

# “Estrategias financieras para el montaje de una empresa de distribución de repuestos en el Ecuador”

## **AUTORES**

Andrés Wither Delgado<sup>1</sup>

Virna Rossi Flores<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ingeniero Industrial 2000

<sup>2</sup>Economista, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 1995. Post-Grado en Finanzas y Peridismo Económico, Madrid, 1997.

## **RESUMEN**

El objetivo del presente artículo es el formular estrategias operativas y financieras para el desarrollo de una empresa que se dedique a la “ Distribución de Repuestos en el Ecuador”. Una vez determinada la situación macroeconómica del País, del sector Automotriz, de la industria de repuestos y de las principales compañías del medio se determina el riesgo y las motivaciones que llevará a un accionista a invertir en una empresa de este tipo.

A partir de este punto se diseña la estructura del negocio, para lo cual se plantean nichos de mercado objetivo, estructuras de mercadeo, operación, distribución y organización, basándose en estudios de macro y micro-localización, estudios de transporte y flujos operativos y proyecciones. La información obtenida servirá de base para la elaboración de las estrategias financieras de corto y largo plazo que deberán implementarse a fin de obtener los niveles óptimos de rentabilidad del negocio, lo cual implica formular planes de inversión, manejo de flujo de efectivo, determinación de estrategias de venta y cobranza, manejo de inventarios y acuerdos con proveedores.

## **INTRODUCCIÓN**

La distribución y venta de repuestos en el Ecuador representa el 2.41%<sup>2</sup> del total de importaciones registrado, motivo por el cual es un sector importante dentro de la economía nacional, y por ende un sector que puede desarrollarse ampliamente, atrayendo de esta manera capitales frescos a nuestro país.

## **CONTENIDO**

### **ANTECEDENTES**

En primer lugar desde del punto de vista estrictamente financiero, el país atravesó una de las peores crisis de su historia, con impresionantes procesos devaluatorios e inflacionarios. Además se observó un estancamiento en todos los sectores productivos del país.

Desde el punto de vista político y social, el desastre económico fue originado por grandes escándalos políticos y perturbaciones sociales. Se detalla en el análisis las serie de acontecimientos que propiciaron la situación actual del país así como de los cambios de gobierno realizados.

La actual lucha por parte del gobierno de turno, es la de llevar con éxito un proceso de dolarización, encaminado al desarrollo a largo plazo de los sectores productivos del país.

### **ANALISIS SECTORIAL**

Existe un gran mercado vehicular en el Ecuador, concentrado principalmente en las provincias de Guayas y Pichincha. Dicha población vehicular esta en su mayor parte compuesta por vehículos de fabricación nacional que poseen tecnología y diseño japonés. Se puede observar un liderazgo de las marcas Chevrolet, Suzuki, Fiat, Hyundai y Mazda<sup>3,4</sup>.

La industria de la importación de repuestos posee altas barreras de entrada, debido fundamentalmente al nivel de infraestructura necesario, aunque en compensación existe una gran ventaja para nuevos importadores debido a que no deben arrastrar las pérdidas por diferencial cambiario que observan todos los importadores actuales. Se observa que el poder de negociación de los compradores es alto mientras que el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo. No existen al momento peligro de sustitutos, mientras que se observa un alto nivel de rivalidad entre los competidores.

En el análisis de empresa se encuentra detallados cuáles son los principales importadores de repuestos en el país, los cuales son analizados en el capítulo de riesgo industria, a través de sus estados financieros y de un método de factores cualitativos y cuantitativos, dando como resultado una calificación promedio de "B", esto es, de relativo riesgo para inversión.

### **MOTIVACIONES**

Es necesario determinar la Misión que va a constituir la compañía de distribución de repuestos. Se comienza por determinar la definición del negocio: empresa especializada, enfocada en la distribución de repuestos automotrices a nivel nacional.

Como resultado se llega a que la visión de la empresa la constituye en conformar la mayor cadena de distribución de repuestos automotrices en el Ecuador.

Los valores fundamentales en los cuales se va a cimentar esta visión lo constituyen: una fuerza laboral flexible y preocupada de su constante desarrollo personal y orientada al servicio y soporte al cliente como medio para asegurar una operación rentable y en continuo crecimiento.

Finalmente se determina el nivel de riesgo existente, de alrededor del 20%<sup>5</sup>.

### **ESTRUCTURA DEL NEGOCIO**

Se debe determinar la esencia del negocio, comenzando por la determinación del marco legal necesario para la constitución de la compañía, llegándose a la conclusión de que la Sociedad Anónima es el mejor marco el negocio.

Se determinan los nichos de mercado objetivos: distribuidores, empresas / flotas y talleres. Cada uno de estos nichos de mercados serán atendidos siguiendo la estrategia competitiva de segmentación la cual representa la base sobre la cual se realiza la estructura operativa y de distribución.

Para la estructura operativa se detallan los flujos de procesos necesarios, así como un ejemplo de los mismos. Acto seguido se elaboran los organigramas basados completamente en la estrategia competitiva de segmentación.

Para determinar la estructura de la distribución se realiza un estudio de macro y microlocalización basado en el método de Brown y Gibson<sup>6</sup>, orientado a determinar las ciudades en las cuales se tendrá como objetivo para la instalación de un punto de venta o selección de un distribuidor importante. Adicionalmente en el estudio de transporte, elaborado por medio de programación lineal.

Como siguiente paso se establecen los planes de mercadeo para cada uno de los nichos escogidos. Producto de estos planes de mercadeo nos encontraremos con la tabla de niveles de venta proyectados.

## **SIMULACION FINANCIERA DE UN NEGOCIO EN MARCHA**

Se toma como ejemplo de negocio en marcha a la compañía REPARSA, compañía del mismo ramo de negocio, y con orientaciones similares a las planteadas por este proyecto. A tal efecto se toman los estados financieros de REPARSA (balances y estados de pérdidas y ganancias) a partir del mes de marzo de 1999, mes en el que inicia sus operaciones.

A continuación se procede a detallar las razones financieras, el método para determinarlas, así como su significado e importancia. Dichas razones están clasificadas en: índices de liquidez, índices de actividad, índices de apalancamiento e índices de rentabilidad.

Como parte final del capítulo se establecen los valores de dichos índices financieros para cada mes de operación de la compañía REPARSA, así como las conclusiones a las cuales nos lleva el análisis efectuado.

## **ESTRATEGIAS FINANCIERAS PROPUESTAS**

De los análisis efectuados y de las investigaciones de mercado realizadas, se define a continuación las estrategias financieras a largo plazo propuestas para la implementación de una compañía de distribución de repuestos en el Ecuador:

### **RENTABILIDAD ESPERADA**

Como primer paso se determina cuál será la rentabilidad esperada para nuestra operación, se fijará como rentabilidad superior al costo del capital, esto es, con un retorno de la inversión superior al 20% anual.

Se debe hacer énfasis en que la rentabilidad proviene de la combinación de dos factores, el primero el margen de utilidad (precio de venta vs. costo) y la rotación del inventario (# de veces que el inventario completo es vendido en un año). Dado que es necesario ingresar como una compañía con un costo bajo a fin de ingresar adecuadamente al nicho

de mercado escogido, por lo que se mantendría el nivel de rentabilidad promedio de la industria, como estrategia financiera de rentabilidad esperada estableceremos que el negocio debe orientarse a obtener altos niveles de rotación de inventario (el objetivo del negocio será el mantener un nivel de rotación igual a 5 esto es, de 72 días). Se proyectará que este nivel de rotación se obtenga a partir del 3 año de trabajo, sobre la base de la curva de aprendizaje de la compañía.

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Con el fin de obtener el rendimiento deseado el financiamiento deberá plantearse de dos fuentes<sup>7</sup>:

- capital accionista
- deuda a largo plazo con entidades financieras

La distribución de la deuda correspondería al orden del 70/30, es decir 70% proveniente de préstamos a largo plazo con entidades financieras y 30% con aporte de accionistas.

Adicionalmente a esto, se implementan las siguientes políticas:

Los dividendos anuales a los accionistas corresponderán a un máximo del 80% de la utilidad neta percibida en el período, a partir del 6 año de operación.

La utilidad restante será considerada utilidad retenida, a fin de ser reinvertida en la empresa.

- Las ventajas de estas políticas pueden ser resumidas en los siguientes puntos:
- Las utilidades retenidas evitan o disminuyen el financiamiento externo.
- Ayudan a fortalecer la capacidad de endeudamiento
- Contribuyen a disminuir el riesgo financiero.
- Afectan el precio de mercado de la acción (en caso de que se desee entrar al mercado de valores).

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

Dentro de la administración del capital de trabajo se tomará en consideración los siguientes aspectos:

Administración de los inventarios

Administración de las cuentas por cobrar

## ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Como se puede observar en los estudios de mercado efectuados y en el análisis de la empresa REPARSA, punto crítico en el desarrollo de las empresas de distribución de repuestos lo constituyen los inventarios y por ende las adecuadas o no políticas de manejo de inventario. Como promedio, el monto de inventario llega a constituir aproximadamente el 37% del valor total de activos en las empresas del sector, más aún si se considera el costo financiero de las mermas, pérdidas, lento movimiento y obsolescencia que llegan a niveles del 12% (promedio de las industrias).

Fruto del estudio realizado se determinó que el método de mayor éxito en las compañías de ventas de repuestos, es el de mínimos y máximos, método sobre el cual se realizaron adaptaciones a fin de que permita responder rápidamente a cambios bruscos del nivel de demanda de mercado.

## ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar y los inventarios están íntimamente relacionados ya que el inventario de productos terminados se convierte en una cuenta por cobrar en el momento de realizar una venta a crédito.

Las políticas de crédito establecen los lineamientos para determinar:

Condiciones de crédito: Especifican los períodos de crédito y descuentos ofrecidos. Como se pudo observar en el análisis de REPARSA, es muy importante considerar una política coherente para la administración de cuentas por cobrar, de manera que generen un soporte al flujo de efectivo y no lo perjudique. Es necesario puntualizar que las cuentas por cobrar, a su vez, están ligadas a los planes de mercadeo propuestos. De tal manera que la política de cuentas por cobrar estará definida de la siguiente manera:

TABLA I

DITRIBUCION DE VENTAS POR MERCADO

Mostrador	Pago de contado	5 % de la venta total
Talleres	Pago a 30 días	5 % de la venta total
Empresas (flotas)	Pago a 30 y 60 días	25 % de la venta total
Distribuidores	Pago a 30, 60 y 90 días	65 % de la venta total

- Normas de crédito: Requisitos mínimos que debe cubrir el cliente para calificar como sujeto de crédito, servirán como medición de la calidad del crédito, fijar el monto del mismo, monto de descuentos por pronto pago, período de descuento. Su principal objetivo es el de disminuir la probabilidad de que un cliente incurra en incumplimiento de pago en el período y condiciones previamente pactados. A tal efecto se establecen los siguientes criterios a considerarse: La imagen crediticia, las referencias de crédito, el período promedio de pago y los indicadores financieros.
- Período de crédito: Tiempo que se confiere al comprador para liquidar los bienes adquiridos (descritos ya en el primer punto)
- Procedimientos de cobranzas: Son los procedimientos adoptados para recuperar las cuentas por cobrar cuando están vencidas. La eficacia de tales políticas puede determinarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables.
- Las políticas de crédito establecen los lineamientos para determinar:
- Condiciones de crédito: Especifican los períodos de crédito y descuentos ofrecidos. Como se pudo observar en el análisis de REPARSA, es muy importante considerar una política coherente para la administración de cuentas por cobrar, de manera que generen un soporte al flujo de efectivo y no lo perjudique. Es necesario puntualizar que las cuentas por cobrar, a su vez, están ligadas a los planes de mercadeo propuestos.

**Planes a corto plazo – operativos**

En este capítulo se detallarán las políticas a seguir con respecto a la administración del efectivo. La administración del efectivo es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene como objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo de caja, bancos y valores negociables, para el pago normal de pasivos e imprevistos.

Los objetivos para mantener efectivo en Tesorería son:

- De operación
- De precaución

- De especulación
- Compensatorio.

La política que determinará la administración del efectivo se debe basar en el cálculo de los niveles del saldo óptimo de efectivo.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De las proyecciones (anexos) realizadas llegamos a las siguientes conclusiones:

- Manteniendo el nivel de costos de venta promedio de la industria, así como el nivel de rotación proyectado, sumado esto al nivel de rotación de cuentas por cobrar producto de las políticas de mercadeo establecidas se obtiene una rentabilidad baja en los primeros 3 años de operación (alrededor del 3%) inferiores a los del promedio del mercado, situación que cambia a partir del 4 año de operación.
- El adecuado manejo del efectivo permite que a partir del primer año de operación el tiempo de pago a proveedores del exterior se puede reducir sin afectar el nivel de flujo de efectivo y liquidez. De esta manera es posible aprovechar los descuentos por pronto pago que los proveedores del exterior mantienen en pagos a 30 días.
- La tasa interna de retorno del inversionista, fruto de los dividendos proporcionados por la compañía se muestra en un nivel del 31%, considerando que fue posible otorgar dividendos a partir del 3 año, a pesar de que no estuvo inicialmente estipulado. Es necesario recalcar que fue necesario el aporte de capital accionista en el primer y segundo año de operación lo que reduce la rentabilidad del negocio.
- La posición de la compañía al final del período, en el año 10 (diez), es por demás competitiva, con altos niveles de rendimiento, y con un apalancamiento igual a cero, lo cual si bien es cierto no es óptimo debido a que estaría trabajando sólo con capital propio, da una idea de la capacidad de endeudamiento que posee la compañía en el futuro.
- A partir del séptimo año, y fruto de la política de utilidades retenidas, la compañía cuenta con capital interesante para realizar inversiones a largo plazo que le permitan mejorar su posición en el mercado y/o suposición financiera.
- Finalmente cabe resaltar que este proyecto debe ser extremadamente atractivo para un inversionista, si observamos que al cabo del quinto año de operación no sólo cuenta con un nivel de rentabilidad superior al costo de capital, sino que posee completamente a una compañía de gran valor comercial, basada fundamentalmente en activo corriente de alta rotación. Cabe resaltar que todos los cálculos efectuados se basan en niveles de importación y rentabilidad del sector, tomados de los peores años de actividad, tal como se detalla en el primer capítulo, por lo que podemos denominarlo como un “cálculo pesimista”, a pesar de lo cual, fruto de las consideraciones tomadas, se observan adecuados niveles de rentabilidad.

### **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se obtienen de este análisis y proyección, orientadas a accionistas nacionales o extranjeros decididos a invertir en el Ecuador, en la industria de la distribución de repuestos son:

- 1) Mantener una clara y agresiva estrategia de negocios, fundamentada en una sólida y estudiada estrategia competitiva, estructural y organizacional.
- 2) Observar elevados estándares de rendimiento de cada una de las áreas de la empresa fundamentados en controles y resultados esperados.
- 3) Mantener altos objetivos de venta a corto, mediano y largo plazo.
- 4) Mantener niveles de inventario, adecuados al parque automotor a ser cubierto, en ítem de alta rotación.
- 5) Seguir las estrategias financieras a corto y largo plazo planteadas en este trabajo, para de esta manera, asegurar un excelente nivel de rentabilidad, altamente competitivo con inversiones de similares características, a la vez que contribuyen al desarrollo de un sector de la industria y por ende del país en general.

## **REFERENCIAS**

1. A. WITHER. “Estrategas Financieras para el montaje de una compañías distribuidora de repuestos en el Ecuador”. (Tesis, Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2000).
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Informes Mensuales. Página web 2000.
3. INEN. Reporte Nacional de Transporte, año 1997 y 1996.
4. AUTO STRATEGIES INTERNATIONAL INC. Analysis of Census as of January 1998 y 1997.
5. ING. MARCO POLO HERNÁNDEZ. Guayaquil, 28 y 29 de julio de 2000. “Análisis para decisiones de Inversión de Activos Fijos”. Diplomado de Finanzas del Tecnológico de Monterrey, 2000.
6. NASSIR SAPAG CHAIN y REINALDO SAPAG CHAIN. Preparación y Formulación de Proyectos, 1995.
7. C.P. LUIS FERNANDO ARIAS OLVERA. Guayaquil, 18 y 19 de Agosto de 2000. “Análisis para decisiones de Financiamiento”. Diplomado de Finanzas del Tecnológico de Monterrey, 2000.