidades, a partir de este estudio se presenta una propuesta concreta.

De forma separada se pueden dictar cursos específicos de formación general, por ejemplo:

- Normas de atención telefónica
- Manejo de quejas
- Atención a clientes
- CRM (Customer Relationship Management) como seguimiento posventa.

3.3 Comportamiento de la demanda:

No es posible definir el tamaño real de la demanda porque muchos talleres y centros de servicio automotriz, operan al margen de inscripción legal en el registro mercantil, la mejor fuente que encontramos para analizar el mercado fueron las páginas amarillas, donde se registran al menos 250 centros de servicio importantes, distribuidos a lo largo y ancho del casco urbano de la ciudad de Guatemala, que constituye el mercado objetivo inicial del proyecto, para los efectos de este proyecto entonces esta es la demanda actual.

La demanda potencial, la constituye todo taller automotriz independientemente de su tamaño, ubicado en el perímetro urbano de la ciudad capital de Guatemala, después de realizar recorridos por las principales arterias de la ciudad se estima la demanda potencial en 1000 centros de servicio automotriz (talleres) pequeños.

3.4 Comportamiento de la oferta:

El mercado ofrece una gran cantidad de oferentes de entrenamiento y capacitación, específicamente para el ramo automotriz la oferta disminuye sensiblemente y dentro de este ramo la oferta está dirigida primordialmente para la parte técnica.

La oferta de capacitación no técnica para el staff administrativo de centros de servicio es aun más reducida.

La Universidad Galileo de Guatemala, ofrece una excelente opción al mercado automotriz nacional, porque ha enlazado una carrera denominada Técnico Universitario en Mecánica Automotriz disponible para graduados del nivel diversificado con una Licenciatura en Administración de Empresas Automotrices, la carrera completa demanda cinco años de estudio, su contenido encierra la teoría necesaria para la gestión administrativa de centros de servicio, la Universidad Rafael Landívar, ofrece un programa similar asociado a la carrera de Ingeniería.

Algunos centros de estudio como KINAL, Instituto Técnico Vocacional Imrich Fischmann, Instituto Federico Taylor y otros más, ofrecen una excelente formación técnica a nivel diversificado con una buena orientación administrativa.

No podemos dejar de mencionar al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP, que ofrece un extraordinario enfoque de capacitación para estudiantes con una mayor orientación ocupacional, al mismo tiempo entre sus productos presentan Diplomados en Gerencia de Servicios, el cual en su contenido refleja aspectos de interés para la gestión en centros de servicio automotriz.

Todos estos excelentes centros de enseñanza, constituyen la oferta en el mercado y de alguna forma representan una competencia indirecta, que bien pueden ser considerados aliados estratégicos.

La propuesta de este proyecto es un programa de capacitación diseñado a la medida de las necesidades con objetivos de mediano y corto plazo, con asistencia dirigida a objetivos específicos de alto impacto en los resultados de la operación, con lo que consideramos contar con un alto grado de diferenciación.

3.5 El precio:

El precio está sujeto a las características del servicio prestado, en el que se considera como factores determinantes:

- Tipo de servicio
- Cantidad de horas servidas
- Número de personas participantes (si se trata de una capacitación)
- Lugar de la capacitación (se reduce la inversión si se utilizan las instalaciones del centro de servicio y sus recursos).

Se presentan tres tipos de servicio:

- Consultoría
- Capacitación
- Auditoría (certificación)

Los tres tipos de servicio aquí señalados, se venden por hora, con un precio nominal, sin incluir I.V.A. de Q 400.00, (ver cuadro No.5, integración del costo unitario del producto, página 50), el término hora para consultoría, capacitación o auditoría no necesariamente representa un período de tiempo de 60 minutos, para efectos dimensionales, aquí una hora es una unidad de medida, dependerá de la habilidad del consultor y la naturaleza de la tarea a realizar. Una hora puede convertirse en un día de trabajo dependiendo del grado de complejidad de la tarea, pero igual su costo prevalece en Q 400.00.

Por el grado de diferenciación que propone el presente proyecto, en comparación con la oferta del mercado no es posible realizar una comparación directa de precio, sin embargo como información complementaria se puede agregar que:

La Escuela Técnica Superior KINAL es una fundación promovida por el Opus Dei que ofrece formación Técnica en Mecánica Automotriz en un programa de tres años, se pagan inscripciones anuales y cuotas mensuales, que varía de acuerdo a las posibilidades económicas de los estudiantes, quienes en promedio hacen una inversión aproximada de Q 5,000.00 anuales y Q 15,000.00 en el programa de tres años.

La Universidad Rafael Landívar tiene una oferta muy interesante, en la facultad de Ingeniería con un diplomado de tres años denominada Técnico Superior Universitario en Mecánica Automotriz y Autotrónica, adicionando dos años de estudio se puede optar a un título de Ingeniería, la inversión promedio anual es de Q 15,000.00 para un total en el diplomado de tres años de Q 45,000.00 y para el título de Ingeniería de cinco años de Q 75,000.00, esta institución cuenta con uno de los laboratorios más completos de Centro América para el aprendizaje técnico.

La Universidad Galileo, es una organización privada que ofrece un programa semejante al de la Universidad Rafael Landívar, también de tres años en formación Técnica en Mecánica Automotriz y un complemento de dos años adicionales para optar a una Licenciatura en Administración de Empresas Automotrices, se pagan inscripciones semestrales y cuotas mensuales, con una inversión promedio aproximada de Q 9,000.00 anuales y Q 45,000.00 en el programa de cinco años.

El Instituto Técnico Vocacional Imrich Fischmann, es una institución pública que ofrece un programa de tres años en formación Técnica Mecánica Automotriz educación gratuita (inversión mínima para manejo de papelería, útiles y herramienta básica).

El instituto técnico de capacitación y productividad INTECAP, es una institución privada que ofrece cursos con orientación ocupacional de mecánica automotriz en un programa de dos años y dos meses, dirigido a jóvenes entre los 15 y 22 años de edad con escolaridad mínima de 3er. Año de educación básica. Es gratuito (inversión mínima para manejo de papelería, útiles y herramienta básica).

INTECAP, también ofrece un diplomado en Gerencia de Servicios, programa dirigido a ejecutivos con un mínimo de tres años aprobados de una carrera universitaria y con tres años de experiencia en una empresa en la gestión de servicio y atención a clientes y tiene una duración estimada en 80 horas, con un costo que varía entre Q 1,200.00 y Q 2,400.00.

3.6 Análisis de la comercialización:

Para promover el producto se realizará venta directa, visitando los centros de servicio automotriz, concertando citas con los propietarios y/o administradores, o bien a través de llamadas telefónicas o envío de correo electrónico directo.

Una vez concertada una cita, el asesor de ventas se reúne con el propietario encargado o accionistas del centro de servicio, se presenta vestido de traje y corbata, como herramienta básica utiliza una laptop y una cañonera para proyectar su presentación, utiliza material escrito en Tri-folios a full color con la información general de la organización, los paquetes de servicio, teléfonos, direcciones postales y de internet.

Se diseñará una página web, para la publicación de los servicios.

Se contratarán espacios en revistas especializadas como "Automotor" y otras.

Durante los primeros tres meses de lanzamiento se ofertarán servicios parciales de consultoría gratuita, principalmente en la medición de estándares de desempeño, para visualizar la importancia de optimizar los procesos de producción en los centros de servicio.

3.7 Resultados muestra piloto:

Se entrevistó vía telefónica a 25 centros de servicio ubicados en el perímetro urbano de la ciudad capital y sus opiniones son congruentes con la hipótesis que plantea este proyecto, el análisis de dicha encuesta se presenta a continuación en el anexo 4, se incluye el detalle y algunas gráficas complementarias:

La pregunta No.1 refleja que:

El 92% de vehículos que visitan los talleres entrevistados son modelo entre 1,990 y 2,004, el restante 8% modelos más recientes, el 48% modelos entre modelos 2,000 y 2,004 y el 44% entre modelos 1,990 y 2,000

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto, que presume una elevada demanda de servicios para vehículos de modelo reciente.

La pregunta No.2 refleja que de los clientes en los talleres entrevistados:

Un 64% demanda alto nivel de rapidez y un 24% califican la rapidez en un nivel intermedio.

Un 88% demanda alto nivel de calidad y un 12% califican la calidad en un nivel intermedio.

Un 52% ofrece alta importancia a los precios bajos y un 32% ofrece importancia intermedia a los precios bajos.

Un 56% busca alta capacidad para la solución de problemas y un 40% califica de intermedia la capacidad de solución de problemas.

Un 32% ofrece alta importancia a la ubicación conveniente del taller y un 40% importancia intermedia.

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto que presume que los clientes son cada vez más exigentes principalmente en las condiciones señaladas en esta pregunta.

La pregunta No. 3 refleja que en los talleres entrevistados:

Un 60% de los propietarios da alta importancia al uso de herramienta especializada y un 32% importancia intermedia.

Un 52% de los propietarios da alta importancia al uso y actualización de software y un 36% importancia intermedia.

Un 52% de los propietarios da alta importancia al conocimiento de sus técnicos mecánicos y un 44% importancia intermedia.

Un 28% de los propietarios da alta importancia al conocimiento de su personal staff y un 56% importancia intermedia.

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto que presume que los recursos al servicio de taller deben ser cada vez más especializados para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La pregunta No. 4 refleja que en los talleres entrevistados:

Un 56% de los propietarios da alta importancia al grado de dificultad de las tareas de mecánica que realiza y un 40% importancia intermedia.

Un 61% de los propietarios da alta importancia al grado de dificultad de las tareas de electrónica que realiza y un 26% importancia intermedia.

Un 40% de los propietarios da alta importancia al grado de dificultad de las tareas de suspensión y tren de rodaje que realiza y un 52% importancia intermedia.

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto que se presume que las tareas requeridas son cada vez de mayor grado de dificultad.

La pregunta No. 5 refleja que en los talleres entrevistados:

Un 52% de los propietarios da alta importancia a la capacitación del personal staff y un 48% importancia intermedia.

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto que presume que el requerimiento de capacitación del personal staff cada día es más elevado.

La pregunta No. 6 refleja que en los talleres entrevistados:

Un 68% de los propietarios da alta importancia a la capacitación del personal técnico mecánico y un 32% importancia intermedia

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto que presume que el requerimiento de capacitación del personal técnico mecánico cada día es más elevado.

La pregunta No. 7 refleja que en los talleres entrevistados:

Un 72% de los propietarios conoce organizaciones para la capacitación del personal Staff, el 90% menciona INTECAP

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto que presume que no existe una organización especializada para capacitación de personal staff.

La pregunta No. 8 refleja que en los talleres entrevistados:

Un 100% de los propietarios conoce organizaciones para la capacitación de técnicos mecánicos, todos mencionaron INTECAP y algunos indicaron KINAL.

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto que presume que el mercado tiene una apropiada oferta de capacitación para técnicos mecánicos.

La pregunta No. 9 refleja que en los talleres entrevistados:

Un 92% de los propietarios considera la capacitación como una inversión, no como un gasto.

Resultado congruente con las declaraciones de este proyecto, la capacitación es una inversión que ofrece una elevada tasa de retorno.

La pregunta No. 10 refleja que en los talleres entrevistados:

Un 64% de los propietarios están interesados en realizar una evaluación de las necesidades de entrenamiento de su personal

Resultado congruente con el interés del proyecto.

4. Estudio Técnico:

4.1 Tamaño del proyecto:

El proyecto será dirigido en su primera etapa a los centros de servicio ubicados en el perímetro urbano de la ciudad capital donde se localizan al menos 250 centros de servicio importantes según refieren las páginas amarillas, lo que se observa recorriendo las principales arterias de la ciudad de Guatemala.

Cada centro de servicio ofrece una oportunidad potencial de venta de 25 horas entre consultoría y desarrollo de un programa de capacitación y certificación:

- Consultoría para evaluación: 05 horas de servicio
- Diseño de un programa de capacitación: 05 horas de servicio
- Desarrollo de un programa de capacitación: 10 horas de servicio
- Auditoría del sistema 05 horas de servicio

Lo cual ofrece una oportunidad potencial de venta de 6,250 horas, que en términos de facturación puede representar 2.5 millones de quetzales (Q 400.00 x 6,250), únicamente en la etapa inicial.

4.2 Localización:

La operación se llevará a cabo desde una oficina montada en el domicilio del director y gerente general, ubicada en 14 calle 38-60 zona 07 El Rodeo, Colonia La Floresta, teléfono 2435-5825.

El equipo fundamental requerido para la operación es:

- Una computadora personal (notebook)
- Un proyector (cañonera)
- Una impresora multifuncional (scanner, fotocopiadora, telefax)
- Una pantalla trípode para proyección
- Un sistema de amplificación con micrófonos

4.3 Proceso de producción:

La propuesta de este proyecto es un servicio, que ofrece:

Establecimiento de la condición actual: Evaluando el volumen de servicio, equipo disponible, cantidad de personas involucradas, requerimientos de especialización, ubicación, etc.

Análisis F.O.D.A.: Evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para hacer un levantamiento de necesidades.

Diseño de un programa de mejora: Que incluye recomendaciones y un programa de entrenamiento diseñado en base a las necesidades detectadas.

Desarrollo del plan de mejora: Acompañado de seguimiento para asegurar que el entrenamiento y las mejoras efectivamente mejoren la operación del centro de servicio.

Certificación: Definir un estándar de desempeño de acuerdo a los requerimientos y realizar sistemáticamente auditorías para verificar el cumplimiento y así garantizar los resultados en el tiempo.

4.4 Obras físicas:

Por la naturaleza del producto, no se requiere una infraestructura muy elaborada ni la construcción de una obra física, de hecho las operaciones se iniciarán en una oficina virtual montada en el domicilio del gerente y director general del proyecto.

4.5 Organización:

Inicialmente el director y gerente general, desarrollará múltiples funciones (venta, consultoría, capacitación, auditoría, adicionales a las funciones administrativas inherentes), asistido por su esposa, en la medida que el crecimiento de la organización lo requiera, se incorporará un equipo de profesionales cuyos perfiles se describen en el capítulo siguiente.

4.6 Calendario:

Cuadro No. 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
Fecha	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09
Solicitud de financiamiento												
Constitución legal de la empresa												
Compra de equipo básico												
Operación experimental												
Desarrollo de página Web												
Desarrollo de material publicitario												
Publicidad en revistas y periódicos												
Puesta en marcha												

Fuente: Elaborado por el autor

5 Estudio Administrativo Legal:

5.1 Marco legal:

Se registrará como contribuyente individual ante el registro mercantil, para la cual el propietario también será inscrito como comerciante, se cubrirán todos los requisitos enmarcados por la ley, (ver anexo 6), referencia, red de caja de herramientas MIPYME.

5.2 Régimen tributario:

Se procederá a inscribir la empresa, bajo el número de identificación tributaria del propietario ante la Superintendencia de Administración Tributaria, empresa sujeta al régimen de impuesto al valor agregado como contribuyente normal y régimen optativo de impuesto sobre la renta.

5.3 Organización:

Se constituirá una empresa dedicada al diseño de programas de capacitación integral, dirigida a personal administrativo y operativo de talleres de servicio de mecánica automotriz (asesores de servicio, supervisores de taller, jefes de taller, encargados de atención a clientes, controladores de la producción, técnicos mecánicos, lavadores, etc.) con propósito de mejorar la productividad y eficiencia de sus operaciones. Los programas de capacitación se diseñarán a partir de un levantamiento de necesidades de acuerdo a las características y condiciones particulares de los centros de servicio interesados.

Se proyecta establecer dentro de la organización, cuatro departamentos dirigidos inicialmente por el gerente y director general, así:

Departamento de administración:

Realiza la función administrativa propiamente, define la visión y misión de la organización, establece los objetivos, provee las directrices de operación, realiza el análisis financiero establece las políticas, normas y procedimientos, coordina la adquisición de mobiliario, equipo y suministros, coordina la sub-contratación de servicios contables, mensajería, mantenimiento de equipos de oficina y otros.

Departamento de logística:

Lleva a cabo el control de la producción, entendiendo por producción al proceso de capacitación que en su expresión básica contempla:

1. Análisis de las condiciones básicas de operación del centro de servicio en estudio:
 - a. Volumen de producción (unidades atendidas mensualmente).
 - b. Cantidad de personas involucradas en el equipo administrativo y operativo.
 - c. Evaluación preliminar de estándares básicos de desempeño (productividad, eficiencia, calidad).
 - d. Evaluación de recursos (herramientas, instalaciones, equipo, software, hardware, etc.).
 - e. Requerimiento de especialización y tecnificación de los recursos
2. Levantamiento de necesidades de entrenamiento
3. Diseño de un programa específico, a la medida de las necesidades
4. Ejecución del programa de capacitación
5. Evaluación de resultados
6. Estandarización
7. Programa de certificación y auditoría

Departamento de ventas y mercadeo:

Desarrolla la gestión de ventas y marketing, desarrolla la negociación y el cierre de venta de los servicios, realiza el soporte y seguimiento posventa, atiende quejas y reclamos, evalúa la satisfacción del cliente, mantiene un programa permanente de

estudio de mercado, para evaluar su comportamiento, entender sus tendencias y encontrar continuamente la forma de satisfacer sus necesidades.

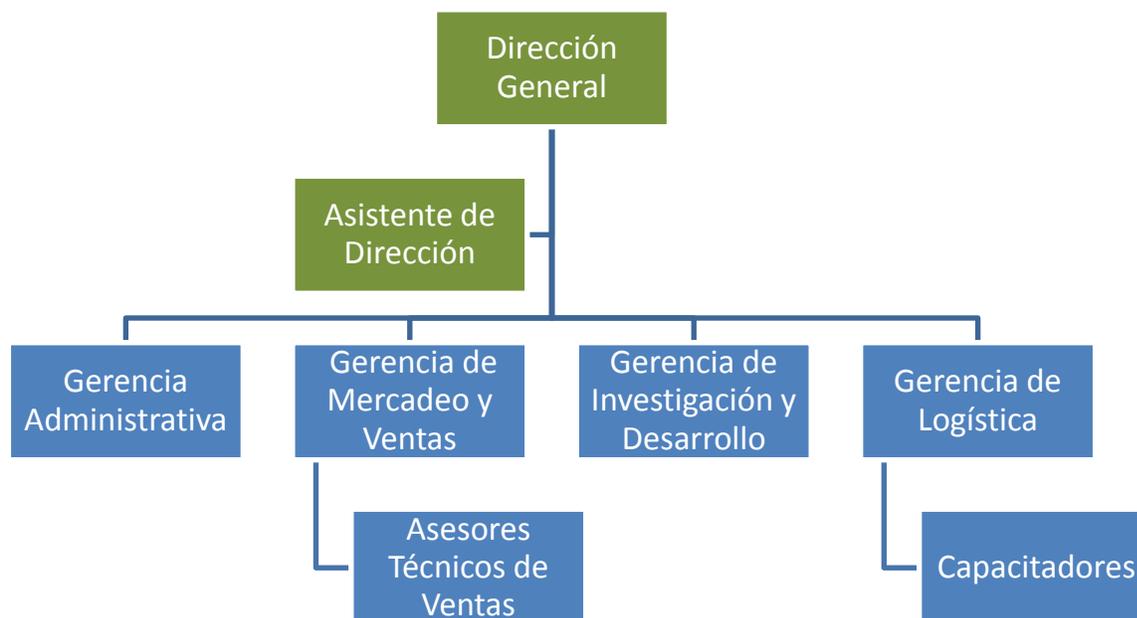
Departamento de investigación y desarrollo:

Define como una de sus principales funciones, la materialización de un proyecto de certificación nacional de talleres de servicio automotriz, para Guatemala. Investiga continuamente sobre las herramientas disponibles en el mercado (actualizaciones de equipo, software, procesos) para la enseñanza y para las aplicaciones de los centros de servicio automotriz, evalúa oportunidad de nuevos negocios, analiza franquicias, mantiene una continua comunicación con las instituciones de gobierno (Ministerio de Educación), busca alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, analiza las necesidades de los pequeños talleres de servicio automotriz para diseñar programas de enseñanza y apoyo sin costo a través de patrocinio de marcas de productos automotrices o instituciones gubernamentales, para contribuir socialmente con el desarrollo de Guatemala.

Como se indicó, la empresa iniciará operaciones únicamente con dos funcionarios, una vez se consoliden las operaciones se integrará gradualmente a la organización un equipo de profesionales organizados de la forma siguiente:

Cuadro No. 2

Organigrama de la empresa que desarrollará el proyecto



Fuente: Elaborado por el autor.

NOTA:

Las funciones de Gerencia, Administrativa, de Mercadeo y Ventas, de Investigación y Desarrollo, de Logística, Asesores Técnicos de Ventas y Capacitadores, son proyectadas a futuro, en el inicio de las operaciones, el equipo administrativo estará integrado únicamente por dos personas, un gerente y director general y un asistente de dirección, en quienes se centrarán las funciones de administración, mercadeo, ventas, diseño, ejecución e investigación y desarrollo, se sub-contratará una oficina de contabilidad para el manejo de los libros contables, de acuerdo al volumen de ventas se sub-contratarán capacitadores.

A continuación las descripciones de puesto para cada una de las funciones declaradas en el organigrama.

5.3 Descripción y perfiles de puesto:

Descripción de puesto Asistente de Dirección:

1.0	IDENTIFICACIÓN		
1.1	TITULO DEL PUESTO	Asistente de Dirección	
1.2	OBJETIVO DEL PUESTO	Apoya la función administrativa, ejecuta actividades secretariales, organiza la agenda de trabajo, maneja el cuadro citas el programa de trabajo y su calendarización, atiende el teléfono., apoya en la compra de suministros.	
1.3	DEPARTAMENTO	Administración	
1.4	ÁREA	Administración	
1.5	HORARIO DE TRABAJO	De 8:00 a 13:30 & de 14:30 a 18:00 de lunes a viernes	
2.0	ORGANIZACIÓN		
2.1	JEFE INMEDIATO	Gerente y Director General	
2.2	JEFE SUPERIOR	Gerente y Director General	
2.3	PUESTOS RELACIONADOS	Gerente De Ventas y Mercadeo, Gerente de Logística, Gerente de Investigación y Desarrollo, Asesores de Venta y Capacitadores	
3.0	PERFIL DEL PUESTO		
3.1	Educación	Secretaria bilingüe	Indispensable
3.2	Idioma	Español, Ingles	Indispensable
3.3	Conocimientos	Amplio conocimiento en administración, uso de computadora personal, manejo de ambiente Windows.	Indispensable
3.4	Experiencia	2 años en cargos similares con experiencia asistiendo a la gerencia general	Deseable
3.6	Habilidades Personales	Orientado al servicio al cliente y a la calidad, excelente presentación personal, actitud positiva, adaptable a los cambios, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, colaborador, servicial, eficaz y responsable.	Indispensable
3.7	Edad	25 a 45 años	Indispensable
3.8	Sexo	Femenino	Indispensable

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Asistente de Dirección:

4.0	RESPONSABILIDADES
4.1	Asegurar el cumplimiento de objetivos
4.2	Ejecutar las tareas de acuerdo a los procedimientos de trabajo vigentes
4.3	Conocimiento detallado del proceso y sub-procesos de producción de un taller de servicio automotriz
4.4	Revisar continuamente la agenda de gerentes, vendedores y capacitadores
4.5	Establecer mecanismos de control que aseguren el cuidado y optimización de los recursos de la organización
4.6	Dar seguimiento a un programa de evaluación de desempeño que asegure el desarrollo continuo de todo el personal.
4.7	Asistir a las reuniones de consejo para entregar informes de resultados y contribuir en la planeación estratégica y definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
4.8	Revisar el pago de comisiones (bonos de producción) de todo el personal.
4.9	Evaluar continuamente, las necesidades de entrenamiento y capacitación para todo el personal a su cargo, para desarrollar oportunamente los programas correspondientes.
4.10	Analizar el informe semanal de facturación (estadístico de ventas) y redefinir las estrategias o planes de acción de ser necesario para cumplir con los objetivos mensualmente.
4.11	Elaborar reportes relativos a: Resultados, Reclamos, Garantías, Tendencias, etc.
4.12	Prestar servicio posventa, dando seguimiento a los servicios prestados.
4.13	Conocer con propiedad la competencia para plantear una eficaz estrategia de operación, mercadeo y ventas.
4.14	Colaborar en tareas diversas de acuerdo a las necesidades de la organización.
4.15	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización ○ Ser un facilitador para el resto del equipo ○ Hace una función integradora de equipos de trabajo
4.16	Coordina los trabajos sub-contratados (contabilidad, mantenimiento de equipos, limpieza de edificios y mensajería.)
4.17	Compra de suministros y equipo
4.18	Control de planillas y pago a proveedores
4.19	Control de caja chica y manejo de chequeras

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Gerente Administrativo:

1.0 IDENTIFICACIÓN			
1.1	Título del puesto	Gerente Administrativo	
1.2	OBJETIVO DEL PUESTO	Realiza la función administrativa propiamente, establece los objetivos, provee las directrices de operación, realiza el análisis financiero establece las políticas, normas y procedimientos, coordina la adquisición de mobiliario, equipo y suministros, coordina la sub-contratación de servicios contables, mensajería, mantenimiento de equipos de oficina y otros	
1.3	DEPARTAMENTO	Administración	
1.4	ÁREA	Administración	
1.5	HORARIO DE TRABAJO	De 8:00 a 13:30 & de 14:30 a 18:00 de lunes a viernes	
2.0 ORGANIZACIÓN			
2.1	JEFE INMEDIATO	Gerente y Director General	
2.2	JEFE SUPERIOR	Gerente y Director General	
2.3	PUESTOS RELACIONADOS	Gerente De Ventas y Mercadeo, Gerente de Logística, Gerente de Investigación y Desarrollo.	
3.0 PERFIL DEL PUESTO			
3.1	Educación	Ingeniero Industrial o mecánico industrial, Licenciado en Administración Empresas / Negocios o carrera afín.	Indispensable
3.2	Idioma	Español, Ingles	Indispensable
3.3	Conocimientos	Amplio conocimiento en administración, uso de computadora personal, manejo de ambiente Windows.	Indispensable
3.4	Experiencia	2 años en cargos similares con experiencia administrando personal y recursos financieros.	Deseable
3.6	Habilidades Personales	Orientado al servicio al cliente y a la calidad, excelente presentación personal, actitud positiva, adaptable a los cambios, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, colaborador, servicial, eficaz y responsable.	Indispensable
3.7	Edad	25 a 45 años	Indispensable
3.8	Sexo	Femenino / Masculino	Indiferente

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Gerente Administrativo:

4.0	RESPONSABILIDADES
4.1	Asegurar el cumplimiento de objetivos
4.2	Ejecutar las tareas de acuerdo a los procedimientos de trabajo vigentes
4.3	Conocimiento detallado del proceso y sub-procesos de producción de un taller de servicio automotriz
4.4	Establecer mecanismos de control que aseguren el cuidado y optimización de los recursos de la organización.
4.5	Recoger continuamente impresiones del personal a su cargo para conocer sus necesidades e involucrarse activamente en la búsqueda de soluciones.
4.6	Definir y dar seguimiento a un programa de evaluación de desempeño que asegure el desarrollo continuo de todo el personal.
4.7	Programar reuniones frecuentes (semanal o quincenal) con el personal a su cargo, para dar seguimiento a los planes de trabajo e identificar sus requerimientos para optimizar la operación.
4.8	Asistir a las reuniones de consejo para entregar informes de resultados y contribuir en la planeación estratégica y definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
4.9	Calcular el pago de comisiones (bonos de producción) de todo el personal a su cargo.
4.10	Evaluar continuamente, las necesidades de entrenamiento y capacitación para todo el personal a su cargo, para desarrollar oportunamente los programas correspondientes.
4.11	Analizar el informe semanal de facturación (estadístico de ventas) y redefinir las estrategias o planes de acción de ser necesario para cumplir con los objetivos mensualmente.
4.12	Elaborar reportes relativos a: Resultados, Reclamos, Garantías, Tendencias, etc.
4.13	Prestar servicio posventa, dando seguimiento a los servicios prestados.
4.14	Conocer con propiedad la competencia para plantear una eficaz estrategia de operación, mercadeo y ventas.
4.15	Desarrollar y cumplir un programa de visitas a clientes actuales y potenciales para conocer sus necesidades y promover los cambios necesarios.
4.16	Colaborar en tareas diversas de acuerdo a las necesidades de la organización.
4.17	Coordina los trabajos sub-contratados (contabilidad, mantenimiento de equipos, limpieza de edificios y mensajería.)
4.18	Compra de suministros y equipo
4.19	Control de planillas y pago a proveedores
4.20	Control de caja chica y manejo de chequeras

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Gerente de Mercadeo y Ventas:

1.0 IDENTIFICACIÓN			
1.1	Título de puesto	Gerente de Mercadeo y Ventas	
1.2	OBJETIVO DEL PUESTO	Desarrolla la gestión de ventas y marketing, desarrolla la negociación y el cierre de venta de los servicios, realiza el soporte y seguimiento posventa, atiende quejas y reclamos, evalúa la satisfacción del cliente, mantiene un programa permanente de estudio de mercado, para evaluar su comportamiento, entender sus tendencias y encontrar continuamente la forma de satisfacer sus necesidades.	
1.3	DEPARTAMENTO	Ventas y Mercadeo	
1.4	ÁREA	Administración	
1.5	HORARIO DE TRABAJO	De 8:00 a 13:30 y de 14:30 a 18:00 de lunes a viernes	
2.0 ORGANIZACIÓN			
2.1	JEFE INMEDIATO	Gerente y Director General	
2.2	JEFE SUPERIOR	Gerente y Director General	
2.3	PUESTOS RELACIONADOS	Gerente Administrativo, Gerente de Logística, Gerente de Investigación y Desarrollo.	
3.0 PERFIL DEL PUESTO			
3.1	Educación	Ingeniero Industrial o mecánico industrial, Licenciado en Administración Empresas/ Negocios o carrera afín.	Deseable
3.2	Idioma	Español, Ingles	Indispensable
3.3	Conocimientos	Amplio conocimiento en Ventas y Mercadeo, uso de computadora personal, manejo de ambiente Windows.	Indispensable
3.4	Experiencia	2 años en cargos similares promoviendo (vendiendo) servicios y desarrollando programas de mercadeo en el área de capacitación	Indispensable
3.6	Habilidades Personales	Orientado al servicio al cliente y a la calidad, excelente presentación personal, actitud positiva, adaptable a los cambios, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, colaborador, servicial, eficaz y responsable.	Indispensable
3.7	Edad	25 a 45 años	Indispensable
3.8	Sexo	Femenino o Masculino	Indistinto

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Gerente de Mercadeo y Ventas:

4.0	RESPONSABILIDADES
4.1	Asegurar el cumplimiento de objetivos
4.2	Ejecutar las tareas de acuerdo a los procedimientos de trabajo vigentes
4.3	Conocimiento detallado del proceso y sub-procesos de producción de un taller de servicio automotriz
4.4	Establecer presupuesto anual, semestral y semanal de ventas
4.5	Desarrollar una campaña agresiva de publicidad y mercadeo
4.6	Establecer mecanismos de control que aseguren el cuidado y optimización de los recursos de la organización.
4.7	Constituir una cartera de clientes
4.8	Coordinar y supervisar las actividades de los Vendedores
4.9	Recoger continuamente impresiones del personal a su cargo para conocer sus necesidades e involucrarse activamente en la búsqueda de soluciones.
4.10	Definir y dar seguimiento a un programa de evaluación de desempeño que asegure el desarrollo continuo de todo el personal.
4.11	Programar reuniones frecuentes (semanal o quincenal) con el personal a su cargo, para dar seguimiento a los planes de trabajo e identificar sus requerimientos para optimizar la operación.
4.12	Asistir a las reuniones de consejo para entregar informes de resultados y contribuir en la planeación estratégica y definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
4.13	Calcular el pago de comisiones (bonos de producción) de todo el personal a su cargo.
4.14	Evaluar continuamente, las necesidades de entrenamiento y capacitación para todo el personal a su cargo, para desarrollar oportunamente los programas correspondientes.
4.15	Analizar el informe semanal de facturación (estadístico de ventas) y redefinir las estrategias o planes de acción de ser necesario para cumplir con los objetivos mensualmente.
4.16	Elaborar reportes relativos a: Resultados, Reclamos, Garantías, Tendencias, etc.
4.17	Prestar servicio posventa, dando seguimiento a los servicios prestados.
4.18	Conocer con propiedad la competencia para plantear una eficaz estrategia de operación, mercadeo y ventas.
4.19	Desarrollar y cumplir un programa de visitas a clientes actuales y potenciales para conocer sus necesidades y promover los cambios necesarios.
4.20	Colaborar en tareas diversas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Gerente de Investigación y Desarrollo:

1.0 IDENTIFICACIÓN			
1.1	Título de puesto	Gerente de Investigación y Desarrollo	
1.2	OBJETIVO DEL PUESTO	Su principal función desarrollar un proyecto de certificación nacional de talleres de servicio automotriz, para Guatemala, Investiga continuamente (actualizaciones de equipo, software, procesos) para la enseñanza y para las aplicaciones de los centros de servicio automotriz, evalúa oportunidad de nuevos negocios, analiza franquicias, mantiene continua comunicación con instituciones de gobierno (Ministerio de Educación), busca alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, diseña programas de enseñanza y apoyo sin costo a través de patrocinio de marcas de productos automotrices o instituciones gubernamentales, para pequeños talleres.	
1.3	DEPARTAMENTO	Administración	
1.4	ÁREA	Administración	
1.5	HORARIO DE TRABAJO	De 8:00 a 13:30 y de 14:30 a 18:00 de lunes a viernes	
2.0 ORGANIZACIÓN			
2.1	JEFE INMEDIATO	Gerente y Director General	
2.2	JEFE SUPERIOR	Gerente y Director General	
2.3	PUESTOS RELACIONADOS	Gerente Administrativo, Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Logística	
3.0 PERFIL DEL PUESTO			
3.1	Educación	Ingeniero Industrial o mecánico industrial, Licenciado en Administración Empresas/ Negocios o carrera afín.	Deseable
3.2	Idioma	Español, Ingles	Indispensable
3.3	Conocimientos	Amplio conocimiento en Investigación, uso de computadora personal, manejo de ambiente Windows, profesional creativo y visionario, analista de las tendencias del mercad y de nuevas oportunidades de negocio.	Indispensable
3.4	Experiencia	2 años en cargos similares como gerente de relaciones públicas de alguna institución de gobierno.	Indispensable
3.6	Habilidades Personales	Orientado al servicio al cliente y a la calidad, excelente presentación personal, actitud positiva, adaptable a los cambios, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, colaborador, servicial, eficaz y responsable.	Indispensable
3.7	Edad	25 a 45 años	Indispensable
3.8	Sexo	Femenino o Masculino	Indistinto

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Gerente de Investigación y Desarrollo:

4.0	RESPONSABILIDADES
4.1	Asegurar el cumplimiento de objetivos
4.2	Ejecutar las tareas de acuerdo a los procedimientos de trabajo vigentes
4.3	Conocimiento detallado del proceso y sub-procesos de producción de un taller de servicio automotriz
4.4	Establecer mecanismos de control que aseguren el cuidado y optimización de los recursos de la organización.
4.5	Asistir a las reuniones de consejo para entregar informes de resultados y contribuir en la planeación estratégica y definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
4.6	Analizar el informe semanal de facturación (estadístico de ventas) y redefinir las estrategias o planes de acción de ser necesario para cumplir con los objetivos mensualmente.
4.7	Conocer con propiedad la competencia para plantear una eficaz estrategia de operación, mercadeo y ventas.
4.8	Colaborar en tareas diversas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Gerente de Logística:

1.0 IDENTIFICACIÓN			
1.1	Título de puesto	Gerente de Logística	
1.2	OBJETIVO DEL PUESTO	Desarrolla la gestión de planificación y control de la producción, diseña y ejecuta los seminarios de capacitación	
1.3	DEPARTAMENTO	Producción	
1.4	ÁREA	Administración	
1.5	HORARIO DE TRABAJO	De 8:00 a 13:30 y de 14:30 a 18:00 de lunes a viernes Sábado, Domingo y días festivos, de acuerdo a programa de trabajo.	
2.0 ORGANIZACIÓN			
2.1	JEFE INMEDIATO	Gerente y Director General	
2.2	JEFE SUPERIOR	Gerente y Director General	
2.3	PUESTOS RELACIONADOS	Gerente Administrativo, Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Investigación y Desarrollo.	
3.0 PERFIL DEL PUESTO			
3.1	Educación	Ingeniero Industrial o mecánico industrial, Licenciado en Administración Empresas/ Negocios o carrera afín.	Deseable
3.2	Idioma	Español, Ingles	Indispensable
3.3	Conocimientos	Amplio conocimiento en control de la producción y, uso de computadora personal, manejo de ambiente Windows.	Indispensable
3.4	Experiencia	2 años en cargos similares diseñando y ejecutando seminarios de capacitación.	Indispensable
3.6	Habilidades Personales	Orientado al servicio al cliente y a la calidad, excelente presentación personal, actitud positiva, adaptable a los cambios, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, colaborador, servicial, eficaz y responsable.	Indispensable
3.7	Edad	25 a 45 años	Indispensable
3.8	Sexo	Femenino o Masculino	Indistinto

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Gerente de Logística:

4.0	RESPONSABILIDADES
4.1	Asegurar el cumplimiento de objetivos
4.2	Ejecutar las tareas de acuerdo a los procedimientos de trabajo vigentes
4.3	Conocimiento detallado del proceso y sub-procesos de producción de un taller de servicio automotriz
4.4	Establecer mecanismos de control que aseguren el cuidado y optimización de los recursos de la organización.
4.5	Coordinar y supervisar las actividades de los Capacitadores
4.6	Recoger continuamente impresiones del personal a su cargo para conocer sus necesidades e involucrarse activamente en la búsqueda de soluciones.
4.7	Definir y dar seguimiento a un programa de evaluación de desempeño que asegure el desarrollo continuo de todo el personal.
4.8	Programar reuniones frecuentes (semanal o quincenal) con el personal a su cargo, para dar seguimiento a los planes de trabajo e identificar sus requerimientos para optimizar la operación.
4.9	Asistir a las reuniones de consejo para entregar informes de resultados y contribuir en la planeación estratégica y definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
4.10	Calcular el pago de comisiones (bonos de producción) de todo el personal a su cargo.
4.11	Evaluar continuamente, las necesidades de entrenamiento y capacitación para todo el personal a su cargo, para desarrollar oportunamente los programas correspondientes.
4.12	Analizar el informe semanal de facturación (estadístico de ventas) y redefinir las estrategias o planes de acción de ser necesario para cumplir con los objetivos mensualmente.
4.13	Elaborar reportes relativos a: Resultados, Reclamos, Garantías, Tendencias, etc.
4.14	Prestar asesoría técnica a los clientes.
4.15	Conocer con propiedad la competencia para plantear una eficaz estrategia de operación, mercadeo y ventas.
4.16	Desarrollar y cumplir un programa de visitas a clientes actuales y potenciales para conocer sus necesidades y promover los cambios necesarios.
4.17	Colaborar en tareas diversas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Asesor Técnico de Ventas:

1.0 IDENTIFICACIÓN			
1.1	Título de puesto	Asesor Técnico de Ventas	
1.2	OBJETIVO DEL PUESTO	Desarrolla la gestión de ventas de servicios de capacitación.	
1.3	DEPARTAMENTO	Mercadeo y Ventas	
1.4	ÁREA	Administración	
1.5	HORARIO DE TRABAJO	De 8:00 a 13:30 y de 14:30 a 18:00 de lunes a viernes	
2.0 ORGANIZACIÓN			
2.1	JEFE INMEDIATO	Gerente de Mercadeo y Ventas	
2.2	JEFE SUPERIOR	Gerente y Director General	
2.3	PUESTOS RELACIONADOS	Gerente Administrativo, Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Investigación y Desarrollo, vendedores y capacitadores.	
3.0 PERFIL DEL PUESTO			
3.1	Educación	Ingeniero Industrial o mecánico industrial, Licenciado en Administración Empresas/ Negocios o carrera afín.	Deseable
3.2	Idioma	Español, Ingles	Indispensable
3.3	Conocimientos	Amplio conocimiento en centros de servicio automotriz y en procesos de capacitación, uso de computadora personal, manejo de ambiente Windows.	Indispensable
3.4	Experiencia	2 años en cargos similares promoviendo servicios de capacitación.	Indispensable
3.6	Habilidades Personales	Orientado al servicio al cliente y a la calidad, excelente presentación personal, actitud positiva, adaptable a los cambios, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, colaborador, servicial, eficaz y responsable.	Indispensable
3.7	Edad	25 a 45 años	Indispensable
3.8	Sexo	Femenino o Masculino	Indistinto

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Asesor Técnico de Ventas:

4.0	RESPONSABILIDADES
4.1	Asegurar el cumplimiento de objetivos
4.2	Ejecutar las tareas de acuerdo a los procedimientos de trabajo vigentes
4.3	Conocimiento detallado del proceso y sub-procesos de producción de un taller de servicio automotriz
4.4	Asistir a las reuniones de ventas para entregar informes de resultados.
4.5	Analizar el informe semanal de facturación (estadístico de ventas) y redefinir las estrategias o planes de acción de ser necesario para cumplir con los objetivos mensualmente.
4.6	Elaborar reportes relativos a: Resultados, Reclamos, Garantías, Tendencias, etc.
4.7	Prestar asesoría técnica a los clientes.
4.8	Conocer con propiedad la competencia para plantear una eficaz estrategia de operación, mercadeo y ventas.
4.9	Desarrollar y cumplir un programa de visitas a clientes actuales y potenciales para conocer sus necesidades y promover los cambios necesarios.
4.10	Colaborar en tareas diversas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Capacitador:

1.0 IDENTIFICACIÓN			
1.1	Título de puestos	Capacitador	
1.2	OBJETIVO DEL PUESTO	Desarrolla los seminarios de capacitación	
1.3	DEPARTAMENTO	Logística (Producción)	
1.4	ÁREA	Administración	
1.5	HORARIO DE TRABAJO	De 8:00 a 13:30 y de 14:30 a 18:00 de lunes a viernes Sábado, Domingo y días festivos de acuerdo a programa de trabajo.	
2.0 ORGANIZACIÓN			
2.1	JEFE INMEDIATO	Gerente de Logística	
2.2	JEFE SUPERIOR	Gerente y Director General	
2.3	PUESTOS RELACIONADOS	Gerente Administrativo, Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Investigación y Desarrollo, vendedores y capacitadores.	
3.0 PERFIL DEL PUESTO			
3.1	Educación	Ingeniero Industrial o mecánico industrial, Licenciado en Administración Empresas/ Negocios o carrera afín.	Deseable
3.2	Idioma	Español, Ingles	Indispensable
3.3	Conocimientos	Amplio conocimiento en centros de servicio automotriz y en procesos de capacitación, uso de computadora personal, manejo de ambiente Windows.	Indispensable
3.4	Experiencia	2 años en cargos similares promoviendo servicios de capacitación.	Indispensable
3.6	Habilidades Personales	Orientado al servicio al cliente y a la calidad, excelente presentación personal, actitud positiva, adaptable a los cambios, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, colaborador, servicial, eficaz y responsable.	Indispensable
3.7	Edad	25 a 45 años	Indispensable
3.8	Sexo	Femenino o Masculino	Indistinto

Fuente: Elaborado por el autor

Descripción de puesto Capacitador:

4.0	RESPONSABILIDADES
4.1	Asegurar el cumplimiento de objetivos
4.2	Ejecutar las tareas de acuerdo a los procedimientos de trabajo vigentes
4.3	Conocimiento detallado del proceso y sub-procesos de producción de un taller de servicio automotriz
4.4	Elaborar reportes relativos a: Resultados, Reclamos, Garantías, Tendencias, etc.
4.5	Diseñar y elaborar los seminarios de capacitación
4.6	Dictar los seminarios de capacitación
4.7	Prestar asesoría técnica a los clientes
4.8	Colaborar en tareas diversas de acuerdo a las necesidades de la organización.
4.9	
4.10	

Fuente: Elaborado por el autor

6. Estudio Financiero

6.1 Análisis de costos:

A continuación se presenta, la información necesaria para justificar este proyecto desde el punto de vista financiero.

Cuadro No. 3

Inversión inicial

INVERSION INICIAL		
ACTIVO FIJO		
a. Tangible		
Equipo de reproducción audiovisual	Q30,000.00	43%
TOTAL	Q30,000.00	43%
b. Intangible Diferida		
Pérdida en operación primeros dos meses	Q10,000.00	14%
Inscripción como comerciante individual	Q2,000.00	3%
Generación de un Sitio Web	Q5,000.00	7%
Inscripción en revistas y sitios publicitarios	Q5,000.00	7%
TOTAL	Q22,000.00	31%
Capital de trabajo		
Efectivo	Q10,000.00	14%
Insumos	Q3,000.00	4%
Lanzamiento	Q5,000.00	7%
Capital de trabajo	Q18,000.00	26%
INVERSIÓN TOTAL INICIAL	Q70,000.00	100%
VALOR DE RESCATE	Q15,000.00	21%

Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro No. 4

Inversión inicial en equipo de reproducción audiovisual

INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPO DE REPRODUCCIÓN AUDIOVISUAL	
01 Computadora Inspiron notebook 1.8/80GB/1GB	Q10,495.00
01 Proyector (cañonera) Powerlite 77C de 2200 lúmenes	Q7,495.00
01 Impresora HP office jet 4355 multifuncional	Q1,400.50
01 Pantalla trípode screen 86 pulgadas	Q995.00
01 Sistema de amplificación completo PVI-4B	Q4,204.95
01 Micrófono inalámbrico tipo diadema	Q2,094.95
Accesorios complementarios	Q3,314.60
TOTAL	Q30,000.00

Fuente: Elaborado por el autor

Este proyecto, contempla una inversión inicial de Q 70,000.00 distribuidos en Q. 30,000.00 (43%) en la compra de equipo básico de reproducción audiovisual y Q. 40,000.00 (57%) como capital de trabajo y gastos para iniciar la operación en donde se ha considerado una pérdida de Q 10,000.00 durante los dos primeros meses, previendo que no se concrete ninguna venta en ese período.

El producto por sí mismo, es decir cada hora de servicio prestado, tiene una integración de costo, de la siguiente forma:

Cuadro No. 5

Integración del costo unitario del producto

INTEGRACIÓN DEL COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO (HORA DE SERVICIO PRESTADO)		
Honorarios consultor y/o capacitador	Q200.00	50%
Material didáctico	Q50.00	13%
Otros gastos	Q20.00	5%
Publicidad	Q10.00	3%
TOTAL COSTO	Q280.00	70%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	Q120.00	30%
PRECIO UNITARIO	Q400.00	100%

Fuente: Elaborado por el autor

6.2 Análisis de ingresos

Cuadro No. 6

Análisis de ingresos

Análisis de ingresos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De Horas Servidas	INVERSIÓN	920	1380	1518	1670	1837
Ventas	(- Q 70,000)	Q368,000.00	Q607,200.00	Q667,920.00	Q734,712.00	Q808,183.20

Fuente: Elaborado por el autor

Nota:

Para realizar la proyección aquí señalada, se consideró un incremento en los costos y los precios de venta de 10% anual.

Ver detalle de ingresos en el anexo 07.

6.3 Recursos financieros para la inversión:

6.3.1 Calendario de las inversiones:

La inversión inicial para la realización de este proyecto es de Q 70,000.00, integrada básicamente de la forma siguiente:

- Q 2,000.00 en gastos de inscripción, programada para agosto 2008.
- Q 30,000.00 en equipo de reproducción audiovisual, las compras se realizarán por etapas se espera concluir en diciembre 2008.
- Q 10,000.00 como previsión de respaldo (pérdida de operación de los dos primeros meses), abril y mayo de 2009.
- Q 10,000.00 en generación de una página web y publicidad en revistas especializadas, programado entre enero y marzo de 2009.
- Q 5,000.00 utilizados para el lanzamiento en material publicitario, programado para abril 2009.
- Q 13,000.00 en efectivo para gastos de operación y caja chica.

Del total de la inversión Q 20,000.00 lo constituyen capital propio y Q 50,000.00 serán financiados a través del Banco Industrial, con una garantía hipotecaria, propiedad del director y gerente general, ubicada en San Miguel Petapa, a una tasa de interés anual de 11.6%, con un plazo de 5 años con amortización anual.

6.4 Punto de equilibrio:

Marco teórico del cálculo de punto de equilibrio:

Para la determinación del punto de equilibrio se debe en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

En muchas ocasiones se ha escuchado que alguna empresa está trabajando en su punto de equilibrio o que es necesario vender determinada cantidad de unidades y que el valor de ventas deberá ser superior al punto de equilibrio; sin embargo, se cree que este término no es lo suficientemente claro o encierra información que únicamente los expertos financieros son capaces de descifrar.

Sin embargo, la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que éste viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Por costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia son prácticamente constantes, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc.. Además se debe conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el

número de unidades producidas. Para calcular el punto de equilibrio, se considera la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Contribución Marginal}}$$

Cálculo de punto de equilibrio para este proyecto:

Los gastos fijos de operación son Q 3,406.00 mensuales:

- Gastos de venta Q 2,000.00 mensuales (combustible)
- Gastos de administración Q 600.00 mensuales por uso de Internet y teléfono más Q 400.00 por papelería y enceres de oficina, total Q 1,000.00 mensuales
- Gastos financieros Q 406.00 mensuales por pago de intereses.

Basados en la integración del costo unitario del producto, la contribución Marginal es 30.0 %. Ver Cuadro No. 5 en la página 50, integración del costo unitario del producto

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Q 3,406.00}}{30\%} = \text{Q 11,353.33}$$

$$\text{No. De Unidades de producto (Horas de Servicio Prestado)} = \frac{\text{Q 11,353.33}}{\text{Precio Unitario}}$$

$$\text{No. De Unidades de producto (Horas de Servicio Prestado)} = \frac{\text{Q 11,353.33}}{\text{Q 400.00}}$$

$$\text{No. De Unidades de producto (Horas de Servicio Prestado)} = 29 \text{ Horas}$$

El punto de equilibrio, es Q 11,353.33, equivalente a 29 horas servidas al mes.

De acuerdo a la proyección de venta, a partir del tercer mes se estima que las ventas superaran el punto de equilibrio llegando a Q 24,000.00 (60 horas).

Por seguridad se ha contemplado que las ventas serán inferiores al punto de equilibrio los dos primeros meses, por tanto se hará una previsión de fondos a partir de la inversión inicial, de Q 10,000.00.

La experiencia de operación del primer año será determinante para sentar las bases de una estrategia sólida de mercadeo y ventas para alcanzar el objetivo de incrementar en un 15% las ventas mensuales de los últimos seis meses es decir aumentar de 100 a 115 el número de horas vendidas por mes.

6.5 Cuadro de fuentes y uso de fondos:

Para el desarrollo de este proyecto, el 28% (Q 20,000.00) de los fondos son propios y el 62% (Q 50,000.00) son financiados por un banco local, con una garantía hipotecaria. El destino de los fondos ha sido ampliamente discutido en los capítulos previos.

6.6 Estado de resultados proyectado:

Cuadro No. 7

Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De Horas Servidas		920	1380	1518	1670	1837
Ventas		Q368,000.00	Q607,200.00	Q667,920.00	Q734,712.00	Q808,183.20
Costo		Q257,600.00	Q425,040.00	Q467,544.00	Q514,298.40	Q565,728.24
UTILIDAD BRUTA		Q110,400.00	Q182,160.00	Q200,376.00	Q220,413.60	Q242,454.96
Gastos de venta		Q38,720.00	Q42,592.00	Q46,851.20	Q51,536.32	Q56,689.95
Gastos de administración		Q12,000.00	Q17,200.00	Q18,920.00	Q20,812.00	Q22,893.20
Gastos financieros		Q4,872.00	Q5,568.00	Q4,176.00	Q2,784.00	Q1,392.00
GASTOS DE OPERACIÓN	INVERSIÓN (- Q 70,000)	Q55,592.00	Q65,360.00	Q69,947.20	Q75,132.32	Q80,975.15
Utilidad sin depreciaciones		Q54,808.00	Q116,800.00	Q130,428.80	Q145,281.28	Q161,479.81
Depreciaciones		Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75
Utilidad neta		Q46,223.25	Q108,215.25	Q121,844.05	Q136,696.53	Q152,895.05
ISR a pagar		Q14,329.21	Q33,546.73	Q37,771.65	Q42,375.92	Q47,397.47
Utilidad después de impuestos		Q31,894.04	Q74,668.52	Q84,072.39	Q94,320.60	Q105,497.59

Fuente: Elaborado por el autor

6.7 Evaluación económica:

Marco teórico del cálculo de “Valor Actual Neto” y “Tasa Interna de Retorno”:

El valor actual neto, más conocido por las siglas de su abreviación, VAN, es una medida de los excesos o pérdidas en los flujos de caja, todo llevado al valor presente (el valor real del dinero cambia con el tiempo). Es por otro lado una de las metodologías estándar que se utilizan para la evaluación de proyectos, como veremos.

El VAN, o NPV (de las siglas en inglés Net Present Value), en términos matemáticos, es equivalente a la sumatoria, con n desde 0 hasta N (el número de períodos), de $(I_n - E_n) / (1+i)^n$, con I_n representando a los ingresos, E_n los egresos, e " i " como el interés, considerado para efectos de cálculo como un valor fijo.

La clave de la fórmula y su interpretación está en la tasa de interés considerada; se emplea usualmente el costo promedio del capital, después de descontar los impuestos, pero los expertos recomiendan usar valores mayores para tener un margen apropiado para el riesgo - a mayor riesgo, mayor ajuste de "i".

Otro acercamiento para comprender el VAN, consiste en interpretar a "i" como la tasa de retorno a la inversión que se podría ganar en un mercado financiero con un riesgo similar. Por ejemplo si una inversión alternativa nos da un 7% de retorno a la inversión o rentabilidad, podemos usar este valor como "i" para efectos de cálculo, y poder decidir cuál de las alternativas de proyecto nos conviene.

Y ¿Qué hacer con el resultado del cálculo del VAN? Si el VAN es mayor a cero, quiere decir que la inversión deja ganancias. Si es igual a cero, entonces se está en el punto de equilibrio y no se producirán pérdidas ni ganancias. Si el VAN es menor que cero, quiere decir que la inversión va a dar como resultado pérdidas.

Estos resultados por si solos no significan nada; para saber la verdadera conveniencia de un proyecto, se deben comparar diferentes alternativas. En general se considera que la que de un mayor VAN, es la más apropiada, pero hay que analizar caso a caso (pueden haber instancias donde una compañía se incline por un determinado proyecto de menor VAN debido al valor de la imagen que el proyecto en cuestión va a aportar a la empresa, o por otros motivos estratégicos). Otra opción es como se comentaba, reemplazar a "i" por la tasa de interés que nos dará por el dinero en un determinado depósito a plazo, un banco; si el VAN da positivo, conviene hacer la inversión, de lo contrario conviene hacer el depósito a plazo, donde se ganará más sin moverse del escritorio.

La tasa interna de retorno, TIR o IRR en inglés (Internal Rate of Return), es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada. Al contrario del VAN (valor actual neto), que entrega como resultado una magnitud, el TIR entrega un porcentaje, por lo que muchos analistas lo prefieren, aunque es más preciso como indicador el VAN.

En otras palabras, el TIR es la tasa compuesta de retorno anual que se puede ganar de una inversión. Por lo mismo, matemáticamente el TIR se calcula partiendo de la ecuación del VAN, haciendo este igual a cero y calculando "i" para este valor.

Se considera que si el TIR es mayor que el costo del capital para un proyecto, este último entrega valor a la compañía. Desde otro punto de vista, un proyecto es bueno siempre y cuando su TIR sea mayor al retorno a la inversión que se pueda obtener en inversiones alternativas, como por ejemplo depósitos a plazo.

Hay otros factores importantes a considerar al usar esta herramienta, como con todos los estimadores matemáticos. Por ejemplo en el caso donde se evalúa entre dos proyectos mutuamente excluyentes, si uno de ellos tiene una inversión inicial mayor que el otro, puede ser que tenga una TIR (tasa interna de retorno) menor, pero un mayor VAN (valor actual neto), por lo que puede ser más conveniente el proyecto de mayor VAN.

Por lo anterior es que si bien la tasa interna de retorno o TIR es el indicador preferido por los analistas a la hora de evaluar un proyecto, se debe usar en conjunto con el VAN para tomar una buena decisión, y no desechar un proyecto que pueda entregar mayores utilidades a la empresa.

Cálculo de valor actual neto y tasa interna de retorno para este proyecto:

Cuadro No. 8

Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO DE FONDOS	-Q70,000.00	Q30,478.79	Q73,253.27	Q82,657.15	Q92,905.36	Q119,082.34
Tasa de rendimiento mínima aceptada	20%					
Valor actual neto	Q122,303.11					

Tasa interna de retorno	79%
-------------------------	-----

Fuente: Elaborado por el autor

Después de elaborar la proyección del flujo neto de fondos para los próximos 5 años se procede a efectuar los cálculos de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, como herramientas para evaluar la factibilidad económica del proyecto aquí presentado, acotando lo siguiente:

6.7.1 Se suma al flujo neto de fondos el valor de las depreciaciones por ser éstas únicamente un escudo fiscal.

6.7.2 Se considera como año cero el valor de la inversión, detallada en el inciso 6.1

6.7.3 Se consideró como valor de rescate después de cinco años de operación, la suma de Q 15,000.00 la cual se adicionó a los flujos netos del quinto año.

6.7.4 Se utilizó como Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada, 20%, la cual incluye el valor de la inflación, el rendimiento que se obtendría en un banco más un premio por el riesgo.

6.7.5 El resultado del cálculo del valor actual neto, Q 122,303.11, es generosamente superior al valor de referencia mínimo, que técnicamente es Q 0.00 (cero quetzales), es decir, a partir de un resultado positivo se considera un valor aceptable, por tanto se concluye que los flujos netos de fondos en un período de cinco años que generará el proyecto a su valor actual son superiores a la inversión que se desembolsará

6.7.6 El resultado del cálculo de tasa interna de retorno, 79% es generosamente superior al mínimo esperado, por lo que se concluye, desde la perspectiva de esta herramienta que el proyecto es económicamente viable.

6.8 Sensibilidades:

Cuadro No. 9

Estado de resultados en un escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS EN UN ESCENARIO OPTIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De Horas Servidas		1960	2940	3234	3557	3913
Ventas		Q784,000.00	Q1,293,600.00	Q1,422,960.00	Q1,565,256.00	Q1,721,781.60
Costo		Q548,800.00	Q905,520.00	Q996,072.00	Q1,095,679.20	Q1,205,247.12
UTILIDAD BRUTA		Q235,200.00	Q388,080.00	Q426,888.00	Q469,576.80	Q516,534.48
Gastos de venta		Q55,360.00	Q60,896.00	Q66,985.60	Q73,684.16	Q81,052.58
Gastos de administración		Q12,000.00	Q17,200.00	Q18,920.00	Q20,812.00	Q22,893.20
Gastos financieros		Q4,872.00	Q5,568.00	Q4,176.00	Q2,784.00	Q1,392.00
GASTOS DE OPERACIÓN	INVERSIÓN (- Q 70,000)	Q72,232.00	Q83,664.00	Q90,081.60	Q97,280.16	Q105,337.78
Utilidad sin depreciaciones		Q162,968.00	Q304,416.00	Q336,806.40	Q372,296.64	Q411,196.70
Depreciaciones		Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75
Utilidad neta		Q154,383.25	Q295,831.25	Q328,221.65	Q363,711.89	Q402,611.95
ISR a pagar		Q47,858.81	Q91,707.69	Q101,748.71	Q112,750.68	Q124,809.70
Utilidad después de impuestos		Q106,524.44	Q204,123.56	Q226,472.94	Q250,961.20	Q277,802.25
Utilidad neta + Depreciaciones		Q115,109.19	Q212,708.31	Q235,057.69	Q259,545.96	Q286,387.00

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO DE FONDOS	-Q70,000.00	Q105,109.19	Q202,708.31	Q225,057.69	Q249,545.96	Q291,387.00
Tasa de rendimiento mínima aceptada	20%					
Valor Actual Neto	Q438,373.82					
Tasa Interna de Retorno	200%					

Fuente: Elaborado por el autor

Construyendo un escenario optimista, en el que se consiga una aceptación inmediata de la propuesta que presenta este proyecto, obteniendo una facturación que en el primer año duplique la estimación, obteniendo en lugar de 980 horas, una venta de 1960 horas, el cálculo del valor actual neto alcanzaría un valor de Q 438,373.82 y la tasa interna de retorno llegaría a 200%, reflejando una interesante mejora, que indudablemente justifica la implementación del proyecto, (ver detalle de ingresos en anexo 8.)

Cuadro No. 10

Estado de resultados en un escenario pesimista:

ESTADO DE RESULTADOS EN UN ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De Horas Servidas		538	807	888	976	1074
Ventas		Q215,200.00	Q355,080.00	Q390,588.00	Q429,646.80	Q472,611.48
Costo		Q150,640.00	Q248,556.00	Q273,411.60	Q300,752.76	Q330,828.04
UTILIDAD BRUTA		Q64,560.00	Q106,524.00	Q117,176.40	Q128,894.04	Q141,783.44
Gastos de venta		Q32,608.00	Q35,868.80	Q39,455.68	Q43,401.25	Q47,741.37
Gastos de administración		Q12,000.00	Q17,200.00	Q18,920.00	Q20,812.00	Q22,893.20
Gastos financieros		Q4,872.00	Q5,568.00	Q4,176.00	Q2,784.00	Q1,392.00
GASTOS DE OPERACIÓN		Q49,480.00	Q58,636.80	Q62,551.68	Q66,997.25	Q72,026.57
Utilidad sin depreciaciones		Q15,080.00	Q47,887.20	Q54,624.72	Q61,896.79	Q69,756.87
Depreciaciones		Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75	Q8,584.75
Utilidad neta		Q6,495.25	Q39,302.45	Q46,039.97	Q53,312.04	Q61,172.12
ISR a pagar		Q2,013.53	Q12,183.76	Q14,272.39	Q16,526.73	Q18,963.36
Utilidad después de impuestos		Q4,481.72	Q27,118.69	Q31,767.58	Q36,785.31	Q42,208.76

Utilidad neta + Depreciaciones		Q13,066.47	Q35,703.44	Q40,352.33	Q45,370.06	Q50,793.51
--------------------------------	--	------------	------------	------------	------------	------------

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO DE FONDOS	-Q77,179.46	Q3,066.47	Q25,703.44	Q30,352.33	Q35,370.06	Q55,793.51
Tasa de rendimiento mínima aceptada	20%					
Valor Actual Neto	Q225.03					
Tasa Interna de Retorno	20%					

Fuente: Elaborado por el autor

Construyendo un escenario pesimista, en el que no se consiga una aceptación inmediata de la propuesta que presenta este proyecto, obteniendo una facturación que en el primer año represente el 55% de la estimación, obteniendo en lugar de 980 horas, una venta de 538 horas, el cálculo del valor actual neto se reduciría a un valor de Q 225.03, siendo aun positivo y la tasa interna de retorno llegaría a 20%, igual a la tasa mínima de rendimiento aceptada, reflejando una sensible disminución, sin embargo, bajo la perspectiva de las herramientas de análisis (valor actual neto y tasa interna de retorno) el proyecto continúa siendo viable económicamente, aun cuando requeriría de ampliar la reserva económica inicial por lo menos para seis meses, es decir agregar a la inversión inicial Q 7,179.46 para cubrir los costos de operación sin utilidad, considerando que en este período no se consiga realizar una sola venta. (Ver detalle en anexo 9).

6.9 Evaluación social del proyecto:

El presente proyecto tiene carácter lucrativo en su primera etapa, sin embargo, por su naturaleza no se descarta extenderlo a una posterior etapa en la que centros de servicio automotriz (talleres) de escaso poder adquisitivo tengan acceso a recibir asesoría para mejorar sus operaciones, como una contribución social y de desarrollo de la pequeña y mediana empresa, apoyados por una organización gubernamental o de iniciativa privada nacional o internacional, el desarrollo del proyecto incluye una gestión interna para la búsqueda continua de ayuda para asegurar una extensión social.

7.0 Conclusiones:

- Los antecedentes presentados, argumentan de forma sólida el problema y muestran que los beneficios en el desarrollo del proyecto justifican su implementación.
- El presente proyecto resuelve de forma auténtica una necesidad del mercado, la oferta actual de alternativas de solución está dirigida al profesional individual, no necesariamente a organizaciones ya constituidas, el concepto que propone este proyecto, de análisis y diseño de un programa específico construido de acuerdo a las necesidades particulares de cada centro de servicio automotriz, es una propuesta que supera a la oferta actual del mercado.
- El desarrollo de este proyecto demanda una mínima inversión por tanto la oportunidad de implementarlo puede ser inmediata, de bajo costo y mínimo riesgo de pérdidas.
- A través del análisis financiero de este proyecto se concluye que es viable de bajo costo de inversión, de mínimo riesgo de pérdida y el análisis de valor actual neto y tasa interna de retorno muestran un rendimiento satisfactorio.
- La implementación de este proyecto tiene alto impacto en el desarrollo socioeconómico de Guatemala, por su contribución al desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

8. Recomendaciones:

- De forma paralela al desarrollo de este proyecto interactuar con instituciones gubernamentales de iniciativa privada, nacionales e internacionales en la búsqueda de apoyo para que el proyecto tenga alcance social para aquellos centros de servicio automotriz (talleres) de escaso poder adquisitivo.
- Simultáneamente en el desarrollo de este proyecto, contactar a INTECAP e instituciones gubernamentales que compartan una visión de alcance nacional que busque la certificación de centros de servicio automotriz como un mecanismo de regulación para protección del consumidor.
- Desarrollar paquetes, que permitan que los centros de servicio contraten servicios de consultoría de forma anual o en períodos específicos en el que se diluyan los gastos mensualmente, para facilitar el desembolso y además para recibir paralelamente los beneficios de recuperación a través del mejoramiento continuo de las operaciones en términos de productividad, eficiencia y en general rentabilidad de los centros de servicio automotriz objeto de la capacitación.
- Buscar alianzas estratégicas con productores de suministros y herramientas de centros de servicio automotriz para ofrecer como valor agregado la posibilidad de patrocinios en equipos, imagen, descuentos, etc.

- Buscar alianzas con instituciones bancarias y crediticias para facilitar financiamiento en la adquisición de asesoría y capacitación de los centros de servicio.
- Identificar profesionales expertos en las áreas que contempla el proyecto, interesados en apoyarlo como socios académicos, dispuestos a incorporarse a la organización como consultores y capacitadores independientes que sin pertenecer directamente a la organización presten sus servicios facturándolos como servicios profesionales.
- La pronta implementación de este proyecto, basados en las ventajas económicas que estima, por el grado de contribución que propone para los centros de servicio automotriz, para el beneficio de numerosos usuarios, propietarios de vehículos automotores y en general para el desarrollo de la sociedad guatemalteca.

9.0 Bibliografía:

- Casia, Mónica, (2,006) Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos, Editorial Corporación JASD
- Fuentes de INTERNET consultadas
 - <http://www.icost.us/productividad.asp>
 - <http://www.paginasamarillas.com>
 - <http://www.infomipyme.com>
 - <http://www.gestiopolis.com>
 - <http://www.misrespuestas.com>
 - <http://www.google.com.gt>
 - <http://www.rae.es/rae.html>
 - <http://www.intecap.org.gt/>
 - <http://www.url.edu.gt/Portalurl/>
 - <http://www.galileo.edu/>
 - <http://www.kinal.org.gt/>
 - <http://www.certificacionlaboral.org.mx/normatividad.php>

GLOSARIO		
1	Aceitera	Establecimiento comercial que vende lubricantes y accesorios para mantenimiento de vehículos
2	Aliado comercial	Conexión o unión entre organizaciones comerciales que comparten interés y se ayudan mutuamente
3	Amortizar	Pagar en plazos determinados una cuota para la cancelación (redención) de un préstamo
4	Análisis FODA	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización
5	Árbol de problemas	Diagrama causa efecto que muestra las consecuencias y beneficios de una acción de forma gráfica
6	Asesor técnico de servicio	Función cuyo objetivo es presentar una oferta de servicio
7	Auditoría	Examinar la gestión para compararla a un estándar y determinar las desviaciones.
8	Capital de trabajo	Patrimonio útil para realizar un trabajo
9	Cartera de clientes	Conglomerado de clientes adquiridos a través de una gestión comercial
10	Centro de servicio automotriz	Establecimiento comercial dedicado al mantenimiento preventivo y correctivo de automóviles
0	Certificación	Proceso de acreditación de una organización en el que se da fe que cumple con lineamientos determinados
12	Comisión	Porcentaje que percibe un agente como producto de una venta o negocio
13	Condiciones de garantía	Situaciones que el fabricante de un bien o servicio prevé para reconocer sin costo un defecto o falla en el producto
14	Congruente	coherente, lógico, de acuerdo al contexto

15	Concesionario	Organización a la que se concede el derecho de promover y vender una bien o servicio
16	Consultoría	Actividad de consulta, para ofrecimiento de asesoría en alguna materia específica.
17	Contribución marginal	Participación o margen de utilidad
18	Demanda	Cuantía de bienes y servicios requeridos por un mercado
19	Depreciación	Disminución del valor o precio de algo, en comparación con su valor original y con otras cosas de su clase
20	Desempeño	características y forma en la que se desarrolla un proceso
21	Diferir	aplazamiento en la ejecución
22	Drástico	Riguroso, enérgico, radical
23	Eficiencia	Ejecución en el tiempo determinado
24	Equipo de diagnóstico electrónico	Herramienta útil para evaluar el funcionamiento de elementos electrónicos.
25	Escudo fiscal	Protección y/o amparo legal para disminuir el pago de impuestos
26	Estándar	Modelo, norma o patrón de referencia
27	Factible	Realizable, que puede hacerse
GLOSARIO		
28	Hardware	conjunto de elementos que integran la parte material de componentes de computadoras
29	Hipótesis	La que se establece provisionalmente como base de una investigación, sujeta a comprobación
30	Imperativo	Determinante, necesario
31	Indicador	Característica útil para medir el comportamiento de una variable
32	Inflación	Elevación del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país
33	insumos	Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes
34	Intangible	Que no puede tocarse
35	Levantamiento de necesidades	Identificación de necesidades
36	Mano de obra a destajo	Tarifa de pago por cantidad producida
37	Materias primas	Materiales útiles para la elaboración de un bien
38	Normativa	Conjunto de normas, especificaciones o regulaciones para la ejecución de un proceso
39	Oferta	Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado

40	Optimizar	Elevar a calidad de óptimo un proceso
41	Productividad	Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.
42	Programa de capacitación	Consecución sistemática y cronológica de un proceso de capacitación
43	Punto de equilibrio	Condición en la que las utilidades, producto de las ventas es igual al costo incurrido en generarlas, no hay ganancia, no hay pérdida
44	Rentable	que produce renta suficiente o remuneradora
45	Sitio web	Documento situado en una red informática, al que se accede mediante enlaces de hipertexto.
46	Software	Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.
47	Staff Administrativo	Equipo de trabajo de administración
48	Tangible	Que es susceptible de tocar o percibir de forma precisa
49	Tarifa de mercado	Precio que el mercado ofrece para productos de semejantes características
50	TIR	Valuación del flujo de efectivo que permite determinar una tasa interna de retorno de la inversión
51	Valor de rescate	Valor de recuperación de una inversión después de un período de tiempo determinado
52	VAN	Valuación del flujo de efectivo que permite determinar el valor actual neto de una inversión inicial

Anexos

Anexo 1



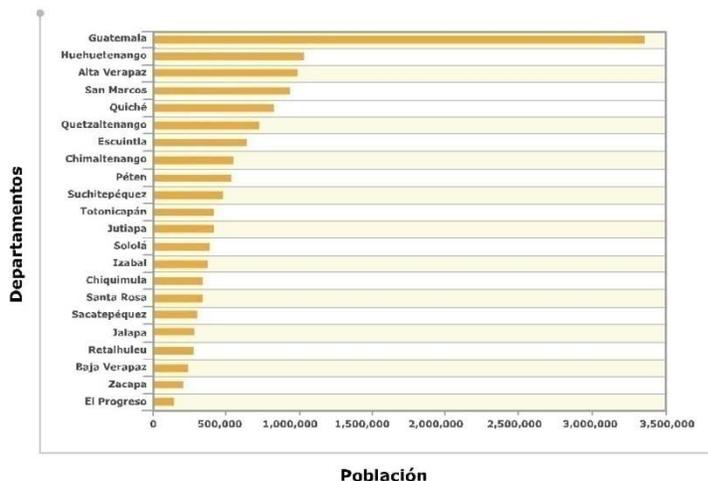
¿En qué departamento del país habitan la mayor cantidad de guatemaltecos?

PROYECCIONES DE POBLACIÓN SEGÚN DEPARTAMENTO. REPÚBLICA DE GUATEMALA. AÑO 2007.

Departamento	Población
REPÚBLICA	13,344,770
Guatemala	2,937,307
Huehuetenango	1,028,208
Alta Verapaz	983,479
San Marcos	929,103
Quiché	832,387
Quetzaltenango	721,177
Escuintla	639,803
Chimaltenango	546,536
Petén	538,771
Suchitepequez	469,985
Totonicapán	420,212
Jutiapa	410,485
Sololá	386,077
Izabal	374,151
Chiquimula	341,041
Santa Rosa	324,516
Sacatepéquez	290,357
Jalapa	286,428
Retalhuleu	278,106
Baja Verapaz	246,531
Zacapa	211,117
El Progreso	148,992

Fuente: INE. Proyecciones de Población con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002.

PROYECCIONES DE POBLACIÓN SEGÚN DEPARTAMENTO. REPÚBLICA DE GUATEMALA. AÑO 2007.



Fuente: INE. Proyecciones de Población con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002.

Los departamentos que tienen mayor población de todo el país son: Guatemala, Huehuetenango, Alta Verapaz y San Marcos, ocupando éstos un 44% con respecto a la población total.

Anexo 2

**PARQUE VEHICULAR DE GUATEMALA,
CLASIFICADO POR DEPARTAMENTO**

DEPARTAMENTO	Dic-05	Dic-06	Dic-07
GUATEMALA	608,961	708,267	817,175
QUETZALTENANGO	75,774	90,969	109,737
ESCUINTLA	50,464	67,886	85,563
SAN MARCOS	34,617	43,599	55,646
HUEHUETENANGO	28,683	37,270	46,626
JUTIAPA	25,346	32,336	40,755
IZABAL	23,804	30,349	37,581
CHIMALTENANGO	21,815	27,691	35,151
ZACAPA	22,165	27,937	34,476
SUCHITEPEQUEZ	22,049	27,350	34,351
CHIQUMULA	20,799	25,730	31,474
SANTA ROSA	18,657	23,339	29,362
RETALHULEU	18,078	22,834	29,007
PETEN	15,005	21,103	28,246
SACATEPEQUEZ	18,205	22,075	26,435
QUICHE	13,982	18,123	23,573
JALAPA	12,994	16,195	20,311
ALTA VERAPAZ	12,276	14,872	17,935
TOTONICAPAN	13,394	15,225	17,910
EL PROGRESO	9,710	12,113	15,083
BAJA VERAPAZ	6,958	9,176	12,022
SOLOLA	6,332	7,833	9,726
TOTAL	1,080,068	1,302,272	1,558,145

Fuente: Elaboración propia con cifras de la Base de Datos del Sistema de Registro Fiscal de Vehículos, SAT.

Anexo 3

**PARQUE VEHICULAR DE GUATEMALA,
CLASIFICADO POR TIPO DEL COMBUSTIBLE**

COMBUSTIBLE	Dic-05	Dic-06	Dic-07
Gasolina	896,456	1,084,094	1,304,565
Diesel	162,010	194,535	226,932
Otro	21,601	23,643	26,648

TOTAL	1,080,068	1,302,272	1,558,145
--------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia con cifras de la Base de Datos del Sistema de Registro Fiscal de Vehículos, SAT.

Anexo 4

PARQUE VEHICULAR, CLASIFICADO POR MODELO DEL VEHÍCULO

MODELO	Dic-05	Dic-06	Dic-07
2008	-	-	21,976
2007	-	31,702	122,385
2006	26,970	111,083	128,219
2005	73,673	83,293	85,080
2004	58,184	60,762	62,909
2003	42,287	45,405	48,433
2002	28,050	32,034	36,125
2001	27,773	32,229	37,130
2000	28,139	34,356	40,775
1999	36,111	39,803	48,616
1998	37,724	43,940	52,770
1997	29,834	37,987	44,186
1996	32,571	38,734	44,669
1995	43,046	50,529	58,165
1994	43,403	50,595	58,705
1993	41,376	46,417	53,008
1992	34,291	37,902	43,376
1991	31,328	34,467	39,756
1990	33,861	36,444	41,373
1989	39,072	41,661	46,677
1988	44,480	46,907	51,417
1987	48,653	51,072	56,040
1986	48,244	50,824	56,030
1985	41,299	43,516	47,530
1984	35,913	37,653	40,794
1983	22,261	23,251	24,845
1982	21,726	22,929	24,398
1981	21,396	22,517	23,732
1980	108,403	114,260	119,026
TOTAL	1,080,068	1,302,272	1,558,145

Fuente: elaboración propia con cifras de la Base de Datos del Sistema de Registro Fiscal de Vehículos, SAT.

Anexo 5

ENCUESTA PROYECTO

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ADMINISTRACION DE CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ
Diseñado a la medida de los requerimientos

- 1) **Que volumen (cantidad) de vehículos es común ver dentro de su centro de servicio (taller) (responder 1= mínima cantidad, 2= cantidad intermedia, 3= gran cantidad)**
 - a. Modelos entre (1990 & 2000)
 - b. Modelos entre (2000 & 2004)
 - c. Modelos entre (2005 & 2008)

- 2) **Al analizar su centro de servicio (taller) cual considera que es el mayor interés de los propietarios de vehículos que buscan sus servicios (responder 1=mínimo interés 2=interés intermedio 3=alto interés)**
 - a. Rapidez en la ejecución de los trabajos
 - b. Calidad en los trabajos realizados
 - c. Bajo Precio
 - d. Alta capacidad para la solución de problemas
 - e. Ubicación cercana a su trabajo / residencia

- 3) **Que requerimiento de especialización considera necesario en sus recursos para atender satisfactoriamente a su clientela, (1= nivel bajo, 2= nivel intermedio, 3 = nivel alto):**
 - a. Herramienta especializada
 - b. Software para diagnóstico de fallas
 - c. Conocimiento de sus mecánicos
 - d. Conocimiento de su personal staff (Jefe de taller, supervisor de mecánicos, asesores, receptores de vehículos, vendedores, cajeros, secretarias, etc.)

- 4) **Como califica el grado de dificultad de las tareas, que realizan día a día sus colaboradores (0= si no aplica, 1= muy sencilla, 2= medianamente compleja, 3= sumamente complejas)**
 - a. Tareas de mecánica
 - b. Tareas de Enderezado & Pintura
 - c. Tareas de electrónica automotriz
 - d. Tareas de suspensión y tren de rodaje
 - e. Alineación, balanceo y montaje de llantas
 - f. Aire acondicionado
 - g. Limpieza (pulido y lustrado de vehículos)

- 5) **Cuán importante considera la capacitación y actualización continua del personal staff (Jefe de taller, supervisor de mecánicos, asesores, receptores de vehículos, vendedores, cajeros, secretarias, etc.) para garantizar el éxito en las operaciones de su taller (1= poco importante , 2= medianamente importante, 3 =muy importante)**

ENCUESTA PROYECTO

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ADMINISTRACION DE CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ
Diseñado a la medida de los requerimientos

6. Cuán importante considera la capacitación y actualización continua de los técnicos mecánicos para garantizar el éxito en las operaciones de su taller (1= poco importante , 2= medianamente importante, 3 =muy importante)

7. Conoce alguna organización que ofrezca servicios de capacitación, para su personal Staff (Jefe de taller, supervisor de mecánicos, asesores receptores de vehículos, vendedores, cajeros, secretarias, etc.) (si o no) ¿Puede mencionar una?

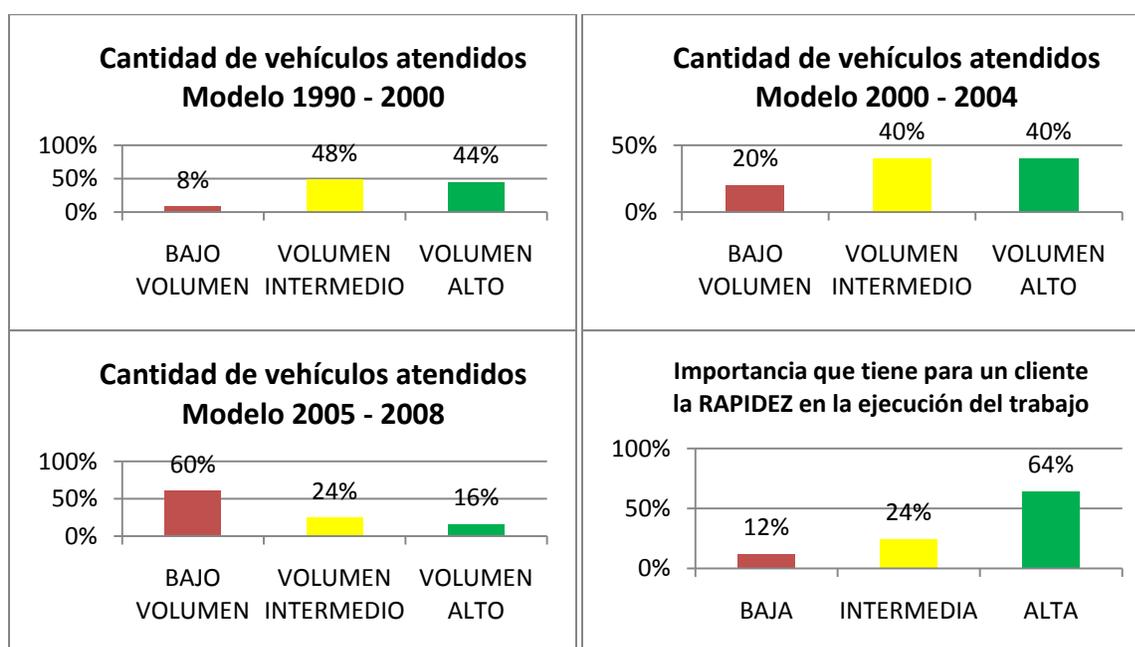
8. Conoce alguna organización que ofrezca servicios de capacitación, para sus técnicos mecánicos? (si o no) puede mencionar una

9. Como califica el empleo de tiempo y dinero en capacitación

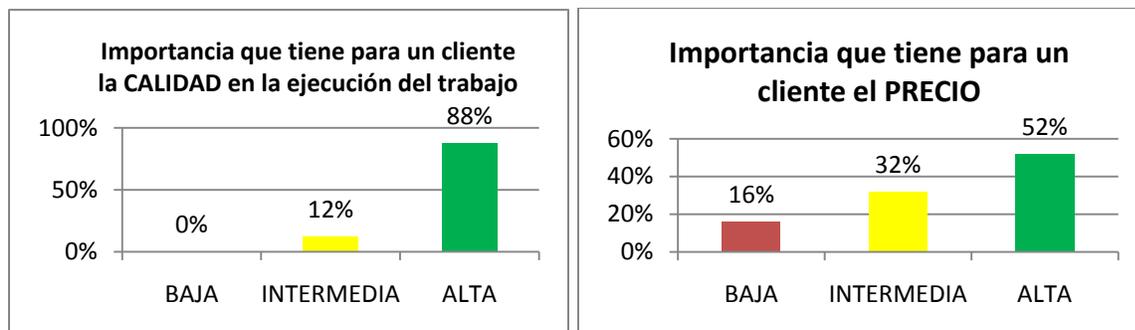
Como un gasto innecesario (porque su equipo de trabajo se encuentra debidamente capacitado)

Como una inversión (porque permite que su equipo de trabajo este preparado para un mercado más exigente)

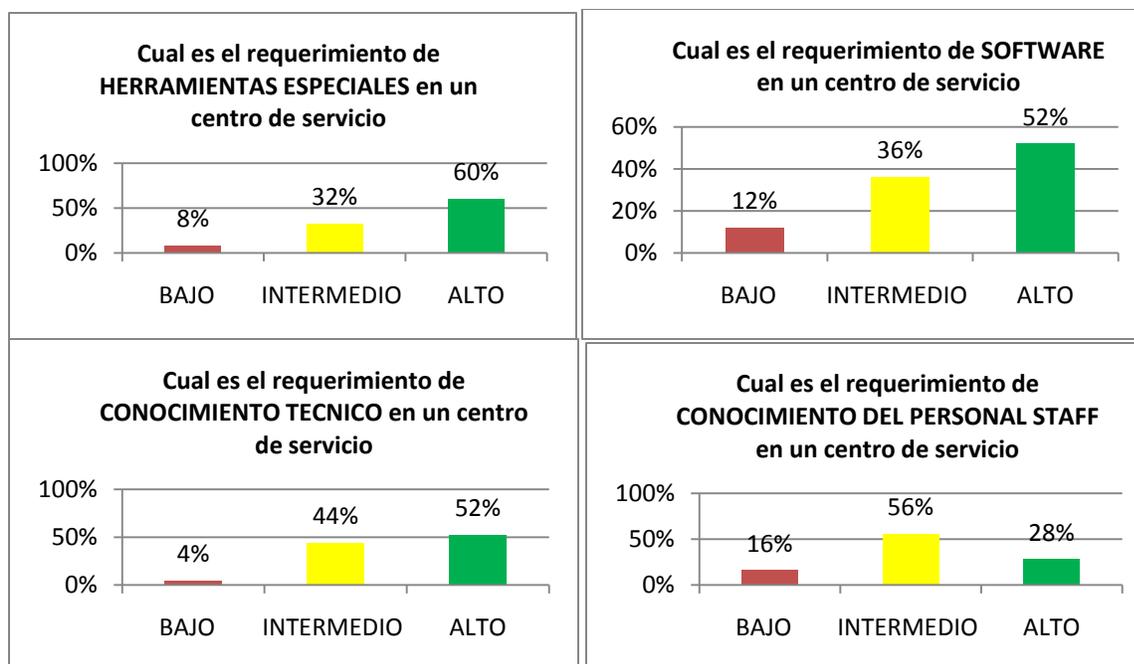
10. Estaría interesado en una evaluación (gratuita) de su centro de servicio para hacer un levantamiento de necesidades de capacitación (si o no), podemos llamarle nuevamente para concertar una cita y visitarlo (si o no)



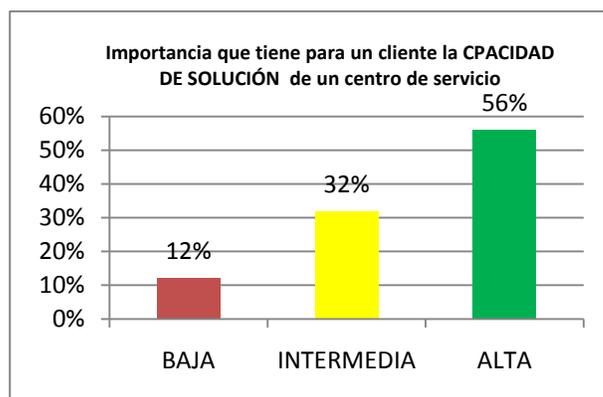
Fuente: Elaborado por el autor



Fuente: Elaborado por el autor



Fuente: Elaborado por el autor



Fuente: Elaborado por el autor

Anexo 6

Comerciante Individual**Pasos para la inscripción de Comerciante Individual en el Registro Mercantil**

PASO 1	En ventanilla del Registro Mercantil se compra un formulario de solicitud de inscripción de comerciante y de empresa mercantil (FORMA RM-1-SCC-C-V). El valor del formulario es de Q2.00
PASO 2	En la misma ventanilla solicitar orden de pago para cancelarlo en el Banco que indique dicha orden. Valor del Depósito Q50.00
PASO 3	Se integra un expediente en un fólder tamaño oficio con pestaña. Con los siguientes documentos: La solicitud de inscripción de comerciante individual completamente llena, La orden de pago ya cancelada en el Banco, y La cédula de vecindad original.
PASO 4	Se presenta el expediente en las ventanillas receptoras de documentos del Registro Mercantil.
PASO 5	En el departamento de Operaciones Registrales califican el expediente y proceden a inscribirlo en el libro electrónico de comerciantes.
PASO 6	En el mismo departamento, se razona la cédula de vecindad, haciendo constar la inscripción como comerciante individual y anotan el número de registro, folio, libro, número de expediente y la fecha de inscripción.
PASO 7	La cédula de vecindad pasa al Despacho del Registrador Mercantil General de la República, para sello y firma.
PASO 8	En la ventanilla de entrega de documentos entregan la cédula de vecindad debidamente razonada, en donde consta que se es un comerciante individual.

Requisitos de Inscripción personas individuales y jurídicas

Inscripción de Contribuyentes y responsables

Código Tributario (art.112 num. 1,literal b, y 120)
 Obligación Formal: Inscribirse en el registro tributario unificado, aportando los datos y documentos necesarios y comunicar las modificaciones del los mismos.
 Todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Superintendencia Administración Tributaria antes de iniciar actividades afectas.

* Información para inscripción como [pequeño Contribuyente](#)

Comerciante Individual

Para la Inscripción de Comerciante Individual, el trámite establece que el interesado deberá presentarse al edificio de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, en una de las ventanillas del Departamento de Registro Tributario Unificado (RTU) y solicitar inicialmente el Formulario de Inscripción y actualización de información de Contribuyentes en el Registro Tributario Unificado (SAT- No. 0014) valor Q.1.00. Requisitos para llenar el formulario SAT- No. 0014:

Para llenar este formulario deberá de usar máquina de escribir o letra de molde.
 No se aceptará la presentación del formulario con tachaduras, enmiendas o similares.
 Si se trata de inscripción, se utilizará la casilla No.2 y en el caso de ser una actualización utilizar la casilla No.3, anotando en ambos casos una "X".

Escriba los datos solicitados en "Datos de identificación para persona individual" en las casillas de la No.05 a la 16 y en "Datos generales" en la casilla de la No.27 a la 43, en el caso de que proceda. De lo contrario escriba una línea para anular el espacio NO utilizado del formulario SAT- No. 0014. El Comerciante Individual tipificado como pequeño contribuyente debe tomar la decisión de cual será el Régimen de pago del Impuesto Sobre la Renta. Los regímenes establecidos por la Ley y vigentes son los siguientes:

Régimen de Cuota fija 5%, pagos trimestrales del 5% sobre servicios técnicos y arrendamientos con o sin oficina.
 Régimen de Cuota fija 5%, pagos trimestrales 5%, sobre actividades mercantiles.
 Régimen de Declaración anual, pagos trimestrales sobre servicios técnicos o profesionales y arrendamientos, con o sin oficina.
 Régimen de Declaración anual, pagos trimestrales sobre actividades mercantiles.
 Contribuyente Normal sobre servicios técnicos o profesionales y arrendamientos, con o sin oficina.
 Contribuyente Normal sobre actividades mercantiles.

Los requisitos de Inscripción para los contribuyentes tipificados dentro de estos regímenes son:

Formulario de Inscripción SAT-14
 Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple de la cédula de vecindad o pasaporte si fuera extranjero.
 Certificación de calidad de residente en el país, extendida por la dirección General de Migración, en caso de ser extranjero.
 Constancia de colegiado activo (profesionales liberales) queda en poder de la Oficina o Agencia Tributaria.

El Formulario SAT-0014 deberá acompañarse de los formularios siguientes:

Solicitud de Habilitación de Libros, formulario SAT-0052
 Solicitud para autorización de Impresión y Uso de Documentos y Formularios, formulario SAT-0042

Instituto Guatemalteco De Seguridad Social IGSS

El 30 de Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "LA LEY ORGANICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL". Se crea así "Una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima" (Cáp. 1º, Art. 1º).

Se crea así un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias; los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de Mayo de 1985, dice en el artículo 100: "Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación".

¿Dónde se puede inscribir un Patrono?

El patrono o su representante, deberán acudir a la Sección de Inscripciones en la División de Registro de Patronos y Trabajadores, en el 2o nivel del Edificio Central en la Ciudad de Guatemala, o bien en las Cajas o Delegaciones Departamentales que les corresponda (Delegaciones).

Se les entregará un formulario DRTP-001 el cual deberá ser debidamente lleno.

[Pasos para Inscripción General al IGSS](#)

Comerciante Individual o Persona Individual

Una persona como Patrono y/o Contrato de Negocios en participación:

- a. Fotocopia de Cédula de Vecindad (completa) si es guatemalteco y Fotocopia del pasaporte (completo) si es extranjero.
- b. Fotocopia de Constancia del Número de Identificación Tributaria (NIT).

Más de una persona como Patrono y/o Contrato de Negocios en participación:

Fotocopia de Cédula de Vecindad completa del Gestor.
Si es extranjero, fotocopia del pasaporte.
Fotocopia de Patente de Comercio (si es empresa)
Fotocopia de Cédula de Vecindad completa de Copropietarios.
Si son extranjeros, fotocopia de pasaporte.
Fotocopia de la constancia del Número de Identificación Tributaria – NIT.

Empresa Individual

Empresas ubicadas en el Departamento de Guatemala

Al emplear los servicios de 3 trabajadores el patrono está obligado a inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social, debiendo descontar la cuota laboral correspondiente a sus empleados posterior a la inscripción.

Únicamente las empresas de transporte terrestre, quedan obligadas a inscribir la Empresa en el Régimen de Seguridad Social, cuando ocupen 1 ó 2 trabajadores.

Empresas ubicadas en el resto de Departamentos de la República de Guatemala:

Al emplear los servicios de 5 trabajadores el patrono está obligado a inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social, debiendo descontar la cuota laboral correspondiente a sus empleados posterior a la inscripción. 3 trabajadores a partir del 15 de marzo 2003

Sociedades Mercantiles o Personas Jurídicas

Todas las Sociedades Mercantiles deberán presentar obligatoriamente para su inscripción una fotocopia de Patente de la Comercio de Empresa.

Sociedades Mercantiles

Empresas ubicadas en el Departamento de Guatemala:

Al emplear los servicios de 3 trabajadores el patrono está obligado a inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social, debiendo descontar la cuota laboral correspondiente a sus empleados posteriores a la inscripción.

Únicamente las empresas de transporte terrestre, cuando ocupen 1 ó 2 trabajadores.

Empresas ubicadas en el resto de Departamentos de la República de Guatemala:

Al emplear los servicios de 5 trabajadores el patrono está obligado a inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social, debiendo descontar la cuota laboral correspondiente a sus empleados posteriores a la inscripción. 3 trabajadores a partir del 15 de marzo 2005

Documentación relacionada con el patrono:

1. Fotocopia de la Patente de Comercio de Sociedad.
2. Fotocopia de la Escritura Pública de Constitución de Sociedad, en caso de modificarse la escritura citada, en sus cláusulas relacionadas con la razón social o comercial, y del capital, cuando éste se amplíe con capital no dinerario, que constituya una empresa, adjuntarse fotocopia de la escritura pública respectiva.
3. Fotocopia del Acta Notarial de Nombramiento del Representante Legal, con anotación de inscripción en el Registro Mercantil.
4. Fotocopia De Cédula de Vecindad (completa) del Representante Legal. Si es extranjero deberá adjuntar fotocopia del pasaporte (completo).
5. Fotocopia de Constancia del NIT.

De acuerdo al tipo de Empresa, es necesaria la siguiente documentación:

Agrícolas (Fincas o Haciendas): Fotocopia de la Escritura Pública de propiedad y la Certificación de Inscripción del Inmueble en el Registro General de la Propiedad.

Arrendadas: Fotocopia del contrato de arrendamiento.

Construcción de Obras: Fotocopia del contrato cerrado de construcción, y de la Licencia Municipal cuando ésta proceda. Si la construcción es obra pública, presentar fotocopia del contrato suscrito con el Estado, sus entidades o municipalidades.

Transporte Terrestre: Fotocopia Legalizada de tarjetas de circulación de los vehículos, los cuales deben pertenecer al Patrono que solicita la inscripción.

Colegios: Fotocopia de la resolución del Ministerio de Educación autorizando su funcionamiento, en la cual conste la propiedad del mismo. Fotocopia de la Patente de Comercio.

Prestación de servicios de personal: Fotocopia del contrato respectivo.

Oficinas de Profesionales (Contables, bufetes de abogados, clínicas médicas, psicológicas, dentales, etc.): Fotocopia del documento que las identifique con un nombre determinado.

Fundaciones, Asociaciones, Federaciones, Cooperativas, Gremiales, Coordinadoras, Consorcios, etc.:

Fotocopia de Escritura Pública o documento equivalente que les da vida jurídica;
 Fotocopia de los estatutos.
 Fotocopia del nombramiento del Representante Legal, con anotación de su registro o reconocimiento.
 Fotocopia de Cédula de Vecindad completa del Representante Legal. Pasaporte si es extranjero.
 Fotocopia de la constancia del Número de Identificación Tributaria – NIT

Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)

Fotocopia del documento oficial por medio del cual el Gobierno de Guatemala le reconoce y la autoriza para su funcionamiento
 Fotocopia del nombramiento del Representante Legal;
 Fotocopia de Cédula de Vecindad completa del Representante Legal. Pasaporte si es extranjero;
 Fotocopia de la constancia del Número de Identificación Tributaria – NIT.

Entidades Religiosas:

Fotocopia del documento por el cual el Gobierno de Guatemala le otorga su reconocimiento;
 Fotocopia del nombramiento del Representante Legal;
 Fotocopia de Cédula de Vecindad completa del Representante Legal. Pasaporte si es extranjero;
 Fotocopia de la constancia del Número de Identificación Tributaria – NIT.

Regímenes de Propiedad Horizontal (condominios):

Fotocopia de la Escritura Pública de Constitución del Régimen de Propiedad Horizontal;
 Fotocopia de los estatutos del edificio constituido en condominio;
 Fotocopia del nombramiento del Administrador del condominio
 Fotocopia de Cédula de Vecindad completa del Administrador. Pasaporte si es extranjero
 Fotocopia de la constancia del Número de Identificación Tributaria – NIT.

Para mas información puede Visitar: www.igssgt.org

IRTRA

Institución líder en Latinoamérica, dedicada a proveer recreación y diversión.

Con 6 Parques para recreación de la familia en distintas partes de la república:

Parque Recreativo Amatitlán, kilómetro 28 de la carretera de circunvalación al lago de Amatitlán
Parque Recreativo Agua Caliente, en el kilómetro 29 de la carretera al Atlántico.
Parque Recreativo Urbano Petapa, en la ciudad capital, Avenida Petapa y 43 calle de la zona 12.
Parque Acuático Xocomil, en Retalhuleu, Kilómetro 180.5 de la carretera que por la costa sur va hacia Quetzaltenango.
Parque Vacacional "Hostales del IRTRA" en Retalhuleu, Kilómetro 180.5 de la carretera que por la costa sur va hacia Quetzaltenango.
Parque de Diversiones Xetulul en Retalhuleu, Kilómetro 180.5 de la carretera que por la costa sur va hacia Quetzaltenango.

El IRTRA fue creado por el Decreto No. 1528 del Congreso de la República para brindar recreación a los trabajadores de la empresa privada y sus familias; está organizada, operada y financiada en su totalidad por las empresas de la iniciativa privada de Guatemala.

Horario de atención al público: Lunes a Viernes de 8:00 a 17:00 hrs.

Afiliaciones e Información General

Todos los trabajadores de las empresas privadas que estén afiliadas al IRTRA pueden utilizar los parques del IRTRA.

Las empresas inscritas en el régimen de seguridad social, pueden afiliarse al IRTRA y obtener los carnets de afiliación que permitirán a sus empleados gozar de las instalaciones de cada uno de los parques sin costo alguno y gozar de una recreación sana en familia, lo que permite un mejor desempeño laboral de los empleados.

Al pagar las cuotas del IGSS la empresa tiene derecho a afiliarse al IRTRA (ver actividades económicas en página web www.irtra.org.gt).

El departamento de Recursos Humanos o la persona designada para el trámite por parte de la empresa deberá efectuar los trámites respectivos para solicitud del carnet de afiliación, dependiendo del tipo de carnet que proceda.

Si algunos empleados ya cuentan con carnet puede solicitarse la renovación de la vigencia o en caso de pérdida de la tarjeta se deberá proceder con el trámite de reposición. (Verificar la duración del carnet).

Los invitados de afiliados al IRTRA pueden disfrutar de todos los parques mediante el pago respectivo.

Más información

[Quienes pueden afiliarse al IRTRA](#)

[Tipos de carnet que existen y duración del carnet](#)

[Solicitud de carnet de afiliación](#)

