

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

"REINGENIERIA COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DE UNA COMPAÑIA IMPORTADORA DE REPUESTOS

AUTOMOTRICES "



PROYECTO DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

Economista en Gestión Empresarial e Ingeniería
Comercial y Empresarial

Especialización: F I N A N Z A S

PRESENTADO POR:

Paola Balladares Puga
Michelle Espinoza Bonilla



Guayaquil - Ecuador

2004



T
658.1
BAL
D-37338

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas



**“REINGENIERÍA COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE UNA COMPAÑÍA IMPORTADORA DE
REPUESTOS AUTOMOTRICES”**

PROYECTO DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

**ECONOMISTA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
E INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**
Especialización: **FINANZAS**

Presentado por:

PAOLA BALLADARES PUGA
MICHELLE ESPINOZA BONILLA

Guayaquil – Ecuador

2004

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Omar Maluk
Presidente del Tribunal

Econ. Leonardo Estrada
Director de Tesis

Econ. Cicerón Tacle
Vocal

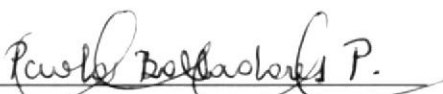
Ing. Constantino Tobalina
Vocal



DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis de graduación nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.”

(Reglamento de Exámenes y Títulos Profesionales de la ESPOL)


Paola Balladares Puga


Michelle Espinoza Bonilla

AGRADECIMIENTO

A Dios, a nuestros padres, hermanos, y amigos por su apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL



1 ANTECEDENTES

1.1.	Justificación del Proyecto	13
1.2.	Objetivos del Proyecto	14
1.2.1.	Objetivo General	14
1.2.2.	Objetivos Específicos	14
1.3.	Análisis preliminar de la Compañía	15
1.3.1.	Flujo de Operaciones Según las Funciones	17
1.3.2.	Análisis Financiero Preliminar	19
1.3.2.1.	Capital de Trabajo	20
1.3.2.2.	Ventas	22
1.3.2.3.	Costos de la empresa	25
1.3.2.4.	Gastos de la empresa	26
1.3.2.5.	Operaciones de la empresa	26
1.4.	Problemas identificados	27

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1.	Análisis de macroentorno económico	29
2.2.	Análisis del entorno del mercado	31
2.3.	Análisis situacional de la Compañía	34
2.3.1.	Definición del producto	34
2.3.2.	Segmentación de Mercado	36
2.3.3.	Análisis de Precios	37
2.3.4.	Comercialización	44
2.3.5.	Distribución	46
2.4.	Análisis de la Oferta	51
2.4.1.	Oferta Mundial	51
2.4.2.	Oferta Local	55

2.5.	Estudio de Mercado	58
2.5.1.	Necesidades de información	59
2.5.2.	Objetivos generales y específicos del estudio de mercado	59
2.5.3.	Metodología de la investigación	60
2.5.4.	Definición de la población	61
2.5.5.	Plan de muestreo	62
2.5.6.	Prueba piloto	66
2.5.7.	Trabajo de campo	66
2.5.8.	Tabulación y análisis de los resultados	66

3 PROPUESTA DE REINGENIERÍA

3.1.	Proceso de Reingeniería	76
3.2.	Análisis de Reingeniería Comercial	81
3.2.1.	Análisis de Ventas	82
3.2.1.1.	Planteamiento de objetivos	84
3.2.1.2.	Abril local nuevo con ventas al por menor	85
3.2.1.3.	Rotación de inventarios	86
3.2.1.4.	Reorganización de zonas y cronograma de visitas	87
3.2.2.	Análisis de Compras	90
3.2.3.	Análisis de Inventarios	92
3.2.3.1.	Ausencia de políticas de procedimientos	92
3.2.3.2.	Niveles mínimos y máximos	93
3.2.3.3.	Índices de rotación y obsolescencia	94
3.2.4.	Análisis de Cuentas por Cobrar	95
3.2.4.1.	Ausencia de políticas de ventas y crédito	95
3.2.4.2.	Sistema de Registro y Conciliación	95
3.2.4.3.	Confirmación Periódica de Saldos	96
3.2.4.4.	Análisis y Evaluación	96
3.2.4.5.	Diferencia entre Auxiliares de cartera vs. Estados financieros	98
3.2.4.6.	Constitución de la provisión para cuentas incobrables	100
3.2.5.	Análisis de Gastos	102
3.2.5.1.	Gastos Administrativos	103

3.2.5.2.	Gastos de Ventas	105
3.2.5.3.	Gastos Financieros	106
3.2.5.4.	Composición y proyección de gastos sugerida	106
3.2.6.	Análisis de Sistemas de Información	107
3.2.6.1.	Módulo de Ventas	107
3.2.6.2.	Módulo de Cuentas por cobrar	109
3.2.6.3.	Módulo de Inventarios	111
3.2.6.4.	Módulo de Compras	113
3.2.6.5.	Módulo de Contabilidad	114
3.3	Análisis de Reingeniería Administrativa	115
3.3.1.	Plan Estratégico de Negocio	116
3.3.1.1.	Plan Estratégico Sugerido	117
3.3.2.	Manuales de Procedimientos	118
3.3.2.1.	Manual de Procedimientos Sugerido	120
3.3.3.	Manual de Funciones	120
3.3.3.1.	Organigrama	124
3.3.3.2.	Manual de Funciones Sugerido	124
3.3.4.	Evaluaciones	126
3.3.5.	Capacitación de personal	127
3.3.5.1.	Personal Administrativo	128
3.3.5.2.	Personal de Ventas	129



4 ESTUDIO Y ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

4.1.	Estudio Económico	134
4.1.1.	Inversión	135
4.1.1.1.	Activos Fijos	135
4.1.1.2.	Capital de Trabajo	136
4.1.2.	Estructura de capital	137
4.1.2.1.	Crédito (Sistema Financiero)	137
4.1.2.2.	Capital Propio (para el proyecto)	138
4.1.3.	Ventas y costo de venta (Proyectadas)	139
4.1.4.	Presupuesto de Gastos	141
4.1.5.	Flujo de Caja Proyectado	142

4.1.6.	Balance General Proyectado	144
4.2.	Evaluación Económica Financiera	144
4.2.1.	Tasa mínima atractiva de retorno	145
4.2.2.	Valor Actual Neto	147
4.2.3.	Tasa interna de retorno	148
4.2.4.	Periodo de recuperación	148
4.2.5.	Punto de Equilibrio	149
4.2.6.	Análisis de Sensibilidad	150
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		 154
ANEXOS		157
BIBLIOGRAFIA		207

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Vendedores y Zonas	18
Tabla 1.2 Líneas con Mayores Ingresos	24
Tabla 1.3 Formas de Pago	25
Tabla 2.1 Líneas de Repuestos	34
Tabla 2.2 Zonas de Venta	36
Tabla 2.3 Política de Crédito	45
Tabla 2.4 Muestra de clientes de la Compañía	64
Tabla 3.1 Presupuesto para local de venta al público	86
Tabla 3.2 Cronograma de visitas sugerido	89
Tabla 3.3 Líneas a importarse al inicio del proyecto	92
Tabla 3.4 Cálculo del Punto de Reorden	94
Tabla 3.5 Cruce de EF's vs Auxiliar de Cuentas x Cobrar	98
Tabla 3.6 Cálculo de Provisión para Cuentas Incobrables	101
Tabla 3.7 Composición de Gastos Administrativos	103
Tabla 3.8 Sueldo y Beneficios Sugeridos	105
Tabla 3.9 Comisiones sugeridas	106
Tabla 3.10 Niveles Organizacionales	124
Tabla 3.11 Atributos del Vendedor	130
Tabla 4.1 Costo del Proyecto	135
Tabla 4.2 Estructura de Capital	137
Tabla 4.3 Tabla de Amortización	138
Tabla 4.4 Proyección de Ventas y Costo de Venta	139
Tabla 4.5 Flujo de Caja Proyectado sin Reingeniería	142
Tabla 4.6 Flujo de Caja Proyectado con Reingeniería	143
Tabla 4.7 Balance General Proyectado	144
Tabla 4.8 Variaciones de los Flujos de Caja Proyectados	145
Tabla 4.9 Análisis del Punto de Equilibrio	150



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Fondo de Maniobra	20
Gráfico 1.2 Razones:	21
Gráfico 1.3 Margen de Utilidad Bruta y Neta	21
Gráfico 1.4 Ventas Mensuales	22
Gráfico 1.5 Ventas vs Compras 2002	23
Gráfico 1.6 Ventas vs. Compras 2003	23
Gráfico 1.7 Líneas más vendidas	24
Gráfico 1.8 Ventas y Costo de Ventas	25
Gráfico 2.1 Precios de Ventas - Items de Mayor Rotación	40
Gráfico 2.2 Precios de Venta - Items de Mayor Ingreso	41
Gráfico 2.3 Sistema de Distribución	46
Gráfico 2.4 Margen de Distribución - Items de Mayor Rotación	48
Gráfico 2.5 Margen de Distribución - Items de Mayor Ingreso	49
Gráfico 2.6 Partes de Amortiguadores	53
Gráfico 2.7 Rótulas de Suspensión	53
Gráfico 2.8 Platos de Embrague	54
Gráfico 2.9 Mercado Local	56
Gráfico 2.10 Razones de Elección	67
Gráfico 2.11 Percepción de Precios	70
Gráfico 2.12 Políticas de Crédito	71
Gráfico 2.13 Tiempo de Despacho	72
Gráfico 2.14 Atención de Oficina	72
Gráfico 2.15 Líneas de Repuestos	74
Gráfico 3.1 Metodología	78
Gráfico 3.3 Ventas por Ciudades 2002	87
Gráfico 3.4 Ventas por Ciudades 2003	87

Gráfico 3.5 Gastos con respecto a Ventas	103
Gráfico 3.6 Evolución de Gastos y Ventas	103
Gráfico 3.7 Atención de Oficina	128
Gráfico 3.8 Servicio brindado	129
Gráfico 3.9 Atributos más importantes	131
Gráfico 3.10 Aspectos a mejorar	131
Gráfico 3.11 Frecuencia de visitas	133
Gráfico 4.1 VAN	148

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 2.1	Análisis de Precios	158
Anexo 2.2	Análisis de Distorsión	160
Anexo 2.3	Encuesta Realizada	162
Anexo 3.1	Líneas de Repuestos de Lenta Rotación y Obsoletos	165
Anexo 3.2	Detalle de Confirmaciones de Cuentas por Cobrar	168
Anexo 3.3	Análisis de los Principales Deudores Vencidos	171
Anexo 3.4	Manual General de Políticas y Procedimientos	172
Anexo 3.5	Organigrama	195
Anexo 3.6	Manual de Funciones	196

1 ANTECEDENTES

1.1. Justificación del Proyecto

El objetivo del presente proyecto de grado, es mejorar los procesos administrativos, financieros y comerciales de la Compañía por medio de una reingeniería, por considerarla una herramienta eficaz en el desarrollo de la gestión de negocio, administración del recurso humano y desarrollo de actividades de mercadeo.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas, pues permitirá la aplicación a plenitud de todos sus conocimientos en el entorno del negocio, con el fin de lograr efectividad y eficacia en las áreas identificadas con problemas de control interno en la Compañía.

Como resultado de nuestro análisis preliminar, hemos observado que el problema fundamental de la Compañía es la informalidad de los procedimientos operativos y financieros, producto de la falta de actualización

y apertura de sus propietarios a las nuevas tendencias en el manejo de los negocios que trae consigo la globalización. Con nuestro proyecto buscamos la revisión y la mejora de estos procesos, de manera de hacerlos mucho más simples y efectivos, y con ello cumplir objetivos específicos como la reducción de costos y gastos, incremento de utilidades, satisfacción de los empleados y una mejor calidad del servicio brindado a los clientes.

Es por esto que la aplicación de una reingeniería financiera, administrativa y comercial contribuirá a la obtención de soluciones en las áreas mencionadas por medio de cambios en las estrategias de dirección y control de los propietarios. Además es fundamental buscar un alisamiento de las utilidades, el cuál permita una rentabilidad constante y sostenida. Esta ofrecerá estabilidad en la situación financiera, evitando de esta manera que ocurran las fluctuaciones en la disponibilidad de capital de trabajo, lo cuál ha frenado el crecimiento de la compañía en el mercado.

1.2. Objetivos del Proyecto

1.2.1. Objetivo General

Contribuir al desarrollo de una estrategia de reingeniería buscando mejores resultados en las áreas financiera, administrativa y comercial.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Formalizar la misión, visión y estrategias de la Compañía
- Establecer estrategias comerciales

- Establecer un proceso financiero que permita medir las ganancias del negocio
- Realizar una segregación de funciones del personal de la compañía mediante la creación de un organigrama y manual de funciones.
- Implantar procedimientos para efectivizar la recuperación de la cartera
- Mejorar los controles relativos al manejo de inventarios
- Determinar el Valor Agregado de las estrategias desarrolladas en cada una de las áreas de la empresa

1.3. Análisis preliminar de la Compañía

La Compañía inició sus actividades el 21 de Enero del año 1990 teniendo al Sr. Luis Espinosa como propietario de la empresa. Corresponde a una Compañía Importadora de Repuestos Automotrices, ofreciendo una variedad de repuestos para reposición del parque automotriz a nivel nacional.

Se inició en su primer local ubicado en la calle Huancavilca, en el lado oeste de la ciudad, reconocido popularmente como el sector de venta de repuestos automotrices. Todo el trabajo administrativo y comercial era realizado exclusivamente por el Sr. Luis Espinosa, quien contaba solamente con la ayuda de un vendedor.

A mediados del año 1992, la Compañía cuenta por primera vez con la ayuda de dos personas en el área administrativa, tres vendedores y un asistente de

bodega. A partir de entonces, el primer local queda establecido solamente como bodega de almacenaje, y el personal administrativo es traspasado a una oficina cercana. En esta etapa, adicionalmente, se realiza la implementación de un sistema de facturación para permitir un mejor control de la mercadería, mientras que las demás funciones administrativas continuaban siendo manejadas de manera manual.

En Mayo del año 2002, la Compañía inaugura la construcción de un nuevo edificio propio de tres pisos, ubicado en el mismo sector. Al momento cuenta con cuatro personas en el área administrativa y financiera, quienes llevan todos los procedimientos y controles mediante un sistema de computación administrativa. Cuenta con tres personas en el área de bodega para la supervisión y manejo de los dos pisos destinados al almacenaje de toda la variedad de repuestos y accesorios de las líneas que se manejan, y por último cuenta con seis vendedores a nivel nacional.

Durante estos catorce años de servicio, los clientes han visto a la Compañía como uno de los mejores almacenes importadores y distribuidores de repuestos automotrices a nivel nacional por la variedad de líneas de repuestos que ofrecen, sus precios y comodidades en las formas de pago.

✓ Con base a nuestro conocimiento del negocio, entendemos que la Compañía, ha buscado optimizar sus operaciones, buscando preservar su solidez, maximizar el rendimiento de los recursos, generar ideas innovadoras que le den ventajas competitivas, y llegar a ser una de las compañías importadoras de repuestos automotrices más importantes, en un país con muchas dificultades económicas y altamente competitivo, razón por la cual se ha decidido aplicar una reingeniería en sus procesos. ✓

1.3.1. Flujo de Operaciones Según las Funciones

Hemos definido las operaciones de la Compañía de acuerdo a las cuatro funciones esenciales y quienes la realizan, quedando establecidas de la siguiente manera:

- *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.¹ Las operaciones financieras más importantes de la Compañía como préstamos, transferencias bancarias e inversiones las realiza el Ing. Patricio Espinosa, Gerente General. Todo lo demás relacionado con los bancos, como el control contable, roles de pagos, comisiones, pagos de servicios, etc. son manejados por la Ing. Pilar Orrala, bajo supervisión directa del Presidente, Sr. Luis Espinosa.
- *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, venta e intercambio¹. En el proceso de compras intervienen el Presidente, encargado de definir los productos a ser importados, y el Gerente General, quien se encarga de mantener la relación comercial con los proveedores. La Compañía cuenta con seis vendedores, distribuidos en las siguientes zonas a nivel nacional:

(véase página siguiente)

¹ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill: Tercera Edición, México, 1996

Tabla 1.1 Vendedores y Zonas

Vendedor	Zona
Laura Cuesta Alcívar	Guayaquil
Carmen Quinde Mite	Pichincha
Walter Falcones López	Tungurahua – Chimborazo
José Manuel Picón	Guayas – Cotopaxi – Oriente
Mariano Banchón	Guayas – El Oro – Cañar – Azuay – Loja
Luis Mera Salvatierra	Pichincha – Esmeraldas Guayas – Manabí – Los Ríos

Es su obligación reportarse semanalmente con la Ing. Pilar Orrala, y asistir a las reuniones realizadas por el Gerente General para información de las nuevas estrategias de venta, actualización de las listas de inventario y precios, y análisis de la recuperación de la cartera. La Srta. Silvana Rojas es la encargada del mantenimiento de la base de datos de los clientes, la facturación y recepción de devoluciones.

Adicionalmente, forman parte el personal de bodega, conformado por el Sr. Jorge Vargas, encargado de supervisar la llegada de mercadería y verificar que su buen estado; y sus asistentes, el Sr. Elías Espinosa y Sr. Erlides Rodríguez, quienes preparan y embalan los pedidos para ser entregados a nivel nacional mediante las líneas de transporte terrestre.

- *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas. El CPA. Aquilino de la A brinda servicios prestados, los cuáles consisten en dirigir las actividades contables de la

compañía, mediante la preparación de los estados financieros, y formularios tributarios requeridos por el Servicio de Rentas Internas.

- *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras tres funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre por encima de ellas¹. Dada la informalidad en la segregación de funciones de la Compañía podríamos definir que el rol de Administrador lo desempeña el Ing. Patricio Espinosa, en su condición de Gerente General.

Cabe recalcar que la Compañía no cuenta con un organigrama y/o manual de funciones en el que se especifique las jerarquías y funciones asociadas al personal. Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales².

1.3.2. Análisis Financiero Preliminar

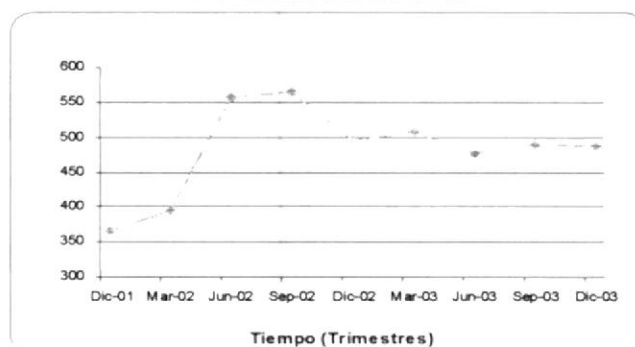
De la información brindada por la Compañía, hemos realizado un análisis financiero preliminar del Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias al 31 de diciembre del 2002 y 2003 (Anexos 1.1 y 1.2), mediante lo cual pudimos establecer la situación financiera de la Compañía al momento de nuestra revisión.

² Koontz, Harold; Weirich, Heinz. *Administración, una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill: Onceava Edición, México, 1998

1.3.2.1. Capital de Trabajo

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo³. El índice de liquidez inmediata muestra una evolución favorable del 199% al 31 de diciembre del 2003 (0.28), con respecto al año anterior (0.10). Mientras que el capital de trabajo con que cuenta la compañía sus actividades operativas ha presentado una disminución aproximada de US\$10,000 con respecto al 2002 (US\$495,000).

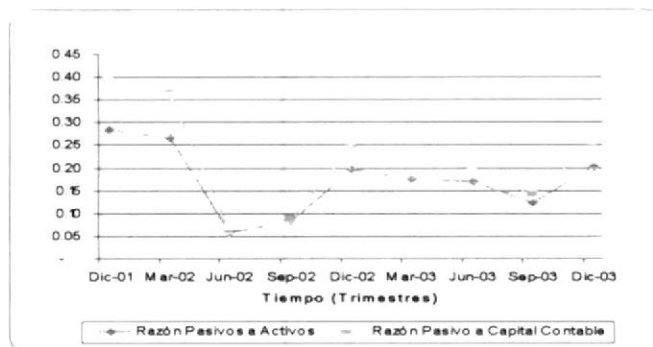
Gráfico 1.1 Fondo de Maniobra
En miles de dólares



Las razones de apalancamiento (deuda), muestran el grado en que la empresa está financiada por deuda³. La estructura de endeudamiento de la Compañía se ha mantenido constante, esto es que en el 2002 y 2003 sus pasivos representaban el 0.20 de sus activos totales. Durante el 2003 la compañía ha disminuido su financiamiento mediante capital propio, esto es, que la relación de sus pasivos con respecto al patrimonio ha aumentado en un 4% en comparación al 2002 (0.24 veces).

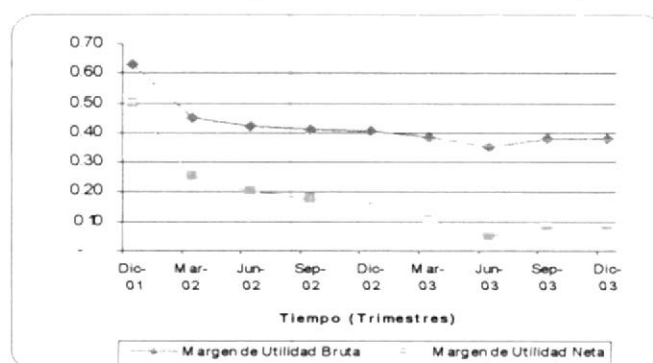
³ Van Horne, James; Wachowicz, John. *Fundamentos de Administración Financiera*. Prentice Hall: Octava Edición, México, 1994.

**Gráfico 1.2 Razones:
Pasivos a Activos y a Capital Contable**



Las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión. Juntas, estas razones muestran la eficiencia de operación de la empresa³. La utilidad bruta con respecto a las ventas netas a diciembre del 2003 fue del 38%, lo cual muestra una disminución de 2 puntos porcentuales en relación al 2002(40%). A esto se suma que el margen de utilidad neta de la compañía disminuyó en un 49% (2002: 15% - 2003: 7%).

Gráfico 1.3 Margen de Utilidad Bruta y Neta



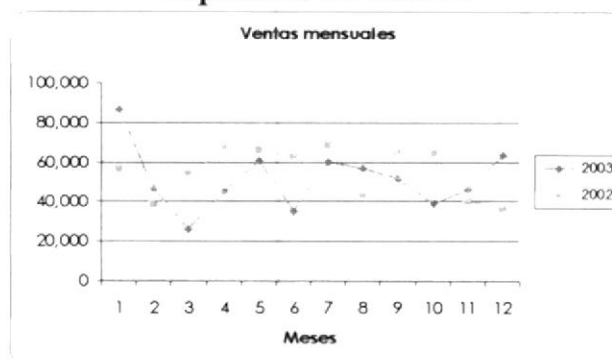
Las razones de actividad, miden que tan efectivamente la empresa utiliza sus efectivos³. Del análisis de los índices de actividad hemos observado:

- Rotación de las cuentas por cobrar: la recuperación de la cartera ha mantenido en 90 días promedio durante los dos años.
- Rotación de inventarios: este ha presentado un incremento de 277 días en el 2002 a 326 días en el 2003, lo cual muestra una lenta recuperación de la inversión realizada para la compra de inventarios.
- Rotación de cuentas por pagar: el plazo promedio de pago se ha disminuido de 39 días a 23 días, lo cual indica una desmejora en el uso del dinero de sus proveedores.

1.3.2.2. Ventas

El rubro de ventas disminuyó en aproximadamente US\$43,562 al 31 de diciembre del 2003, lo cual representa aproximadamente el 7% respecto al año anterior, presentándose los mayores diferencias en los meses de marzo, junio y octubre. La variación ocurre durante estos meses principalmente porque en el 2002 incrementaron las ventas en las líneas de barras laterales de dirección, crucetas, bases de motor, cilindros de rueda, producto del aumento de las importaciones de estas líneas.

**Gráfico 1.4 Ventas Mensuales
Expresado en dólares**



En el Gráfico 1.4 podemos observar que las ventas no presentan un comportamiento de tendencia anual, debido a que los incrementos o disminuciones dependen de las disponibilidades de inventario asociado las importaciones realizadas durante el período.

La Compañía no dispone de capital de trabajo ni se utilizan herramientas técnicas para solventar y realizar pedidos más frecuentes, lo que ocasiona que no se cubran las necesidades de los clientes a tiempo y no sea posible mantener un nivel alisado de ventas. En los Gráfico 1.5 y 1.6, mostramos como el comportamiento de las ventas en el año 2003 y 2002, se relaciona de manera directa con las disponibilidades de inventario.

Gráfico 1.5 Ventas vs Compras 2002

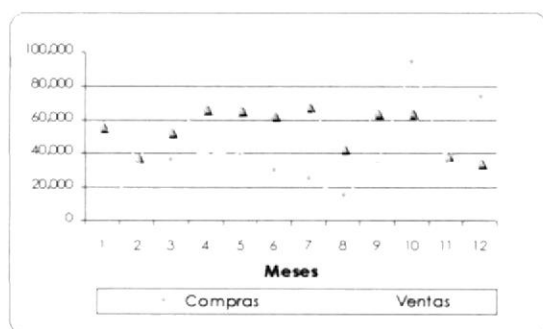
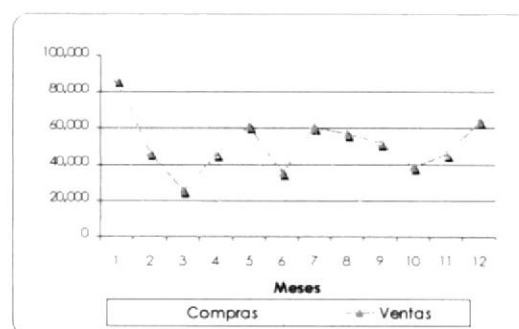


Gráfico 1.6 Ventas vs. Compras 2003



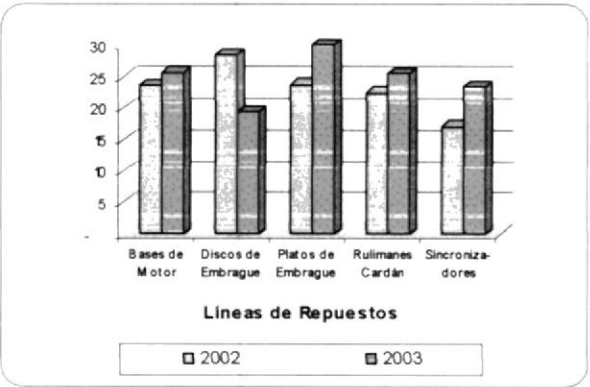
En la tabla 1.2 se presentan las ventas por tipos de repuesto, las cuales representaron el 41% y 40% de los ingresos en el 2002 y 2003, respectivamente.

Tabla 1.2 Líneas con Mayores Ingresos

LINEAS 2002	US\$	LINEAS 2003	US\$	
BASES DE MOTOR GASOLINA	23,638	BASES DE MOTOR GASOLINA	25,657	4%
BOMBAS DE GASOLINA	28,664	BOCINES PLATOS DE LA	30,975	5%
CILINDRO FRENO PRINCIPAL	28,002	DISCOS DE EMBRAGUE DE GASOLINA	19,374	3%
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	33,175	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL	21,558	4%
CRUCETAS CARROS GASOLINA	40,279	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA	30,298	5%
DISCOS DE EMBRAGUE DE GASOLINA	28,393	PLATOS DE SUSPENSION	18,636	3%
KIT PERNOS, TUERCAS, COPAS	26,683	ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	22,502	4%
PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA	23,818	RULIMANES CARDAN GASOLINA DE	25,436	4%
RULIMANES CARDAN GASOLINA	22,449	SINCRONIZADORES	23,450	4%
SINCRONIZADORES	17,089	TERMINALES DE LA DIRECCION	28,535	5%
TOTAL	272,191	TOTAL	246,419	
TOTAL VENTAS	658,663	TOTAL VENTAS	615,101	
	41%		40%	

Los repuestos más vendidos durante el 2002 y 2003 varían entre año por las razones señaladas anteriormente, esto es que las siguientes cinco líneas coinciden en ser las más vendidas en ambos años (Gráfico 1.7).

Gráfico 1.7 Líneas más vendidas
Expresado en miles dólares



La Compañía mantiene su punto principal de ventas en la ciudad de Guayaquil, esto es que en el 2003 estas ascendieron al 44%, siete puntos porcentuales menos en que el 2002. Otros puntos de importancia son la ciudad de Quito con un 8% de las ventas, y Ambato con un 6% (2002: 6%, 4%).

La concentración de las ventas de acuerdo a la forma de pago es la siguiente:

- Ventas al contado el 10%
- Ventas a crédito el 90%, de las cuáles su vencimiento se clasifica aproximadamente de la siguiente manera:

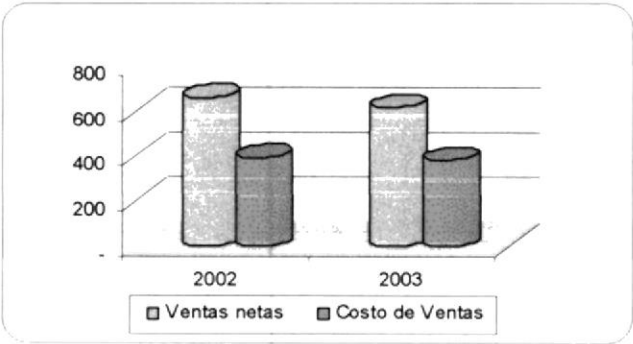
Tabla 1.3 Formas de Pago

Tiempo	%
1 a 6 meses	60%
6 – 12 meses	30%
Más de 12 meses	10%

1.3.2.3. Costos de la empresa

La Compañía mantiene un sistema de costeo directo, esto que el costo de los bienes vendidos corresponde específicamente a los pagos asociados a la importación del inventario, como el costo de los repuestos, gastos de flete, seguro, financieros, desaduanización, entre otros. La proporción promedio del costo de ventas sobre las ventas es de un 60%.

Gráfico 1.8 Ventas y Costo de Ventas
En miles de dólares



1.3.2.4. Gastos de la empresa

Los gastos de la Compañía representan aproximadamente a un 30% sobre el nivel de ventas, con las siguientes proporciones promedio: gastos administrativos, 26%, los cuales incluyen gastos de personal, gastos de mantenimiento, y gastos de propietarios; gastos de ventas, 11% y gastos financieros, 1%.

1.3.2.5. Operaciones de la empresa

Las operaciones de la Compañía se inician con la realización de los pedidos de mercadería a los proveedores del extranjero. Una vez confirmada la fecha de embarque o bill of lading, y dependiendo del origen de la importación, demora aproximadamente entre uno mes o dos meses en llegar la mercadería al Puerto Marítimo de Guayaquil. La desaduanización y los trámites legales correspondientes son realizados por parte de la Compañía Torres & Torres – Agentes de Aduanas C.A., con un tiempo de demora aproximado de una a dos semanas. Los impuestos aduaneros varían de acuerdo al volumen de mercadería ingresada.

Una vez que la mercadería ingresa a las bodegas, se confirma la cantidad y el estado de la mercadería recibida, y se procede a realizar la actualización del sistema de inventarios y la lista de precios.

1.4. Problemas identificados

Basados en nuestro estudio y evaluación preliminar, hemos detectado los siguientes aspectos a ser considerados durante nuestro proyecto, los cuales contribuirán a realizar mejoras en el sistema de control interno, así como en las áreas administrativas, comerciales y financieras.

Problemas Administrativos

- La Compañía no cuenta con un manual que defina formalmente su misión, visión, objetivos y estrategias.
- No existen políticas y procedimientos formales que ordenen las operaciones.
- Ausencia de organigrama y manual de funciones que definan los roles del personal y las actividades correspondientes a su cargo.

Problemas de Comercialización

- No se han establecido políticas de comercialización, de satisfacción y atención al cliente.
- Incumplimiento de las políticas de crédito por parte de los clientes, y falta de seguimiento apropiado por parte del área administrativa.
- Falta de un estudio de mercado mediante el cual se determine el posicionamiento, competidores y mercado objetivo de la compañía, entre otros aspectos relevantes.

Problemas de Recursos Financieros y Operativos

- Falta de planificación en los niveles de inventario mantenidos por la Compañía.
- Existencia de picos y valles en la rentabilidad.
- Asignación incorrecta del flujo de efectivo y ausencia de elaboración de presupuestos.
- Inclusión de gastos no correspondientes a las actividades operativas de la compañía.
- Mejorar la eficacia y eficiencia del costeo de inventarios.



2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis de macroentorno económico

Durante los primeros meses del año 2003, la economía ecuatoriana presentó signos de recuperación en sus principales indicadores económicos. Así el crecimiento de la economía durante el tercer trimestre, reportó un crecimiento de 3.9% con respecto al trimestre inmediato anterior, lo cual estuvo sustentado por la finalización de la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados, OCP, y lo cual indujo al sector petrolero a un mayor dinamismo en la producción por parte de las empresas privadas, asociadas a mayores volúmenes de inversión.

Otros factores que incidieron positivamente en la reactivación de la economía, fueron la reducción de los aranceles de un grupo de bienes de capital y de materias primas, así como la tendencia decreciente en los niveles de inflación, lo que sin duda fue un factor determinante en la reducción de los costos de producción y estabilidad en la capacidad de compra de los agentes económicos. La inflación anual a septiembre de 2003 fue de 7.5%, esto es 3.8 puntos porcentuales menos que la registrada a finales de septiembre de 2002.



Desde enero del 2003 se han aplicado acciones de política fiscal tales como el incremento del precio de los combustibles, ajuste periódico en las tarifas eléctricas y telefónicas, eliminación de atrasos de deuda externa, aprobación de la Proforma Presupuestaria del Gobierno Central para 2003, reformas a la Ley de Aduanas, entre otras.

Según información del Ministerio de Economía y Finanzas y entidades del Sector Público no Financiero (SPNF), en el período de enero a septiembre del 2003 los resultados fiscales global y primario presentan un superávit de 1.8% del PIB y 4% del PIB, respectivamente. Frente al mismo período del 2002, se evidencia un deterioro de la posición fiscal en 0.1% y 0.5% del PIB, respectivamente. Estos resultados se obedecen fundamentalmente al comportamiento del IESS y de los gobiernos seccionales, cuyo superávit compensa el déficit del Presupuesto del Gobierno Central.

Como parte de las acciones del Gobierno durante el 2003 vale la pena mencionar el proceso de Renegociación de la Deuda Externa con los acreedores de Club de París llevada a cabo a mediados de junio así como la ratificación del Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en agosto. Estos hechos indujeron a una tendencia a la baja del riesgo país medido a través del EMBI - Ecuador, ubicándose a fines de diciembre de 2003 por debajo de los 800 puntos sobre la tasa de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos.

Algunos indicadores del sector externo, muestran también signos de recuperación: la cuenta corriente presenta un déficit de 1.4% del PIB que frente al déficit registrado entre enero y septiembre de 2002 (4.1%) implica un reducción de 2.7 puntos porcentuales. Este resultado estuvo determinado por la evolución de la balanza comercial la misma que redujo su déficit en 3 puntos porcentuales, y se ubicó en 0.8% del PIB.

Para el 2004, la tendencia decreciente de la inflación de los últimos meses se modifica muy poco, por lo cual según estudios del Banco Central del Ecuador se prevé que la inflación a fines del año será aproximada al 4%; considerando que en marzo del 2004, la inflación mensual se ubicó en el 0.70%, la cual es muy similar a la registrada en el mes de febrero que fue del 0.69%, siendo este el producto de los incrementos en los precios de los alimentos bebidas y tabaco (2.15%); así como del agua, electricidad y otros combustibles (0.51%).

2.2. Análisis del entorno del mercado

Existe un alto nivel de informalidad en el mercado de repuestos automotrices, por lo que para nuestro estudio nos guiamos principalmente en la información proporcionada por el Ing. José Von Buchwald, Presidente de la Comisión Sectorial de Accesorios y Repuestos Automotrices de la Cámara de Comercio de Guayaquil y datos existentes en internet y diarios locales.

Para los importadores de repuestos electromotrices no existen mayores barreras, solo pocas líneas de repuestos requieren aprobación del INEN, tales como las bujías, galletas, entre otros. Lo que en ciertas ocasiones dificulta el proceso de importación son las demoras y trámites de verificación por parte

de la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana) lo cual ocasiona el incremento de los costos de importación en tasas e impuestos y/o retrasos en desaduanizar la mercadería.

Hemos determinado que existen ciertos factores críticos que afectan los rendimientos del mercado. En los importadores de repuestos, los rendimientos están dados principalmente por el margen de descuento que otorgan los fabricantes en sus productos. Sin embargo, por la competencia de precios a niveles internacionales éste margen se ha ido reduciendo paulatinamente. Por ejemplo, Japón que era considerado la primera opción como proveedor de repuestos ha ido perdiendo competitividad por la depreciación de su moneda (el yen). Mientras que las nuevas tendencias del mercado colocan a China, Taiwán e India como primeras opciones para los importadores locales, por los bajos precios que ofrecen y una calidad media de sus productos que mejora progresivamente.

El segundo factor que afecta el rendimiento del mercado de repuestos automotrices son las fluctuaciones económicas que afectan el riesgo país, que generalmente ocurren durante los cambios de gobierno, lo cual produce una contracción de la producción debido a que existirán incrementos en las tasas de interés, lo cual reduce los incentivos para invertir en el sector real y ocasiona dificultad en el otorgamiento de líneas de crédito. Las altas tasas de interés y los cortos plazos de crédito crean dificultad para los importadores si tomamos en cuenta que el periodo aproximado en realizar una importación y recuperar la inversión es de aproximadamente cuatro a siete meses.

De acuerdo a los análisis realizados, por efectos de la dolarización durante los años 2000 y 2002 se produjo un incremento en los precios de venta de un 25% y 30% anual, sin embargo el incremento del volumen del mercado fue

mínimo. En el año 2003 sin embargo se considera que no existirá un crecimiento del volumen de mercado y se producirá un decrecimiento en valores monetarios.

Actualmente existen en Guayaquil alrededor de 325 almacenes distribuidores e importadores registrados en la Cámara de Comercio. Las expectativas determinan que el mercado actualmente se encuentra saturado y por lo cual se espera un crecimiento inferior al 1% para el presente año.

Por otro lado, durante los años 2001 y 2002 existió un crecimiento y renovación del parque automotriz nacional de aproximadamente un 68%, con lo cual se calcula que dentro de cuatro y cinco años estos vehículos empezarán a tener necesidades de cambios y reparaciones, lo que influirá positivamente en el crecimiento de nuestro mercado en un largo plazo.

Considerando que el crecimiento en el sector de vehículos propicia el crecimiento del sector de los repuestos, es importante mencionar que el mercado de los vehículos se haya clasificado en dos tipos, y actualmente tienen la siguiente proporción aproximada en el mercado nacional:

- | | |
|------------------------------------|-----|
| ▪ Vehículos pesados y extrapesados | 22% |
| ▪ Vehículos livianos | 78% |

Según la Asociación Ecuatoriana Automotriz, durante el primer trimestre del año 2004 las importaciones del segmento de vehículos pesados se incrementaron en un 18% aproximadamente, mientras que las de automóviles livianos se redujeron en un 40%, dando una disminución total del ingreso de automóviles.

2.3. Análisis situacional de la Compañía

2.3.1. Definición del producto

En forma teórica los repuestos automotrices se encuentran clasificados como un bien industrial por el proceso de producción y su costo relativo; y se los subclasifica como insumos de mantenimiento y reparación. Son bienes de corta duración que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado; los cuales se compran con un mínimo esfuerzo o comparaciones y cuya venta normalmente es a través de intermediarios debido a su bajo valor unitario; y el gran número, y dispersión de los clientes.

La Compañía ofrece una variedad de líneas de repuestos y componentes electromotrices para distintas marcas y modelos de vehículos, de acuerdo a las necesidades del mercado. Estos se basan principalmente en vehículos de carga o trabajo pesado y automóviles de modelos económicos.

A continuación detallamos las principales líneas de venta y sus componentes que se mantienen permanentemente en stock:

Tabla 2.1 Líneas de Repuestos

Línea	Componentes
Embrague	Platos Discos Rulimanes Cilindro maestro de embrague Cilindro auxiliar de embrague
Frenos	Zapatillas Cilindro para rueda Cilindro maestro de freno

Línea	Componentes
	Graduaciones para freno Kit de reparación de servofreno
Seguridad de Llantas	Pernos Tuercas
Suspensión	Platos de suspensión Bocines de suspensión Pasadores para platos de suspensión Pines y bocines Bases de motor Bases de caja de cambio Rótulas de suspensión Base de amortiguador
Dirección	Barras laterales de la dirección Terminales de la dirección Soportes de la dirección Cremalleras de la dirección
Bombas de gasolina	Bombas de gasolina mecánicas Bombas de gasolina eléctricas
Transmisión	Rulimanes para el cardán Crucetas del cardán



Adicionalmente, se realizan importaciones eventuales de acuerdo al análisis del mercado del Presidente, de los siguientes ítems:

- Balancines
- Barras templadoras
- Bombas de agua
- Cables de embrague
- Juego de cables para bujías
- Cauchos para válvulas
- Pernos estabilizadores
- Sincronizadores de caja de cambio
- Tapas grasas para las ruedas
- Sincronizadores
- Carburadores
- Empaques de cabezote
- Llaves de rueda
- Piñones de velocímetros
- Filtros para carros de inyección
- Grilletes de paquetes de resortes
- Depuradores para carburador

2.3.2. Segmentación de Mercado

El mercado de la Compañía principalmente está segmentado geográficamente en las diversas provincias a las cuales distribuye sus productos a nivel nacional. En la actualidad cuenta con seis vendedores que cubren las siguientes zonas:

Tabla 2.2 Zonas de Venta

Vendedor	Zona	Ciudad / Cantón
Laura Cuesta Alcívar	Guayas	Guayaquil
Carmen Quinde Mite	Pichincha	Quito, San Rafael, Sangolquí, Tumbaco, Yaruquí, Machachi
José Manuel Picón	Cotopaxi	Latacunga
	Imbabura	Ibarra
	Guayas	Daule, Durán, Playas
	Oriente	Coca, Lago Agrio, Tena, Sushufindi, Joya de los Sachos, Lasso
Mariano Banchón Araujo	Azuay	Cuenca
	Cañar	Azogues
	Loja	Loja, Catamayo, Catacocha
	El Oro	Arenillas, Machala, Piñas, Santa Rosa, Pasaje
	Guayas	Naranjito, Balzar, Milagro, Nobol, Palestina, La Libertad, Naranjal
Luis Alberto Mera Salvatierra	Guayas	Empalme
	Esmeraldas	Esmeraldas
	Manabí	Manta, Portoviejo, El Carmen
	Pichincha	Santo Domingo, La Concordia

	Los Ríos	Babahoyo, Buena Fe, Montalvo, Quevedo, Ventanas, La Maná, San Camilo
Walter Falcones López	Bolívar	Caluma
	Chimborazo	Riobamba
	Pastaza	Puyo
	Tungurahua	Ambato, Pelileo, Pillaro, Salcedo

La segmentación demográfica de los consumidores de la Compañía corresponde a almacenes de repuestos automotrices con propietarios de clase media y clase media baja, que buscan beneficios de economía (precios bajos) y rapidez de servicio, debido a que la Compañía ofrece repuestos para carros de modelos antiguos o vehículos económicos y de fácil acceso. Su status de lealtad hacia el proveedor es mediana, basándose siempre en las políticas de crédito ofrecidas, y su actitud hacia el producto es positiva, buscando siempre los de mayor rotación.

Por otro lado podemos definir al usuario final como personas de clase social baja superior hasta media superior, con frecuencia de uso ocasional que buscan beneficios de calidad y economía. Mayoritariamente son usuarios sin conocimiento del producto y actitud indiferente hacia él.

2.3.3. Análisis de Precios

En el siguiente análisis vamos a describir los precios de la Compañía para los productos de mayor ponderación, tanto en volumen de ventas como en ingresos, con respecto a los precios promedio de la competencia. Este análisis



nos ayudará a tener criterios relativos y determinar estrategias con relación a la estructura de precios de la Compañía.

Para determinar los productos que nos sirvieron en el estudio se aplicaron dos criterios de selección: 1) los cincuenta productos de mayor rotación durante el año 2003 con la finalidad de determinar el nivel de stock y 2) los cincuenta productos de mayor incidencia en el nivel de ingreso en el mismo año. Adicionalmente, dividimos los productos seleccionados por origen, local o importado.

Cabe recalcar que en un análisis previo se determinó como uno de los factores críticos para la adquisición de los productos, el precio, así como también la política de crédito.

En los Anexo 2.1 fijamos los siguientes componentes en nuestro análisis:

- (a) Compañía: Precios de venta (no incluye IVA) de la Compañía, la cual ofrece los siguientes descuentos: 10% a las ventas a crédito y 15% en ventas al contado de acuerdo al volumen de compra.
- (b) Competencia 1: Precios de venta (no incluye IVA) del almacén que representa mayor competencia directa en nuestro mercado. Mantiene una política de ventas que otorga mínimo del 25% de descuento a clientes con quienes mantiene relaciones comerciales por varios años.
- (c) Competencia 2: Precios de venta (no incluye IVA) del segundo almacén que representa mayor competencia directa en nuestro mercado. Mantiene una política de ventas que otorga máximo un 10%

de descuento a clientes con quien mantiene relaciones comerciales por varios años.

- (d) Mercado: Precios de venta (no incluye IVA) promedio de las compañías seleccionadas en nuestro análisis.

Como resultado del análisis de los precios de la Compañía, la competencia y el mercado hemos obtenido los siguientes resultados:

(Véase página siguiente)



Gráfico 2.1: Precios de Venta
Ítems de Mayor Rotación

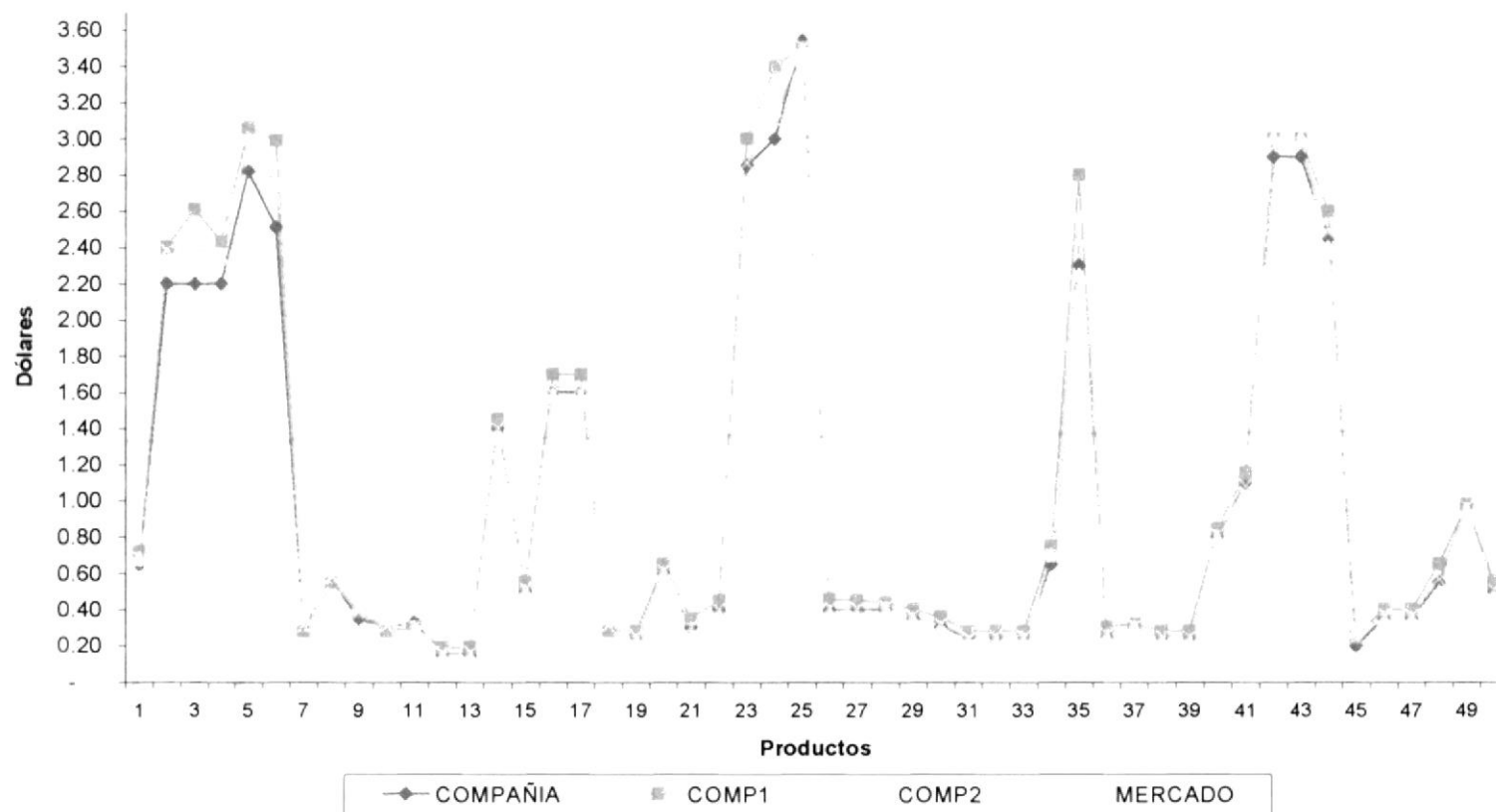


Gráfico 2.2: Precios de Venta
Items de Mayor Ingreso

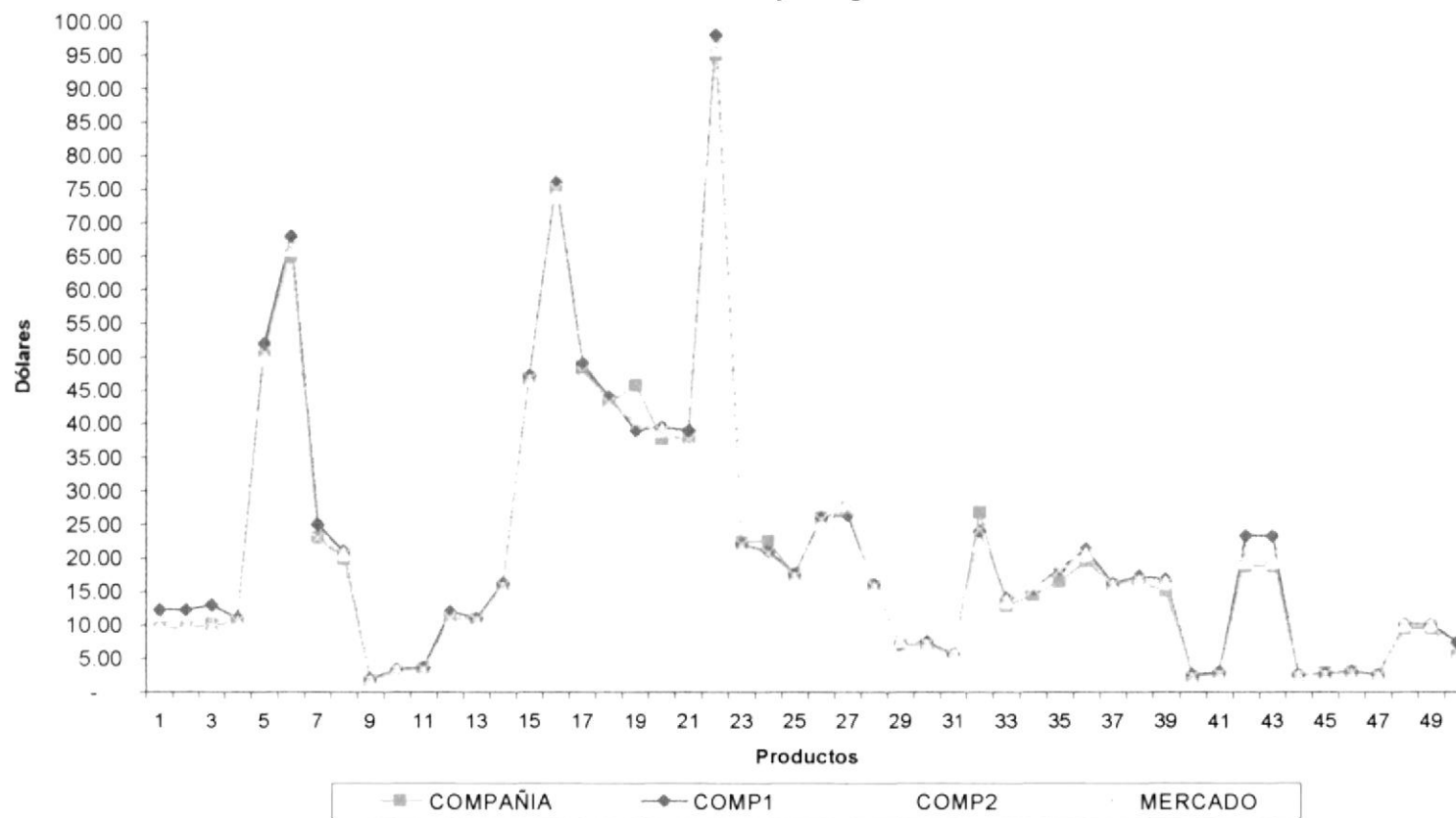


Gráfico 2.1: Items de mayor rotación

Se identificó que los repuestos que presentan los mayores niveles de rotación corresponden a líneas de repuestos de cauchos y bocines, crucetas y pernos de rueda, cuyos precios fluctúan entre US\$0,25 y US\$4,00. Este tipo de repuestos se clasifican como insumos operativos, es decir, bienes de corta duración y cuyo uso no necesita especificaciones de marca. De la muestra seleccionada un 32% corresponde a repuestos de producción local y 68% corresponde a repuestos originarios de Taiwán y Tailandia principalmente.

Gráfico 2.2: Items de mayor ingreso

Los repuestos que presentan un mayor ingreso por ventas corresponden a las líneas de barras de suspensión, bombas de gasolina, platos de embrague, rulimanes y soportes, cuyos precios fluctúan entre US\$15,00 y US\$95,00. Este tipo de repuestos se clasifica como insumos de especialidad, es decir, productos con características exclusivas o identificación de marca por los cuales se está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial. El total de estos productos corresponden a bienes importados principalmente de Corea y Taiwán.

En la muestra seleccionada se encuentran incluidos los bocines de origen local, que si bien tienen un precio aproximado de US\$3,00, su nivel de rotación hace que se incluyan entre los de mayor ingreso.

Del análisis de precios realizado y dadas las características de este mercado, los repuestos se categorizan como bienes homogéneos, esto es aquel tipo de bien que en el mercado presenta muy pequeñas diferencias entre los productos de una empresa u otra, debido a la marca. Cabe destacar, que es

solo en los repuestos de especialidad donde priman las preferencias del comprador por su origen, siendo el orden de preferencia Japón, Corea, Taiwán, Tailandia y China.

Como podemos observar en los Gráficos 2.1 y 2.2, los precios de la Compañía y los de los competidores se encuentran en la tendencia que muestran los precios promedio del mercado, lo cual obedece a lo que formula la teoría microeconómica de un mercado competitivo, en el cual existen numerosos compradores y vendedores, donde ninguno de ellos influye significativamente en el precio.

En los mercados competitivos existe un solo precio, el de “mercado”, por lo cual no se pueden mantener precios distintos; como sucede en el mercado de repuestos donde la característica de homogeneidad de los productos comercializados hace que los precios de la Compañía y los competidores sean similares.

Las diferencias de precios ocurren por el tipo y origen de repuestos, más no por precios entre vendedor, esto es que los consumidores son indiferentes ante la procedencia de cauchos y bocines, crucetas y pernos de rueda; los cuales pueden ser reemplazados entre marcas; mientras que para repuestos como barras de suspensión, bombas de gasolina, platos de embrague, rulimanes y soportes, se prefieren por la calidad que ofrece su procedencia de importación.

Dado que los repuestos son de rotación lenta, los precios no fluctúan constantemente en el tiempo, esto es que los últimos precios en el mercado dependerán de los costos de importación y el margen de ventas acorde a la tendencia. Otras consideraciones generales del precio de los repuestos son las

políticas de crédito y los descuentos; los cuales si bien no son parte de la fijación de precios del ofertante resultan como incentivos para los compradores minoristas y mayoristas.

Los repuestos del Gráfico 2.1, presentan una sensibilidad mayor que los repuestos del Gráfico 2.2 con respecto al precio, considerando que los primeros son ítems que presentan altos ingresos por volumen y rotación, por lo cual una variación en el precio de estos ítems ocasionaría una variación significativa en las cantidades vendidas. En el caso de los repuestos de especialidad, el nivel de ingresos por ventas obedece a su precio y origen de importación, por lo cual un aumento de los precios haría que la variación de las cantidades se produzca por el origen del repuesto, esto es que un comprador que percibe un aumento en los precios podría buscar sustitutos entre repuestos de Taiwán, Corea, China y Tailandia que muestran una calidad y precios similares.

2.3.4. Comercialización

Se entiende por comercialización a la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. La Compañía importa y comercializa repuestos electromotrices de acuerdo al siguiente procedimiento:

Se importa toda la mercadería de acuerdo al criterio definido por el Presidente de la compañía. La relación comercial con los proveedores se maneja a través de los representantes locales, quienes se manejan por medio de catálogos y modelos.

Una vez llegada la mercadería, es revisada por el personal de bodega bajo la supervisión del Presidente y Gerente General. Una vez verificada, se realiza el ingreso en el sistema contable, para posteriormente determinar y realizar la asignación de costos. Una vez concluido, se definen los precios finales de venta y se actualizan las listas que serán entregadas a los vendedores.

Semanalmente, antes del viaje de cada vendedor a su respectiva zona, se revisan los precios y se actualizan las listas de acuerdo a la cantidad disponible del inventario. Los pedidos son recibidos a la siguiente semana de acuerdo a los reportes del vendedor, o pueden ser directamente solicitados por parte de los clientes vía fax o teléfono.

El personal de bodega revisa el pedido y verifica que exista en stock la cantidad solicitada. Una vez determinado el nivel de producto existente, se procede a realizar la facturación y a aplicar la política de crédito correspondiente. El crédito varía de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2.3 Política de Crédito

Monto de Venta	Plazo
Hasta US\$ 100	15 días
US\$101 – US\$200	30 días
US\$201 – US\$700	60 días
US\$701 en adelante	90 días

Una vez realizada la factura, se procede a embalar la mercadería y determinar el medio de transporte por el cuál será entregado. El asistente de bodega realiza la entrega directamente a los clientes de Guayaquil, o a las líneas de transporte interprovinciales.

Una vez concluido el período del crédito, y de acuerdo a la ruta de cada semana, el vendedor visita nuevamente al cliente para realizar la cobranza; la cual puede ser en efectivo, cheque a la fecha, cheque posfechado o letra de cambio.



2.3.5. Distribución

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. En el caso del mercado de repuestos automotrices se sigue el siguiente esquema:

Gráfico 2.3 Sistema de Distribución



El tipo de canal utilizado por la Compañía es el de distribución indirecta, ya que es un canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios. Cabe recalcar que el canal “Distribuidor” no forma parte de la Compañía al vender los productos directamente a los minoristas.

Dentro de nuestro análisis realizamos una investigación para determinar la distorsión total de precios que existe entre el proveedor y el consumidor final, es decir el margen que existe entre el precio del productor y el precio de venta al público. Para esto utilizamos la muestra de los cien productos escogidos en el análisis de precios en la Sección 2.3.3.

En los Anexo 2.2 fijamos los siguientes componentes en nuestro análisis:

- (a) Costo de la Compañía: Para las importaciones el costo considera el valor FOB más costos como desaduanización, trámites e impuestos aduaneros, entre otros. Para las compras locales corresponde al costo de adquisición.
- (b) Precio de Venta: Precio de los productos vendidos por parte de la Compañía a los minoristas.
- (c) Precio de Venta al Público Promedio: Precio de venta promedio de los minoristas al público, obtenido del análisis de una muestra de clientes.
- (d) Margen Empresa: Diferencia entre el precio de venta a los clientes de la compañía y el costo de compra local o importada.
- (e) Margen Minorista: Diferencia entre el precio de venta al público promedio y el costo de compra a nuestra Compañía.
- (f) Distorsión Total: es la diferencia entre el precio de venta del importador y el precio que paga el consumidor final, expresado en unidades porcentuales.

**Gráfico 2.4: Margen de Distribución
Items de Mayor Rotación**

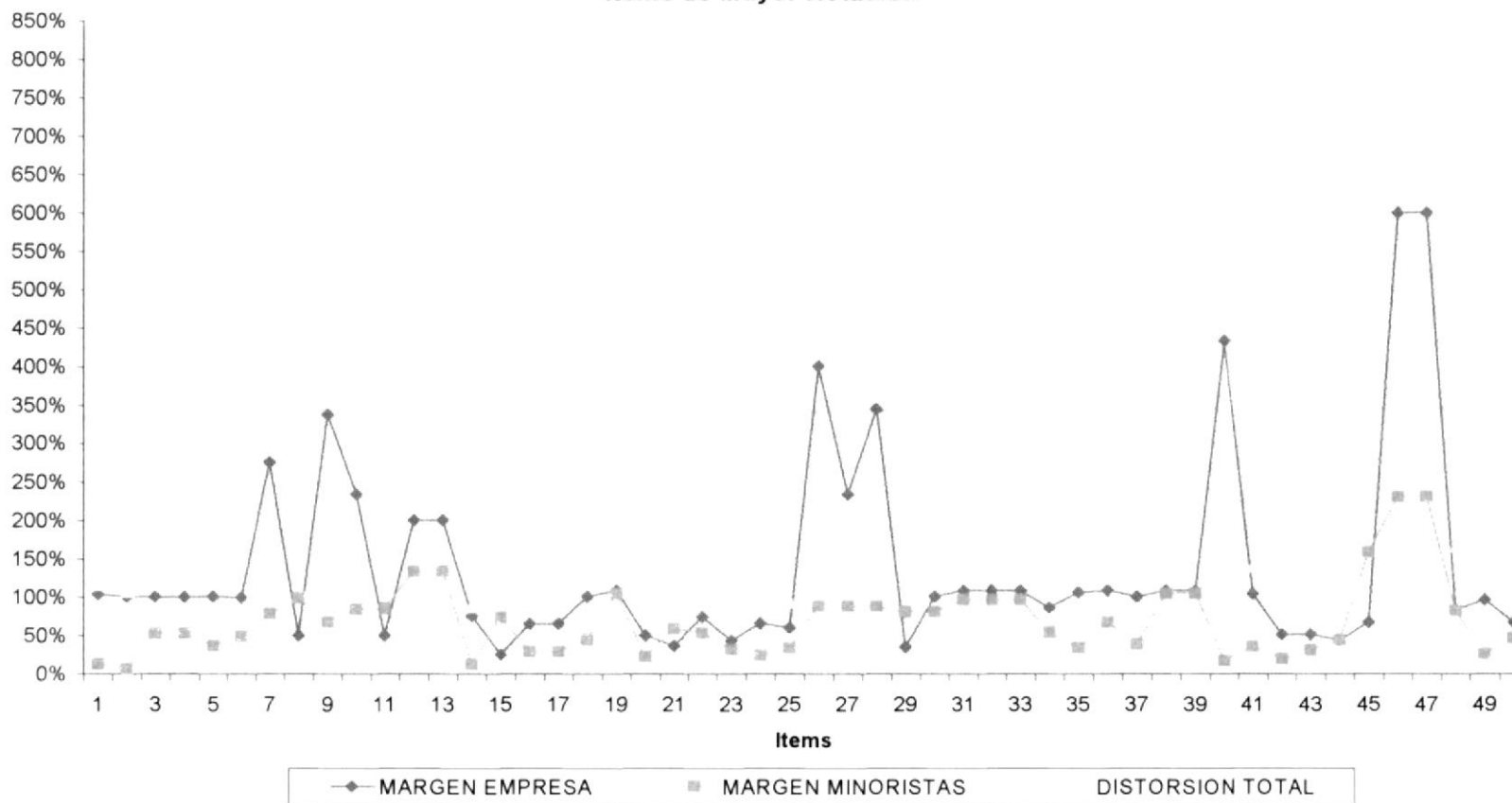
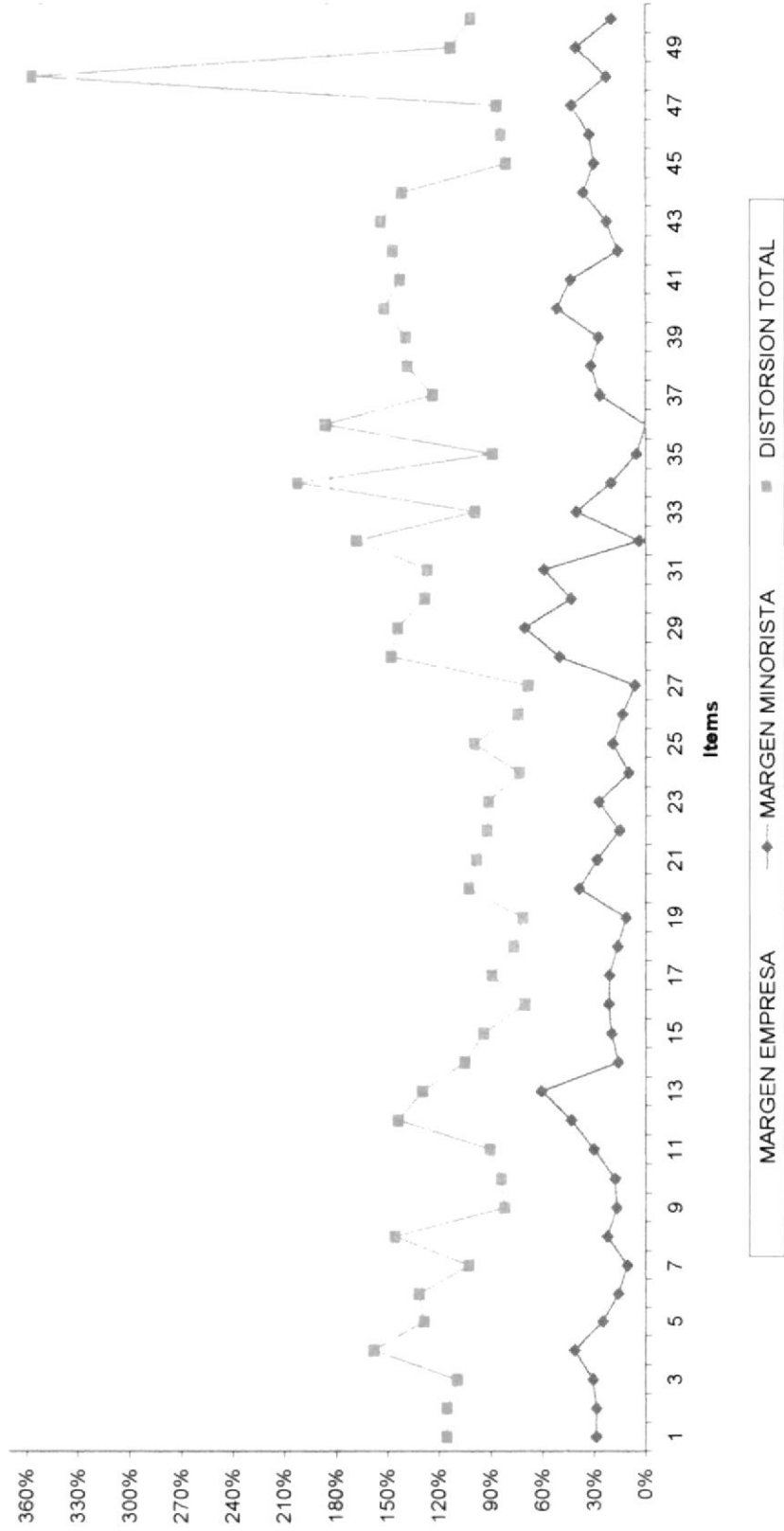


Gráfico 2.6: Margen de Distorsión
Items de Mayor Ingreso





Como resultado del análisis de los márgenes de la Compañía y de los minoristas en ciertos productos, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

Gráfico 2.4: Ítems de mayor rotación

De la revisión a los márgenes de repuestos en la categoría de “mayor rotación”, hemos identificado que los productos importados presentan un margen promedio para la Compañía de 126% mientras que en los productos locales se margina en promedio un 165%. Así mismo en los productos importados el margen mínimo es de 25% y el máximo de 400%, mientras que en los de origen local es de 43% y 600%, respectivamente.

En el caso de los productos importados, solo el 15% presentan márgenes de venta inferiores al margen de los minoristas, lo que implica que la Compañía podría analizar estos ítems y recalcular sus márgenes a fin de incrementar la utilidad en la venta de los mismos. El restante 85% de los productos importados y el 100% de los locales, presentan márgenes atractivos de venta, aún y cuando los mismos han sido calculados de forma empírica.

Gráfico 2.5: Ítems de mayor ingreso

De la revisión a los márgenes de repuestos en la categoría de “mayor ingreso” el total de los productos importados presentan un margen promedio para la Compañía de 90% mientras que en los productos locales el promedio es un 106%. Así mismo en los productos importados el margen mínimo es de 49% y el máximo de 186%, mientras que en los de origen local es de 43% y 334%, respectivamente.

En este grupo de repuestos los márgenes de la Compañía no presentan porcentajes inferiores a los de los minoristas, lo cual se haya ampliamente explicada de manera gráfica.

Si bien los productos del Gráfico 2.5 generan mayores ingresos por precio que los del Gráfico 2.4, podemos observar que la Compañía presenta amplios márgenes en la ventas por volumen especialmente en los repuestos locales, esto que si bien el margen mínimo es de 46% para ambas, la diferencia del margen superior es de 266 puntos porcentuales lo que vuelve a esta línea más atractiva para su distribución.

Si bien el análisis preliminar nos muestra márgenes positivos, debemos anotar que la Compañía no presenta una política de ventas, precios y márgenes formalizada basada en criterios financieros, tales como: nivel de ventas, cobertura de gastos de ventas y administrativos, necesidades del mercado, presupuestos de compras, entre otros.

2.4. Análisis de la Oferta

2.4.1. Oferta Mundial

Considerando que el sector de repuestos depende directamente de la producción vehicular, se consideran como países tradicionales de producción y exportación los orientales, europeos y norteamericanos. La industria automotriz es una industria madura, que presenta problemas como mercados saturados en los países desarrollados, altos grados de segmentación y

diversidad de productos, cerrada competencia de precios y márgenes de utilidad decrecientes.

La producción mundial de vehículos en el año 2003 ascendió a 60,6 millones de unidades, lo que supone un aumento del 2,9% en comparación con 2002, según datos provisionales de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA).⁴

Dentro de las grandes zonas de producción de vehículos, sus repuestos y accesorios, la Unión Europea se situó en primer lugar con 16,9 millones de unidades fabricadas en 2003, al mismo nivel que en 2002, frente a 16,2 millones de unidades de Norteamérica (-3%).

Categorizados por países, Estados Unidos fue el principal productor en 2002, con 12,07 millones de unidades y una disminución del 2 por ciento, en tanto que Japón ocupó la segunda plaza con 10,28 millones de unidades (cifra similar a la de 2002), pero mientras el primero consume la mayor parte de su producción, el segundo es uno de los principales exportadores de vehículos y derivados. Alemania mantuvo el tercer puesto con 5,5 millones de unidades (+1 por ciento). Por su parte, China consolidó su fuerte crecimiento y potencial de su industria automovilística al incrementar su producción un 35 por ciento en 2003, hasta 4,44 millones de unidades, lo que le permitió situarse como cuarto fabricante mundial y desbancó a Francia, que cayó a la quinta plaza con 3,62 millones de unidades, un 2 por ciento menos.

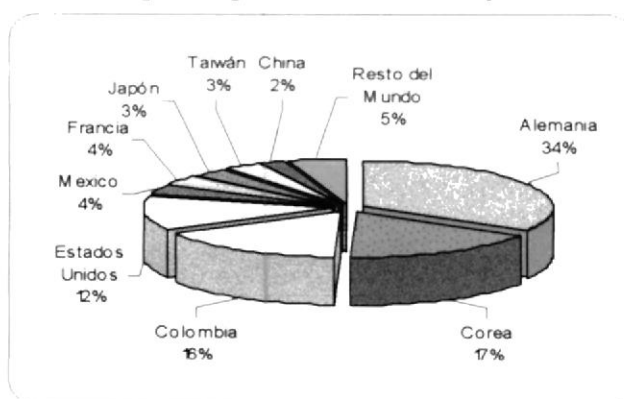
El sexto puesto fue para Corea del Sur, con 3,17 millones de vehículos fabricados el 2003, un 1 por ciento más, mientras que la séptima posición correspondió a España con 3,03 millones de unidades (+6 por ciento).

⁴ <http://noticias.hispavista.com/motor/20040323161745/>

Completan el ranking de los diez principales países productores de vehículos Canadá con 2,54 millones de unidades (-3 por ciento), Reino Unido con 1,84 millones de unidades (+1 por ciento) y Brasil con 1,82 millones de unidades (+2 por ciento).

Para nuestro estudio hemos tomado en cuenta tres líneas distintas de repuestos automotrices, por tratarse de las líneas que mayor stock y variedad presentan en la Compañía. Tomando las importaciones del Ecuador durante los últimos cuatro años se presenta la siguiente participación del mercado mundial:

**Gráfico 2.6 Partes de Amortiguadores
Origen de importaciones del Ecuador
Participación promedio entre 2001 y 2003**



**Gráfico 2.7 Rótulas de Suspensión
Origen de importaciones del Ecuador
Participación promedio entre 2001 y 2003**

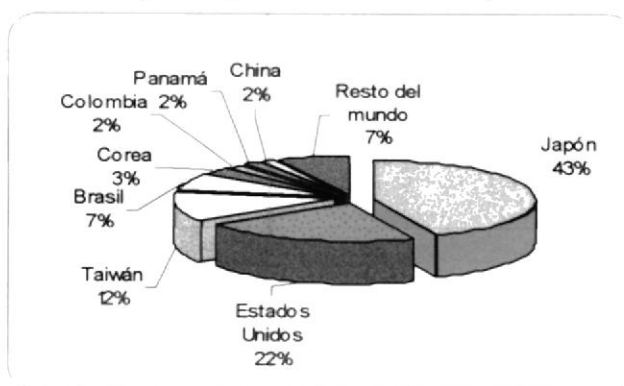
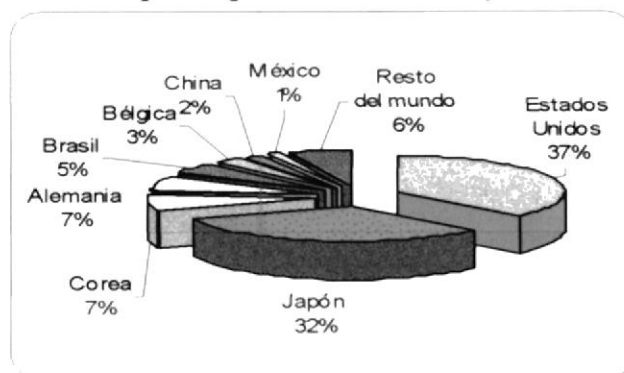


Gráfico 2.8 Platos de Embrague
Origen de importaciones del Ecuador
Participación promedio entre 2001 y 2003



Fuente: Banco Central del Ecuador

En los Gráficos 2.6, 2.7 y 2.8 podemos reconocer la incidencia de los países orientales, europeos (mayoritariamente Alemania), y Estados Unidos en las importaciones de repuestos automotrices realizadas por el país, por ser ellos los principales productores y exportadores.

Entre los países orientales, Japón representa indudablemente el país con mayor incidencia en las importaciones de diversas líneas, principalmente por la preferencia de los consumidores al considerarlos como sinónimo de excelente calidad. No obstante, desde siempre se han ubicado entre los primeros lugares las importaciones procedentes de China, Taiwán y Corea por sus bajos precios y calidad media. De igual manera, en los últimos años se ha observado un aumento en las importaciones de países como Brasil y Colombia debido a su ubicación geográfica, lo que representa menores costos y tiempo al momento de importar.

Existen tres factores importantes que influyen los cambios en la industria automotriz mundial: el comportamiento de la demanda de vehículos, la regulación gubernamental en los países desarrollados y los cambios tecnológicos.

Con respecto al comportamiento de la demanda se observa que las ventas de automóviles nuevos en los países desarrollados crecieron a una tasa aproximada del 1% anual en la última década, por lo que la rivalidad entre ensambladoras se ha incrementado, así como las estrategias ofensivas que se ven reflejadas en integraciones horizontales y desintegraciones verticales en la industrial mundial. Además Brasil, India, China y los países de Europa Oriental también han incrementado la demanda de automóviles, por lo que los planes de inversión de la industria van dirigidos a estos países. La necesidad de cubrir estas nuevas demandas ha hecho incrementar también la segmentación del mercado, y con esto las nuevas variedades y modelos.

La regulación gubernamental en los países desarrollados juega un papel importante en la reestructuración de la industria automotriz, porque obliga a cambios positivos, como la fijación de estándares de seguridad en los vehículos y medidas de control ambiental. La tecnología también ha intervenido en el crecimiento de la industria al incorporar nuevos materiales que facilitan la producción y aumentan la seguridad de los vehículos, así como cada vez los automóviles se convierten más dependientes de la electrónica. Estos factores dan ventajas competitivas al producto que permiten un aumento de precios, sin embargo, se ha demostrado que es cuestión de tiempo para que los otros competidores utilicen la misma tecnología, con lo que la ventaja competitiva desaparece, convirtiéndose en ocasiones en quipo obligatorio.

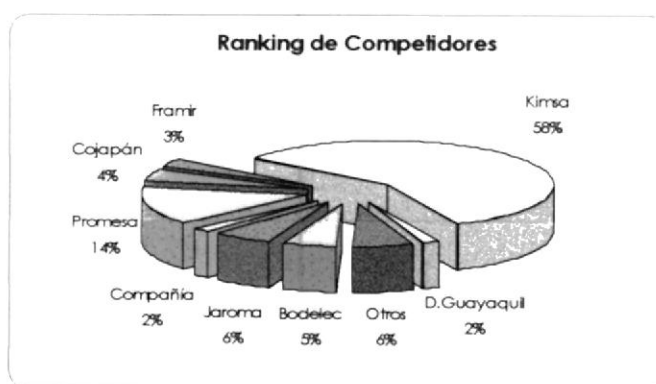
2.4.2. Oferta local

Como mencionamos en nuestro análisis de mercado, la actividad en la cual se desenvuelve la Compañía es en la venta de repuestos electromotrices para distintas marcas y modelos de vehículos de carga o trabajo pesado; y

automóviles de modelos económicos; para lo cual recurre a compras locales o bien importaciones provenientes principalmente de Corea, Tailandia y Taiwán.

Según la información obtenida a través de un análisis del mercado, hemos obtenido que la compañía Kimsa es la que presenta mayor participación de mercado con un 58% y un primer lugar en volumen de ventas; en segundo orden de importancia se encuentra Promesa que posee un 14% de cuota; en tercer lugar se haya Jaroma con 6% del mercado; la siguiente en orden es Bodelec que presenta un 5%; y finalmente Cojapán, Framir y la Compañía con porcentajes entre 4%, 3% y 2%, respectivamente.

Gráfico 2.9 Mercado Local



Dentro del grupo de compañías de repuestos, debemos indicar que existe una subdivisión de grandes, medianas y pequeñas. Las incluidas en el Gráfico 2.9 corresponden a la división de grandes y medianas; de esta manera Kimsa y Promesa serían consideradas grandes; y en el grupo de las medianas estarían Jaroma, Bodelec, Cojapán, Framir y la Compañía.

Kimsa es la compañía más grande del grupo, lo cual se debe a las actividades de negocio que realiza como lo son la importación de carros coreanos, y la

venta de repuestos y accesorios de gran variedad provenientes principalmente de Corea, Japón, Taiwán y China. Sus puntos de venta consisten en tres almacenes para atender ventas al por menor, y un almacén para los pedidos al por mayor; adicionalmente mantienen una sucursal en Colombia y próximamente en Perú.

La variedad de repuestos y accesorios, su capacidad de importación que les permite reducir costos por volumen, la fuerza de ventas desplegada en el país, y sus facilidades para acceder a contratos ventajosos con los países asiáticos les ha permitido lograr un nivel de ventas de aproximadamente US\$2,000,000 mensuales.

Promesa, con un 14% de participación del mercado, se dedica principalmente a las actividades de ferretería, así como a la venta de repuestos provenientes de Estados Unidos, Japón y Taiwán principalmente. Tiene la exclusividad junto con otra compañía para la importación de líquido de frenos, que es de gran demanda en el país. Se dedica únicamente a la venta a distribuidores, por lo cual solo dispone de un local para atender dichos pedidos. Sus ventas mensuales son de aproximadamente US\$500,000; lo cual se atribuye a la fuerza de ventas, y capacidad de importación.

La separación de parte los dueños de Promesa ocasionó que esta compañía perdiera participación de mercado; puesto que a partir de ella surgió Jaroma la cual posee un 6% del mercado. Sus ventas mensuales promedio ascienden a US\$200,000; y su actividad es la venta de repuestos únicamente, lo cuales son importados principalmente de China, Taiwán, Tailandia y Japón.

Su infraestructura corresponde solo a bodegas de distribución. Su nivel de ventas se debe al volumen de las importaciones; organización y su fuerza de

ventas; y actividades financieras para el manejo del capital de trabajo, como el factoring, que le permite obtener liquidez inmediata.

Bodelec presenta ventas mensuales de US\$200,000 aproximadamente, se dedica a las ventas al por mayor y para ello cuenta con oficinas y bodegas; poseen gran variedad de stock, dedicándose principalmente a la línea de empaque y seikin. Sus importaciones las realiza de Japón y en un mínimo desde Taiwán.

Cojapán mantiene un promedio de ventas mensual de US\$150,000 y su nicho de mercado corresponde a las ventas al por mayor de repuestos de origen japonés. Su infraestructura consiste en un local comercial y bodegas. Su actividad de importación consiste en realizar pedidos de importación pequeños pero de gran variedad.

Las diferencias en el volumen de ventas y crecimiento de las compañías corresponden a razones especialmente de infraestructura instalada; volumen y variedad de los pedidos de importación; tamaño de la fuerza de ventas; y actividades de financiamiento.

2.5. Estudio de Mercado

A continuación presentamos la realización de un estudio de mercado que nos ayudará a determinar la situación actual en la que se encuentra en el mercado frente a la competencia y la percepción de sus clientes acerca del servicio brindado.

2.5.1. Necesidades de información

El principal objetivo es la realización de un estudio de mercado que comprende la obtención, interpretación y comunicación de información; necesaria para el desarrollo del proceso de reingeniería en la Compañía.

Para la elaboración de la reingeniería requiere información acerca de tópicos tales como:

- Determinación de la competencia y posicionamiento por zonas de venta.
- Satisfacción del cliente con respecto al servicio de la fuerza de venta.
- Información de los gustos y preferencias de los consumidores.
- Situación real de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2003

Por lo expuesto precedentemente, será objeto de atención el analizar y presentar resultados que servirán como orientación a la gerencia para la toma de decisiones y continuación de su crecimiento.

2.5.2. Objetivos generales y específicos del estudio de mercado

Objetivo general

Obtener información relevante relacionada al mercado actual que nos permita determinar los aspectos más valorados que motivan a los consumidores a comprar y preferir un proveedor de repuestos determinado.

Objetivos específicos

- Establecer cuál es el proveedor de repuesto que compite directamente con la Compañía por zona de venta.
- Determinar cuáles son los aspectos más valorados por los clientes al momento de la decisión de compra.
- Determinar el comportamiento y percepción del cliente actual del producto y servicio brindado por Imprelec.
- Medir el nivel de posicionamiento que tiene la Compañía en la mente de los consumidores.
- Medir el nivel de satisfacción del cliente acerca de la atención recibida por parte de los vendedores y el área administrativa de la compañía.
- Confirmar la integridad de los saldos de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2003.

2.5.3. Metodología de la investigación

Para iniciar el estudio de mercado, determinamos el tipo de investigación descriptiva como metodología a ser utilizada para la obtención de la información.

Las encuestas son idóneas investigaciones descriptivas. Las empresas realizan encuestas para enterarse de los conocimientos, preferencias y satisfacción de las personas, y para medir estas magnitudes en la población en general⁵.

⁵ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. Prentice Hall: Edición Milenio, México, 2001. Página 109

Para el desarrollo de la investigación descriptiva, contamos con el apoyo de 4 encuestadores, para abarcar efectivamente a los clientes seleccionados en nuestra muestra. Elaboramos un cuestionario de preguntas directas, básicamente estructuradas y cerradas, y adicionalmente, una carta modelo para la confirmación de saldos al 31 de diciembre del 2003(Anexo 2.3).

Durante el proceso de investigación descriptiva, se realiza el esquema presentado a continuación:

2.5.4. Definición de la población

Definimos la población como un conjunto de datos que consta de todas las observaciones concebiblemente posibles (o hipotéticamente posibles) de cierto fenómeno; si un conjunto de datos contiene únicamente una parte de estas observaciones, lo llamamos muestra⁶.

Para determinar la población de nuestro estudio debemos considerar el 100% de los clientes que conforman la cartera de la compañía al 31 de diciembre del 2003. Según nuestra base de datos este número asciende a 294 clientes a nivel nacional, ubicados en las 6 zonas descritas en el capítulo anterior. Adicionalmente, incluiremos los 322 almacenes comerciantes de repuestos automotrices registrados en la Cámara de Comercio de Guayaquil, para determinar de una mejor manera el posicionamiento de la Compañía en la ciudad.

⁶ Freund, Wiliams, Perles; *Estadística para la Administración*. Prentice Hall: Quinta Edición, México, 1990. Página 37

2.5.5. Plan de muestreo

El procedimiento de muestreo a ser utilizado es el Muestreo Aleatorio Simple Estratificado debido a que las probabilidades de selección de los elementos son todas iguales y constantes durante el proceso de selección.

Este es un procedimiento que consiste en estratificar (o dividir) la población en varias subpoblaciones o estratos, no superpuestos y después tomar una muestra de cada estrato. Este es un método relativamente simple para reducir el tamaño del error estándar de una estadística. El objetivo de la estratificación consiste en formar estratos de manera que exista alguna relación entre la ubicación de un estrato determinado y las respuestas que se buscan en el estudio estadística, y que dentro de los estratos independientes existe la mayor homogeneidad (uniformidad) posible.⁷

En estadística, el diseño de una muestra es un plan definido, completamente determinado antes de que se reúnan los datos para obtener una muestra de una población dada. Este plan debe considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la muestra

Para hallar el número de la muestra aleatoria simple para una población finita aplicamos la siguiente fórmula:

$$IC = \Pi \pm Z_{95\%} \sqrt{\frac{p * q}{n}}$$

⁷ Freund, Wiliams, Perles; *Estadística para la Administración*. Prentice Hall: Quinta Edición, México, 1990. Páginas 635 - 636

despejando se obtiene:

$$IC - \Pi = Z_{95\%} \sqrt{\frac{p^* q}{n}}$$

$$PR = Z_{95\%} \sqrt{\frac{p^* q}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$



Donde:

n = tamaño de la muestra	$Z_{95\%} = 1,64$
N = tamaño de la población	$p = 0.5$
PR = margen de error (del 5%)	$q = 0.5$

Al aplicar la fórmula anterior, con un margen de error del 5% para una población de 294 clientes, obtenemos una muestra de $n = 141$ clientes de la Compañía para la elaboración de encuestas y confirmación de saldos, mientras que para los clientes de Guayaquil obtuvimos $n = 182$ almacenes para encuestas solamente.

La ecuación (1) es para un margen de confianza del 95.5% y una probabilidad del 50% ($P = Q$, 2 SIGMA), que son los habituales en este tipo de encuestas. Al aplicar dicha fórmula hemos considerado un margen de error del $\pm 5\%$ que es el error máximo si se quiere evitar sesgo en los resultados.

Luego procedemos a realizar la asignación proporcional en la selección de la muestra de clientes de la Compañía, lo que significa que los tamaños de las muestras individuales serán proporcionales a los tamaños de los estratos respectivos. Hemos dividido a la población de clientes al 31 de diciembre del 2003 ($N=294$) en 6 estratos (zonas de venta) de tamaño: $N1=62$, $N2=23$, $N3=28$, $N4=60$, $N5=37$ y $N6=84$.

Para hallar el tamaño de la muestra estratificada aplicamos la siguiente fórmula:

$$n_i = \frac{N_i}{N} * n \qquad \text{para } i = 1,2, \dots, \text{ y } k \qquad (2)$$

Donde:

n = tamaño total de la muestra

N_i = tamaño del estrato

N = tamaño de la población

k = número de estratos

De la aplicación de esta fórmula, obtenemos los siguientes tamaños de muestra por estrato:

Tabla 2.4 Muestra de clientes de la Compañía

Zona	Vendedor	Tamaño estrato	Muestra estrato	Semilla aleatoria ⁸
Zona 1	Laura Cuesta	62	30	28550
Zona 2	Carmen Quinde	23	11	29118
Zona 3	José Manuel Picón	28	13	29307
Zona 4	Mariano Banchón	60	29	29467
Zona 5	Luis Alberto Mera	37	18	29389
Zona 6	Walter Falcones	84	40	29555

- Unidad de muestra

La unidad de la muestra para la encuesta es cualquiera de los clientes en las seis zonas en que se comercializan nuestros productos.

⁸ Véase explicación en Procedimiento de la muestra

- Procedimiento de la muestra

Luego de determinar el tamaño de la muestra, se utilizó para la selección de los clientes a ser encuestados la herramienta de sistemas IDEA.

IDEA es una herramienta de PC basada en la investigación de archivos para ser usada por auditores, contables, investigadores y personal IT. Analiza los datos de muchas maneras y permite la extracción, muestreo y manipulación de datos para identificar errores, problemas, asuntos específicos y tendencias.

Puede usarse en las siguientes áreas principales: identificar elementos excepcionales; realización de análisis; comprobar cálculos; coincidencias cruzadas de datos entre sistemas; pruebas de omisiones y duplicados; y muestreo.

El muestreo estadístico normalmente se usa para hacer pruebas de validez de una forma que permite la evaluación de la población. Cada vez que las pruebas necesitan referirse a una documentación física o recursos en lugar de los registros de ordenador, una técnica de muestreo estadístico apropiado debe usarse.

Para la selección de la muestra de clientes de cada uno de los estratos (por vendedor) utilizamos un muestreo de registros aleatorio. Este es un instrumento común de extraer muestras; en el cual se introduce el tamaño muestral así como el rango de registros donde se va a extraer la muestra. Entonces, usando una semilla aleatoria, IDEA genera una lista de números aleatorios y selecciona los archivos apropiados asociados con estos números.

2.5.6. Prueba piloto

Como parte de la investigación de mercado realizamos tres pruebas piloto para determinar la efectividad de las preguntas incluidas en la encuesta; y de esta manera asegurar que los resultados posteriores sean beneficiosos y válidos para la aplicación de nuestra reingeniería.

2.5.7. Trabajo de campo

Para llevar a cabo el proceso de encuestas se contrató a 5 encuestadores quienes estuvieron a cargo de la entrega y recopilación de los resultados de los clientes seleccionados en nuestra muestra detallada anteriormente.

Las encuestas se realizaron de manera escrita, en un período de tres semanas considerando la ubicación y distancia de cada una de las zonas en la que se encuentra dividida la cartera de la Compañía y la ciudad de Guayaquil.

2.5.8. Tabulación y análisis de los resultados

Participación de Mercado

Preguntas 1 y 2: Seleccionar y ordenar por volumen de compra los distribuidores con quienes mantiene relaciones comerciales.

Resultados y análisis: La participación del mercado por distribuidor es la siguiente: en primer lugar, Promesa con un 20%; en segundo, Kimsa con 18%;

en tercero, Jaroma con 14%; en cuarto, Imprelec y Bodelec con 13% cada uno; en quinto, Distribuidora Guayaquil con 10%; en sexto, Framir con 6%; y en séptimo lugar, Cojapán, y otros distribuidores.

Posicionamiento en el mercado

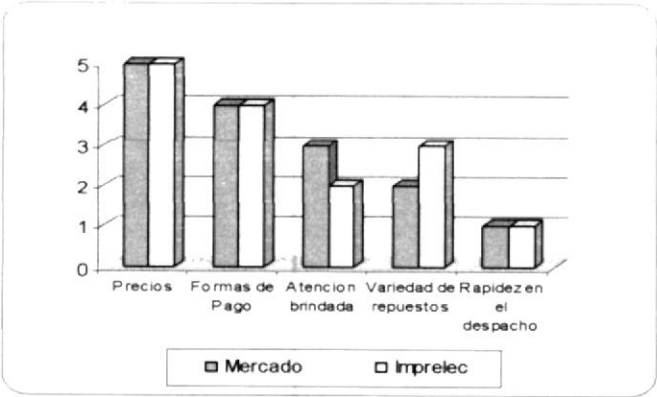


Preguntas 3 y 4: Seleccionar del 1 al 5 (menor a mayor), las características para la elección de un distribuidor; y de la Compañía específicamente.

Resultados y análisis: Por orden de preferencia los clientes consideran como importante en su elección de compra a un determinado distribuidor: en primer lugar los precios, en segundo las formas de pago, en tercer lugar la atención brindada, en cuarto orden de importancia la variedad de repuestos; y por último la rapidez en el despacho.

La Compañía mientras tanto se encuentra posicionada en la mente de los clientes por precios, formas de pago, variedad de repuestos, atención brindada y rapidez en el despacho, respectivamente en ese orden de importancia.

Gráfico 2.10 Razones de Elección



Si bien la tendencia actual de los mercados es posicionarse a través de una diferenciación en sus productos, servicios, atención del personal, canales de distribución e imagen de la empresa; este no es el caso del mercado de repuestos en el cual el posicionamiento de las empresas dependerá preponderantemente de los precios y formas de pago.

Como podemos observar la Compañía se encuentra actualmente posicionada por factores cuantitativos, tales como el precio y las facilidades de pago ofrecidas; mientras que los factores cualitativos de la venta tales como el servicio al cliente y ventajas en la variedad de stock han sido desplegados a una segunda posición en el “valor entregado” al cliente.

De manera tradicional el precio ha operado como principal determinante en la decisión de comprar, siendo esta la principal razón de su importancia. Lo señalado sigue siendo válido en los países más subdesarrollados y pobres; en los grupos más pobres, y en el caso de los productos básicos uniformes.

Si bien es cierto que factores distintos al precio se han vuelto más importantes para la decisión del comprador en las últimas décadas, el precio continúa siendo el elemento más importante en la determinación de la participación de mercado y la rentabilidad.

Precios

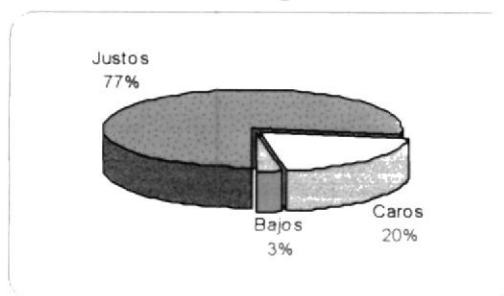
Pregunta 5: Comparación de precios de la Compañía frente a la competencia

Resultados y análisis: De los 141 clientes encuestados, hemos obtenido una respuesta favorable de un 77% (109 clientes) quienes consideran que los precios de la Compañía son justos, mediante lo cual analizamos que:

- 1) Al formular nuestra nueva política para la determinación de precios debemos mantener este criterio positivo del consumidor con respecto a los precios considerando que este elemento es la principal ventaja competitiva que ofrece la Compañía en un mercado donde el posicionamiento de los participantes lo determinan los “precios”;
- 2) De la muestra restante, un 20% (29 clientes) y un 3% (3 clientes) manifiestan que los precios son caros y baratos, respectivamente; respuestas que si bien muestran la “inconformidad” de ciertos de nuestros clientes, representan una minoría. El no haber obtenido una afluencia de respuestas en esta categoría de precios bajos o caros, es positivo puesto que la palabra “justo” identifica a un cliente “satisfecho” con la calidad de nuestros productos, es decir no son muy ni muy “baratos”, ni “caros” para lo que reciben a cambio de su dinero;
- 3) Uniendo el factor precio con el concepto del servicio al cliente la Compañía se encuentra maximizando el “valor entregado al cliente”⁹, esto es que la oferta se encuentra a la altura de las expectativas de sus clientes lo cual incide en el nivel de satisfacción y la probabilidad de una compra repetida. Se define como “valor entregado al cliente”⁶ a la diferencia entre el valor total (conjunto de beneficios esperado) y el costo total para el consumidor (conjunto de costo a incurrir en la compra).

⁹ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. Prentice Hall: Edición Milenio, México, 2001. Página 34

Gráfico 2.11 Percepción de Precios



Políticas de crédito

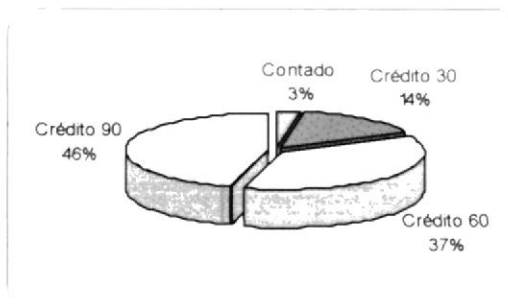
Pregunta 6: Políticas de crédito percibidas como convenientes por los clientes.

Resultados y análisis: Previo al análisis de las respuestas obtenidas, debemos considerar que la Compañía si bien dispone actualmente de una política de crédito esta no se encuentra formalizada, esto es que los plazos de pago no dependen de factores tales como: el volumen de compra, antigüedad del cliente, historial de cobranzas, número de pedidos, etc.; lo cual ocasiona que los clientes cancelen las cuentas por cobrar de acuerdo a sus facilidades de pago, nivel de efectivo disponible o conveniencia. Por lo mencionado, nuestro objetivo, es tratar de incorporar información del mercado sobre las preferencias de los clientes en cuanto a plazos de crédito.

De la tabulación de los resultados, hemos obtenido que un 46% (65 clientes) y 37% (52 clientes) prefieren políticas de crédito de 90 y 60 días, respectivamente, lo cual es congruente con las políticas de crédito del mercado de repuestos electromotrices en donde los proveedores extienden sus plazos hasta 120 días. La información obtenida es beneficiosa puesto que nos permite incorporar las preferencias del cliente, como criterio para la actualización de las nuevas políticas de crédito de la Compañía; además de

determinar la potencial aceptación de estas por parte de los clientes. La minoría del 14% (20 clientes) y 3% (4 clientes) prefieren cancelar sus deudas mediante un plazo de 30 días y al contado, respectivamente.

Gráfico 2.12 Políticas de Crédito

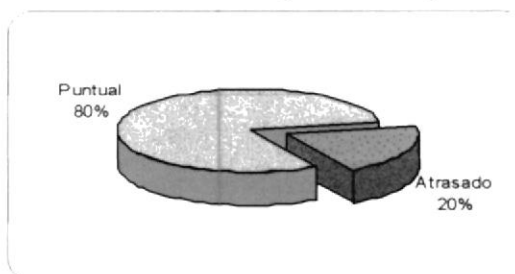


Servicio al cliente - Distribución

Pregunta 7: Tiempo de entrega de los pedidos.

Resultados y análisis: Un 80% (113 clientes) considera que nuestros pedidos son entregados puntualmente; mientras que un 20% (28 clientes) manifiesta entregas con atraso. El objetivo de la pregunta fue establecer problemas en el despacho de nuestros pedidos, debido a la falta de políticas adecuadas relacionadas a los niveles de inventario de seguridad, rapidez en los despachos y oportunidad en las compras del inventario. Si bien los resultados obtenidos son un indicativo favorable en el servicio al cliente, no debemos descuidar el mejoramiento y formalización de estos aspectos internos.

Gráfico 2.13 Tiempo de Despacho



Servicio al cliente - Aspectos generales

Pregunta 10: Aspectos a mejorar en el servicio al cliente

Resultados y análisis: En el mundo actual el servicio al cliente es el nuevo estándar bajo el cual el consumidor juzga un negocio. Las opciones de respuesta consideradas en esta categoría son actividades cotidianas que surgen del contacto del personal con los clientes, y como tal consideramos de importancia determinar el grado de insatisfacción con respecto a la atención brindada porque en la tendencia actual “Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados”¹⁰.

Gráfico 2.14 Atención de Oficina



¹⁰ Phillip Kotler, Dirección de Marketing – La edición del Milenio, Prentice Hall, México 2001, página 33

Producto de la tabulación de los resultados hemos obtenido que la mayoría de los clientes opinan que el servicio recibido debe presentar mejoras en los aspectos mencionados en la encuesta, lo cual se evidencia en que tan solo un 9% (13 clientes) se encuentra satisfecho con la atención actual.

Según la opinión de un 35% (49 clientes), la Compañía requiere mejorar la atención telefónica brindada al recibir los pedidos de los clientes y, un 31% (44 clientes) al resolver sus inquietudes y consultas. Dichos aspectos son parte del costo total del cliente, esto es que como Adam Smith observara hace más de dos siglos “el precio real de cualquier cosa es la molestia de adquirirlo”.

La tendencia actual de las ventas ya no solo considera el factor precio como clave de la satisfacción del consumidor sino también una atención de calidad, la cual engloba conceptos sencillos tales como: una distribución rápida de los pedidos, atención amable del personal de ventas, solución oportuna y rápida a sus problemas e inquietudes, información disponible acerca de las características de sus compras, entre otros.

Como alternativas de solución a las observaciones de los encuestados acerca del servicio, la Compañía debe establecer una cultura organizacional orientada al cliente, en la cual su personal tenga presente que de la eficacia y eficiencia en la atención sobrevendrán nuevas compras y potenciales compradores. Sugerencia práctica para hacer medible el cumplimiento de este objetivo es 1) la elaboración de un buzón de sugerencias sobre aspectos de atención al cliente a fin de obtener una retroalimentación directa de los compradores sobre aspectos a mejorar o que están mejorando; y 2) encuestas telefónicas a una muestra de clientes sobre su satisfacción en el servicio recibido por este medio.

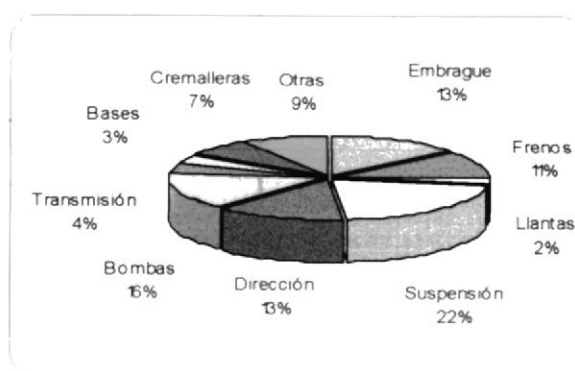
Del análisis de los datos un tercer lugar, lo ocupan el 25% (35 clientes) de encuestados quienes manifestaron no estar conformes con la mercadería despachada; por lo cual la Compañía debería considerar que si bien el despacho de los pedidos debe realizarse de manera ágil, este tiene que ser al mismo tiempo eficaz y eficiente por lo cual sería conveniente que se proceda a la verificación del pedido despachado versus el pedido ordenado a fin de evitar errores e inconformidad en el cliente; y devoluciones posteriores.

Inventarios - Variedad en inventarios

Pregunta 13: Solicitud de líneas de repuestos nuevas o con mayor variedad.

Resultados y análisis: Recomendamos que la Compañía debe considerar los siguientes resultados para futuros pedidos de importación: un 22% (31 clientes) desearía que se ampliara líneas de repuestos de suspensión; un 16% (23 clientes) las bombas; un 13% (18 clientes) la línea de embrague; un 13% (18 clientes) la línea de repuestos de dirección; un 11% (16 clientes) la línea de frenos; un 7% (10 clientes) las cremalleras; un 4% (6 clientes) la línea de transmisión; y, un 2% (3 clientes) la línea de repuestos de llantas.

Gráfico 2.15 Líneas de Repuestos

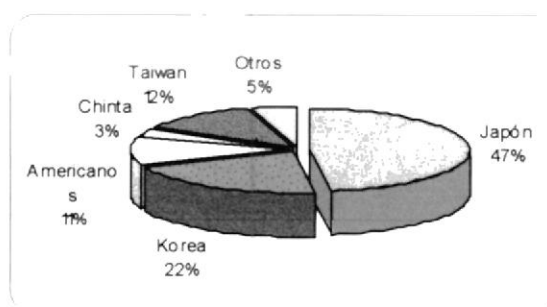


Inventarios – Variedad en importaciones

Pregunta 14: Procedencia de la cual quisiera que la Compañía realice importaciones.

Resultados y análisis: Los resultados obtenidos fueron: un 47% (66 clientes) preferirían que se importen repuestos de Japón; un 22% (31 clientes) de origen coreano; un 12% (17 clientes) líneas de repuestos taiwaneses; un 11% (16 clientes) los repuestos americanos; y, un 3% (4 clientes) los de procedencia china.

Gráfico 2.16: Origen de Preferencia



Los repuestos de los cuales la Compañía dispone actualmente son en su mayoría de origen tailandés, chino, taiwanés y coreano, esto ocurre debido a que si bien la calidad de los repuestos procedentes de Japón es la mejor, sus precios y descuentos no son convenientes. Si bien los resultados de la encuesta muestran preferencias por los repuestos de origen japonés, las tendencias del mercado ecuatoriano colocan a China, Taiwán e India como futuras primeras opciones por sus precios bajos y una calidad media que mejora con los años.

3 PROPUESTA DE REINGENIERIA

3.1. Proceso de Reingeniería

La definición de reingeniería espera producir la optimización del flujo del trabajo y de la productividad en una organización midiendo ambas en función de los resultados del negocio: incremento de rentabilidad, participación de mercados, rendimiento sobre la inversión, capital social y activos. También la reingeniería se puede medir por reducción de costo total o unitario.

Así mismo, la Reingeniería responde a la evolución de las tendencias en el ambiente de los negocios donde fallan programas de mejora incremental más tradicionales. En muchos casos, sólo la reingeniería promete un cambio suficientemente rápido y radical para mantenerse a tono con el cambiante ambiente de los negocios.

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. De hecho, en un proyecto de reingeniería y gestión de procesos no es extraño que algunos de los nuevos procesos mejoren su rendimiento en un 100%.

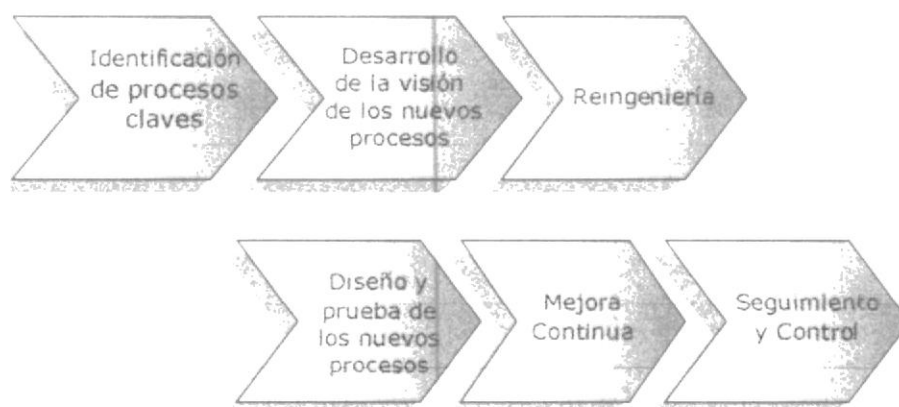
Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización. Ejemplos de procesos son el de importación y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión de relaciones con los clientes y vendedores, el de desarrollo de la estrategia, el de desarrollo de nuevos productos, entre otros.

Los objetivos generales que persigue nuestra reingeniería son:

1. Mayores beneficios económicos debido tanto a la reducción de costos asociados al los procedimientos actuales, así como al incremento del rendimiento, producto de la implementación de nuevos procesos.
2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto y/o servicio.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
4. Mayor conocimiento y control de los procesos.
5. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial y a partir de la cual, la Compañía podrá seguir trabajando con los conceptos de mejora continua. Para ello proponemos la siguiente metodología:

Gráfico 3.1 Metodología



De esta manera la metodología esquemáticamente sería:

0.- Creación del equipo global del proyecto.

Este será el equipo que liderará la transformación de la organización y en el que debe estar implicada la alta dirección. Una de las funciones importantes de este equipo de trabajo es definir la visión del proyecto, es decir qué resultados esperan del proyecto para así definir indicadores claros para analizar el progreso del mismo. Para la reingeniería de la Compañía, el equipo se encuentra conformado por las personas a cargo del presente proyecto, con la debida supervisión directa del Ing. Patricio Espinosa – Gerente General.

1.- Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos clave.

El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos, ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos. Debido a que los recursos son esencialmente limitados, en un proyecto como este, priorizar en los procesos más importantes es definitivo para el éxito del

proyecto, para ello en primer lugar es necesario identificar cuales son los Factores Críticos de la organización, los cuales fueron debidamente identificados en el Capítulo I.

2.- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos.

Es clave unir la estrategia a los procesos y eso lo conseguimos uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía. También es muy importante definir los objetivos para cada uno de los procesos, que nos servirán para focalizar los esfuerzos tanto en la reingeniería como en la mejora continua.

Definir objetivos para los indicadores de los procesos es indispensable para llevar a cabo el concepto de “kaisen”, y el de reingeniería; esto es que la falta de conocimiento de la meta a la cual queremos llegar nos hará difícil escoger bien el camino.

3.- Reingeniería.

Para afrontar la reingeniería existen metodologías básicamente se basan en cinco conceptos:

- Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería.
- El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización.
- Las mejores prácticas (best practices) habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.

- Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.
- Una visión global de los procesos que consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.

4.- Diseño de las pruebas y los nuevos procesos.

Como parte de la reingeniería, es necesario analizar los factores críticos de la compañía, y llevar a cabo el diseño de nuevos procesos que permitan realizar de una manera más fácil las cosas, a fin de que cualquier persona pueda, siguiendo los mismos procedimientos repetir con los mismos resultados dicha acción. Los nuevos procesos dependerán de las necesidades actuales y futuras de la compañía, y los mismos que deberán ser acordes a la capacidad instalada.

5.- Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.

Tras haber hecho la reingeniería, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.

Dentro de los conceptos de mejora continua básicamente se emplea el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir) empleando distintas herramientas como Seis Sigma, TPM (Total Productive Maintenance), gestión de costes por actividad (ABM), diagramas de flujo, gráficos de control - control estadístico de procesos (SPC), diagramas causa efecto, despliegue de la función de calidad (QFD), entre otros.

6.- Seguimiento y control.

Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control.

El objetivo de este trabajo, es realizar un viaje a través de la teoría de la reingeniería y su correspondiente aplicación en La Compañía, esto es utilizarla como una herramienta eficaz en el desarrollo del negocio.

3.2. Análisis de Reingeniería Comercial

La reingeniería es un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, para modificar operaciones. Como tal incluirá muchos componentes del negocio como comercial, mercadeo, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información. Un proyecto de reingeniería que pase por alto estas áreas es probable que falle durante la etapa de implementación, debido al alto grado de interdependencia entre estas actividades.



3.2.1. Análisis de Ventas

Como parte de nuestra proyección de crecimiento de las ventas, deben realizarse planes de ventas tanto estratégicos, de largo plazo, como tácticos, de corto plazo.

El plan táctico que sugerimos considera un enfoque para los ocho próximos trimestres, al final de cada trimestre se debe volver a estudiar el plan de ventas, y se modifica añadiendo un período futuro, a la vez que se quita el período concluido. Por consiguiente los planes tácticos de ventas están sujetos a revisión y modificación sobre una base trimestral.

En base al conocimiento adquirido en el Capítulo 2 sobre las características de la Compañía, sus productos, el mercado y el macro entorno procederemos a iniciar el plan táctico de ventas con el análisis de riesgos y oportunidades, fortalezas y debilidades.

Las oportunidades de las cuales dispone la Compañía son:

- Las perspectivas de que dentro de uno a dos años, el crecimiento del parque automotor registrado durante el 2001 y 2002, sobrevendrá en requerimientos partes y piezas para su mantenimiento, propiciará las ventas de repuestos.
- La mejora progresiva de la calidad de los productos originarios de China, Tailandia y Taiwán; lo que resultará en preferencias crecientes del mercado hacia repuestos de este origen.

- La Compañía actualmente tiene su foco de ingresos en las ventas a distribuidores, por lo cual la construcción del nuevo local para las ventas al por menor representaría captar ingresos de un segmento de mercado aún no explotado.

Los riesgos identificados son los siguientes:

- El que la Compañía no disponga de un estudio de los inventarios de lento movimiento u obsoletos, ocasiona que se incurran en costos de almacenamiento y recuperaciones de márgenes de forma tardía.
- El mercado de repuestos se encuentra en una etapa de madurez, por lo cual las compañías no pueden establecer estrategias de crecimiento del mercado, sino de crecimiento mediante la disminución de cuotas de mercado de las empresas más pequeñas.
- La capacidad instalada de las compañías grandes, le permite la obtención de menores costos debido a los volúmenes de importación.

Las fortalezas de las que dispone de la Compañía son las siguientes:

- Dispone de estructura propia para el funcionamiento de sus actividades, por lo cual las estrategias de ventas a planearse no implicarían recuperación de costos fijos sino de costos variables.
- Experiencia de más de 10 años en el mercado nacional de repuestos, lo que le ha proporcionado un reconocimiento e imagen.

Las principales debilidades encontradas son:

- La Compañía no está posicionada claramente en comparación con los grandes importadores como Kimsa y Jaroma; por lo cual requiere una propuesta de ventas única.
- Si bien existen altos márgenes en las ventas, es preciso reevaluar la estrategia de fijación de precios debido a su informalidad.
- Los vendedores no disponen de conocimiento suficiente sobre la variedad y aplicación de los repuestos, ni de la capacitación requerida sobre técnicas de ventas.
- La Compañía no elabora informes internos periódicos tales como presupuestos de ventas, gastos y costos, que le permitan realizar un seguimiento al comportamiento positivo o negativo de estos componentes.

3.2.1.1. Planteamiento de objetivos

- Alcanzar ventas mensuales de US\$60,000, lo cual representa un incremento del 18% con respecto a cifras del 2003.
- Aumentar los niveles de liquidez de la Compañía a través de una recuperación eficiente de la cartera y de la rotación del inventario.
- Expandir el reconocimiento de la Compañía entre los clientes del 10 al 15% durante la implantación del proyecto.

- Incrementar la participación de la Compañía en las cinco primeras ciudades de ventas, lo cual representaría un incremento en la participación del mercado entre 4 y 5% anual aproximadamente.

3.2.1.2. Abril local nuevo con ventas al por menor

Si bien es cierto que las operaciones de la Compañía consisten en la importación y distribución al por mayor, se debe considerar que las ventas al por menor presentan también márgenes atractivos de venta, de acuerdo al análisis realizado en la Sección 2.3.5. Como parte de nuestras estrategias de ventas, recomendamos a la Compañía la apertura de un local con venta al público, el cual presentará beneficios como mayor rotación en las líneas de repuestos y liquidez inmediata, la cual puede ser destinada a reducir la carga de gastos administrativos.

Para la implementación del local solo se necesitaría una inversión para las adecuaciones del mismo, puesto que la Compañía cuenta con un edificio propio de tres pisos, y se comercializaría las líneas de repuestos con que actualmente se cuenta.

El presupuesto para las adecuaciones del local sería el siguiente:

(véase página siguiente)

Tabla 3.1Presupuesto para local de venta al público

Descripción	Q	US\$	Total
Escritorio	1	\$ 90	\$ 90
Sillas	2	\$ 50	\$ 100
Computadoras	1	\$ 700	\$ 700
Teléfono	1	\$ 30	\$ 30
Mobiliario	1	\$ 700	\$ 700
Suministros	1	\$ 60	\$ 60
Volantes publicitarios	500	\$ 60	\$ 60
Infraestructura	1	\$ 50	\$ 960
Total			\$ 2,700

3.2.1.3. Rotación de inventarios

Como parte de nuestro plan hemos identificado los repuestos obsoletos y de lento movimiento, a fin de determinar una política de precios y ventas obteniendo “márgenes de combate” y lograr al menos una recuperación parcial de la inversión.

Luego del estudio a la situación en el mercado de dichos repuestos, hemos considerado que el precio será fijado considerando el costo actual de estos inventarios y un margen del 10% para cubrir los gastos de ventas.

Los precios de remate de estos productos consideran un descuento de aproximadamente 43% con respecto a los precios iniciales, y serán analizados en la Sección 3.2.3.3 donde realizaremos un detalle que incluya los nuevos precios de venta fijados.

Nuestras expectativas de ventas de los inventarios obsoletos y de lento movimiento considera los ocho trimestres del proyecto de reingeniería, como escenario optimista para la venta.

3.2.1.4. Reorganización de zonas y cronograma de visitas

En los Gráficos 3.2 y 3.3 podemos observar el comportamiento de las ventas por ciudad, donde el principal punto de venta es Guayaquil con un promedio del 44% y 51% en los años 2003 y 2002 respectivamente. Otras ciudades de importancia son Quito, Ambato y Riobamba que representan un 20% aproximadamente.

Gráfico 3.2 Ventas por Ciudades 2002

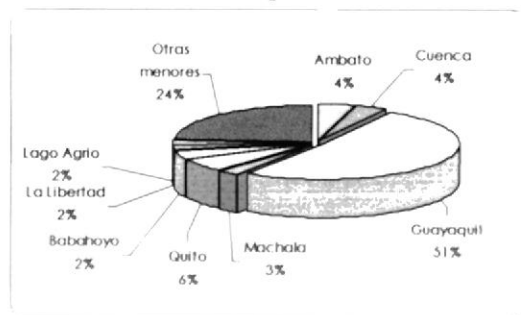
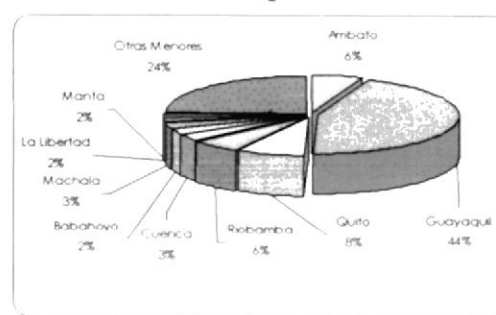


Gráfico 3.3 Ventas por Ciudades 2003



Actualmente la Compañía tiene una cobertura de venta en 60 ciudades del país, lo cual si bien se considera una amplia cobertura geográfica, no representa eficiencia administrativa, puesto que existen localidades con ventas inferiores a US\$1,000 anuales, que ocasionan que se incurra en costos irre recuperables y pérdida de tiempo por parte de la fuerza de ventas.

Es por esto, que como parte de nuestra estrategia proponemos el siguiente cronograma de visitas, reorganizando a los vendedores por localidad y enfocado a las ciudades que registran mayores niveles de ventas:

(Véase página siguiente)

Tabla 3.2 Cronograma de visitas sugerido

Vendedor	Semana	Ciudad
Laura Cuesta	1 - 4	Guayaquil
Carmen Quinde	1 - 2	Quito
	3	San Rafael
	4	Sangolquí Tumbaco Yaruqui
José Picón	1 - 2	Latacunga
	3	Ibarra
	4	Lago Agrio Joya de los Sachos Coca
Mariano Banchón	1	La Libertad Daule Milagro
	2	Cuenca
	3	Machala Piñas Pasaje
	4	Loja Catamayo
Luis Mera	1 - 2	Esmeraldas Babahoyo Manta Portoviejo
	3 - 4	El Empalme Quevedo Ventanas El Carmen Santo Domingo La Concordia San Camilo
Walter Falcones	1 - 2	Guayaquil
	3 - 4	Riobamba Ambato Pelileo Píllaro Puyo

3.2.2. Análisis de Compras

Como base para una correcta administración de los inventarios, se debe iniciar con una correcta planificación, como medida para evitar la acumulación de excedentes en los inventarios e insuficiencias en los mismos, ya que ambas condiciones pueden ser extremadamente costosas.

Los planes definidos de compras permiten una mayor organización y una mejor eficiencia en las operaciones, con la correspondiente reducción en los costos y una mejor planificación del flujo de efectivo.

La coordinación de las necesidades de los niveles de inventarios y de las compras, es un importante factor en las operaciones eficientes. Por lo cual la gerencia debe desarrollar y mantener fuentes seguras de abastecimiento continuo, y estar siempre al tanto de los potenciales y las limitaciones de los proveedores; considerando la importancia de conocer la situación de los precios en el mercado y los probables cambios futuros.

Es recomendable que la Compañía considere la implementación de informes internos de desempeño mensuales, tales como:

1. Plan del inventario: la cantidad de mercadería que debe tenerse disponible al principio del mes, es decir el inventario inicial.
2. Plan de compras: la cantidad de mercadería que deberá comprarse cada mes, en este plan se considera también el inventario final.
3. Compras al costo planificado: los desembolsos requeridos para las compras planificadas de mercadería.

En este cuadro podemos apreciar las compras que hará la Compañía para los próximos ocho semestres, lo cual nos permite establecer vínculos entre la meta de ventas para los períodos siguientes con la planeación de los requerimientos de inventario.

La Compañía no mantiene un plan establecido de compras de acuerdo a las necesidades del mercado, por lo cual las existencias en bodega corresponden a inventario que presenta índices de rotación de hasta más de 1 año. Debido a lo mencionado se dispone de aproximadamente 182 líneas de repuestos con niveles de stock no planificados, y lo cual ocasiona costos no recuperables asociados al espacio físico ocupado por dichas mercaderías y recuperaciones de márgenes en el largo plazo.

La planeación sugerida de las compras considera que la Compañía se especialice en ciertas líneas de repuestos, al menos durante los primeros trimestres del proyecto, que presenten altos niveles de ingresos y una rotación rápida a fin de recuperar el capital de trabajo que le permita operar continuamente hasta mejorar sus índices de liquidez y solvencia.

Dada la composición actual del inventario, hemos establecido que para la compra inicial de inventario (primer trimestre del proyecto) se considerarán factores como costos de importación por volumen, información del mercado, saldos de inventario y márgenes en venta.

Hemos seleccionado cuatro líneas de repuestos de acuerdo a los mayores márgenes e ingresos por ventas del 2003 y 2002; el número de líneas seleccionadas dependió de que los costos de importación se reducen por volumen de compra, por lo cual es más rentable para la Compañía considerar pocas líneas y mayor cantidad de ítems; para considerar las compras

siguientes se evaluará además el nivel de los inventarios, rotación de las mercaderías y puntos de reorden sugeridos en la política de inventarios de la Compañía.

En la Tabla 3.3 se presentan las líneas de repuestos a ser importadas durante el primer trimestre del año, considerando la inversión inicial de US\$50,000 producto del préstamo gestionado por la Compañía.

Tabla 3.3 Líneas a importarse al inicio del proyecto

<u>Líneas de Productos</u>	<u>US\$</u>	<u>%</u>
Platos de Suspensión	11,500	23%
Rulimanes de Cardán	15,000	30%
Discos de Embrague	11,000	22%
Sincronizadores	12,500	25%
	<u>50,000</u>	<u>100%</u>

3.2.3. Análisis de Inventarios

Dentro de nuestro análisis obtuvimos los siguientes hallazgos:

3.2.3.1. Ausencia de políticas de procedimientos

Durante nuestra revisión a este componente hemos identificado que la Compañía no ha formalizado las políticas respecto a los niveles de inventario lo cual constituye una debilidad de control interno si consideramos la importancia de la administración óptima de estos recursos dentro de las operaciones de la Compañía.

Como parte de nuestro proyecto de reingeniería hemos formalizado políticas para la administración de inventarios según se muestra en el Anexo 3.4,

determinando análisis para obsolescencia y lento movimiento, procedimientos para la toma de inventarios físicos, entre otros.

3.2.3.2. Niveles mínimos y máximos

La Compañía no dispone de una política para la planificación de sus compras, las cuales son realizadas de manera empírica sin realizar un análisis de los niveles mínimos y máximos de stock. La adopción de este procedimiento contribuirá al mejoramiento continuo al que está sujeto toda Compañía en busca de salvaguardar sus inventarios.

De acuerdo al estudio del comportamiento y tipo de inventario que maneja la Compañía sugerimos la utilización del siguiente esquema para determinar los niveles mínimos de existencia para realizar un pedido (punto de reorden) con el fin de evitar problemas como demora en los plazos de recepción, pedidos no satisfechos o incumplimiento en las metas de ventas.

Hemos realizado el análisis de las diez principales líneas más vendidas en el 2003, el cual se presenta en la Tabla 3.4. La ecuación sugerida para el cálculo de los niveles de seguridad de inventario es la siguiente:

$$d = \frac{D}{\text{días_laborables_al_año}} \quad \text{y} \quad ROP = d * L$$

donde:

d = Demanda por día, en cantidades

L = Plazo de entrega para un nuevo pedido, en días

ROP = Punto de pedido, en cantidades

Tabla 3.4 Cálculo del Punto de Reorden

<u>LINEAS CON MAYORES INGRESOS</u>	<u>D</u>	<u>labor.</u>	<u>d</u>	<u>L</u>	<u>ROP</u>
BASES DE MOTOR GASOLINA	5075	260	20	60	1,171
BOCINES PLATOS DE LA SUSPENSION	13520	260	52	60	3,120
DISCOS DE EMBRAGUE DE GASOLINA	1869	260	7	60	431
PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL	459	260	2	60	106
PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA	1278	260	5	60	295
PLATOS DE SUSPENSION	1461	260	6	60	337
ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	3461	260	13	60	799
RULIMANES CARDAN GASOLINA DE	2227	260	9	60	514
SINCRONIZADORES	9082	260	35	60	2,096
TERMINALES DE LA DIRECCION	6119	260	24	60	1,412

3.2.3.3. Índices de rotación y obsolescencia

Debido a la informalidad en los factores que se consideran para la realización de los pedidos de inventarios, la Compañía dispone actualmente de ítems cuya rotación es mayor a 360 días.

Expresado en cifras al 31 de diciembre del 2003, en nuestro análisis preliminar los inventarios obsoletos ascienden a US\$2,252.09, y los de lento movimiento a US\$8,342.95; los cuales se detallan en el Anexo 3.1 y son considerados como parte de las estrategias de mercado sugeridas en el área de ventas.

Adicionalmente la Compañía no dispone una política para la determinación de un porcentaje de provisión para los inventarios declarados como obsoletos o de lento movimiento, a fin de reconocer el valor real o realizable de sus inventarios

3.2.4. Análisis de Cuentas por Cobrar

Dentro del análisis realizado en la cartera hemos identificado los siguientes hallazgos:

3.2.4.1. Ausencia de políticas de ventas y crédito

No se ha desarrollado e implementado manuales de procedimientos en el área de Créditos y Cobranzas, así como tampoco se ha realizado un estudio pormenorizado de las tareas que cada una de las personas del área mencionada está cumpliendo y la manera de reducir costos y tareas innecesarias en el desarrollo de sus funciones.

Al respecto, sugerimos a la Administración evaluar la implantación de los siguientes procedimientos de control sobre las cuentas por cobrar, los cuales también se encuentran en el Manual General de Políticas y Procedimientos sugerido para la Compañía en el Anexo 3.4.

3.2.4.2. Sistema de Registro y Conciliación

Se deberán establecer registros detallados y clasificados por concepto o tipo de cuentas por cobrar, es decir, cuentas por cobrar, cheques posfechados,

letras de cambio, entre otros. De la misma manera, los mayores auxiliares deberán estar de acuerdo con la naturaleza de los ingresos a percibir. Se establecerá, de conformidad con el sistema contable, clasificaciones necesarias según su vencimiento para asegurar un adecuado manejo y control de sus valores a cobrar.

Se efectuará en forma mensual la conciliación de los auxiliares con el mayor general de cuentas por cobrar. La conciliación será realizada por el Jefe de Sistemas, por ser una persona ajena a las funciones de registro en los auxiliares y en el mayor general. De la conciliación se debe dejar constancia.



3.2.4.3. Confirmación Periódica de Saldos

Se enviará a todos los clientes por lo menos una vez al año un Estado de Cuenta, junto con una carta para confirmar los saldos vigentes al cierre de los meses elegidos. Esta comunicación tendrá por objetivo la confirmación de saldos y sus respuestas deberán ser enviadas directamente al Gerente General quien hará el análisis correspondiente. En el caso que por cualquier motivo un representante de ventas se retire de la compañía, antes del pago de la liquidación respectiva se hará la confirmación de saldos en la forma antes señalada.

3.2.4.4. Análisis y Evaluación

Se realizarán periódicamente análisis y evaluaciones de las cuentas por cobrar por parte del Gerente General. Es conveniente supervisar el proceso eficiente

de otorgamiento de crédito y la cobranza eficaz. El análisis y evaluación de las cuentas por cobrar se efectuará periódicamente, de preferencia en forma mensual, para probar la eficiencia de las recaudaciones y la cobrabilidad de las cuentas vencidas, las cuales deberán ser provisionadas de la siguiente manera:

- No provisionar: Todas aquellas facturas no canceladas con antigüedad en exceso de 0 a 90 días a partir de la fecha de vencimiento, por considerarse que se encuentran dentro del periodo de recaudación promedio, de acuerdo al análisis realizado del mercado local de repuestos automotrices.
- Provisionar al 10%: Todas aquellas facturas no canceladas con antigüedad en exceso de 91 a 180 días a partir de la fecha de vencimiento.
- Provisionar al 25%: Todas aquellas facturas no canceladas con antigüedad en exceso de 181 a 360 días a partir de la fecha de vencimiento.
- Provisionar al 50%: Todas aquellas facturas no canceladas con antigüedad en exceso de 361 días a partir de la fecha de vencimiento.
- Para la provisión del 10 al 50% no se deberá tener en cuenta los refinanciamientos realizados. Se analizarán situaciones específicas de los mayores saldos de clientes hasta cubrir al menos un 75% del saldo total de las cuentas, a fin de determinar exceso o déficit al realizar la aplicación de los porcentajes de provisión.

- Las cuentas por cobrar con compañías relacionadas no se provisionarán sin instrucciones de la Gerencia General.

3.2.4.5. Diferencia entre Auxiliares de cartera vs. Estados financieros

Si bien el saldo de las cuentas por cobrar, se presenta razonablemente en los estados financieros al 31 de diciembre del 2003, hemos identificado una diferencia no conciliada, ni aclarada de aproximadamente US\$33,600, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 3.5 Cruce de EF's vs Auxiliar de Cuentas x Cobrar

<u>Descripción</u>	<u>Saldo</u> <u>EF's</u>	<u>Saldo</u> <u>Auxiliar</u>	<u>Diferencia</u>
Cartera	167,507	183,888	16,381
Letras de cambio	12,969	9,699	(3,270)
Cheques posfechados	(3,713)	19,611	23,324
Cheques protestados	7,458	4,685	(2,773)
Otras cuentas por cobrar	3,258	3,258	-
Préstamos	8,900	8,900	-
	<u>196,379</u>	<u>230,041</u>	<u>33,662</u>

Como proceso de revisión de las diferencias mencionadas, realizamos un trabajo en el área de sistemas que nos permitió identificar su origen, y cuyos resultados serán expuestos en la Sección 3.2.6.

Adicionalmente hemos realizado un proceso de confirmación de saldos de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2003, a fin de obtener certeza razonable acerca de la integridad de los saldos.

Para la confirmación de saldos, llevamos a cabo el siguiente procedimiento:

1. Del auxiliar de cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2003, previamente cruzado con registros contables, seleccionamos la muestra de clientes, considerando lo explicado en Diseño de muestra, del Capítulo 2. El número de la muestra seleccionada fue 140 clientes por un monto de US\$100,215, el cual representa el 60% de las cuentas por cobrar de la Compañía.
2. Enviamos pedidos de confirmación bajo nuestro control a los clientes seleccionados, según el modelo presentado en el Anexo 2.3.
3. Una vez recibidas las confirmaciones:
 - a. conciliamos el saldo de la confirmación con el auxiliar de cartera;
 - b. en el caso de las diferencias presentadas, investigamos el origen de las diferencias y determinamos los ajustes necesarios.

El resultado del proceso de confirmaciones se presenta en el Anexo 3.2. Como podemos observar, obtuvimos una diferencia del 5,37% con respecto al saldo de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2003, lo cual se considera una diferencia no significativa. De todas maneras, sugerimos a la Compañía tomar en cuenta el origen de estas diferencias, que en su mayoría representan devoluciones o notas de crédito no registradas a tiempo, o mercadería no despachada correctamente. Adicionalmente, este análisis beneficia a la Compañía como herramienta para controlar las recaudaciones realizadas por los vendedores, con el fin de detectar o prevenir posibles malversación de fondos.

3.2.4.6. Constitución de la provisión para cuentas incobrables

Al 31 de diciembre del 2003, la constitución de la provisión para cuentas incobrables asciende a US\$ 5,919 y está determinada por la Administración de acuerdo a lo previsto por la Ley de Régimen Tributario Interno en su artículo 10, numeral 11.

Si bien la provisión para cuentas incobrables se expone razonablemente, hemos identificado que la Compañía no dispone de parámetros para la determinación de la reserva para cuentas incobrables basándose en los niveles de saldos vencidos y su antigüedad, para de esta manera justificar el incremento o disminución de la reserva para cuentas incobrables.

Adicionalmente identificamos que no se cuenta con un listado de antigüedad de cartera que permita identificar los saldos por vencer y vencidos oportunamente. Consideramos este documento como una herramienta necesaria para el control de la cartera, así como para la oportuna gestión de cobro para asegurar la realización de las mismas.

Para determinar la suficiencia de la provisión constituida por la Compañía hemos realizado el siguiente análisis:

1. Clasificación de los saldos de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2003 según los siguientes vencimientos:
 - Corriente: incluye la cartera con antigüedad entre 0 y 90 días a partir de la fecha de facturación.

3.2.4.6. Constitución de la provisión para cuentas incobrables

Al 31 de diciembre del 2003, la constitución de la provisión para cuentas incobrables asciende a US\$ 5,919 y está determinada por la Administración de acuerdo a lo previsto por la Ley de Régimen Tributario Interno en su artículo 10, numeral 11.

Si bien la provisión para cuentas incobrables se expone razonablemente, hemos identificado que la Compañía no dispone de parámetros para la determinación de la reserva para cuentas incobrables basándose en los niveles de saldos vencidos y su antigüedad, para de esta manera justificar el incremento o disminución de la reserva para cuentas incobrables.

Adicionalmente identificamos que no se cuenta con un listado de antigüedad de cartera que permita identificar los saldos por vencer y vencidos oportunamente. Consideramos este documento como una herramienta necesaria para el control de la cartera, así como para la oportuna gestión de cobro para asegurar la realización de las mismas.

Para determinar la suficiencia de la provisión constituida por la Compañía hemos realizado el siguiente análisis:

1. Clasificación de los saldos de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2003 según los siguientes vencimientos:
 - Corriente: incluye la cartera con antigüedad entre 0 y 90 días a partir de la fecha de facturación.

- Vencido: incluye la cartera con antigüedad mayor a 90 días a partir de la fecha de facturación, y clasificada en 5 periodos: 0 – 90 días, 91 – 180 días, 181 – 360 días, más de 360 días.
2. Determinación de los saldos de provisión de cartera, considerando los porcentajes sugeridos a la compañía en las nuevas políticas de crédito. Dichos porcentajes se encuentran acorde al crédito ofrecido por otras compañías del mercado.
 3. Análisis de los principales deudores vencidos entre 90 y 180 días; 181 y 360 días, y más de 360 días; con una cobertura de al menos el 75% del saldo total por vencimiento; a fin de determinar exceso o déficit al realizar la aplicación de los porcentajes de provisión.
 4. Determinación del saldo de provisión de cartera, considerando los porcentajes mencionados y el análisis descrito.

A continuación presentamos el cuadro de resultados:

Tabla 3.6 Cálculo de Provisión para Cuentas Incobrables

<u>Vencimiento</u>	<u>Días</u>	<u>Saldo</u> <u>sgn. Auxiliar</u>	<u>% de</u> <u>Provisión</u>	<u>Provisión</u> <u>Resultante</u>	<u>Prov. sgn.</u> <u>Análisis (1)</u>
Corriente	0 - 90	124,320	0%	-	-
	0 - 90	36,144	0%	-	-
Vencido	91 - 180	8,546	10%	855	932
	181 - 360	2,951	25%	738	807
	+ 360	26,311	50%	13,156	4,667
		<u>198,272</u>		<u>14,748</u>	<u>6,406</u>

(1) Corresponde a saldo final de la provisión luego de realizar el análisis de los principales deudores vencidos, presentado en el Anexo 3.3.

Como resultado de los procedimientos descritos hemos determinado un déficit de provisión de US\$487 con respecto al saldo según Estados Financieros, para el cual sugerimos realizar el ajuste contable.

3.2.5. Análisis de Gastos

El análisis de gastos nos proporciona un concepto acerca de la justificación o necesidad de los mismos. Existen gastos en que se incurren como parte de las operaciones de la compañía, y así mismo otros que pueden evitarse y que son originados por una defectuosa organización administrativa, ocasionando la difícil determinación de flujos de efectivo positivos.

Nuestro análisis de los gastos considerará la aplicación de dos criterios, el primer escenario presentando la estructura de gastos actual de la Compañía, y un segundo en el cual se mostrará las proyecciones considerando las recomendaciones y estrategias sugeridas.

Analizando los gastos correspondientes a los años 2002 y 2003, determinamos que estos corresponden aproximadamente a un 30% sobre el nivel de ventas, con las siguientes proporciones promedio: gastos administrativos, 21%, gastos de ventas, 8% y gastos financieros, 1%. (Gráfico 3.4). Adicionalmente, se identifica que estos presentan un comportamiento constante con respecto a las ventas, excepto durante los meses de diciembre por bonificaciones y gastos extraordinarios (Gráfico 3.5).

Gráfico 3.4 Gastos con respecto a Ventas
En miles de dólares

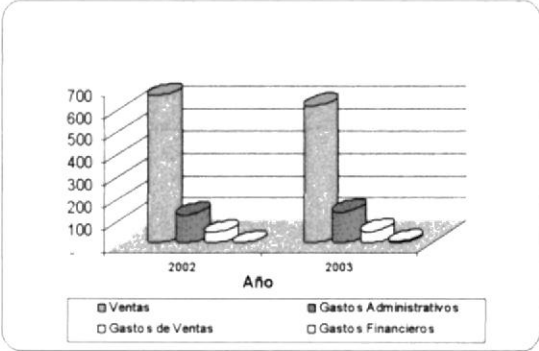
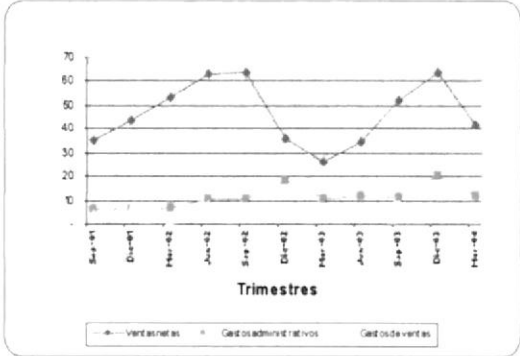


Gráfico 3.5 Evolución de Gastos y Ventas
En miles de dólares



3.2.5.1. Gastos Administrativos

Los principios de los gastos administrativos se aplican a las funciones de oficina, y los mismos se incurren en las áreas de supervisión y servicio a todas las funciones de la Compañía; la mayoría de estos gastos son fijados por decisiones de la gerencia. La composición de los gastos administrativos para los años 2002 y 2003 es la siguiente:

Tabla 3.7 Composición de Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	2002	%	2003	%
Gastos de personal	65,188	52%	73,604	53%
Gastos de propietarios	41,689	33%	43,594	31%
Gastos de mantenimiento	9,868	8%	9,643	7%
Impuestos y contribuciones	2,250	2%	3,306	2%
Depreciación	2,654	2%	5,214	4%
Gastos varios	3,518	3%	3,462	2%
	125,167	100%	138,823	100%

En la Tabla 3.7 se observa que los rubros que lo componen presentan una proporción constante durante los dos años, siendo el principal elemento los gastos de personal con un 52% sobre el total de los gastos administrativos.

Estos se componen en un 83% por el pago de sueldos y salarios de los propietarios y el personal administrativo, más las bonificaciones y compensaciones correspondientes.

El segundo mayor rubro son los “gastos de propietarios”. Si bien es cierto que la Compañía es de carácter familiar, una correcta administración financiera consideraría la no inclusión de estas cuentas, por no guardar relación directa con el giro del negocio.

Es por esto, que hemos realizado un análisis detallado de los gastos incluidos en estos rubros, con el fin de reclasificar y determinar correctamente sueldos y beneficios límites a los propietarios de la Compañía, con el fin de establecer su verdadera magnitud y sus efectos sobre las utilidades.

De la revisión a los gastos del propietario, hemos identificado que el Presidente no mantiene una asignación fija mensual de sueldos y beneficios, por lo cual se incluyen conceptos como pagos de consumo de tarjeta de crédito, pólizas de seguro familiar, gastos generales (servicios básicos y alimentación) y gastos de mantenimiento de propiedades, entre otros.

Una correcta asignación del sueldo mensual y de las especificaciones de los beneficios del Presidente cubiertos por la Compañía permitiría un ahorro anual de US\$40,000, es decir 29% de reducción en los gastos administrativos (cifras del 2003). El sueldo mensual y los beneficios sugeridos con respecto a cifras del 2003 serían los presentados en el Tabla 3.8.

Tabla 3.8 Sueldo y Beneficios Sugeridos

Sueldo y Beneficios	US\$
Sueldo	21,600
Servicios básicos	4,800
Seguro familiar	2,255
Alimentación	12,232
Total	40,887

La Compañía debería considerar una política de incremento de los sueldos y pago de bonificaciones, acorde a la tendencia de las ventas, cumplimiento de objetivos financieros del año y desempeño del personal. Las proyecciones de dichos valores para los siguientes ocho semestres serán ampliados más adelante.

3.2.5.2. Gastos de Ventas

La composición de los gastos de ventas para los años 2002 y 2003 fue la siguiente:

<u>Gastos de ventas</u>	<u>2002</u>	<u>%</u>	<u>2003</u>	<u>%</u>
Gastos de personal	33,059	70%	37,760	75%
Gastos de mantenimiento	2,787	6%	2,827	6%
Gastos varios	11,152	24%	9,863	20%
	<u>49,000</u>	<u>100%</u>	<u>52,454</u>	<u>100%</u>

Si bien es cierto que al momento los gastos de ventas presentan una proporción aceptable con respecto al nivel de ventas, debemos tomar en cuenta que en nuestro proyecto presentamos estrategias de venta que podrían significar variaciones en el gasto de comisiones a los vendedores.

Después de un estudio realizado y acorde a las estrategias de venta sugeridas, hemos determinado las siguientes políticas para el pago de comisiones de acuerdo al volumen de ventas mensuales:

Tabla 3.9 Comisiones sugeridas

Desde	Hasta	%
0	8,000	5.0%
8,001	11,000	5.5%
11,001	15,000	6.5%
15,000	En adelante	7.0%

3.2.5.3. Gastos Financieros

Los gastos financieros correspondientes para el año 2002 y 2003 fueron US\$759 y US\$6,631, respectivamente. Su origen corresponde a las comisiones bancarias e intereses por sobregiros o préstamos realizados por la Compañía. Su proyección quedará determinada con el financiamiento del proyecto.

3.2.5.4. Composición y proyección de gastos sugerida

Luego del análisis realizado, la composición de los gastos y su proyección queda determinado de la siguiente manera:

Tabla 33.10 Proyección de Gastos (8 Trimestres)
Expresado en dólares

Trimestres	%	1	2	3	4	5	6	7	8
Gastos Administrativos	16%	28,800	29,160	29,525	29,894	30,267	30,646	31,029	31,416
Gastos de Ventas	10%	18,000	18,225	18,453	18,683	18,917	19,153	19,393	19,635
		46,800	47,385	47,977	48,577	49,184	49,799	50,422	51,052

3.2.6. Análisis de Sistemas de Información

Durante la realización de nuestro trabajo hemos identificado diferencias entre los auxiliares contables y los saldos presentados en los estados financieros, por lo cual llevamos a cabo una revisión integral del sistema informático SIADEMS. El sistema tiene una cobertura de casi todas las áreas que requieren automatización, si bien el sistema es sencillo y de fácil manejo existen: a) inconvenientes en el software a nivel de integridad de datos y b) vacíos en la consistencia de información. Estas situaciones deben ser corregidas para garantizar que los reportes (informes-auxiliares) provean información oportuna y consistente.

Para efectos de la revisión en el área de Sistemas contactamos la colaboración de un ingeniero en sistemas, como guía para la realización de las pruebas y análisis de resultados en los cinco módulos de los cuales dispone el sistema de La Compañía.

Las pruebas realizadas comprendieron los períodos de año 2003 y enero del 2004, siendo los módulos analizados los detallados a continuación:

3.2.6.1. Módulo de Ventas

Procedimientos aplicados

1. Sumatoria de facturación
2. Cruce de transacciones entre el modulo de ventas y el modulo de Contabilidad

Resultados

No se detectaron observaciones que comentar.

* * * *

Procedimientos aplicados

1. Consistencia de datos entre cabecera y detalle de facturas
2. Integridad de datos

Resultados

En el análisis de los datos de enero del 2004 se encontraron 3 productos en 5 documentos de venta que no existen en el catálogo de maestro de productos

Recomendaciones

Aplicar al sistema líneas de código de control de integridad referencial que no permitan eliminar códigos del catálogo de productos si estos ya registran movimientos.

El descuadre en los informes de Ventas podría responder precisamente a estas anomalías en los datos ya que al recuperar la información de los archivos se omitirán aquellos registros que no se encuentren en todos los archivos requeridos por el sistema generando así un dato erróneo en la presentación de los resultados.

3.2.6.2. Módulo de Cuentas por cobrar

Procedimientos aplicados

1. Sumatoria de cuentas por cobrar.
2. Integridad de datos.

Resultados

De los datos desde enero del 2003 hasta enero del 2004 se encontró un documento que no tiene registrado ningún código de cliente.

Adicionalmente identificamos numeraciones repetidas que corresponden a diferentes documentos para las notas de débito, crédito y pagos.

Recomendaciones

Aplicar rutinas de verificación de integridad al grabar los documentos de cartera para evitar que se almacenen registros inconsistentes.

Establecer mecanismos de control en el momento que se graban los documentos para verificar que el almacenamiento sea apropiado.

* * * * *

Procedimientos aplicados

Cruce de transacciones entre el módulo de cuentas por cobrar y el módulo de Contabilidad

Resultados

En el análisis de la interfase contable se encontró que el asiento generado esta cuadrado contablemente aunque no guarda consistencia con los valores que se generan en el módulo de cartera, es decir, por ejemplo los créditos generados en cartera por pagos, retenciones, etc., no cuadran con los créditos en las cuentas por cobrar generadas en el asiento contable.

Recomendaciones

Revisar la interfase contable para garantizar la consistencia de los datos generados.

* * * * *

Procedimientos aplicados

Balanceo de Datos de Cartera.

Resultados

Debido a que se registran transacciones manuales en las cuentas contables que receptan la información del modulo de cartera (interfase) no pudimos obtener el saldo inicial.

Recomendaciones

Eliminar el registro manual de las transacciones en las cuentas contables que intervienen en el interfase del modulo de cartera.

3.2.6.3. Módulo de Inventarios

Procedimientos aplicados

1. Integridad de datos
2. Secuencia numérica

Resultados

En análisis de datos de inventarios en el periodo de enero de 2003 a enero del 2004 se encontraron inconsistencias en documentos de ingreso por concepto de compras e importaciones.

En el análisis de secuencia numérica no se encontraron diez documentos.

Recomendaciones

Aplicar rutinas de verificación de integridad al grabar los documentos de Inventarios para evitar que se almacenen registros inconsistentes.

Los documentos registrados no deben ser eliminados del sistema, además de verificar su correcto almacenamiento para evitar inconsistencias en la secuencia numérica de las transacciones.

* * * * *



Procedimientos aplicados

1. Sumatoria de inventarios
2. Balanceo de Saldos de Inventarios

Resultados

No se detectaron observaciones que comentar.

* * * * *

Procedimientos aplicados

Recálculo del costo promedio.

Resultados

Al revisar los movimientos de Inventario se detectó que se han registrado los egresos antes que los ingresos generando de esta manera saldos negativos e imposibilitando aplicar un costo unitario para dichos egresos, esto origina que el costeo de inventario no sea preciso.

En la reconstrucción del Kardex valorizado de los productos se detectó costos mal aplicados a los egresos en un muestreo a varios ítems.

Recomendaciones

En caso de que el sistema no pueda controlar que los ingresos a inventarios se registren con fecha anterior a los egresos, debe ejecutarse un proceso de control que establezca estas anomalías para que puedan ser corregidas por el usuario.

<u>Procedimientos aplicados</u>	Cruce de transacciones de Inventarios versus el modulo de compras.
<u>Resultados</u>	Hemos identificado diferencias entre las transacciones de compras versus los registros en el modulo de inventarios.
<u>Recomendaciones</u>	Revisar los programas que integran los módulos de compras versus inventarios, debido a que estas transacciones tienen interfase en línea.

3.2.6.4. Módulo de Compras

<u>Procedimientos aplicados</u>	1. Sumatoria de compras. 2. Integridad de datos.
<u>Resultados</u>	No se detectaron observaciones que comentar.
* * * * *	
<u>Procedimientos aplicados</u>	Cruce de información del modulo de compras versus contabilidad.
<u>Resultados</u>	Hemos identificado diferencias entre los saldos del modulo de compras versus los registros contables de la cuenta de

proveedores locales y del exterior que son utilizadas por el interfase.

Recomendaciones

Aplicar rutinas de verificación de integridad de datos del modulo de compras versus contabilidad.

3.2.6.5. Módulo de Contabilidad

Procedimientos aplicados

Verificación de asientos contables recibidos de los módulos.

Resultados

No se detectaron observaciones que comentar.

En gran medida las inconsistencias entre los diferentes módulos del sistema, se corrigen ejecutando procesos de recálculo o reproceso, dichas correcciones deben estar perfectamente documentadas (manuales de proceso, memorando, etc.) para que no se cometan errores de omisión por parte del usuario.

De acuerdo con lo revisado con cada usuario, la rutina diaria conlleva a la elaboración de documentos manuales, sin embargo, se recomienda que la emisión o impresión de estos documentos, tales como facturas, recibos de caja, notas de débito y crédito se realice directamente desde el sistema, garantizando así su registro y eliminando errores de digitación.

En términos generales se recomienda aplicar rutinas de autodiagnóstico para todo el sistema, estas permitirán detectar inconsistencias antes de generar los asientos de interfase contable y la emisión de los respectivos anexos.

3.3 Análisis de Reingeniería Administrativa

La Compañía empezará un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos, el cual está ligado directamente con el personal y funcionarios de la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizacionales.

A pesar de que los años de existencia y la calidad de sus servicios reafirman su presencia en el mercado de repuestos automotrices, la Compañía no ha definido los objetivos, misión y visión óptimos que definan su funcionamiento, ni tampoco cuenta con una estructura organizativa definida. Las contrataciones se realizan sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización y se definen a medida que van surgiendo nuevas necesidades. Esto hace que la empresa pierda competitividad en el mercado ya que no utiliza de la manera eficiente el talento que posee. Ante esta irregular situación se plantea la necesidad de implementar los cambios necesarios.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es muy común encontrar una organización que emplee algunas personas que aporten menos de lo que reciben; cualquier empresa para sobrevivir solo tolerará un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador

de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender mas del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficientes que el anterior.



3.3.1. Plan Estratégico de Negocio

Hemos identificado que la Compañía no cuenta con un Plan Estratégico de Negocio, consideramos importante que la Administración cuente con uno, el cual deberá identificar claramente la visión, misión y los valores de la Compañía y definir los objetivos a corto y a largo plazo (p.ej.: fortalecimiento de puntos de venta, fidelidad de clientes, posicionamiento en el mercado, mejoramiento de servicios, tercerización de costos y gastos, evolución de ventas).

El mencionado Plan Estratégico de Negocio, deberá ser transmitido a todo el personal de la Compañía que podría tener una participación activa en la consecución de las metas, lo cual permitiría, entre otras cosas:

- Reforzar en el personal la visión, misión, valores y principios corporativos de la Compañía.
- Alinear al personal a la estrategia y modelo de negocio que haya sido definido y se vaya a adoptar.

- Motivación del personal al ser tomado en cuenta en la consecución de los objetivos trazados por la Administración.

3.3.1.1. Plan Estratégico Sugerido

Objeto Social

La importación y comercialización de repuestos electromotrices y todas las actividades inherentes a la industria que sean necesarias para el cumplimiento de sus objetos, y cualquiera otra actividad lícita inherente a la consecución de ese objeto.

Misión de la Compañía

Importar y comercializar repuestos automotrices de calidad que satisfagan plenamente las necesidades del cliente, y contribuyan al crecimiento y prosperidad de la Compañía.

Visión de la Compañía

Constituirse en un canal de distribución de repuestos automotrices con un sólido posicionamiento en el mercado, apoyado en recursos humanos altamente calificados.

Objetivos Generales

- Optimizar el servicio a nuestros clientes buscando la máxima rentabilidad y desarrollando nuestro liderazgo en el mercado.
- Mejorar los resultados óptimos en cada una de las áreas de la empresa.

Objetivos Específicos

- Implantar un programa de apoyo administrativo mediante la aplicación de políticas y procedimientos.
- Establecer un proceso financiero que permita medir, analizar y controlar el rendimiento del negocio
- Establecer un manual de funciones que permita una administración inteligente de recursos humanos.
- Mejorar el servicio brindado al cliente por parte del personal administrativo y fuerza de ventas.
- Establecer estrategias comerciales para cumplir los objetivos financieros establecidos.

3.3.2. Manuales de Procedimientos

No se han desarrollado e implementado manuales de procedimientos, así como tampoco se ha realizado un estudio pormenorizado en cada departamento donde se analicen las tareas que cada una de las personas está cumpliendo y la manera de reducir costos y tareas innecesarias.

Consideramos importante que la Compañía efectúe un estudio pormenorizado de las tareas que actualmente se encuentran desempeñando el personal, con el propósito de redefinir, si es el caso, los procesos operativos con el fin de establecer manuales de procedimientos que describan los controles,

procedimientos vigentes y permitan controlar la utilización de todas las formas y documentos en uso, necesarios para ejercer un adecuado manejo de las operaciones.

Consideramos que los manuales deberán incluir una descripción detallada de los procedimientos a seguir en la preparación de los comprobantes contables, flujos de documentación, registro de transacciones, imputación contable, etc.

Entre otras ventajas la implementación de estas sugerencias contribuiría a lo siguiente:

- Asegurar una mayor confiabilidad en las informaciones contables que sirven de base para la toma de decisiones.
- Evitar pérdidas de tiempo al establecer en forma precisa la responsabilidad por las transacciones contables.
- Agilizar el registro de transacciones para evitar tratamientos contables diferentes para una misma transacción.
- Sirve de guía para empleados nuevos y ayuda a su entrenamiento.

La inadecuada segregación funcional incrementa los riesgos de falta de autorización o inapropiado procesamiento de transacciones, situación que debería rectificarse inmediatamente, distribuyéndose en forma adecuada las tareas al personal, o contratar personal adicional en caso de ser necesario..

3.3.2.1. Manual de Procedimientos Sugerido

Como parte de nuestro proyecto, y con la colaboración del personal de la Compañía hemos desarrollado el Manual General de Políticas y Procedimientos como componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la Compañía , véase Anexo 3.4.

3.3.3. Manual de Funciones

Un *cargo* puede definirse como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. El diseño de un cargo y su ubicación en el organigrama implican los siguientes aspectos:¹¹

- establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar;
- determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas;
- definir el nivel jerárquico, y el área o departamento en que está localizado;

¹¹ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, 1994

- definir a quién deberá informar el ocupante del cargo;
- precisar a quién deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo;

Es necesario realizar un análisis y descripción de los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar eficientemente los recursos humanos existentes.

Descripción de Cargos

La *descripción de cargos* es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (*qué hace el ocupante*), la periodicidad de la ejecución (*cuándo lo hace*), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (*cómo lo hace*) y los objetivos del cargo (*por qué lo hace*). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende (*aspectos intrínsecos*).

Análisis de cargos

Se realiza un *análisis del cargo* en relación con los *aspectos extrínsecos*, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas, y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- **Requisitos intelectuales:** Tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.
- **Requisitos físicos:** Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.
- **Responsabilidades implícitas:** Se refieren a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.
- **Condiciones de Trabajo:** Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a la Compañía la creación de un Organigrama y un Manual de Cargos que permita identificar las funciones y exigencias de cada una las personas que integran la Compañía.

Metodología

La metodología adoptada para la descripción y análisis de cargos fue el método mixto, es decir la combinación del método de observación directa y el método de entrevista, como medio para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas de cada método individual.

- Método de observación directa: Se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, y se anotan los puntos claves de la observación. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo.
- Método de entrevista directa: Consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar las incoherencias en los informes, y si es necesario, puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

Por lo tanto, iniciamos identificando claramente los niveles jerárquicos y la relación supervisor – subordinado de cada una de las áreas. A través de la observación y entrevista directa se logró tener una clara idea sobre las tareas realizadas por cada persona, las condiciones y el área donde se desempeña el trabajo. Posteriormente a través del fichaje se ordenaron y clasificaron los datos recopilados, los cuales no s dieron los resultados que se presentan a continuación.



3.3.3.1. Organigrama

El organigrama (Anexo 3.5.) elaborado para La Compañía consiste en cuatro niveles organizacionales los cuales describimos a continuación:

Tabla 3.10 Niveles Organizacionales

Nivel	Cargo	Ocupante
I	Presidente	Sr. Luis Espinosa
II	Gerente General	Ing. Patricio Espinosa
III	Contador	CPA Aquilino de la A
	Jefe Administrativo	Ing. Pilar Orrala
	Jefe de Sistemas	Ing. Ma. Dolores Peñaherrera
	Jefe de Bodega y Despacho	Sr. Jorge Vargas
IV	Asistente Administrativo	Srta. Silvana Rojas
	Asistente de Bodega	Sr. Elías Espinosa
	Asistente de Despacho	Sr. Erlides Rodríguez
	Vendedores	

3.3.3.2. Manual de Funciones Sugerido

Objetivo General

Diseñar un Manual de Funciones que le permitiría a la Compañía conocer las características, requerimientos y atribuciones que debe cumplir el personal para realizar su trabajo de manera eficiente.

Objetivos Específicos

1. Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa de la Compañía.
2. Determinar las tareas, funciones y/o actividades del personal que labora en las distintas áreas.
3. Determinar las características de los cargos existentes y los requisitos necesarios para desempeñarlos.
4. Determinar un sistema de evaluación para los cargos existentes.
5. Elaborar un organigrama ajustado.

Justificación del Manual

Actualmente la Compañía cuenta con una nómina de alrededor de 15 personas que funcionan en una estructura organizacional informal, la cual es dirigida en su totalidad por su fundador e hijos. Se busca el cambio hacia una empresa moderna y estructurada acorde al mercado, para lo cual es necesaria una reestructuración organizacional, que daría lugar a una eficiencia en los cargos existentes, así como aclarar el proceso de relevo generacional, para obtener una mayor eficiencia operacional y más competitiva ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que no se están aprovechando.

Ventajas del Manual

- a. Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- b. Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades
- c. Evita duplicaciones y detecta omisiones.
- d. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

Alcance del Manual

Aplica a todos los cargos existentes en la empresa

Manual de Funciones

Véase Anexo 3.6.

3.3.4. Evaluaciones

La Compañía no cuenta con un sistema de calificación para evaluar y medir el desarrollo de su personal; así tampoco con una descripción pormenorizada de las competencias mínimas requeridas.

A continuación detallamos ciertos aspectos que deberían considerarse para la implantación de dichos mecanismos los cuales contribuirán al desarrollo individual y colectivo tanto de la Compañía como del personal que la conforma:

- Estudiar y definir los requerimientos para cada posición de trabajo, señalando las habilidades y conocimientos mínimos necesarios del personal a ser contratado.
- Establecer un sistema periódico de evaluación de personal.

La evaluación del personal debe comprender los siguientes aspectos:

- ✓ Conocimientos,
- ✓ Habilidades,
- ✓ Cooperación para la Compañía,
- ✓ Posibilidades dentro de la organización.

La implementación de este mecanismo para la calificación del desempeño y las funciones del personal servirá de base para la toma de decisiones de carácter administrativo y financiero; así también para mejorar su motivación e integrar la calificación periódica al aspecto salarial.

3.3.5. Capacitación de personal

Hemos identificado que la Compañía no cuenta con un plan de capacitación anual para todos los empleados, que abarque simultáneamente el aspecto técnico operacional en función de las tareas que realice cada empleado.

Entendemos que un buen número de compañías que cuentan con estos mecanismos sugeridos mejoran la administración de sus recursos humanos lo que incide positivamente en la motivación del personal y, por ende en el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

Como resultado de la encuesta realizada (Anexo 2.3) obtuvimos los siguientes resultados sobre el servicio brindado por el personal administrativo y fuerza de ventas:

3.3.5.1. Personal Administrativo



Pregunta: Aspectos que considera que debería mejorar la atención de oficina de La Compañía.

Resultados:

Gráfico 3.6 Atención de Oficina



De los 141 clientes encuestados, un 35% (49 clientes) manifiesta su inconformidad con la atención brindada por la Asistente Administrativa al momento de recibir pedidos telefónicamente; un 31% (44 clientes) no se siente satisfecho con la atención telefónica en consultas y preguntas por parte de la Asistente Administrativa y Jefe de Bodega; un 25% (35 clientes) no

estuvo conforme con la mercadería despachada, mientras que otro 9% (13 clientes) no opinó sobre la atención de oficina.

Recomendaciones:

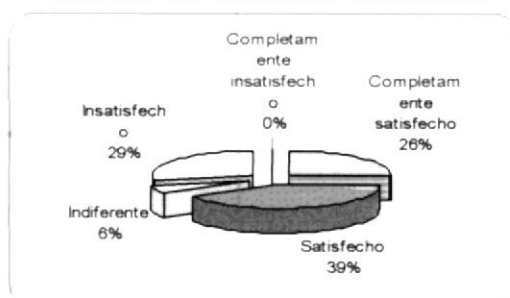
- Considerando la importancia del cliente para el crecimiento de la compañía, recomendamos a la administración inculcar al personal la importancia del buen servicio y trato adecuado al cliente, lo cual puede ser complementado mediante cursos y charlas.
- Con respecto al despacho de mercadería, hemos identificado que no existe coordinación entre las actividades del Asistente de Despacho y la Asistente Administrativa al momento de determinar el stock de inventario que puede ser facturado. Recomendamos que el personal de bodega cuente con un kárdex actualizado en el cual puedan llevar un control de las entradas y salidas de inventario a fin de determinar la cantidad realmente disponible para facturar.

3.3.5.2. Personal de Ventas

Pregunta 1: Satisfacción con el servicio brindado por el agente vendedor.

Resultados:

Gráfico 3.7 Servicio brindado



Como resultado obtuvimos que un 26% (37 clientes) manifiesta su “completa satisfacción” por el servicio brindado por el agente vendedor, y un 40% (56 clientes) “satisfecho”. Por otro lado un 29% (41 clientes) no se siente satisfecho con la atención de los vendedores, mientras que un 6% (8 clientes) manifiesta indiferencia.

Pregunta 2: Aspectos que considera que debe mejorar el vendedor.

Resultados:

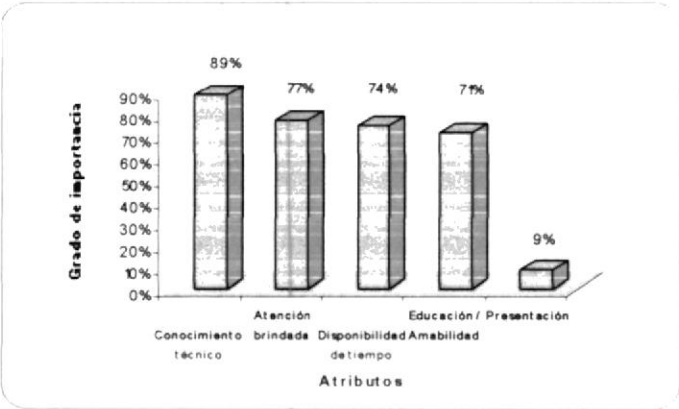
Antes de realizar este análisis, consideramos necesario identificar el grado de importancia que tienen los siguientes atributos al medir la satisfacción del cliente con respecto a las aptitudes del vendedor.

Tabla □3.11 Atributos del Vendedor

Atributos	Muy importante	Algo importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante	Total
Conocimiento técnico	89%	11%	0%	0%	0%	100%
Disponibilidad de tiempo	74%	23%	3%	0%	0%	100%
Educación / Amabilidad	71%	23%	6%	0%	0%	100%
Atención brindada	77%	23%	0%	0%	0%	100%
Presentación	9%	17%	34%	23%	17%	100%

Con respecto al cuadro presentado, identificamos que los atributos en el grado de “muy importante” ocupan el siguiente orden:

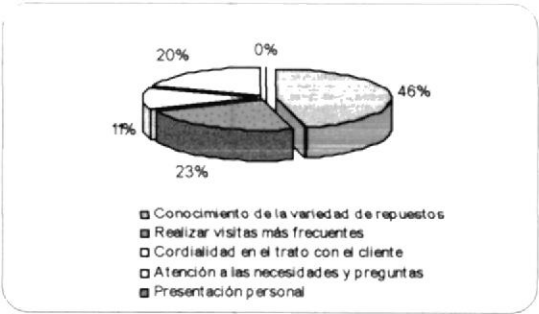
Gráfico 3.8 Atributos más importantes



De acuerdo a las expectativas presentadas, los clientes determinaron los siguientes aspectos a mejorar por parte de los vendedores de La Compañía:

- 46% (65 clientes) manifiestan que los vendedores deben fortalecer su conocimiento de la variedad y uso de los repuestos de la Compañía;
- 23% (32 clientes) desearía que los agentes de venta realicen visitas más frecuentes;
- 20% (28 clientes) requiere mayor atención a sus preguntas y necesidades; y
- 11% (16 clientes) consideran que el vendedor debe mostrarse más cordial.

Gráfico □3.9 Aspectos a mejorar



Recomendaciones:

Se debe considerar que los vendedores son las personas que atienden a los clientes, es decir muestran todos los beneficios que tiene la mercadería y ayudan a los clientes a la obtención de los repuestos requeridos y obtención de las respuestas a sus inquietudes. Por lo tanto, hay que tomar en cuenta las siguientes características mínimas que debería tener un vendedor al ser contratado:

- Ser cordiales, amables, respetuosos
- Tener conocimiento de ventas
- Tener facilidad de palabra
- Conocer las características de los productos ofrecidos

Recomendamos a la Compañía considerar los aspectos mencionados y ofrecer cursos de capacitación de ventas, así como solicitar a los vendedores mantenerse actualizados acerca de la variedad de productos.

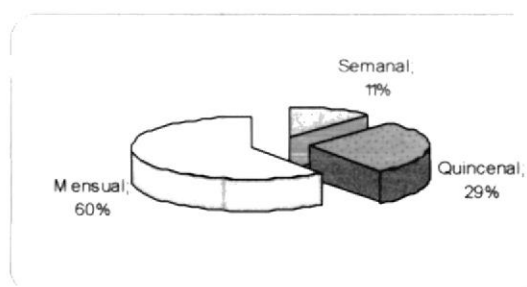
Con el fin de mejora de estos aspectos, sugerimos realizar encuestas telefónicas ocasionales a los clientes para monitorear los cambios.

Pregunta 3: Frecuencia con que desearía que el vendedor de La Compañía lo visite.

Resultados:

Un 60% (85 clientes) desean ser visitados una vez al mes, el 29% (41 clientes) cada 15 días, y un 11% (15 clientes) semanalmente.

Gráfico 3.10 Frecuencia de visitas

Recomendaciones:

Actualmente, los vendedores mantienen un cronograma de visita mensual a cada cliente. Considerando la opinión obtenida en la encuesta, es posible que no se esté cumpliendo con dicho cronograma, por lo cual recomendamos a la Compañía implantar como procedimiento mensual un seguimiento a la periodicidad de los pedidos de los clientes. Para aquellos clientes que no hayan presentado movimiento de compras en los dos últimos meses, indagar telefónicamente con el cliente los motivos, y a su vez verificar el cumplimiento de visitas por parte del vendedor.

4 ESTUDIO Y ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

4.1. Estudio Económico

En el estudio económico se determinarán los diferentes rubros de costos, gastos e inversión inicial en que incurriremos como parte de nuestro proyecto de reingeniería (ampliación del negocio). Una vez determinados los elementos relevantes para el estudio económico, se procederá a desarrollar los distintos presupuestos y proyecciones del Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja y Flujo de Fondos Netos para la posterior evaluación económica y financiera.

Debido a que nuestro proyecto en estudio contempla su implantación dentro de una empresa existente, hemos realizado las proyecciones considerando un escenario real, en el cual la compañía presenta endeudamiento y basándonos en las condiciones propias del mercado. Por lo tanto, nuestras proyecciones de la situación financiera de la empresa están determinados para los próximos ocho trimestres.

4.1.1. Inversión

La inversión total del proyecto es de US\$70,000 la cuál será destinada tanto para financiar capital de trabajo, como para ampliación de las instalaciones y adquisición de activos fijos. (Tabla 4.1)

Tabla 4.1 Costo del Proyecto

Costo del Proyecto	US\$	%
Activos Fijos	8,000	11.43%
Edificios (adecuaciones)	2,700	3.86 %
Vehículos	5,300	7.57 %
Capital de Trabajo	62,000	88.57 %
Caja y Bancos	12,000	17.14 %
Inventarios	50,000	71.42 %
	70,000	100.00%

4.1.1.1. Activos Fijos

A continuación detallamos los activos en los cuales se destinará el 11% de la inversión de la Compañía.

Edificios (adecuaciones)

El edificio propio donde funciona actualmente la Compañía dispone de una oficina general para el departamento de contabilidad, Gerencia General y Presidencia Ejecutiva; un área de despacho y tres bodegas de almacenamiento.

Dentro de nuestras estrategias de ventas sugerimos la incorporación de un local para ventas al por menor. Dado el espacio físico y la buena ubicación con que cuentan las instalaciones, se podrán hacer adecuaciones para la implementación de un local de atención al público de aproximadamente 40m². El presupuesto destinado será de aproximadamente US\$2,700, el cuál incluirá el cerramiento del local, las perchas o mostradores, los letreros, entre otros.

Vehículos

Al momento la Compañía dispone de un vehículo Volskswagen Brasilia del año 79, el cuál no presenta condiciones favorables que permitan una transportación ágil y segura en la transportación de mercadería. Debido a nuestra sugerencia de incremento en el nivel de ventas como parte de nuestra estrategia para obtener mayor cobertura de mercado local, hemos determinado la necesidad de adquisición de una camioneta con las siguientes características: Corsa Pick Up del año 2000 con 60,000 kms. recorridos por un valor de US\$7,200; para lo cual se entregará como parte de pago el vehículo actual valorado en US\$1,900 más un aporte del accionista por US\$5,300.

4.1.1.2. Capital de Trabajo

La inversión necesaria en capital de trabajo constituye el capital adicional con que hay que contar para que empiece a funcionar nuestro proyecto, por lo que es necesario financiar la importación de inventario por US\$50,000 y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos operativos de la empresa por US\$12,000.

4.1.2. Estructura de capital

La estructura de capital quedó determinada de la siguiente manera:

Tabla 4.2 Estructura de Capital

Activo		Pasivo	
Activo Corriente	US\$	Pasivo Corriente	US\$
Caja Bancos	12,000	Obligaciones Bancarias	50,000
Inventario	50,000		
Activo Fijo		Patrimonio	
Edificios	2,700	Capital Propio	20,000
Vehículos	5,300		
Total Activo	70,000	Total Pasivo	70,000

4.1.2.1. Crédito (Sistema Financiero)

Las condiciones del crédito son las siguientes:

Monto del préstamo:	US\$ 50,000
Capitalización de intereses:	US\$ 4,155
Plazo:	12 meses
Tasa de interés:	15% anual
Pago de interés:	mensuales

Tabla de amortización

Existen 12 pagos constantes de dividendo de US\$4,513 y el último pago de interés se da en el mes de marzo del 2005.

Tabla 4.3 Tabla de Amortización

<u>Pago</u>	<u>Principal</u>	<u>Capital</u>	<u>Interés</u>	<u>PFP</u>
1	50,000	3,888	625	4,513
2		3,937	576	4,513
3		3,986	527	4,513
4		4,036	477	4,513
5		4,086	427	4,513
6		4,137	376	4,513
7		4,189	324	4,513
8		4,241	272	4,513
9		4,294	219	4,513
10		4,348	165	4,513
11		4,402	111	4,513
12		4,457	56	4,513
		<u>50,000</u>	<u>4,155</u>	<u>54,155</u>

4.1.2.2. Capital Propio (para el proyecto)

Para la realización del proyecto se necesitará una aportación del inversionista de US\$20,000. Cabe indicar que para simplificar el análisis financiero de este proyecto, no se ha estructurado una política de reparto de dividendos para el inversionista, por tal motivo asumimos que las utilidades que se presentan en el estado de pérdidas y ganancias no serán distribuidas e irán directamente bajo la figura de reinversión al patrimonio bajo el nombre de “utilidades no distribuidas”.

Por lo general los accionistas reciben una parte de las utilidades que genera el negocio, sin embargo, determinamos necesario destinar las utilidades del primer año bajo la figura de reinversión; esto es factible debido a que la compañía presenta una estructura familiar con lo que no habrá presión de repartición de dividendos por parte de los accionistas.

4.1.3. Ventas y costo de venta (Proyectadas)

La Tabla 4.4 muestra las ventas y el costo de ventas para los 8 trimestres de duración del proyecto:

Tabla 4.4 Proyección de Ventas y Costo de Venta

Trimestres	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>
Ventas	160,000	180,000	186,622	193,487	200,605	207,985	215,636	223,569
Costo de Ventas	(96,000)	(108,000)	(111,563)	(115,244)	(119,047)	(122,975)	(127,032)	(131,223)

El rubro de ventas comprende dos clases de componentes: monetario y volumen de comercialización. La primera cantidad de ventas que se ha tomado en el estudio se la fijó en función de un comportamiento tendencial de la compañía en sus últimos periodos, y tomando en cuenta que la reacción del mercado frente a las estrategias aplicadas no es inmediato. Ya en el segundo trimestre se ha determinado el nivel de ventas sugerido basándonos en estrategias y expectativas en el mercado.

Generalmente el crecimiento del componente monetario está determinado por los niveles inflacionarios, sin embargo de acuerdo a lo analizado en el Capítulo 2 hemos determinado para nuestro proyecto que el mercado de repuestos electromotrices depende de variables externas. Debido a que nuestras importaciones dependen de precios internacionales y márgenes de descuentos, consideraremos que los precios se incrementan aproximadamente en un 2% trimestral, y, mientras que el mercado local tiene un muy bajo crecimiento, nuestro proyecto presenta estrategias que permitirán a la Compañía ganar mercado ya existente en aproximadamente 1,15% trimestral.

Considerando estos factores, para la proyección de la variable ventas utilizamos un gradiente mixto compuesto de la siguiente manera:

$$GMv = f(\Delta M, \Delta Q)$$

donde:

GMv = Gradiente mixto de ventas

ΔM = Variación del componente monetario

ΔQ = Crecimiento de mercado



entonces: $GMv = \Delta M + \Delta Q + (\Delta M * \Delta Q)$

por lo tanto: $GMv = 3.68\%$

Por lo general este gradiente sirve para proyectar las ventas como el costo de venta, debido a que este se presenta como una proporción del nivel de ventas. Sin embargo, este criterio es acertado cuando se refiere a productos que se compran y venden localmente.

En nuestro estudio se ha determinado que el volumen de ventas está influenciado aproximadamente en un 70% por compras al extranjero (importaciones) y un 30% en compras locales. Con lo que el gradiente que vamos a utilizar para la proyección del costo de ventas será el siguiente:

$$GMcv = f(\Delta M', \Delta Q)$$

donde:

$GMcv$ = Gradiente mixto del costo de ventas

$\Delta M'$ = Variación del componente monetario en el
costo de las compras (locales e importadas)

ΔQ = Crecimiento de mercado

entonces: $GMvc = \Delta M' + \Delta Q + (\Delta M' * \Delta Q)$

donde: $\Delta M' = PPcl * \Delta Mcl + PPci * \Delta Mci$

$PPcl$ = Proporción de compras locales sobre el total de volumen de compras de la empresa = 30%

ΔMcl = Variación del componente monetario en las compras locales = 1.25% trimestral aproximadamente

$PPci$ = Proporción de compras importadas sobre el total de volumen de compras de la empresa = 70%

ΔMci = Variación del componente monetario en las compras importadas = 2% trimestral aproximadamente

por lo tanto: $GMvc = 3.30\%$

4.1.4. Presupuesto de Gastos

Para determinar el costo total del proyecto, se calcularon también los gastos correspondientes para la venta de los productos y los relativos al funcionamiento de la organización. Para calcular la proyección de estos gastos se consideró una tasa promedio de inflación del 5% anual.

Los gastos administrativos corresponden al 16% sobre el nivel de ventas, e incluyen los gastos de depreciación y amortización, considerados por el método de línea recta y es aproximadamente el 10% del rubro de los gastos administrativos. Los gastos de ventas corresponden a un 10%; este rubro podría tener una pequeña variación al alza debido a que uno de sus

componentes es el de las bonificaciones hacia metas óptimas alcanzadas en el departamento de ventas, las cuales son parte de nuestra estrategia hacia la empresa. Cabe recalcar que las proporciones anteriormente mencionadas son basadas en estudios pasados y estrategias presentadas en nuestro proyecto para llegar a niveles óptimos. Los gastos financieros están dados por la amortización del préstamo.

4.1.5. Flujo de Caja Proyectado

Para el análisis de nuestro proyecto presentamos dos escenarios, un flujo de caja proyectado sin reingeniería, y otro proyectado con nuestra propuesta. De esta manera, nuestra posterior evaluación económica financiera se realizará a partir de las variaciones presentadas entre estos dos flujos.

Tabla 4.5 Flujo de Caja Proyectado sin Reingeniería

Trimestres	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
Costo de Ventas	(81,000)	(81,000)	(81,000)	(81,000)	(81,000)	(81,000)	(81,000)	(81,000)
Utilidad Bruta	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Gastos Administrativos	(33,750)	(34,172)	(34,599)	(35,032)	(35,469)	(35,913)	(36,362)	(36,816)
Gastos de Ventas	(13,500)	(13,669)	(13,840)	(14,013)	(14,188)	(14,365)	(14,545)	(14,726)
Gastos Financieros	(1,620)	(1,640)	(1,661)	(1,682)	(1,703)	(1,724)	(1,745)	(1,767)
Utilidad antes de PT	5,130	4,519	3,901	3,274	2,640	1,998	1,348	690
Participación de trabajadores	(770)	(678)	(585)	(491)	(396)	(300)	(202)	(104)
Utilidad antes del IR	4,361	3,841	3,316	2,783	2,244	1,699	1,146	587
Impuesto a la Renta	(1,090)	(960)	(829)	(696)	(561)	(425)	(287)	(147)
Utilidad Neta	3,270	2,881	2,487	2,087	1,683	1,274	860	440
+ Depreciación	1,688	1,709	1,730	1,752	1,773	1,796	1,818	1,841
(-) Pago de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Efectivo Nominal	4,958	4,590	4,217	3,839	3,457	3,070	2,678	2,281
Flujo de Efectivo Real (FR*)	2,975	4,241	4,403	4,027	3,647	3,263	2,873	2,479

Tabla 4.6 Flujo de Caja Proyectado con Reingeniería

Trimestres	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas		160,000	180,000	186,622	193,487	200,605	207,985	215,636	223,569
Costo de Ventas		(96,000)	(108,000)	(111,563)	(115,244)	(119,047)	(122,975)	(127,032)	(131,223)
Utilidad Bruta		64,000	72,000	75,058	78,243	81,558	85,010	88,604	92,345
Gastos Administrativos		(28,800)	(29,160)	(29,525)	(29,894)	(30,267)	(30,646)	(31,029)	(31,416)
Gastos de Ventas		(18,000)	(18,225)	(18,453)	(18,683)	(18,917)	(19,153)	(19,393)	(19,635)
Gastos Financieros		(1,729)	(1,280)	(815)	(332)	-	-	-	-
Utilidad antes de PT		15,471	23,335	26,266	29,334	32,374	35,211	38,182	41,293
Participación de trabajadores		(2,321)	(3,500)	(3,940)	(4,400)	(4,856)	(5,282)	(5,727)	(6,194)
Utilidad antes del IR		13,151	19,835	22,326	24,934	27,518	29,929	32,455	35,099
Impuesto a la Renta		(3,288)	(4,959)	(5,582)	(6,234)	(6,879)	(7,482)	(8,114)	(8,775)
Utilidad Neta		9,863	14,876	16,745	18,701	20,638	22,447	24,341	26,325
+ Depreciación		2,880	2,916	2,952	2,989	3,027	3,065	3,103	3,142
(-) Pago de Capital		(11,810)	(12,259)	(12,724)	(13,207)	-	-	-	-
+ Activo circulante									12,000
Flujo de Efectivo Nominal		933	5,533	6,973	8,483	23,665	25,512	27,444	41,466
Flujo de Efectivo Real (FR*)	(70,000)	560	3,600	5,937	7,735	17,441	23,255	26,486	35,664

Como determinamos anteriormente la inversión inicial se realiza mediante apalancamiento financiero y aportes del accionista en el periodo cero. El pago del crédito, tanto capital como intereses se incluyen en el flujo, demostrando que el proyecto no tiene ninguna dificultad en cumplir con sus compromisos, y se completan los pagos en el periodo cuatro.

A partir del segundo periodo se presentan mayores ventas como resultado de las estrategias propuestas en nuestro proyecto, incrementándose en las proporciones determinadas y contribuyendo a flujos finales positivos por lo que no se presentan problemas de liquidez y se puede optar por estrategias de reinversión.

Cabe recalcar que adicionalmente hemos determinado un flujo de efectivo real (FR*) en función de los niveles de recuperación de cartera reales de la Compañía. Esto se aproxima a que un 60% de las ventas realizadas se recuperan durante el primer trimestre, el 30% en el segundo trimestre y 10% restante en el tercer trimestre.

4.1.6. Balance General Proyectado

A continuación se presenta el Balance General proyectado considerando la propuesta de Reingeniería:

Tabla 4.7 Balance General Proyectado

Trimestres	1	2	3	4	5	6	7	8
Caja y Bancos	4,869	8,543	17,901	30,961	60,155	92,068	126,832	164,581
Cuentas por Cobrar	164,278	171,680	175,864	178,931	182,111	185,409	188,827	192,372
Inventarios	128,131	147,263	161,699	175,048	132,757	115,415	96,093	86,846
Activo Fijo Neto	52,467	49,551	46,599	43,610	40,583	37,518	34,415	31,274
Total Activos	<u>349,745</u>	<u>377,037</u>	<u>402,063</u>	<u>428,549</u>	<u>415,606</u>	<u>430,410</u>	<u>446,168</u>	<u>475,073</u>
Cuentas por Pagar	28,642	38,209	45,426	52,101	30,955	22,284	12,623	14,076
Intereses por pagar	1,729	1,280	815	332	-	-	-	-
Obligaciones Bancarias	11,810	12,259	12,724	13,207	-	-	-	-
Impuestos por pagar	5,608	8,459	9,522	10,634	11,736	12,764	13,841	14,969
Patrimonio	301,955	316,831	333,576	352,276	372,915	395,362	419,703	446,028
Total Pasivo y Patrimonio	<u>349,745</u>	<u>377,037</u>	<u>402,063</u>	<u>428,549</u>	<u>415,606</u>	<u>430,410</u>	<u>446,168</u>	<u>475,073</u>

4.2. Evaluación Económica Financiera

A continuación presentamos el flujo de caja resultante de las variaciones de las dos proyecciones realizadas anteriormente:

(véase página siguiente)

Tabla 4.8 Variaciones de los Flujos de Caja Proyectados

Trimestres	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Δ Ventas		25,000	45,000	51,622	58,487	65,605	72,985	80,636	88,569
Δ Costo de Ventas		-15,000	-27,000	-30,563	-34,244	-38,047	-41,975	-46,032	-50,223
Utilidad Bruta		10,000	18,000	21,058	24,243	27,558	31,010	34,604	38,345
Δ Gastos Administrativos		4,950	5,012	5,075	5,138	5,202	5,267	5,333	5,400
Δ Gastos de Ventas		-4,500	-4,556	-4,613	-4,671	-4,729	-4,788	-4,848	-4,909
Δ Gastos Financieros		-109	360	846	1,350	1,703	1,724	1,745	1,767
Utilidad antes de PT		10,341	18,816	22,366	26,060	29,734	33,213	36,834	40,603
Δ Participación de trabajadores		(1,551)	(2,822)	(3,355)	(3,909)	(4,460)	(4,982)	(5,525)	(6,090)
Utilidad antes del IR		8,790	15,993	19,011	22,151	25,274	28,231	31,309	34,513
Δ Impuesto a la Renta		(2,198)	(3,998)	(4,753)	(5,538)	(6,318)	(7,058)	(7,827)	(8,628)
Utilidad Neta		6,593	11,995	14,258	16,613	18,955	21,173	23,482	25,885
Δ Depreciación		1,193	1,207	1,222	1,238	1,253	1,269	1,285	1,301
Δ Pago de Capital		(11,810)	(12,259)	(12,724)	(13,207)	-	-	-	-
Δ Activo circulante									12,000
Flujo de Efectivo Nominal		(4,025)	944	2,757	4,644	20,208	22,442	24,766	39,185
Flujo de Efectivo Real (FR*)	(70,000)	(2,415)	(641)	1,535	3,708	13,794	19,992	23,613	33,185

4.2.1. Tasa mínima atractiva de retorno

En primer lugar determinamos la tasa a la cual descontaremos nuestros flujos, es decir, tomaremos en cuenta el financiamiento que aplicamos para este proyecto. La TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno) la obtuvimos de acuerdo a la RWACC, o costo promedio ponderado del financiamiento utilizado, por endeudamiento y capital propio. Cabe recalcar que nuestro flujo está determinado trimestralmente, con lo que la tasa exigida está expresada en el mismo periodo.

$$\begin{aligned} \text{RWACC} = & \text{(Proporción de la deuda * Costo de la deuda)} \\ & + \text{(Proporción del capital propio * Costo del capital propio)} \end{aligned}$$

Para determinar el costo del capital propio determinamos el rendimiento que el inversionista exige como mínima por renunciar a un uso alternativo de sus recursos, en otros proyectos con niveles de riesgos similar. El cálculo de la tasa se detalla a continuación:

$$Re = [Rf + \beta(Rm - Rf)] + Sp$$

donde:

Re = Rendimiento esperado

Rf = Tasa libre de riesgo

β : Coeficiente de reacción del rendimiento de un valor en relación con el mercado global.

Rm = Rendimiento del mercado.

Sp = Riesgo país

La tasa libre de riesgo corresponde al rendimiento de los US Treasury notes a 5 años, 3,47%. Como rendimiento de mercado tomamos la variación del índice de Standard&Poors en un periodo de 40 trimestres, es decir marzo 1994 y 2004, lo cual nos dio como resultado 8,49%. Para determinar β tomamos las tres empresas que cotizan en bolsa y se dedican al negocio de venta de repuestos automotrices:

Compañía	Capitalización US\$	Beta
Delphi Corp	5,75 B	0,906
Jhonson Controls Inc.	10,40 B	0,772
Visteon Corp.	1,41 B	1,314

Para calcular β se sumó los valores de capitalización de las tres empresas, y luego se procedió a dividir cada una con el total, para luego multiplicarlo por cada beta correspondiente, resultando 0,859. Adicionalmente, toda la expresión será ajustada al riesgo país equivalente a 701 puntos porcentuales, y por lo tanto, obtenemos los siguiente:

$$Re = [3,47 + (0,859)(8,49 - 3,47)] + 7,01$$

$$Re = 14,79 \% \text{ anual}$$

Por lo tanto, remplazando en el RWACC obtenemos lo siguiente:

$$RWACC = (0,71 * 0,04) + (0,28 * 0,04)$$

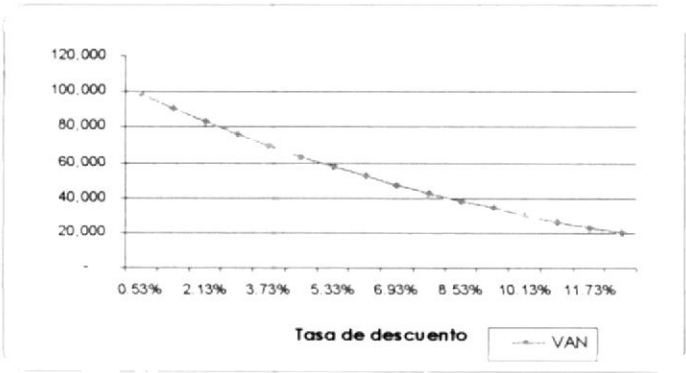
$$RWACC = 3,73\% \text{ trimestral}$$

4.2.2. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) de las variaciones de los flujos de cajas proyectados (Tabla 4.7) descontados al 3,73%, se estimó en US\$2,149, es decir que nuestro proyecto de mejoras tanto administrativas como operativas hacia la empresa da el valor anteriormente presentado después de recuperar el valor de inversión inicial y demás pagos subordinados.

El Gráfico 4.1 muestra que con una tasa de descuento mayor al 3,73%, el VAN se hace negativo. Con una tasa igual o menor al 3,73% el proyecto sería financieramente más atractivo.

Gráfico 4.1 VAN



4.2.3. Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) permite determinar cuál es el rendimiento de la inversión realizada. En este proyecto la TIR se ha estimado en 4,21% trimestral para el periodo total del proyecto, es decir ocho trimestres. Al tener una TIR mayor a la tasa de descuento utilizada para ganar el mínimo fijado como rendimiento (3,73%), se concluye que la inversión es financieramente aceptable.

Adicionalmente, estimamos la TIR del accionista para el proyecto sería 8.31% trimestral. Esto demuestra un mayor rendimiento para el accionista considerando que siempre es mejor trabajar con “dinero ajeno”, pero a la vez un mayor riesgo de quiebra por apalancamiento financiero.

4.2.4. Periodo de recuperación

Este criterio evaluativo nos ayuda a tener un mejor criterio sobre el nivel de liquidez de la empresa. Como ha sido demostrado anteriormente se

determinó que el proyecto es rentable pero bajo criterios contables presentaría una rentabilidad atractiva en criterios mediano y largo placistas. Como sabemos las empresas quiebran por liquidez más que por criterios de rentabilidad, y en nuestro caso es muy visible determinar que esta industria presenta características de recuperación de efectivo muy baja, con lo que se sugiere tener cierto capital de trabajo que ayude a amortiguar esta deficiencia en el flujo de ingresos. En nuestro proyecto el periodo de recuperación, es decir el tiempo en el que el flujo de efectivo recupera la inversión inicial es 22 meses.

4.2.5. Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio nos ayuda a estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios; constituye el nivel de ventas en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y los variables.

Es importante analizar este elemento ya que nos proporciona el punto mínimo de ventas que debemos alcanzar para no incurrir en pérdidas, así como evaluar a partir de qué cantidad se tendrá una contribución marginal al beneficio total de la Compañía. Debemos por lo tanto, empezar definiendo los rubros que componen los Costos Fijos y los Costos Variables. Una vez definidos estos rubros calculamos los Puntos de Equilibrio para cada año del proyecto:

Tabla 4.9 Análisis del Punto de Equilibrio

Trimestres	1	2	3	4	5	6	7	8
Volumen de Ventas	160,000	180,000	186,622	193,487	200,605	207,985	215,636	223,569
Costos Variables								
Costo de Ventas	96,000	108,000	111,563	115,244	119,047	122,975	127,032	131,223
Costos Fijos								
Gastos Administrativos	28,800	29,160	29,525	29,894	30,267	30,646	31,029	31,416
Gastos de Ventas	18,000	18,225	18,453	18,683	18,917	19,153	19,393	19,635
Gastos Financieros	1,729	1,280	815	332	-	-	-	-
	48,529	48,665	48,792	48,909	49,184	49,799	50,422	51,052
Punto de Equilibrio	121,321	121,663	121,314	120,946	120,976	121,838	122,711	123,597

Mediante este análisis podemos observar que nuestro punto equilibrio se encuentra por debajo de los niveles de venta que tenemos proyectado para cada trimestre, esto se debe al hecho de que nuestros costos fijos son bajos debido a que estamos considerando el aprovechamiento de una capacidad instalada existente en la Compañía así como la implementación de nuevas estrategias de venta y mejora en las funciones operativas y administrativas.

4.2.6. Análisis de Sensibilidad

Este criterio nos ayudará a analizar como las fluctuaciones de las variables críticas tales como: precios de venta, costo de compras locales e importadas, crecimiento de mercado, entre otros influyen en los rendimientos esperados tanto para el proyecto como para los accionistas.

A continuación se presentarán algunos cuadros que reflejen distintos escenarios que nos ayudarán a tener mejor criterio sobre ciertas expectativas en el comportamiento de las variables críticas anteriormente mencionadas:

Escenario 1:

Bajo el supuesto de que los precios de venta de los productos suban trimestralmente en 2% y el nivel de volumen de ventas se incremente en 1%, el nivel inicial de ventas exigido para cubrir la tasa mínima exigida es de \$118,323 trimestralmente, incrementándose en proporciones anteriormente mencionadas.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas	118,323	122,494	126,812	131,282	135,910	140,700	145,660	150,795
Costo de Ventas	(70,994)	(73,496)	(76,087)	(78,769)	(81,546)	(84,420)	(87,396)	(90,477)
Utilidad Bruta	47,329	48,998	50,725	52,513	54,364	56,280	58,264	60,318
Gastos Administrativos	(21,298)	(21,564)	(21,834)	(22,107)	(22,383)	(22,663)	(22,946)	(23,233)
Gastos de Ventas	(11,832)	(11,980)	(12,130)	(12,282)	(12,435)	(12,591)	(12,748)	(12,907)
Gastos Financieros	(1,729)	(1,280)	(815)	(332)	-	-	-	-
Utilidad antes de PT	12,470	14,173	15,946	17,793	19,546	21,027	22,570	24,177
Participación de trabajador	(1,871)	(2,126)	(2,392)	(2,669)	(2,932)	(3,154)	(3,385)	(3,627)
Utilidad antes del IR	10,600	12,047	13,554	15,124	16,614	17,873	19,184	20,551
Impuesto a la Renta	(2,650)	(3,012)	(3,389)	(3,781)	(4,153)	(4,468)	(4,796)	(5,138)
Utilidad Neta	7,950	9,035	10,166	11,343	12,460	13,404	14,388	15,413
+ Depreciación	6,389	6,469	6,550	6,632	6,715	6,799	6,884	6,970
(-) Pago de Capital	(11,810)	(12,259)	(12,724)	(13,207)	-	-	-	-
Flujo de Efectivo	2,529	3,246	3,992	4,768	19,175	20,203	21,272	22,383
Flujo de Efectivo Real	1,517	2,706	3,622	4,383	13,335	18,351	20,742	21,832

Este supuesto toma en cuenta la dificultad de aumentar el volumen en las ventas debido al creciente número de competidores que ingresan en este mercado. El incremento del 2% en el precio de venta se debe a la indexación del costo a los productos importados.

Escenario 2:

Bajo el supuesto de que los precios de venta de los productos se incrementan en un 2% y el nivel de volumen de ventas no se incrementa, el nivel inicial de ventas exigido para cubrir la tasa mínima exigida es de \$125,682 trimestralmente, incrementándose en proporciones anteriormente mencionadas.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas	125,682	128,824	132,045	135,346	138,729	142,198	145,753	149,396
Costo de Ventas	(75,409)	(77,294)	(79,227)	(81,207)	(83,238)	(85,319)	(87,452)	(89,638)
Utilidad Bruta	50,273	51,530	52,818	54,138	55,492	56,879	58,301	59,759
Gastos Administrativos	(22,623)	(22,906)	(23,192)	(23,482)	(23,775)	(24,072)	(24,373)	(24,678)
Gastos de Ventas	(12,568)	(12,725)	(12,884)	(13,045)	(13,208)	(13,374)	(13,541)	(13,710)
Gastos Financieros	(1,729)	(1,280)	(815)	(332)	-	-	-	-
Utilidad antes de PT	13,353	14,619	15,927	17,280	18,508	19,433	20,387	21,370
Participación de trabajador	(2,003)	(2,193)	(2,389)	(2,592)	(2,776)	(2,915)	(3,058)	(3,206)
Utilidad antes del IR	11,350	12,426	13,538	14,688	15,732	16,518	17,329	18,165
Impuesto a la Renta	(2,838)	(3,106)	(3,384)	(3,672)	(3,933)	(4,130)	(4,332)	(4,541)
Utilidad Neta	8,513	9,319	10,153	11,016	11,799	12,389	12,997	13,624
+ Depreciación	6,787	6,872	6,958	7,045	7,133	7,222	7,312	7,403
(-) Pago de Capital	(11,810)	(12,259)	(12,724)	(13,207)	-	-	-	-
Flujo de Efectivo	3,489	3,932	4,387	4,853	18,931	19,610	20,309	21,027
Flujo de Efectivo Real	2,094	3,406	4,161	4,621	13,254	17,931	19,961	20,670

Este supuesto toma en cuenta de que los precios no se pueden incrementar debido a la gran cantidad de competidores en el mercado, ya que estos no han entrado con productos sustitutos directos, sino también con productos de menor calidad que hacen que los precios sean más atractivos para el consumidor.

Escenario 3:

Bajo el supuesto de que los precios de venta de los productos y el nivel de volumen de ventas se mantengan constantes, el nivel trimestral de ventas exigido para cubrir la tasa mínima exigida es de US\$146,532 .

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas	146,532	146,532	146,532	146,532	146,532	146,532	146,532	146,532
Costo de Ventas	(87,919)	(87,919)	(87,919)	(87,919)	(87,919)	(87,919)	(87,919)	(87,919)
Utilidad Bruta	58,613	58,613	58,613	58,613	58,613	58,613	58,613	58,613
Gastos Administrativos	(26,376)	(26,705)	(27,039)	(27,377)	(27,719)	(28,066)	(28,417)	(28,772)
Gastos de Ventas	(14,653)	(14,836)	(15,022)	(15,210)	(15,400)	(15,592)	(15,787)	(15,984)
Gastos Financieros	(1,729)	(1,280)	(815)	(332)	-	-	-	-
Utilidad antes de PT	15,855	15,791	15,737	15,694	15,494	14,955	14,409	13,856
Participación de trabajador	(2,378)	(2,369)	(2,361)	(2,354)	(2,324)	(2,243)	(2,161)	(2,078)
Utilidad antes del IR	13,477	13,422	13,376	13,340	13,170	12,711	12,248	11,778
Impuesto a la Renta	(3,369)	(3,356)	(3,344)	(3,335)	(3,292)	(3,178)	(3,062)	(2,944)
Utilidad Neta	10,108	10,067	10,032	10,005	9,877	9,534	9,186	8,833
+ Depreciación	7,913	8,012	8,112	8,213	8,316	8,420	8,525	8,632
(-) Pago de Capital	(11,810)	(12,259)	(12,724)	(13,207)	-	-	-	-
Flujo de Efectivo	6,210	5,820	5,420	5,011	18,193	17,953	17,711	17,465
Flujo de Efectivo Real	3,726	5,355	5,619	5,215	12,961	16,731	17,832	17,588

Este supuesto considera que los precios no se pueden incrementar debido a la gran cantidad de competidores en el mercado, con lo que podemos comparar al mercado con una competencia perfecta en la cual una mínima variación del precio ocasiona un variación considerable en las cantidades demandadas. Por otro lado, es posible considerar que se produzca un volumen de ventas constante dada la etapa de madurez en la que se encuentra el mercado de repuestos electromotrices, donde los ofertantes no pueden conseguir ampliar su grado de concentración en el mercado.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas competitivas de hoy en día deben tener la habilidad de responder ante las necesidades y oportunidades que se presentan en sus mercados y saber aprovecharlas. En nuestro afán de presentar alternativas que ayuden a encaminar a la Compañía en este desafío, hemos identificado una interesante oportunidad de desarrollo en un mercado maduro que es la implementación de un proyecto de reingeniería que le permita un crecimiento sostenido.

- Consideramos muy importante el compromiso de la Compañía para conseguir la metas y planes propuestos a través de nuestro proyecto de reingeniería, para hacer cumplir el esquema propuesto para las áreas financiera, administrativa y comercial.
- Hemos realizado un estudio de mercado que nos permitió conocer las percepciones, comportamiento, costumbres y preferencias de nuestro mercado y clientes. Producto de este procedimiento podremos aplicar estrategias más adecuadas y actuar de manera más efectiva y directa sobre

nuestros clientes en zonas clave para alcanzar nuestros objetivos de ventas.

- Como parte de nuestro proyecto elaboramos un plan estratégico de ventas para la Compañía con el fin de promover las ventas proyectadas con la ayuda de nuestro estudio de mercado que nos permitió conocer mejor las zonas en las cuales existe un desarrollo potencial de las ventas de repuestos, características de los clientes y necesidades actuales del mercado.
- Las estrategias clave que utilizaremos es introducir a la Compañía en las ventas al por menor, y rediseñar su cronograma de visitas y puntos de ventas por vendedor; el plan estratégico se traducirá en un efectivo plan operativo que incluye planes de acción en lo referente al producto, precio, plaza y promoción del producto.
- Debido a la falta de una estructura organizacional sólida, se desarrolló un Manual de Funciones y Procedimientos; puesto que consideramos que la organización estratégica y el buen manejo del recurso humano es importante en la realización de una reingeniería.
- La Compañía presentaba poco control en su estructura de costos, y en este caso se desarrollaron proyecciones de compras, gastos, ventas, así como también el estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo y balance general.
- La Compañía no había implementado un buen control en sus sistemas; para lo cual en nuestro proyecto de reingeniería recurrimos al soporte de

un asesoría en sistemas a través de la cual fueron identificados los problemas, y se plantaron los correctivos necesarios.

- Debido a la falta de criterios de reinversión y endeudamiento como herramientas para el crecimiento de la Compañía, se sugirió préstamo en el Banco del Pichincha por US \$50,000 a una tasa del 15%, a fin de realizar nuestro proyecto de reingeniería.
- En el mercado maduro en el que se desenvuelve la Compañía, resulta primordial para las gerencias el desarrollar habilidades para identificar y anticiparse a las oportunidades y amenazas, y por lo tanto, asignar mayores esfuerzos y recursos al estudio, comprensión y proyección de su mercado, que de no ser así puede restar competitividad a la Compañía.



ANEXOS

Página 1 de 2

ANO 2003	(a)	(b)	(c)	(d)
IMPORTACIONES				
NOMBRE DEL REPUESTO	DESCRIPCION	COMPANIA	PRECIO DE VENTA	MERCAVO
1 VALVULAS (CHEQUES) P-BOMBAS	32604-18000	2.70	2.40	0.68
2 SINCRONIZADORES	32604-H7300	2.70	2.61	2.38
3 SINCRONIZADORES	32604-H7300	2.70	2.61	2.39
4 SINCRONIZADORES	32604-H9000	2.70	2.43	2.33
5 SINCRONIZADORES	33368-20012	2.82	3.06	2.96
6 SINCRONIZADORES	0881-17-245C	2.51	2.99	2.75
7 PERNOS PARA RUEDA	40222-A0800	0.70	0.78	0.31
8 PERNOS PARA RUEDA	40222-J0101 RH	0.57	0.55	0.58
9 PERNOS PARA RUEDA	90942-02037	0.35	0.39	0.38
10 PERNOS PARA RUEDA	8-94223-200-1	0.30	0.28	0.31
11 PERNOS PARA RUEDA	609119-12011	0.33	0.30	0.31
12 TUERCAS PARA RUEDA (GASOLINA)	90942-01007	0.15	0.19	0.16
13 TUERCAS PARA RUEDA (GASOLINA)	40224-21000	0.15	0.19	0.16
14 TUERCAS PARA RUEDA (DIESEL)	AW-S2 (AW-S2-N)	1.40	1.45	1.40
15 TUERCAS NIQUELADAS (GASOLINA)	HT-2-32	0.50	0.55	0.52
16 COPAS CON TUERCA	BR1133/35 LH	1.60	1.70	1.63
17 COPAS CON TUERCA	BR1133/34 RH	1.60	1.70	1.63
18 BORNES DE LA DIRECCION	48544-H1000	0.30	0.28	0.31
19 BORNES DE LA DIRECCION	0222-21-305	0.25	0.28	0.25
20 BORNES DE BATERIA	F3014	0.60	0.65	0.62
21 BORNES PLATOS	54519-08700	0.30	0.35	0.30
22 BORNES PAQUETE RESORTE	8-94234-319-0	0.40	0.45	0.40
23 CRUCETAS CARROS GASOLINA	GUN-26	2.85	3.00	2.87
24 CRUCETAS CARROS GASOLINA	GUN-27	3.00	3.40	3.10
25 CRUCETAS CARROS GASOLINA	GUMZ-6	3.54	3.50	3.51
26 KIT DE CLAVOS PARA ZAPATA	#1/040301S	0.40	0.46	0.41
27 KIT DE CLAVOS PARA ZAPATA	040301L	0.40	0.45	0.40
28 KIT DE CLAVOS PARA ZAPATA	#3/040346R	0.40	0.44	0.41
29 ZAPATILLA ANILLO	SC-211	0.35	0.40	0.37
30 ZAPATILLA PLANA		0.30	0.36	0.32
31 ZAPATILLA PLANA		0.25	0.28	0.25
32 ZAPATILLA PLANA		0.25	0.28	0.25
33 ZAPATILLA PLANA		0.25	0.28	0.25
COMPRA LOCALES				
34 TAPAS GRASAS LATONADAS	52MM	0.65	0.75	0.70
35 BORNES DE LA DIRECCION	0208-32-360	2.30	2.80	2.45
36 BORNES DE CAMBIO	32825-H1010	0.25	0.30	0.27
37 BORNES DE CAMBIO	32825-N4200	0.30	0.32	0.31
38 BORNES DE CAMBIO	54541-31032	0.25	0.28	0.25
39 BORNES DE CAMBIO	54541-41553	0.25	0.28	0.25
40 VINCHAS DE REGULACION	41213-04100	0.80	0.85	0.82
41 GUARDAPOLVO DEL PERNO	55201-80001	1.10	1.15	1.08
42 BORNES PLATOS	8-94408-840-1/2	2.90	3.00	2.97
43 BORNES PLATOS	8-94226-557-2 ORIG	2.90	3.00	2.97
44 BORNES PLATOS	0193-34-820C	2.45	2.60	2.48
45 EXPANSORES PARA ZAPATILLA	13/16	0.20	0.25	0.24
46 NEPLS PARA CANNERIA DE FRENO	260101	0.35	0.40	0.37
47 NEPLS PARA CANNERIA DE FRENO	260124	0.35	0.40	0.37
48 CAUCHOS TEMPLADORES BRZO	42451-82040	0.55	0.65	0.57
49 CAUCHOS BARRA TEMPLADORA	8-94433-672-0	0.98	0.98	0.97
50 CAUCHOS TAPA VALVULA	8-94202-456-3	0.50	0.55	0.51

PRODUCTOS DE MAYOR INCIDENCIA EN EL NIVEL DE INGRESOS
AÑO 2003

ANO 2003		(a)	(b)	(c)	(d)
		PRECIOS DE VENTA			
NOMBRE DEL REPUESTO	DESCRIPCION	COMPANIA	COMPI	COMP2	MERCADO
IMPORTACIONES					
1	BARRAS LATERALES DE LA DIRECCION 48510-B5000 R	9.60	12.27	9.12	10.33
2	BARRAS LATERALES DE LA DIRECCION 48630-B5000 L	9.60	12.27	9.12	10.33
3	BARRAS LATERALES DE LA DIRECCION 5-44357-014-2	10.00	12.95	9.12	10.69
4	BASES DE AMORTIGUADOR 54320-18000	10.20	11.00	10.30	10.50
5	BOMBA ELECTRICA DM07	50.00	52.00	50.00	50.67
6	BOMBA ELECTRICA DM07-EBR/96180483	65.00	68.00	66.00	66.33
7	BOMBA ELECTRICA TIPO UNIVERSAL 40106	23.00	25.00	21.00	23.00
8	BOMBAS DE GASOLINA DW201-NP510	19.80	21.00	20.50	20.43
9	COPAS CON TUERCA BB1132/34 RH	1.60	2.00	1.60	1.73
10	CRUCETAS CARROS GASOLINA GUN-27	3.00	3.40	3.20	3.20
11	CRUCETAS CARROS GASOLINA GUMZ-6	3.54	3.70	3.00	3.41
12	DISCOS DE EMBRAGUE DE GASOLINA 30100-B5000	11.00	12.00	10.20	11.07
13	DISCOS DE EMBRAGUE DE GASOLINA 8-94229-388-0	10.80	11.00	10.40	10.73
14	PINES Y BOCINES 40022-B5025 KP-124	15.80	16.20	15.40	15.80
15	PLATOS DE EMBRAGUE CARRO SCGM-001 CA5505	46.50	47.20	46.40	46.70
16	PLATOS DE EMBRAGUE CARRO SCF0-005 CA0386	75.25	76.00	74.00	75.08
17	PLATOS DE EMBRAGUE CARRO SCF0-006 CA1009	48.50	49.00	46.00	47.83
18	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL SCMZ-058	43.00	44.00	42.50	43.17
19	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL SCTY-051/31210-36140	45.80	39.00	35.69	40.16
20	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL SCMB-081/ME-500194	37.80	39.50	39.00	38.77
21	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL SCHD-125/3ME-500507	38.00	39.00	36.00	37.67
22	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL SCDI-130/1-31220-115	95.00	98.00	96.00	96.33
23	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA SCNS-086/30210-K0400	22.30	22.00	21.48	21.93
24	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA SCNS-62A/30210-H5000	22.50	21.00	18.44	20.65
25	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA SCSZ-195/22100-60B10	17.50	17.60	16.84	17.31
26	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA SCTY-080/31210-36028	26.00	26.00	25.08	25.69
27	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA SCHZ-060/0290-16-180	27.50	26.40	28.00	27.30
28	PLATOS DE SUSPENSION 45200-82000	15.80	16.00	15.40	15.73
29	ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR 8-94459-464-0	7.05	7.10	7.60	7.25
30	ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR 43330-39045	6.99	7.50	7.00	7.16
31	ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR 8-94243-234-0	5.50	5.70	5.60	5.60
32	RULIMANES CARDAN A DIESEL 37208-87302	26.80	24.00	21.89	24.23
33	RULIMANES CARDAN CARRO PBS7-4001	12.78	14.00	13.50	13.43
34	RULIMANES CARDAN GASOLINA 0755-25-300	14.50	15.40	16.17	15.36
35	RULIMANES CARDAN GASOLINA P030-25-310C	16.50	18.40	19.47	18.12
36	RULIMANES CARDAN GASOLINA P065-25-310	19.50	21.30	20.50	20.43
37	RULIMANES CARDAN GASOLINA 37230-35040	15.90	16.20	15.80	15.97
38	RULIMANES CARDAN GASOLINA 8-94328-799-0	16.20	17.30	16.50	16.67
39	RULIMANES CARDAN GASOLINA MB-000815	15.20	16.80	16.22	16.07
40	SINCRONIZADORES 32604-H7300	2.20	2.61	1.96	2.26
41	SINCRONIZADORES 0881-17-245C	2.51	2.99	2.27	2.59
42	SOPORTE DE DIRECCION 8-94241-767-0	18.80	23.25	19.36	20.47
43	SOPORTE DE DIRECCION 8-97028-972-0	18.80	23.25	19.36	20.47
COMPRAS LOCALES					
44	BOCINES DE LA DIRECCION 0208-32-360	2.30	2.50	2.35	2.38
45	BOCINES PLATOS DE LA SUSPENSION 8-94408-840-1/2	2.90	2.78	2.24	2.64
46	BOCINES PLATOS DE LA SUSPENSION 8-94226-557-2 ORIG	2.90	3.10	2.52	2.84
47	BOCINES PLATOS DE LA SUSPENSION 0193-34-820G	2.45	2.60	2.27	2.44
48	GRADUACION BARRA DE TORSION 8-94361-450-0	9.50	10.10	10.00	9.87
49	HIDROVAC: KIT PARCIAL 222-21101 (5PCS)	9.50	10.10	10.00	9.87
50	PASADOR ESTRIADO CON BOCIN TEN-1003	5.40	7.48	5.30	6.06

ANEXO 2.2. ANALISIS DE DISTORSION
PRODUCTOS DE MAYOR ROTACION
AÑO 2003

Página 1 de 2

	NOMBRE DEL REPUESTO	DESCRIPCION	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
			COMPANIA	PV	PVP	MARGEN	MARGEN	DISTORSION
			COSTO		PROM.	EMPRESA	MINORISTAS	TOTAL
IMPORTACIONES								
1	VALVULAS (CHEQUES) P-BOMBAS		0.32	0.65	0.73	103%	13%	116%
2	SINCRONIZADORES	32604-18000	1.10	2.20	2.35	100%	7%	107%
3	SINCRONIZADORES	32604-H7300	1.10	2.20	3.35	100%	52%	152%
4	SINCRONIZADORES	32604-H9000	1.10	2.20	3.35	100%	52%	152%
5	SINCRONIZADORES	33368-20012	1.41	2.82	3.83	100%	36%	136%
6	SINCRONIZADORES	0881-17-245C	1.26	2.51	3.73	99%	49%	148%
7	PERNOS PARA RUEDA	40222-A0800	0.08	0.30	0.53	275%	78%	353%
8	PERNOS PARA RUEDA	40222-J0101 RH	0.38	0.57	1.13	50%	99%	149%
9	PERNOS PARA RUEDA	90942-02037	0.08	0.35	0.58	338%	67%	404%
10	PERNOS PARA RUEDA	8-94223-200-1	0.09	0.30	0.55	233%	83%	317%
11	PERNOS PARA RUEDA	09119-12011	0.22	0.33	0.61	50%	85%	135%
12	TUERCAS PARA RUEDA (GASOLINA)	90942-01007	0.05	0.15	0.35	200%	133%	333%
13	TUERCAS PARA RUEDA (GASOLINA)	40224-21000	0.05	0.15	0.35	200%	133%	333%
14	TUERCAS PARA RUEDA (DIESEL)	AW-S2 (AW-S2-N)	0.80	1.40	1.57	75%	12%	87%
15	TUERCAS NIQUELADAS (GASOLINA)	HL-2-32	0.40	0.50	0.87	25%	73%	98%
16	COPAS CON TUERCA	BB1133/35 LH	0.97	1.60	2.07	65%	29%	94%
17	COPAS CON TUERCA	BB1132/34 RH	0.97	1.60	2.07	65%	29%	94%
18	BOCINES DE LA DIRECCION	48544-H1000	0.15	0.30	0.43	100%	44%	144%
19	BOCIN PALANCA DE CAMBIO	0222-21-305	0.12	0.25	0.51	108%	104%	212%
20	BORNES DE BATERIA	F3014	0.40	0.60	0.73	50%	22%	72%
21	BOCINES PLATOS	54519-08700	0.33	0.45	0.72	36%	59%	96%
22	BOCINES PAQUETE RESORTE	8-94234-319-0	0.23	0.40	0.61	74%	53%	126%
23	CRUCETAS CARROS GASOLINA	GUN-26	1.99	2.85	3.73	43%	31%	74%
24	CRUCETAS CARROS GASOLINA	GUN-27	1.81	3.00	3.73	66%	24%	90%
25	CRUCETAS CARROS GASOLINA	GUMZ-6	2.21	3.54	4.73	60%	34%	94%
26	KIT DE CLAVOS PARA ZAPATA	#1 /040301S	0.08	0.40	0.75	400%	88%	488%
27	KIT DE CLAVOS PARA ZAPATA	040301L	0.12	0.40	0.75	233%	88%	321%
28	KIT DE CLAVOS PARA ZAPATA	#3 /040346R	0.09	0.40	0.75	344%	88%	432%
29	ZAPATILLA ANILLO	SC-211	0.26	0.35	0.63	35%	81%	116%
30	ZAPATILLA PLANA		0.15	0.30	0.54	100%	80%	180%
31	ZAPATILLA PLANA		0.12	0.25	0.49	108%	96%	204%
32	ZAPATILLA PLANA		0.12	0.25	0.49	108%	96%	204%
33	ZAPATILLA PLANA		0.12	0.25	0.49	108%	96%	204%
MARGEN PROMEDIO						126%	64%	190%
COMPRAS LOCALES								
34	TAPAS GRASAS LATONADAS	52MM	0.35	0.65	1.00	86%	54%	140%
35	BOCINES DE LA DIRECCION	0208-32-360	1.12	2.30	3.07	105%	33%	139%
36	BOCIN PALANCA DE CAMBIO	32825-H1010	0.12	0.25	0.42	108%	67%	175%
37	BOCIN PALANCA DE CAMBIO	32825-N4200	0.15	0.30	0.42	100%	39%	139%
38	BOCIN PALANCA DE CAMBIO	54541-31032	0.12	0.25	0.51	108%	104%	212%
39	BOCIN PALANCA DE CAMBIO	54541-41553	0.12	0.25	0.51	108%	104%	212%
40	VINCHAS DE REGULACION	41213-04100	0.15	0.80	0.93	433%	17%	450%
41	GUARDAPOLVO DEL PERNO	55201-80001	0.54	1.10	1.49	104%	35%	139%
42	BOCINES PLATOS	8-94408-840-1/2	1.92	2.90	3.47	51%	20%	71%
43	BOCINES PLATOS	8-94226-557-2 ORIG	1.92	2.90	3.77	51%	30%	81%
44	BOCINES PLATOS	0193-34-820G	1.71	2.45	3.53	43%	44%	87%
45	EXPANSORES PARA ZAPATILLA	13/16	0.12	0.20	0.52	67%	158%	225%
46	NEPLOS PARA CA-ERIA DE FRENOS	260101	0.05	0.35	1.16	600%	230%	830%
47	NEPLOS PARA CA-ERIA DE FRENOS	260124	0.05	0.35	1.16	600%	230%	830%
48	CAUCHOS TEMPLADORES BRAZO	42451-82040	0.30	0.55	1.00	83%	82%	165%
49	CAUCHOS BARRA TEMPLADORA	8-94433-672-0	0.50	0.98	1.23	96%	26%	122%
50	CAUCHOS TAPA VALVULA	8-94202-456-3	0.30	0.50	0.73	67%	47%	113%
MARGEN PROMEDIO						165%	78%	243%

PRODUCTOS DE MAYOR INCIDENCIA EN EL NIVEL DE INGRESOS

AÑO 2003

ANO 2003		(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	
		COMPANIA		PVP	MARGEN	MARGEN	DISTORSION	
NOMBRE DEL REPUESTO		COSTO	PV	PROM.	EMPRESA	MINORISTA	TOTAL	
IMPORTACIONES								
1	BARRAS LATERALES	48510-B5000 R	5.14	9.60	12.33	87%	28%	115%
2	BARRAS LATERALES	48630-B5000 L	5.14	9.60	12.33	87%	28%	115%
3	BARRAS LATERALES	5-44357-014-2	5.59	10.00	13.03	79%	30%	109%
4	BASES DE AMORTIGUADOR	54320-18000	4.71	10.20	14.40	117%	41%	158%
5	BOMBA ELECTRICA	DM07	24.55	50.00	62.33	104%	25%	128%
6	BOMBA ELECTRICA	DM07-EBR/96180483	30.13	65.00	75.30	116%	16%	132%
7	BOMBA ELECTRICA TIPO UNIVERSAL	40106	11.99	23.00	25.40	92%	10%	102%
8	BOMBAS DE GASOLINA	DW201-NP510	8.86	19.80	24.17	123%	22%	146%
9	COPAS CON TUERCA	BB1132/34 RH	0.97	1.60	1.87	65%	17%	82%
10	CRUCETAS CARROS GASOLINA	GUN-27	1.81	3.00	3.53	66%	18%	84%
11	CRUCETAS CARROS GASOLINA	GUMZ-6	2.21	3.54	4.60	60%	30%	90%
12	DISCOS DE EMBRAGUE DE GASOLINA	30100-B5000	5.49	11.00	15.73	100%	43%	143%
13	DISCOS DE EMBRAGUE DE GASOLINA	8-94229-388-0	6.39	10.80	17.33	69%	60%	130%
14	PINES Y BOCINES	40022-B5025 KP-124	8.37	15.80	18.33	89%	16%	105%
15	PLATOS DE EMBRAGUE CARRO	SCGM-001 CA5505	26.69	46.50	55.67	74%	20%	94%
16	PLATOS DE EMBRAGUE CARRO	SCF0-005 CA0386	50.65	75.25	91.33	49%	21%	70%
17	PLATOS DE EMBRAGUE CARRO	SCF0-006 CA1009	28.82	48.50	58.67	68%	21%	89%
18	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL	SCMZ-058	26.86	43.00	50.00	60%	16%	76%
19	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL	SCTY-051/31210-36140	28.64	45.80	51.00	60%	11%	71%
20	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL	SCMB-081/ME-500194	23.03	37.80	52.33	64%	38%	103%
21	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL	SCHD-125/3ME-500507	22.33	38.00	48.67	70%	28%	98%
22	PLATOS DE EMBRAGUE DIESEL	SCDI-130/1-31220-115	53.81	95.00	109.33	77%	15%	92%
23	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA	SCNS-086/30210-K0400	13.61	22.30	28.33	64%	27%	91%
24	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA	SCNS-62A/30210-H5000	13.78	22.50	24.67	63%	10%	73%
25	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA	SCSZ-195/22100-60B10	9.70	17.50	20.83	80%	19%	99%
26	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA	SCTY-080/31210-36028	16.22	26.00	29.47	60%	13%	74%
27	PLATOS DE EMBRAGUE GASOLINA	SCHZ-060/0290-16-180	16.98	27.50	29.17	62%	6%	68%
28	PLATOS DE SUSPENSION	45200-82000	7.99	15.80	23.67	98%	50%	148%
29	ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	8-94459-464-0	4.06	7.05	12.00	74%	70%	144%
30	ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	43330-39045	3.78	6.99	10.00	85%	43%	128%
31	ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	8-94243-234-0	3.28	5.50	8.73	68%	59%	126%
32	RULIMANES CARDAN A DIESEL	37208-87302	10.15	26.80	27.77	164%	4%	168%
33	RULIMANES CARDAN CARRO	PR87-4001	8.05	12.78	17.90	59%	40%	99%
34	RULIMANES CARDAN GASOLINA	0755-25-300	5.14	14.50	17.40	182%	20%	202%
35	RULIMANES CARDAN GASOLINA	P030-25-310C	8.99	16.50	17.33	84%	5%	89%
36	RULIMANES CARDAN GASOLINA	P065-25-310	6.81	19.50	19.47	186%	0%	186%
37	RULIMANES CARDAN GASOLINA	37230-35040	8.07	15.90	20.10	97%	26%	123%
38	RULIMANES CARDAN GASOLINA	8-94328-799-0	7.84	16.20	21.33	107%	32%	138%
39	RULIMANES CARDAN GASOLINA	MB-000815	7.18	15.20	19.33	112%	27%	139%
40	SINCRONIZADORES	32604-H7300	1.10	2.20	3.33	100%	52%	152%
41	SINCRONIZADORES	0881-17-245C	1.26	2.51	3.60	99%	43%	143%
42	SOPORTE DE DIRECCION	8-94241-767-0	8.15	18.80	21.83	131%	16%	147%
43	SOPORTE DE DIRECCION	8-97028-972-0	8.15	18.80	23.07	131%	23%	153%
MARGEN PROMEDIO					90%	27%	117%	
COMPRAS LOCALES								
44	BOCINES DE LA DIRECCION	0208-32-360	1.12	2.30	3.13	105%	36%	142%
45	BOCINES PLATOS DE LA SUSPENSION	8-94408-840-1/2	1.92	2.90	3.77	51%	30%	81%
46	BOCINES PLATOS DE LA SUSPENSION	8-94226-557-2 ORIG	1.92	2.90	3.85	51%	33%	84%
47	BOCINES PLATOS DE LA SUSPENSION	0193-34-820G	1.71	2.45	3.50	43%	43%	86%
48	GRADUACION BARRA DE TORSION	8-94361-450-0	2.19	9.50	11.67	334%	23%	357%
49	HIDROVAC: KIT PARCIAL	222-21101 (5PCS	5.50	9.50	13.33	73%	40%	113%
50	PASADOR ESTRIADO CON BOCIN	TEN-1003	2.97	5.40	6.47	82%	20%	102%
MARGEN PROMEDIO					106%	32%	138%	

Sírvase responder la siguiente encuesta, la información que nos proporcione será confidencial y orientada a brindarle un mejor servicio. Agradecemos de antemano su colaboración.

1.- Marque los importadores y distribuidores con quien Ud. mantiene relaciones comerciales:

Imprelec	☐	Promesa	☐	Framir	☐
Kimsa	☐	Distrib.Guayaquil	☐	Patricio Jara	☐
Bodelec	☐	Jaroma	☐	Otros _____	

2.- Clasifique de mayor a menor los 3 importadores y distribuidores con quienes mantiene mayor volumen de compras al año.

1. _____
 2. _____
 3. _____

3.- Ordene del 1 al 5 las razones que lo motivan a elegir un importador o distribuidor de repuestos. (1 = mayor preferencia 5 = menor preferencia)

Precios	☐
Variedad de repuestos	☐
Atención del vendedor	☐
Formas de pago	☐
Rapidez en el despacho	☐

4.- ¿Es usted actualmente cliente de IMPRELEC?

Sí ☐ No ☐

Si respondió "Sí" en la pregunta anterior por favor continúe con la encuesta, caso contrario gracias por su atención.

5.- Ordene del 1 al 5 los motivos por los cuales Ud. mantiene relaciones comerciales con IMPRELEC?

(1 = mayor preferencia 5 = menor preferencia)

Precios	☐
Variedad de repuestos	☐
Atención del vendedor	☐
Forma de pago	☐
Rapidez en el despacho	☐

6.- ¿Cómo considera los precios de IMPRELEC frente a la competencia?

Bajos ☐ Justos ☐ Caros ☐

7.- ¿Cuál de las formas de pago establecidas por Imprelec utiliza con mayor frecuencia?

Contado	☐	Crédito 30 días	☐
Crédito 60 días	☐	Crédito 90 días	☐

8.- Considera que el tiempo de entrega de los pedidos es

Puntual ☐ Atrasado ☐

9.- ¿Está Ud. satisfecho con el servicio brindado por el agente vendedor de IMPRELEC?

1	2	3	4	5
Completamente Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho

10.- Indique qué tan importantes son para usted los siguientes atributos de un vendedor.

Atributos	Muy importante	Algo importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Conocimiento técnico					
Disponibilidad de tiempo / fácil acceso					
Educación / Amabilidad					
Atención brindada					
Presentación					

11.- Marque con una X los aspectos que considera que debería mejorar el vendedor de IMPRELEC

Conocimiento de la variedad y uso de los repuestos	☐
Realizar visitas más frecuentes al cliente	☐
Cordialidad en el trato con el cliente	☐
Atención a las necesidades y preguntas del cliente	☐
Presentación personal	☐

12.- Con qué frecuencia desearía que el vendedor de IMPRELEC lo visite?

Semanalmente	☐	Quincenalmente	☐	Mensualmente	☐
--------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------------	--------------------------

13.- Marque con una X los aspectos que considera que debería mejorar la atención de oficina de IMPRELEC

Conformidad con la mercadería despachada	☐
Atención telefónica en consultas y preguntas	☐
Atención de pedidos por teléfono	☐

14.- En cuáles líneas de repuestos le gustaría que IMPRELEC tuviera nueva y mayor variedad?

Embrague	☐	Bombas	☐
Frenos	☐	Transmisión	☐
Seguridad de llantas	☐	Bases	☐
Suspensión	☐	Cremalleras	☐
Dirección	☐	Otros	_____

15.- De qué procedencia quisiera que IMPRELEC importe?

Japón	☐	China	☐
Korea	☐	Taiwan	☐
Americanos	☐	Otros	_____

Cliente: _____

Vendedor: _____

Fecha: _____

Importadora de Repuestos Electromotrices

IMPRELEC

Guayaquil - Ecuador

Señores

NOMBRE DEL CLIENTE

Ciudad.

Sírvase confirmar el saldo adeudado a IMPRELEC al **31 de diciembre del 2003** de acuerdo al siguiente estado de cuenta.

Documento Tipo y Número*	Fecha de Emisión	Deuda	Cheque Postechado	Saldo

* FA = Factura; FP = Proforma; CP = Cheque protestado; LC = Letra de Cambio.

CORRECTO

Firma Autorizada: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Sello del cliente:

INCORRECTO

Firma Autorizada: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Saldo Correcto: _____

Esta confirmación no constituye una solicitud de pago, su único propósito es una confirmación de saldos por parte de nuestro contador.

LINEAS DE REPUESTOS DE LENTA ROTACION Y OBSOLETOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

<u>LENTO MOVIMIENTO</u>	<u>COSTO</u>	<u>SALDO</u>	<u>COSTO</u>	<u>PRECIO</u>	<u>PRECIO</u>
<u>REPUESTO</u>	<u>US\$</u>	<u>Q</u>	<u>TOTAL</u>	<u>ANTERIOR</u>	<u>DE REMATE</u>
BASES DE MOTOR DIESEL	1.61	20	32.20	4.50	1.77
BASES DE MOTOR GASOLINA	3.72	5	18.60	5.22	4.09
BASES DE MOTOR GASOLINA	7.62	30	228.60	15.60	8.38
CAUCHO CULATA O MEDIA LUNA	0.48	50	24.00	0.90	0.53
CAUCHO CULATA O MEDIA LUNA	0.48	50	24.00	0.90	0.53
CILINDROS DE EMBRAGUE	21.29	5	106.45	27.68	23.42
EMPAQUE DE CABEZOTE	2.37	20	47.40	3.65	2.61
GRILLETES	2.01	30	60.30	4.80	2.21
PERNOS:CA·A DE LA DIRECCION	3.20	185	592.00	5.20	3.52
ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	4.83	50	241.50	10.20	5.31
ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	4.83	50	241.50	10.20	5.31
ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	3.40	30	102.00	6.90	3.74
ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	4.83	50	241.50	9.70	5.31
ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	3.04	30	91.20	6.10	3.34
ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	5.91	50	295.50	11.90	6.50
ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	3.84	50	192.00	7.70	4.22
ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	4.19	30	125.70	8.40	4.61
ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	4.33	30	129.90	8.70	4.76
ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	3.22	30	96.60	6.50	3.54
TERMINALES DE LA DIRECCION	2.61	50	130.50	5.30	2.87
TERMINALES DE LA DIRECCION	2.61	50	130.50	5.30	2.87
ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	2.51	20	50.20	6.80	2.76
ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	4.51	30	135.30	10.50	4.96
ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	3.40	30	102.00	6.85	3.74
PLATOS DE SUSPENSION	8.88	40	355.20	19.50	9.77
CABLES PARA BUJIA	7.93	4	31.72	12.21	8.72
BARRAS LATERALES DE LA	6.79	20	135.80	13.50	7.47
CABLES PARA BUJIA	3.41	4	13.64	5.26	3.75
CABLES PARA BUJIA	3.37	4	13.48	5.19	3.71
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	4.13	2	8.26	8.00	4.54
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	4.13	2	8.26	8.00	4.54
BASES DE MOTOR DIESEL	2.80	1	2.80	5.80	3.08
TERMINALES DE LA DIRECCION	1.46	4	5.84	3.65	1.61
BOCIN PLATO DE LA	2.41	5	12.05	5.60	2.65
BOCIN PLATO DE LA	2.41	5	12.05	5.60	2.65
PLATOS DE SUSPENSION	7.99	23	183.77	17.50	8.79
PLATOS DE SUSPENSION	7.99	25	199.75	17.50	8.79
DISCOS DE EMBRAGUE KOREANOS	17.14	23	394.22	25.00	18.85
PLANETARIO PARA CORONA	5.42	46	249.32	23.50	5.96
ROTULAS TAIWAN 555 SUPERIOR	4.63	3	13.89	8.05	5.09
TERMINALES DE LA DIRECCION	2.80	100	280.00	5.61	3.08
BASES C. CAMBIO DIESEL	14.51	15	217.65	28.40	15.96
BASES C. CAMBIO DIESEL	17.70	54	955.80	35.80	19.47
BASES DE AMORTIGUADOR	6.20	3	18.60	11.80	6.82
EMPAQUE DE CABEZOTE	1.39	1	1.39	2.85	1.53
DISCOS DE EMBRAGUE KOREANOS	20.22	50	1,011.00	29.50	22.24

CAUCHOS GUARDAPOLVO	2.00	2	4.00	2.90	2.20
GUARDAPOLVO CREMALLERA	1.12	12	13.44	1.60	1.23
SINCRONIZADORES (PATINES)	0.72	130	93.60	0.80	0.79
CARBONES	0.12	850	102.00	0.17	0.13
TERMINALES DE LA DIRECCION	2.80	100	280.00	5.61	3.08
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	3.09	66	203.94	6.20	3.40
ROTULAS TAIWAN 555 INFERIOR	3.84	30	115.20	7.80	4.22
SOPORTE DE LA BARRA TORSION	2.62	4	10.48	11.25	2.88
SOPORTE DE LA BARRA TORSION	2.62	5	13.10	11.25	2.88
EMPAQUE DE CABEZOTE	1.33	1	1.33	2.75	1.46
SOPORTE DE DIRECCION	1.66	6	9.96	8.20	1.83
BARRAS LATERALES DE LA	6.39	4	25.56	15.98	7.03
			8,436.55		

<u>OBSOLETOS</u>	<u>COSTO</u>	<u>SALDO</u>	<u>COSTO</u>	<u>PRECIO</u>	<u>PRECIO</u>
<u>REPUESTO</u>	<u>US\$</u>	<u>Q</u>	<u>TOTAL</u>	<u>ANTERIOR</u>	<u>DE REMATE</u>
ALTERNADOR	39.15	1	47.15	46.98	43.07
BOMBAS DE AGUA	55.23	2	110.46	66.28	60.75
BOMBAS DE AGUA	49.82	3	149.46	59.78	54.80
BOMBAS DE AGUA	41.80	1	41.80	50.16	45.98
CABLES PARA ACELERADOR	2.20	1	2.20	2.64	2.42
CABLES PARA ACELERADOR	1.22	3	3.66	1.46	1.34
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	7.80	5	39.00	9.36	8.58
RINES	20.74	1	20.74	24.89	22.81
RINES	20.74	1	20.74	24.89	22.81
RINES	20.74	1	20.74	24.89	22.81
RINES	20.74	3	62.22	24.89	22.81
RINES	15.32	2	30.64	18.38	16.85
RINES	15.32	1	15.32	18.38	16.85
RINES	17.30	1	17.30	20.76	19.03
RINES	17.30	2	34.60	20.76	19.03
RINES	17.30	2	34.60	20.76	19.03
RINES	14.54	1	14.54	17.45	15.99
RINES	14.54	2	29.08	17.45	15.99
RINES	14.54	5	72.70	17.45	15.99
RINES	19.43	3	58.29	23.32	21.37
RINES	19.43	5	97.15	23.32	21.37
TEMPLADORES DE CADENA	3.63	20	72.60	4.36	3.99
SINCRONIZADORES	1.15	48	55.20	3.00	1.27
CABLES PARA BUJIA	3.89	9	35.01	7.26	4.28
BASES DE MOTOR GASOLINA	3.89	2	7.78	11.52	4.28
BOMBA ELECTRICA	15.00	1	15.00	54.00	16.50
BOMBA ELECTRICA	21.45	2	42.90	54.00	23.60
CILINDRO FRENO PRINCIPAL	17.60	1	17.60	46.56	19.36
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	1.98	5	9.90	4.80	2.18
CRUCETAS CARROS GASOLINA	1.35	5	6.75	3.84	1.49
CRUCETAS CARROS GASOLINA	1.08	4	4.32	3.36	1.19
PLATOS DE EMBRAGUE CARRO	27.11	4	108.44	53.40	29.82
BASES DE MOTOR GASOLINA	4.26	1	4.26	10.08	4.69

DISCOS DE EMBRAGUE A DIESEL	78.00	5	390.00	121.68	85.80
BASES DE AMORTIGUADOR	6.90	2	13.80	14.16	7.59
RESERVORIO LIQUIDO FRENO	0.38	200	76.00	1.62	0.42
CRUCETAS CARROS GASOLINA	1.15	10	11.50	3.36	1.27
RULIMANES DE EMBRAGUE	7.32	4	29.28	14.40	8.05
CABLES PARA BUJIA	3.40	3	10.20	6.47	3.74
GRILLETES	0.82	1	0.82	1.08	0.90
CABLES PARA BUJIA	16.22	8	129.76	30.85	17.84
CILINDRO FRENO PRINCIPAL	15.72	1	15.72	41.52	17.29
CABLES PARA BUJIA	16.55	8	132.40	31.48	18.21
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	4.13	4	16.52	12.24	4.54
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	5.28	1	5.28	14.28	5.81
CILINDRO RUEDA POSTERIOR	2.52	1	2.52	5.58	2.77
CRUCETAS CARROS GASOLINA	1.39	5	6.95	4.20	1.53
COPAS	0.53	199	105.47	1.68	0.58
CABLES PARA BUJIA	2.93	4	11.72	5.57	3.22
			<u>2,260.09</u>		



DETALLE DE CONFIRMACIONES DE CUENTAS X COBRAR
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

<u>CLIENTE</u>	<u>SALDO</u>	<u>SALDO</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>AUXILIAR</u>	<u>CONFIRM.</u>		
REGENSA	77	77	-	Sin problema
SURTI REPUESTOS	451	451	-	Sin problema
IMPORTADORA GUAYAQUIL	1,831	1,831	-	Sin problema
TECNIEMBRAGUES	254	254	-	Sin problema
REP.AUTOMOTRICES JR	269	269	-	Sin problema
LUBRIREPUESTOS EL INCA	3,656	3,656	-	Sin problema
AUTOREPUESTOS CAÑIZARES	634	634	-	Sin problema
MITSUBA	64	64	-	Sin problema
AUTOREPUESTOS VEGA "ARVET"	2,440	1,850	590	Corresponde a N/C por devolución.
AUTOPARTES KENNEDY	736	736	-	Sin problema
LUBRIREPUESTOS "SAN VICENTE"	1,686	1,686	-	Sin problema
REPUESTOS J & M	227	227	-	Sin problema
AUTO JAPONES REPUESTOS	795	795	-	Sin problema
AUTOREPUESTOS RODRIGUEZ	323	323	-	Sin problema
CENTRO DE PARTES A.	674	674	-	Sin problema
OSWALDO VERA CIA.LTDA.	419	385	34	Corresponde a N/C por RIRF.
AUTOREPUESTOS BARREZUETA	795	795	-	Sin problema
REP.AUTOMOTRIZ YANEZ	416	416	-	Sin problema
ACCESORIOS Y REPUESTOS MERA	1,834	1,834	-	Sin problema
LUBRICADORA LUBRICAR	284	284	-	Sin problema
DISTRIBUIDORA LOPEZ	183	183	-	Sin problema
R. AUTOMOTRIZ DON ALFRED	336	336	-	Sin problema
IPERSA	1,379	1,379	-	Sin problema
FRENOS ALCEMI	282	282	-	Sin problema
LA CASA DEL PERNO	349	349	-	Sin problema
CELSE REASCOS	400	400	-	Sin problema
REPUESTOS AUTOMOTRICES CASTRO	199	199	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ SALINAS	900	900	-	Sin problema
COMERCIAL PE-PAT	178	178	-	Sin problema
CAUCHOS DEL AUSTRO	250	250	-	Sin problema
VINICIO AUTOCENTRO	444	444	-	Sin problema
SU AUTOMOTRIZ JORGE E.PACHECO	2,211	1,945	266	Fctura aún no despachada.
FERRO REPUESTOS J.W.	70	70	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ SANCHEZ	147	147	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ PEREZ	100	100	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ ZHINGRI	273	273	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ LOJAN (MAX ROY)	109	109	-	Sin problema
PERNO CENTRO	326	326	-	Sin problema
DISTRIBUIDORA CASTILLO	1,460	1,460	-	Sin problema
REP.AUTOMOTRICES CREDIMOTOR	207	207	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ O'CAMPO	360	360	-	Sin problema
COMERCIAL ROMERO	104	104	-	Sin problema
TALLER Y LUBRIREPUESTOS JR	1,313	1,313	-	Sin problema
LUBRIREPUESTOS SUAREZ	470	470	-	Sin problema
IMPOR-REPUESTOS	251	251	-	Sin problema

<u>CLIENTE</u>	<u>SALDO</u>	<u>SALDO</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>AUXILIAR</u>	<u>CONFIRM.</u>		
I.A. MATERCITA	505	505	-	Sin problema
ELECTRO AUTOMOTRIZ E.T.Z.	196	196	-	Sin problema
REPAMACH REPUESTOS	1,651	-	1,651	Valor cobrado en días anteriores.
AUTOMOTRIZ JIMENEZ	705	705	-	Sin problema
MAZDA REPUESTOS	215	215	-	Sin problema
ABAMOSIA CENTRO AUTOMOTRIZ	731	731	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ EL MOTORCITO	86	86	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ EL CARMEN	66	66	-	Sin problema
RECTIFICADORA FREIRE	211	211	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ A.B.C.	215	215	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ AL PASO	126	126	-	Sin problema
COMERCIAL JARAMILLO	351	-	351	Valor cobrado en días anteriores.
AUTOREPUESTOS DIMAR	242	242	-	Sin problema
NAVICENTRO	846	846	-	Sin problema
SU TODA	484	484	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ CECILIA	35	35	-	Sin problema
AUTO PARTES CRUZ	642	642	-	Sin problema
SOLO EMBRAGUE	775	775	-	Sin problema
KOREA AUTO PARTS	169	169	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ JAVIER	421	421	-	Sin problema
ACCESORIOS VALENCIA	118	118	-	Sin problema
TAMAYO MOTORS	484	484	-	Sin problema
AUTOREPUESTOS PELILEO	1,959	1,959	-	Sin problema
LA MAQUINA	1,470	1,470	-	Sin problema
CENTRO AUTOMOTRIZ VALLEJO	15,604	15,604	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ DANIEL	1,111	1,111	-	Sin problema
DISTRIBUIDORA R.A.M.	126	126	-	Sin problema
MAXI MOTOR	135	-	135	Devolución completa de mercadería.
AUTOREPUESTOS SOLIS	665	-	665	Pendiente de entrega x el vendedor.
AUTOMOTRIZ RICARDO	534	534	-	Sin problema
LA CASA DEL INDUCIDO	1,755	1,755	-	Sin problema
FRENO PILLARO	1,634	1,634	-	Sin problema
REPUESTOS ELECTRICOS J Y M	673	673	-	Sin problema
REPUESTOS Y ACCESORIOS "HAZ"	122	122	-	Sin problema
SERVIPARTES	86	86	-	Sin problema
EL AUTOMOVIL JAPONES	1,709	1,709	-	Sin problema
AUTOREPUESTOS MANUEL BRAVO	282	282	-	Sin problema
AUTOREPUESTOS J & O CIA.LTDA.	837	837	-	Sin problema
LA CASA DEL RODAMIENTO	300	300	-	Sin problema
ISUMI DIESEL	673	673	-	Sin problema
REPAR MOTOR II	272	272	-	Sin problema
AYACUCHO MOTORS	24	24	-	Sin problema
COBO MOTORS	320	320	-	Sin problema
MUNDO DEL REPUESTO	284	284	-	Sin problema
CENTRO AUTOMOTRIZ FARIAS	573	573	-	Sin problema
LINEA MOTORS	677	605	72	Nota de crédito por retenciones.
AUTOMOTRIZ COLOMA	600	600	-	Sin problema
DIESEL MOTOR	640	640	-	Sin problema

CLIENTE	SALDO	AVUISTAR	CONFIRM.	DIFFERENCIA	OBSERVACIONES
FRANCISCO BASANTES	1,027	1,027		-	Sin problema
REPUESTOS UNIVERSALES	117	117		-	Sin problema
AUTOMOTRIZ LOPEZ SALAZAR	231	231		-	Sin problema
BRYAN MOTOR	109	109		-	Sin problema
VALENCIA MOTORS	1,595	1,595		-	Sin problema
GARDENIA SOLIS CAMPOS	199	199		-	Sin problema
AUTOMOTRIZ "EL FRENETO"	133	133		-	Sin problema
CENTRO AUTOMOTRIZ CEPEDA	237	237		-	Sin problema
AUTOMOTRIZ BOLIVAR	415	415		-	Sin problema
SUPER 2000	180	180		-	Sin problema
MOTORCOM	314	314	-	314	Robo de mercadería
IVAN BRAVO HIDALGO	237	237		-	Sin problema
REPUESTOS J.B	485	485		-	Sin problema
JAVIER CASANOVA CORREA	122	122	56	66	Faltante en el despacho
FERRETERIA JS2	66	66		-	Sin problema
COPEFENO C. A.	527	527		-	Sin problema
RESORTES KATHUSKA	124	124		-	Sin problema
AUTOMOTRIZ RIVERA	622	622		-	Sin problema
AUTOMOTRIZ "PEPE LUCHO" #2	1,130	1,130	1,130	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ DARIO	1,318	1,318		-	Sin problema
JAPAN KOREA	673	673		-	Sin problema
EL ORIGINAL	274	274		-	Sin problema
PERNOS CONTINENTAL	194	194		-	Sin problema
AUTOMOTRIZ LARA	207	207		-	Sin problema
TORRES AUTO PARTS	807	807		-	Sin problema
JULIO LEON YEPEZ	752	752		-	Sin problema
AUTOMOTRIZ "PEPE LUCHO"	335	335		-	Sin problema
TECNIMOTOR	851	851		-	Sin problema
CERRI TRUCK PARTS	2,309	2,309	2,309	-	Sin problema
AUTOMOTRIZ JARAMILLO	124	124	-	124	Valor cobrado en días anteriores.
ITALREPUESTOS	72	72		-	Sin problema
AUTOMOTRIZ VICENTE	107	107		-	Sin problema
TECNIREPUESTOS	747	747		-	Sin problema
COMERCIAL MARANATHA	338	338		-	Sin problema
EUROJAPAN	5,191	5,191	4,600	591	Devolución pendiente
VICENTE CASANOVA GARCIA	1,331	1,331		-	Sin problema
DISTRIBUIDORA ALOMIA	500	500		-	Sin problema
MULTIREPUESTOS	647	647		-	Sin problema
ECUARREPUESTOS CIA.LTDA.	724	724		-	Sin problema
FRAVEL S.A.	327	327	-	327	Valor cobrado en días anteriores.
LUBRIPERNOS	662	662		-	Sin problema
A.D.J. ARROW	93	93		-	Sin problema
PRODEPERNO	202	202		-	Sin problema
REPUESTOS GABASA CIA.LTDA	463	463		-	Sin problema
AUTOREPUESTOS ESCOBAR	86	86		-	Sin problema
ALMACEN UNIVERSAL	303	303		-	Sin problema
FRENOSIED	196	196	-	196	Devolución completa de mercadería.
TOTAL					
	100,213	94,830	5,383		

ANEXO 3.3

ANALISIS DE LOS PRINCIPALES DEUDORES VENCIDOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

EN DOLARES NORTEAMERICANOS

<u>91 - 180 días</u>	<u>Saldo</u>	<u>%</u>	<u>Provisión</u>	<u>% Según</u> <u>Análisis</u>	<u>Provisión</u> <u>Sgn. Análisis</u>	<u>Observaciones</u>
Centro Automotriz Vallejo	4,513	10%	451	10%	451	Se mantiene la provisión.
Torres Auto Partes	807	10%	81	10%	81	Se mantiene la provisión.
Tecnimotor	851	10%	85	15%	128	Se demora aproximadamente. un año en cancelar.
Comercial Automotriz Jimenez	705	10%	71	15%	106	Realiza pagos eventuales.
Otros	1,670	10%	167	10%	167	
	<u>8,546</u>		<u>855</u>		<u>932</u>	
% Cobertura Análisis	80%					

<u>181 - 360 días</u>	<u>Saldo</u>	<u>%</u>	<u>Provisión</u>	<u>% Según</u> <u>Análisis</u>	<u>Provisión</u> <u>Sgn. Análisis</u>	<u>Observaciones</u>
Automotriz Ramírez	1,050	25%	263	30%	315	Saldo correspondiente a L/C. Realiza abonos eventuales.
Repuestos Alvarez Vásquez	451	25%	113	25%	113	Se mantiene la provisión.
Autorepuestos Villamar	425	25%	106	25%	106	Se mantiene la provisión.
Automotriz Cepeda	330	25%	82	30%	99	No ha realizado pagos en los últimos meses.
Otros	696	25%	174	25%	174	
	<u>2,951</u>		<u>738</u>		<u>807</u>	
% Cobertura Análisis	76%					

<u>+ 360 días</u>	<u>Saldo</u>	<u>%</u>	<u>Provisión</u>	<u>% Según</u> <u>Análisis</u>	<u>Provisión</u> <u>Sgn. Análisis</u>	<u>Observaciones</u>
El Freno Perfecto	1,568	50%	784	60%	941	Ha devuelto mercadería, pero no realiza pagos.
Rep. Automotriz El Master	2,128	50%	1,064	50%	1,064	Ha devuelto mercadería.
Automotriz Zamora	750	50%	375	50%	375	Se mantiene la provisión.
Reimport	17,291	50%	8,645	0%	-	Compañía relacionada.
Otros	4,575	50%	2,288	50%	2,288	
	<u>26,311</u>		<u>13,156</u>		<u>4,667</u>	
% Cobertura Análisis	83%					

Anexo 3.4 Manual General de Políticas y Procedimientos

1. POLÍTICA DE CAJA Y BANCOS

OBJETIVO

Establecer las políticas mediante las cuales la Compañía administrará eficientemente sus recursos financieros, permitiéndole realizar una mejor gestión y control de la cuentas de caja y bancos.

ALCANCE

Esta política regula el manejo y control del efectivo y cuentas bancarias parte de área administrativa y financiera.

POLÍTICA

1. El Jefe Administrativo es el único autorizado a recibir y entregar el efectivo recibido a través de las cobranzas y reportarlo diariamente al Presidente o Gerente General.
2. Únicamente el Presidente y Gerente General son los funcionarios autorizados para representar a la compañía ante el banco como firmas autorizadas, y no deberán ejercer las siguientes funciones:

POLITICA No.1 - CAJA CHICA

De acuerdo con las necesidades se establecerá un fondo fijo de caja chica, para hacer pagos en efectivo por gastos menores, exclusivamente para fines de la compañía.

Estos fondos no podrán utilizarse para pagar fraccionadamente compras. El fondo será mantenido mediante reembolsos de conformidad con los comprobantes contables que para el efecto se presenten.

Para fijar su límite se tendrá en cuenta el flujo mensual del movimiento operacional de gastos menores, y se ha determinado en US\$100,00 semanales. Los reembolsos se efectuarán cuando esté por agotarse el fondo o por lo menos una vez a la semana.

POLITICA No.2 - BANCOS

Apertura de Cuentas Bancarias

Toda cuenta bancaria será abierta exclusivamente a nombre de la Compañía y el número de cuentas se limitará al estrictamente necesario.

Desembolsos con Cheque

Todos los desembolsos se efectuarán por medio de cheques emitidos a nombre del beneficiario, expedidos contra las cuentas bancarias de la entidad, a excepción de los pagos por caja chica y de los casos en que se requiera hacerlo en efectivo.

La propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de los pagos deben quedar perfectamente establecidas en cada documento que soporte un desembolso con cheque, para facilitar su identificación y revisión posterior.

Conciliaciones Bancarias

Las conciliaciones bancarias las efectuará el Jefe Administrativo dentro de los ocho primeros días hábiles del mes siguiente, de manera que faciliten revisiones posteriores

La conciliación de una cuenta bancaria constituye parte del control interno contable, su propósito es comparar el movimiento registrado por el banco con el de los registros contables, a fin de asegurar la veracidad del saldo y revelar cualquier error o transacción no contabilizada, ya sea por parte del banco o de la entidad.

La conciliación bancaria será revisada y supervisada por el Gerente General.

Confirmación de Saldos en Bancos

En cualquier fecha se comprobará el movimiento y se confirmarán en forma independiente los saldos de las cuentas bancarias mantenidas por la Compañía. Con el propósito de mantener la confiabilidad de la información es necesario que periódicamente se comprueben y confirmen directamente con los bancos el movimiento y saldos de las cuentas corrientes. Esto previene cualquier alteración y asegura la exactitud en la contabilización oportuna de los ingresos; y además, posibilita identificar y comprobar el registro de partidas conciliatorias no corrientes.

CONTROLES MÍNIMOS EXIGIDOS

- Elaboración de un reporte diario del efectivo recibido y entregado por parte del Jefe Administrativo.
- Conciliaciones bancarias mensuales supervisadas por el Gerente General.

2. POLÍTICAS DE CRÉDITO

OBJETIVO

Definir lineamientos con los cuales la compañía otorgará créditos a clientes comerciales por la venta de nuestros productos.

Dado que tradicionalmente la empresa vende un alto porcentaje de sus productos a crédito es de suma importancia que, la entrega de esas facilidades crediticias esté normada a través de políticas, las cuales persiguen fundamentalmente minimizar los riesgos de pérdida de la mercadería entregada.

ALCANCE

Esta política regula los créditos concedidos por la Compañía a sus clientes comerciales en ventas de productos realizadas en todo el territorio ecuatoriano. Las políticas de crédito deben ser lo más amplias posibles, para tratar de prever las situaciones que ocurren a diario en el manejo crediticio; pero dentro de ellas se debe considerar que pueden ocurrir situaciones de excepción, y para esto las políticas deben determinar quién está facultado a aprobarlas.

Las políticas de crédito deben cubrir en forma general los siguientes aspectos:

1. Normar cuales documentos se consideran básicos a presentarse por parte del cliente que solicita la apertura de crédito.
2. Establecer los montos y plazos del crédito para los distintos tipos de clientes.
3. Determinar los descuentos aplicables.
4. Determinar el porcentaje de cobertura que las garantías deben tener frente al riesgo, así como el tipo de garantías que la organización está dispuesta a recibir.
5. Identificar el procedimiento a seguir, en circunstancia que se determine un potencial riesgo de uno o varios clientes.
6. Establecer los niveles de aprobación crediticia de acuerdo a la estructura de la organización, otorgando a cada nivel la capacidad de decisión.
7. Establecer los parámetros para el desbloqueo del crédito a clientes.

1. CRITERIOS GENERALES DE ACEPTACIÓN

No se considerará como sujeto de crédito a las siguientes personas (naturales o jurídicas):

- a. Personas naturales menores de 21 años de edad.

- b. Personas que se encuentren registradas en la central de riesgo con calificación de C en adelante.
- c. Personas naturales con menos de un (1) año de actividad comercial, de acuerdo a la fecha de inicio de actividades señalado en RUC otorgado por el SRI.
- d. Personas que anteriormente hayan estado registrados como clientes y tengan créditos castigados.

Requisitos para apertura de nuevos clientes:

La Compañía requiere que sus potenciales clientes cumplan como mínimo con los siguientes requisitos:

- a. Llenar la solicitud de crédito respectiva.
- b. Tener calificación de A ó B en la Central de Riesgo.
- c. Por el monto de crédito aprobado, los clientes deberán firmar el convenio de crédito respectivo y un pagaré los mismos que estarán aceptados por el representante legal en el caso de personas jurídicas; y por el cliente y su esposa si es casado en el caso de personas naturales. La falta de firma de uno de los cónyuges acarrea el efecto de nulidad del convenio y del pagaré. El Gerente General aprobará las excepciones del caso o la presentación de garantías diferente a la antes indicada por ejemplo: cheques post-fechaados, necesidad de un garante; así mismo el comité periódicamente y si el caso lo amerita modificara los montos aprobados, y se solicitará al cliente presentar la garantía respectiva.
- d. Presentar la siguiente información financiera, de práctica común, actualizada y certificada con el fin de conocer de su situación y desenvolvimiento en el mercado, para tal efecto se debe ejecutar un proceso de investigación de sus referencias:

Personas Jurídicas:

- Copia actualizada del RUC.
- Nombramiento actualizado del representante legal.
- Copia de la cédula del representante legal.
- Certificado de sus referencias bancarias, o carta firmada autorizando al banco que proporcione las referencias de sus cuentas.
- Nombre de las personas autorizadas a comprar y/o recibir mercadería a nombre del cliente.

Personas Naturales:

- Copia actualizada del RUC.
- Copia de su cédula, de la esposa si es del caso o del garante.

- Certificado de sus referencias bancarias, tarjetas de crédito o carta firmada autorizando al banco que proporcione las referencias de sus cuentas.
- Si el local del negocio es propio, copia del último pago del servicio de luz y agua.
- Nombre de las personas autorizadas a comprar y/o recibir mercadería a nombre del cliente.

Para los dos casos es responsabilidad del Representante de Ventas respectivo, recopilar y entregar oportunamente la solicitud de crédito con toda la documentación antes indicada al Jefe Administrativo responsable de la verificación de las referencias comerciales, bancarias y demás datos de la solicitud de crédito. Cuando la solicitud de crédito sea aprobada deberá entregar una copia al Asistente Administrativo para que ingrese el cliente al Maestro de Clientes.

De existir discrepancias o falsedad en la información o documentación proporcionada por el aspirante al crédito, se negará la solicitud presentada.

El Gerente General revisará y aprobará las excepciones del caso en la presentación de los requisitos antes mencionados.

2. REVISIONES DE CRÉDITO

El Presidente y el Gerente General, junto con la colaboración del Asistente Administrativo se reunirán por lo menos una vez al mes o las veces que sean necesarias si el caso lo amerita, para analizar y decidir los siguientes aspectos:

- a. Establecer los montos de crédito de acuerdo a las características de los clientes.
- b. Fijar los descuentos aplicables.
- c. Aprobar las nuevas solicitudes de crédito y la forma de pago de acuerdo.
- d. Establecer y revisar el nivel de riesgo crediticio de clientes en categorías definidas como alto, medio y bajo.
- e. Analizar y aprobar los nuevos cupos de crédito.
- f. Analizar los casos de clientes con cartera de difícil recuperación y decidir el trámite a seguir.
- g. Una vez que se han agotado las gestiones de cobro, se analizará y autorizará el castigo y baja de la cartera incobrable.

3. PLAZOS DE LOS CRÉDITOS

El Gerente General aprobará los plazos del crédito que se otorga a los clientes para el pago de las facturas de acuerdo a las condiciones de compra. Las formas de pago deben estar dentro de lo detallado a continuación:

Plazo de Créditos Actuales:

Monto de Venta	Plazo
Hasta US\$100	15 días
US\$101 – US\$200	30 días
US\$201 – US\$700	60 días
US\$701 en adelante	90 días

4. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO CREDITICIO**Calificación por niveles**

1. Clientes con un alto nivel de riesgo
 - a. Antigüedad menor a los 6 meses como cliente de la compañía.
 - b. No disponen de lugar propio para el negocio.
 - c. Han tenido durante los últimos seis meses más de 2 cheques devueltos por insuficiencia de fondos.
 - d. Reportan cartera vencida por más de 60 días por un valor mayor al 25% de su límite de crédito.
2. Clientes con nivel mediano de riesgo
 - a. Disponen de Pagaré que cubre hasta el 80% de su límite de crédito.
 - b. Reportan cartera vencida por más de 30 días por un valor mayor al 25% de su límite de crédito.
 - c. No han tenido cheques devueltos en los seis meses.
3. Clientes con nivel bajo de riesgo
 - a. Disponen de Pagaré superior al 80% de su límite de crédito.
 - b. Realizan compras a crédito y cumplen regularmente con los términos de crédito asignados.
 - c. Personas naturales o jurídicas que poseen una infraestructura propia y solvencia.

Variaciones de Categoría

Los Clientes disminuirán su nivel de categoría por:

1. Acumulación de cheques protestados.

2. Retrasos continuos en sus pagos por lapsos mayores a 60 días que representan más del 25% de su límite de crédito.
3. Deterioro de su situación financiera.

Los Clientes incrementarán su categoría por:

1. Mejoramiento sustancial de los parámetros establecidos anteriormente previa recomendación del Jefe Administrativo.

Para esta calificación, es obligación de quienes visitan a los clientes activos informar tan pronto se enteren, de la situación comercial-económica y familiar, para tomar las precauciones del caso y todas las novedades deberán ser reportadas.

5. FIJACIÓN DE LOS CUPOS DE CRÉDITO

Los límites de crédito serán establecidos por el Gerente General y revisados periódicamente en función de los siguientes aspectos:

Clientes nuevos:

De acuerdo al análisis de su capacidad financiera, calificación de riesgo, infraestructura física, referencias comerciales y bancarias y cobertura a nivel nacional.

Clientes recurrentes:

Fijados en función de los reportes del Jefe Administrativo: promedio de compras trimestrales, cumplimiento oportuno de sus obligaciones y proyecciones de ventas; y la calificación de riesgo.

6. PROCEDIMIENTO DE APERTURA A NUEVOS CLIENTES

Requisitos:

- a. Completar en forma satisfactoria el proceso de referenciación debidamente aprobado por el Jefe Administrativo.
- b. Entregar al cliente las Políticas Comerciales de la Compañía relativas a precios, descuentos.

7. NIVELES DE APROBACION

Clientes nuevos:

El Gerente General determinará el nivel de riesgo y establecerá el límite de crédito, la asignación del tipo de cliente, y los descuentos con los cuales se le podrá facturar.

Clientes recurrentes:

El Gerente General y el Presidente determinará los cambios en los niveles de riesgo de los clientes e incremento de límites de crédito.

El Gerente General aprobará las excepciones originadas por excesos de límites de crédito o facturas vencidas.

Exceso de Límites de Crédito:

- a. Los clientes con nivel bajo de riesgo pueden ocasionalmente excederse hasta el 30% de su cupo, con la aprobación del Gerente General
- b. Los clientes de nivel medio de riesgo pueden excederse ocasionalmente hasta con el 20% de su cupo, con la aprobación del Gerente General.
- c. Los clientes con nivel alto de riesgo no pueden excederse de su cupo.

8. CONTROLES

El Gerente General revisará la información investigada por Asistente Administrativo y analizará la solicitud de crédito.

Toda la documentación entregada por el futuro cliente e investigada por el Asistente Administrativo debe ser revisada y aprobada por el Presidente y Gerente General, las cuales serán aprobadas en forma unánime. Todos estos documentos deben quedar en custodia del Asistente Administrativo que será responsables de la tenencia de los mismos.

Los pedidos de clientes bloqueados en el sistema por tener facturas vencidas, serán desbloqueados en base a los siguientes parámetros:

Por el Jefe Administrativo:

- Si el cliente tiene facturas vencidas hasta con quince (15) días el desbloqueo es inmediato.
- Si el cliente tiene facturas vencidas entre 16 y 30 días el desbloqueo se hará una vez que se contacte al cliente y se reciba un compromiso de pago.

Por el Gerente General:

- Si el cliente tiene facturas vencidas entre 31 y 90 días el desbloqueo se hará con la autorización del Gerente General. desbloqueado con la autorización del Vicepresidente Financiero. En el caso de no ser posible ubicar al Gerente General se podrá requerir la autorización del Presidente.

9. ANEXOS

Formularios: Solicitud del Cliente

3. POLÍTICA DE COBRANZAS

OBJETIVO

Establecer las políticas mediante las cuales la Compañía administrará eficientemente sus cobranzas permitiéndole realizar una mejor gestión y control de la cuentas por cobrar a clientes.

ALCANCE

Esta política regula las cobranzas realizadas por ventas de productos a clientes comerciales

POLÍTICA

1. Las representantes de ventas son los únicos autorizados a realizar cobranzas a nombre de la Compañía, sin embargo el cliente también podrá cancelar a través de depósitos directos en las cuentas corrientes determinadas para el efecto por la Compañía.
2. Las cobranzas se recibirán: en efectivo, con cheques a la vista, cheques post-fechaados y letras de cambio girados a la orden de la Compañía.
3. Esta terminantemente prohibido recibir de clientes cheques girados por terceros como pago o abono de facturas.
4. Las facturas deberán ser canceladas por los clientes en la/s fecha/s de vencimiento señalada en las mismas. Los clientes podrán cancelar una o mas facturas con un mismo cheque.
5. En todas las facturas canceladas se pondrá el sello de "cancelado" junto a la fecha y firma del vendedor, tanto en la factura original como en la copia perteneciente al cliente.

POLÍTICA NO.1 - PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

Cobranza realizada por los representantes de ventas.

a) Con cheques a la fecha o la vista y en efectivo

- Para los clientes de ciudad, los representantes de ventas solicitarán y recibirán semanalmente del jefe administrativo el estado de cuenta actualizado de los clientes a los que tenga que visitar de acuerdo a la ruta previamente definida, el mismo que debe ser analizado para conocer el detalle de las facturas vencidas o por vencer para realizar el cobro.

En caso de ausencia por motivo de vacaciones de alguno de los vendedores, se asignará a otro vendedor para realizar los cobros.

- Para los clientes de provincia, los representantes de ventas recibirán del jefe administrativo con un día de anticipación a su visita a la zona previamente planificada, el estado de cuenta actualizado de los clientes a los que tengan que visitar, igualmente para ser analizado para conocer el detalle de las facturas vencidas o por vencer para realizar el cobro.
- En los dos casos, el estado de cuenta será entregado al cliente para la verificación con sus registros.
- Los representantes de ventas y el jefe administrativo recibirán del cliente el efectivo y el/los cheque(s) y el original de los comprobantes de retención en la fuente de impuesto a la renta, el mismo que deberá cumplir con todos los requisitos establecidos por el SRI. Si el comprobante de retención no es original y no cumple con todos los requisitos exigidos por el SRI, no serán acreditados a la cuenta del cliente.
- En caso que el banco proteste uno o varios cheques de clientes, el jefe administrativo comunicará el particular al vendedor y procederá a la contabilización respectiva a la cuenta del cliente.
- Queda terminantemente prohibido canjear cheques de los colaboradores de la empresa o de terceros con el efectivo de las cajas de la empresa.
- Las ventas al detalle o a consumidores finales realizadas en las oficinas de la compañía por mostrador serán solamente en efectivo o con cheque a la vista no mayor a USD 100,00. Si se presentará el caso de que una tercera persona no conocida se acerca al mostrador y a nombre de un cliente solicita la venta de mercadería con cheque, obligatoriamente se hará la verificación del pedido con el cliente.
- Los representantes de ventas deben entregar obligatoriamente al cliente la copia de la factura con el sello de “cancelado”, fecha de cobro y firma del vendedor. Una factura o un grupo de facturas pueden ser canceladas con uno o más cheques.
- Los representantes de ventas que como producto de su gestión de cobro recauden valores mayores a USD 100 en efectivo, deberán depositar estos valores en las cuentas corrientes de la empresa en las agencias más cercanas del lugar donde se encuentren, y entregar al jefe administrativo la papeleta de depósito respectiva junto a la copia de la factura correspondiente. Cuando realice la contabilización de estos pagos debitará individualmente cada papeleta de depósito en la cuenta bancos para efectos de facilitar la conciliación bancaria. En el caso que se encontraren físicamente distantes de los bancos autorizados o no se disponga del tiempo suficiente, los representantes de ventas deberán entregar obligatoriamente los cobros del día al terminar su jornada o para el caso de cobros a clientes de provincia harán la entrega apenas regresen de la zona respectiva. La disposición arbitraria de los valores producto de la cobranza o el retraso en su entrega, será sancionada de conformidad con el Código del Trabajo y el Reglamento Interno de la compañía.

b) Con cheques girados con fecha posterior o post-fechaos:

- Los representantes de ventas recibirán del cliente el/los cheque(s) post-fechaos y el original de los comprobantes de retención en la fuente de impuesto a la renta, el mismo

que deberá cumplir con todos los requisitos establecidos por el SRI. La persona responsable del mantenimiento del maestro de clientes ingresará al sistema la forma de pago indicando que es con cheque post-fechado.

- La Compañía recibirá de los clientes cheques post-fechados, únicamente como un mecanismo administrativo que permita garantizar y agilizar la gestión de cobranza. Los cheques post-fechados serán recibidos por el jefe administrativo para su verificación y procederán a la contabilización en cuentas y auxiliar correspondientes. El custodio hasta la fecha efectiva de cobro le corresponde al Gerente General y/o Presidente.
- El jefe administrativo y los representantes de ventas tienen la obligación de verificar que los cheques post-fechados sean girados correctamente y con la fecha de vencimiento de la factura respectiva. Cuando un cliente solicite postergación de la fecha de pago del cheque post-fechado esta será aceptada hasta por un máximo de diez días.

c) Pagos realizados directamente por el Cliente mediante depósitos en la cuenta corriente de la Compañía

- Todos los clientes podrán depositar el valor correspondiente de su/s factura/s en las cuentas corrientes autorizadas que la Compañía. Es responsabilidad del cliente notificar inmediatamente el depósito realizado a jefe administrativo o al representante de ventas respectivo, así como entregar el original de la papeleta de depósito y el comprobante de retención si es el caso. Las analistas de crédito una vez verificado el depósito en el banco procederán a la aplicación y cancelación o abono de la/s factura/s en la cuenta del cliente.
- El descuento por pronto pago se aplicará únicamente si el cliente cancela dentro de los cinco primeros días calendarios posteriores a la fecha de la emisión de la factura para los clientes de ciudad, y siete días para los de provincia, el porcentaje será el determinado por el Gerente General.

POLÍTICA NO.2 - PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE LA COBRANZA

Las analistas de crédito tienen la obligación de verificar las facturas con el efectivo y cheques recibidos, así como la validez de los billetes del efectivo y los depósitos realizados por cliente.

Una vez que se han recibido todos los cobros del día (efectivo, cheques, depósitos, letras de cambio) en forma satisfactoria, se procederá inmediatamente a ingresar al sistema en la opción **Cuentas por Cobrar – Transacciones – Pago de Clientes** y se ingresan los datos de la factura y la forma de pago (efectivo, cheque a la vista, cheque posfechado o letra de cambio). El sistema automáticamente el diario, el cual se integra con la contabilidad cuando se generan los asientos de cierre.

Como detalle del crédito a la cuenta del cliente se ingresará en el sistema la siguiente información:

- Número y valor de la factura, y de retención en la fuente.
- Nombre del banco y número del cheque con que canceló el Cliente.
- Número de la papeleta de depósito y la fecha
- Fecha de giro y vencimiento de la letra de cambio

La Asistente/Cajera soportará los asientos de “Pagos de clientes” generados con las papeletas de depósito y/o notas de crédito bancarias, facturas canceladas y/o comprobantes de retención originales.

Los valores cobrados y recibidos en la tarde por el jefe administrativo se depositarán a primera hora del siguiente día juntamente con los cheques post-fechados listos para el cobro.

POLÍTICO NO. 3 - AVISOS DE COBRANZAS

Se utilizará como herramienta para realizar la gestión de cobranza la realización de llamadas telefónicas y envío de comunicaciones a los clientes en fechas próximas y posteriores al vencimiento de las facturas por parte del Asistente Administrativo.

Los tipos de comunicación que se realizarán con los clientes son los siguientes:

- Llamada telefónica mensual a todos los clientes de acuerdo al cronograma para confirmar pagos realizados a los representantes de ventas y saldos de estados de cuenta.
- Llamada telefónica a clientes que no han emitido ninguna notificación 15 días después del vencimiento de facturas.
- Carta de vencimiento de cuentas 30 días después del vencimiento de la factura.

Sistema de Registro y Conciliación

Se deberán establecer registros detallados y clasificados por concepto o tipo de cuentas por cobrar, es decir, cuentas por cobrar, cheques posfechados, letras de cambio, entre otros. De la misma manera, los mayores auxiliares deberán estar de acuerdo con la naturaleza de los ingresos a percibir. Se establecerá, de conformidad con el sistema contable, clasificaciones necesarias según su vencimiento para asegurar un adecuado manejo y control de sus valores a cobrar.

Se efectuará en forma mensual la conciliación de los auxiliares con el mayor general de cuentas por cobrar. La conciliación será realizada por el Jefe de Sistemas, por ser una persona ajena a

las funciones de registro en los auxiliares y en el mayor general. De la conciliación se debe dejar constancia.

POLÍTICA NO. 4 - CONFIRMACIÓN PERIÓDICA DE SALDOS

Se enviará a todos los clientes por lo menos una vez al año un Estado de Cuenta, junto con una carta para confirmar los saldos vigentes al cierre de los meses elegidos. Esta comunicación tendrá por objetivo la confirmación de saldos y sus respuestas deberán ser enviadas directamente al Gerente General quien hará el análisis correspondiente. En el caso que por cualquier motivo un representante de ventas se retire de la compañía, antes del pago de la liquidación respectiva se hará la confirmación de saldos en la forma antes señalada.

Los procedimientos para la recuperación de la cartera vencida esta descrito en las Políticas de Crédito de la compañía.

POLÍTICA NO. - ANALISIS Y EVALUACION

Se realizarán periódicamente análisis y evaluaciones de las cuentas por cobrar por parte del Gerente General. Es conveniente supervisar el proceso eficiente de otorgamiento de crédito y la cobranza eficaz. El análisis y evaluación de las cuentas por cobrar se efectuará periódicamente, de preferencia en forma mensual, para probar la eficiencia de las recaudaciones y la cobrabilidad de las cuentas vencidas, las cuales deberán ser provisionadas de la siguiente manera:

- No provisinar: Todas aquellas facturas no canceladas con antigüedad en exceso de 0 a 90 días a partir de la fecha de vencimiento, por considerarse que se encuentran dentro del periodo de recaudación promedio, de acuerdo al análisis realizado del mercado local de repuestos automotrices.
- Provisionar al 10%: Todas aquellas facturas no canceladas con antigüedad en exceso de 91 a 180 días a partir de la fecha de vencimiento.
- Provisionar al 25%: Todas aquellas facturas no canceladas con antigüedad en exceso de 181 a 360 días a partir de la fecha de vencimiento.
- Provisionar al 50%: Todas aquellas facturas no canceladas con antigüedad en exceso de 361 días a partir de la fecha de vencimiento.
- Para la provisión del 10 al 50% no se deberá tener en cuenta los refinanciamientos realizados. Se analizarán situaciones específicas de los mayores saldos de clientes hasta cubrir al menos un 75% del saldo total de las cuentas, a fin de determinar exceso o déficit al realizar la aplicación de los porcentajes de provisión.
- Las cuentas por cobrar con compañías relacionadas no se provisionarán sin instrucciones de la Gerencia General.

CONTROLES MÍNIMOS EXIGIDOS

- Confirmaciones periódicas de saldos.
- El Jefe Administrativo verificará todos los valores recibidos de los clientes y los representantes de ventas, con sus respectivos depósitos y facturas.
- El Jefe Administrativo validará las facturas canceladas y sus valores con los diarios de la aplicación de pago y con la documentación soporte, tales como papeletas de depósito y comprobantes de retención.

4. POLITICA DE INVENTARIOS

OBJETIVO

Fijar los lineamientos para el reconocimiento, manejo, embalaje, almacenamiento y protección de los inventarios de la Compañía, de tal manera que se asegure la calidad del producto desde la recepción hasta el despacho al cliente. Así como asegurar el correcto registro e identificación de los inventarios, asegurando el adecuado control e integridad tanto de los bienes como de la información referida a los mismos.

ALCANCE

Se aplica a todos los productos de la bodega, desde su recepción hasta el despacho.

POLITICA

Recepción de Productos

Productos Importados:

El Gerente General notificará con la debida anticipación y coordinará con el Jefe de la Bodega las fechas de recepción de los productos importados. El Jefe Administrativo entregará al Jefe de Bodega previo a la recepción de los productos, la Lista de Empaque donde viene detallado el pedido realizado; y deberá liquidar la importación recibida en las siguientes 48 horas. De igual manera Bodega debe recibir, almacenar y ubicar los productos dentro de 48 horas luego de la recepción física.

El Asistente de Bodega verificará los productos recibidos contra la Lista de Empaque, si detecta alguna irregularidad lo deberá detallar al firmar la recepción de los bienes. El Jefe de Bodega deberá supervisar la recepción de estos bienes y firmar la Lista de Empaque confirmando lo recibido por el Asistente.

Bodega deberá entregar la Lista de Empaque confirmando si todos los bienes fueron recibidos o si existieron discrepancias al Jefe de Sistemas, encargado del manejo de sistema de inventarios. En el caso de existir irregularidades el Jefe de Sistemas realiza los ajustes respectivos en el sistema y le notifica al Gerente General encargado de procesar el reclamo al Proveedor.

Si en algún caso fuera urgente ejecutar una venta y la liquidación de los bienes no ha sido realizada, se deberá pedir autorización del Gerente General para proceder con la venta.

Compras locales

El Jefe Administrativo entregará al Jefe de Bodega previo a la recepción de los productos la Factura donde viene detallado el pedido realizado. Bodega debe recibir, almacenar y ubicar los productos dentro de las 24 horas luego de la recepción física.

El Asistente de Bodega verificará los productos recibidos contra la Factura, si detecta alguna irregularidad lo deberá detallar al firmar la recepción de los bienes. El Jefe de Bodega deberá

supervisar la recepción de estos bienes y firmar la Factura, confirmando lo recibido por el Asistente.

Bodega deberá entregar la Factura confirmando si todos los bienes fueron recibidos o si existieron discrepancias al Jefe de Sistemas. En el caso de existir irregularidades el Jefe de Sistemas realiza los ajustes respectivos en el sistema y le notifica al Gerente General encargado de procesar el reclamo al Proveedor.

Si en algún caso fuera urgente ejecutar una venta y la liquidación de los bienes no ha sido realizada, se deberá pedir autorización del Gerente General para proceder con la venta.

Ubicación de los Inventarios

Los productos recibidos serán ordenados en la bodega según las indicaciones del Jefe de Bodega, el cual vigilará que la distribución facilite el reconocimiento, manejo, almacenamiento y protección de todos los Inventarios.

Despacho de Productos

En la Bodega se reciben las sugerencias de los pedidos de los clientes cuando ya ha sido autorizado el crédito por el Asistente Administrativo. El Asistente Administrativo encargado de la facturación es el responsable de consultar permanentemente en el sistema las cantidades existentes, realizar la captura de los pedidos, y proceder a emitir la factura con la información ingresada en la Nota de Pedido.

Todas las Facturas deben ser firmadas por el Jefe de Bodega.

Despachos Locales

El Jefe de Bodega es el responsable de coordinar y optimizar el recorrido del Asistente de Despacho para la entrega de los productos, de tal manera que los mismos lleguen a los clientes en el menor tiempo posible.

La Factura original y la copia firmadas son entregadas al Asistente de Despacho el cual entregará al cliente la original y obtendrá la firma de recepción en la copia que será luego devuelta al Asistente Administrativo, donde se verificará que todas las facturas entregadas sean devueltas y finalmente serán archivadas secuencialmente.

Despachos a Provincia

El Jefe de Bodega es el responsable de coordinar la entrega de los productos por parte del Asistente de Despacho a las diferentes cooperativas de transporte de servicio intercantonal e interprovincial, de tal manera que los mismos lleguen a los clientes en el menor tiempo posible y al menor costo.

En el caso de los despachos a provincia se debe imprimir también la Guía de Remisión. Las facturas originales se enviarán al cliente en un sobre sellado, la copia de la factura se quedará en la bodega. El transportista deberá firmar la Factura y la Guía de Remisión emitidas por la Compañía al recibir los productos por entregar a los clientes.

El transportista emitirá su propia Guía de Remisión con la cual entregará la mercadería al cliente y será firmada por este, en caso de que exista algún reclamo posterior la Guía firmada por el cliente será su documento de soporte.

Devoluciones

La devoluciones de mercadería serán aceptadas en Bodega hasta 30 días posteriores a la fecha de despacho. Luego de éste período solo se aceptarán devoluciones previa autorización del Gerente General.

Para los productos devueltos, por causas atribuidas a La Compañía se reconocerá el precio de venta de la factura original, incluyendo los descuentos, IVA y cualquier otro elemento considerado en la transacción inicial.

Si se despacha el pedido y el cliente lo rechaza todo (por atraso en la mayoría de los casos) esto se considera una devolución total, en este caso regresa la factura original con los productos y se procede a hacer la nota de crédito.

En el caso de devoluciones parciales, el representante de ventas o el personal de Bodega debe obligatoriamente y sin excepción llenar la “**Nota de Devolución**” de los cuales deberá disponer siempre un talonario numerado, donde se detallará el (los) ítem(s) devueltos, y la factura de venta a la que corresponde, entregando el original al cliente, y a la copia firmada por el cliente a la Asistente Administrativo junto con el material recibido, copia con la que emitirá la Nota de Crédito el mismo día de la recepción.

En el caso de las devoluciones de Provincia que el cliente no envía con el representante de ventas, se recibirán con la guía de la cooperativa de transporte con la cual se hayan enviado; luego de revisar los productos se procederá a emitir la Nota de Crédito respectiva.

Para el caso de despachos incompletos, por no haber físicamente en bodega algún ítem (que en lo posible no debe ocurrir), a más de la observación respectiva que se debe escribir en la factura, deberá inmediatamente emitirse la respectiva Nota de Crédito por el (los) ítem (s) faltantes, la misma que irá junto a la factura.

El Asistente Administrativo es responsable de supervisar que se emitan todas las notas de crédito por las distintas devoluciones. Por ningún concepto deberá quedar pendiente por emitir la nota de crédito respectiva.

En el caso de las devoluciones por causas no atribuibles a la Compañía se debe comprobar el buen estado del producto antes de realizar la nota de crédito.

Inventarios Obsoletos y de Baja Rotación

Procedimiento

- El Presidente, Gerente General y Jefe de Bodega realizarán una reunión cada cuatro meses para el análisis, implementación y seguimiento de planes de acción que se tomen acerca de los inventarios determinados como de lento movimiento y obsoletos.
- La base para el análisis y toma de decisiones del Comité será un reporte de obsoletos elaborado por el Jefe de Bodega, que deberá contener información de los ítems del inventario que no hayan tenido movimiento por más de un año, y que a su criterio deben ser reconocidos como obsoletos, detallando la cantidad, clases y tipos de inventarios.
- Previo a declarar a los inventarios de baja rotación como obsoletos, el Gerente General junto con el Presidente elaborarán una estrategia de mercado para salir del inventario con “margen de combate”, en la siguiente reunión del comité se analizará el resultado de la estrategia y se decidirá si se incluyen los productos en el reporte de obsoletos.
- Del análisis de los inventarios a declararse obsoletos, de acuerdo a las causas establecidas para tal declaratoria, el Presidente y Gerente General definirá el destino final de tal inventario. Cada una de las áreas responsables firmarán el documento establecido en el **Anexo A**.

Causas para la declaratoria de obsoleto

- Retiro del mercado por producto discontinuado.
- Cambios de presentaciones, tamaño, diseño.
- Deterioro del producto por el manipuleo.
- Falta de demanda del producto en el mercado.

Toma Física de Inventarios

- Para realizar la toma física de inventarios se deberá seguir lo establecido en los “Procedimientos para la Toma Física de Inventarios”, siempre que estos hayan sido debidamente aprobados y coordinados por el Gerente General.
- Todas las diferencias que se originen en el inventario deberán ser debidamente identificadas por el Jefe de Bodega, el cual comunicará al Gerente General con la respectiva explicación y su valoración, para proceder a la autorización de los ajustes.

CONTROLES

- Todos los faltantes o repuestos en mal estado detectados en el momento de su recepción deben ser notificados al Jefe de Sistemas para que realice inmediatamente la respectiva

nota de devolución al Proveedor, estas deben siempre tener como referencia el documento original al que se le está afectando.

- Todas las Notas de Crédito emitidas debido a devolución o rechazo del producto por parte del cliente deberán ser autorizadas por el Jefe de Bodega. Todas las devoluciones sea que realicen directamente a la bodega de la Compañía, o a los representantes de ventas deben tener como soporte la “Nota de Devolución” firmada por el cliente.
- Todos los productos declarados obsoletos deberán ser aprobados en el “Formulario para Declaración de Obsolescencia”.
- Para realizar la toma física de inventarios se debe distribuir con anticipación los procedimientos a seguir para la misma a todos los participantes. Todos los listados, corte de documentos, acta de inventarios y demás documentación soporte de la toma física deben ser archivados por el Jefe Administrativo

REFERENCIAS

- Anexo A, “Formulario para la declaración de Obsolescencia del Inventario”.
- Anexo B, “Acta de Inventario Físico”
- Procedimientos para la Toma Física de Inventarios.
- Procedimiento para la liquidación de importaciones.

5. PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

OBJETIVO

Determinar en forma precisa y exacta los inventarios físicos existentes y conciliar con los saldos contables, así como dar cumplimiento a las políticas de la Compañía.

ALCANCE

La planificación de los inventarios físicos y su ejecución en las fechas fijadas es responsabilidad del Gerente General; el control, la preparación y ordenamiento de la bodega para la toma física es responsabilidad del Jefe de Bodega. Se deberá observar los procedimientos internos para su adecuada documentación.

PROCEDIMIENTO

- 1) El Inventario Físico se tomará de dos maneras: uno en forma cíclica según las líneas de repuestos señaladas en el cronograma previamente aprobado al inicio de año, y otro en forma general en el mes de Diciembre y que comprende todos los productos existentes, el mismo que se llevará a cabo a la hora previamente notificada para su inicio y con el personal designado.
- 2) Con la finalidad que los inventarios físicos sean confiables y se los pueda hacer en forma ágil y ordenada, es responsabilidad del Jefe de Bodega:
 - a) Supervisar que la bodega se mantenga permanentemente ordenada y limpia.
 - b) Supervisar que los despachos se efectúen correcta y oportunamente de conformidad con la respectiva factura.
 - c) Mantener correctamente identificados los pedidos facturados y no despachados.
 - d) Vigilar que todas las devoluciones tengan la respectiva "Nota de devolución" y se emita la respectiva Nota de Crédito al cliente el mismo día de la recepción.
 - e) Disponer y supervisar que cuando una factura se vaya a despachar incompleta por no haber físicamente en bodega algún ítem (que en lo posible no debe ocurrir), a más de la observación respectiva que se debe escribir en la factura, deberá inmediatamente emitirse la respectiva Nota de Crédito por el (los) ítem (s) faltantes, la misma que irá junto a la factura.
 - f) Coordinar el personal a su cargo, para que den el soporte respectivo al personal del inventario en los días y horas señalados para hacer los inventarios.
- 3) El Gerente General notificará con la debida anticipación (mínimo 2 días) a los colaboradores designados, la fecha y hora para la toma del inventario físico.

- 4) Para el día y fecha indicada el Jefe de Sistemas imprimirá los listados del inventario (**sin las cantidades**) los que serán distribuidos a los grupos de conteo, anotando el número de páginas entregado a cada grupo y los nombres respectivos. El listado que detalla el stock en bodega según el sistema, será conservado para cotejar una vez realizado el conteo físico.
- 5) El Jefe Administrativo revisará facturas pendientes de despachar, por cuanto ya están rebajadas del sistema.
- 6) Los grupos empezarán la toma física al unísono y a medida que vayan terminando el conteo, deberán entregar el listado con las unidades contadas y con sus firmas de responsabilidad a la persona que éste haya designado responsable.
- 7) El Jefe de Sistemas o persona responsable cotejará la información entregada por los grupos de conteo con el stock registrado en el sistema. Si se encuentran diferencias se enviará un grupo de conteo diferente a realizar el **reconteo** de estos ítems.
- 8) El inventario se lo tomará en un 100%, utilizando el sistema de barrida. Esto significa que al tomar el inventario se detallará todos los ítems que estén físicamente en la bodega, aún así estos no se encuentren en los listados proporcionados.
- 9) Al final del Inventario se hará los ajustes contables respectivos y se levantará un Acta de Inventario (**Anexo B**) la cual deberá ser firmada por los responsables de Contabilidad y de Bodega.
- 10) El respectivo Corte de Documentos se realizará al inicio del inventario asegurando que todas las transacciones estén ingresadas en el sistema; de existir documentos pendientes por ingresar, se procederá a su respectivo registro en forma inmediata.
- 11) El Corte de Documentos será realizado por el Jefe Administrativo bajo la supervisión del Gerente General.

GRUPOS DE CONTEO

Para la toma del Inventario Físico se ha considerado el personal asignado por el Gerente General. Se conformarán grupos de conteo de 2 personas, cada uno incluirá una persona de Bodega, las mismas serán las responsables de la toma física y la entrega de los listados del inventario que les haya sido asignado.

Los grupos de conteo se formaran al momento de iniciar el inventario.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Para la toma física es necesario que todos los participantes tengan consigo una calculadora.
- Es necesario que el personal venga con ropa apropiada para un inventario de estas características.
- La Hora del almuerzo esta programada a las 13H00. Se reinicia el inventario a las 13H30 para todo el personal tanto administrativo como de bodega.

6. POLITICA DE COMPRAS

OBJETIVO

Definir lineamientos sobre los cuales la Compañía realizará sus Compras Locales, y asegurar que los productos comprados estén conforme a los requerimientos especificados y que son suministrados por proveedores aprobados.

ALCANCE Y COBERTURA

Aplica a las compras de insumos de oficina, materiales de limpieza, suministros varios, mobiliario, uniformes y demás artículos y servicios que estén involucrados con el giro del negocio.

POLITICA

Solicitud de Suministros, Bienes y Servicios:

Las solicitudes o requisiciones de servicios y de compra de insumos de oficina, materiales de limpieza, suministros varios, mobiliario, uniformes, etc. serán realizadas por el encargado del Área Administrativa, según previa designación del Presidente o Gerente General.

Para la compra de los bienes detallados en el Anexo 1 - Compras Corrientes, la tercera semana de cada mes se hará un pedido único donde se incluirá todos los bienes que necesiten para el próximo mes, con la firma del Jefe Administrativo.

Para compras superiores a los US\$ 100,00 se elaborará una Solicitud de Compras que deberá llevar la firma de aprobación del Gerente General.

La Solicitud con el detalle de los artículos requeridos y una breve explicación de la necesidad que van a cubrir deberá ser entregada a la Asistente de Compras, luego de revisar que se cumple con los niveles de aprobación requeridos esta procesará la compra.

Selección de Proveedores:

Para la selección de Proveedores se basará en los siguientes puntos, según apliquen:

- Precio
- Forma de pago
- Tiempo de entrega
- Calidad y Garantía
- Referencias comerciales

Se dará preferencia en igualdad de condiciones a los Proveedores Nacionales. Para realizar una selección justa y favorable se deberá solicitar siempre tres cotizaciones o pro formas a distintos proveedores.

Se deberá seleccionar la mejor cotización o pro forma en base a los puntos mencionados anteriormente. A todo proveedor nuevo se le hará un primer pedido de prueba, si cumple con todos los requisitos exigidos se mantendrá en el Maestro de Proveedores, en caso de que el Proveedor no sea aprobado ella procederá a bloquearlo en el sistema para que no se le pueda realizar pedidos.

Aprobación de la Compra de Suministros Bienes y Servicios:

La solicitud de compra se aprobará de acuerdo a la siguiente tabla:

- a) Compras corrientes y compras menores a US\$ 200,00 serán autorizadas por el Jefe Administrativo.
- b) Compras entre US\$ 100,01 y US\$ 1,00,00 serán autorizadas por el Gerente General.
- c) Para compras mayores a US\$ 1,000.00 se necesita la autorización del Presidente.

Aprobada la solicitud, el Jefe Administrativo deberá realizar la Orden de Compra y enviarla al proveedor quien realiza el despacho del suministro bien o servicio solicitado.

Las compras de Equipos o Sistemas Computacionales deberán ser siempre aprobadas por el Jefe de Sistemas, con la autorización del Gerente General para compras mayores a los US\$ 1.000,00.

Recepción de Suministros, Bienes y Servicios

El Jefe Administrativo será la persona responsable de recibir todas las compras y deberá hacerlo con los siguientes documentos:

- Factura original del proveedor
- Solicitud de Compra

Se verificará que los bienes recibidos cumplan lo establecido en la Solicitud de Compra aprobada y si todo se encuentra correcto, procederá a aceptar la Factura original. El Jefe de Sistemas será responsable de ingresar todos los bienes en el sistema.

Se puede recibir menos de la cantidad de bienes solicitada inicialmente, mientras la información correcta esté registrada en la factura. El Jefe Administrativo no está autorizado para recibir una cantidad que exceda a la solicitada en la Orden de Compra aprobada en un 5%. Si considera que debe recibir estos bienes o insumos adicionales, solicitará aprobación del Gerente General.

CONTROLES

Se deberá respetar los niveles de aprobaciones establecidos en las Políticas de Compras para solicitudes de compra o requisiciones.

- Se deberá archivar siempre las tres cotizaciones realizadas o la debida documentación soporte cuando se elija directamente al proveedor.

SOLICITUD DE CLIENTES NUEVOS

Favor usar letras de imprenta

LUGAR Y FECHA:				C.I./ RUC #	
NOMBRE O RAZON SOCIAL:					
PROVINCIA:			CIUDAD:		TELEFONO N°
DIRECCION:				CELULAR N°	
TIPO DE NEGOCIO:				AÑO DE INICIO:	
PROPIETARIO DEL NEGOCIO:					
No. CEDULA:			TELEFONO DOMICILIO N°		
LOCAL:	PROPIO	ALQUIL.	PROPIETARIO DEL LOCAL ALQUILADO:		TELEFONO N°
DATOS PARA VENTAS					
NOMBRE RESPONSABLE DE PEDIDOS:					
DIRECCION DE ENVIO DE MERCADERIA:					
PROVINCIA:		CIUDAD:		LINEA DE TRANSPORTE:	
REFERENCIAS COMERCIALES			REFERENCIAS BANCARIAS		
COMPañIA	TELEFONOS	AÑO	BANCO	CUENTA	AÑO
REFERENCIAS PERSONALES					
NOMBRES Y APELLIDOS			TELEFONOS	RELACION	

La Compañía queda autorizada para la verificación respectiva de las referencias entregadas cuando lo estime conveniente, las mismas que serán manejadas en forma confidencial.

NOMBRE DEL SOLICITANTE

FIRMA DEL SOLICITANTE

FIRMAS APROBACION

FECHA DE APROBACION

PARA USO DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO
INFORME DE VERIFICACION DE REFERENCIAS

REVISION DE DATOS PERSONALES



REFERENCIAS BANCARIAS

REFERENCIAS COMERCIALES

REFERENCIAS PERSONALES

OBSERVACIONES Y CONCLUSION

VENDEDOR ASIGNADOR

FECHA

FIRMA

ANEXO A

FORMULARIO PARA DECLARACION DE OBSOLESCENCIA DE INVENTARIOS

FECHA:

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	U\$\$	RAZON	DESTINO FINAL	
TOTAL						

REALIZADO POR: _____

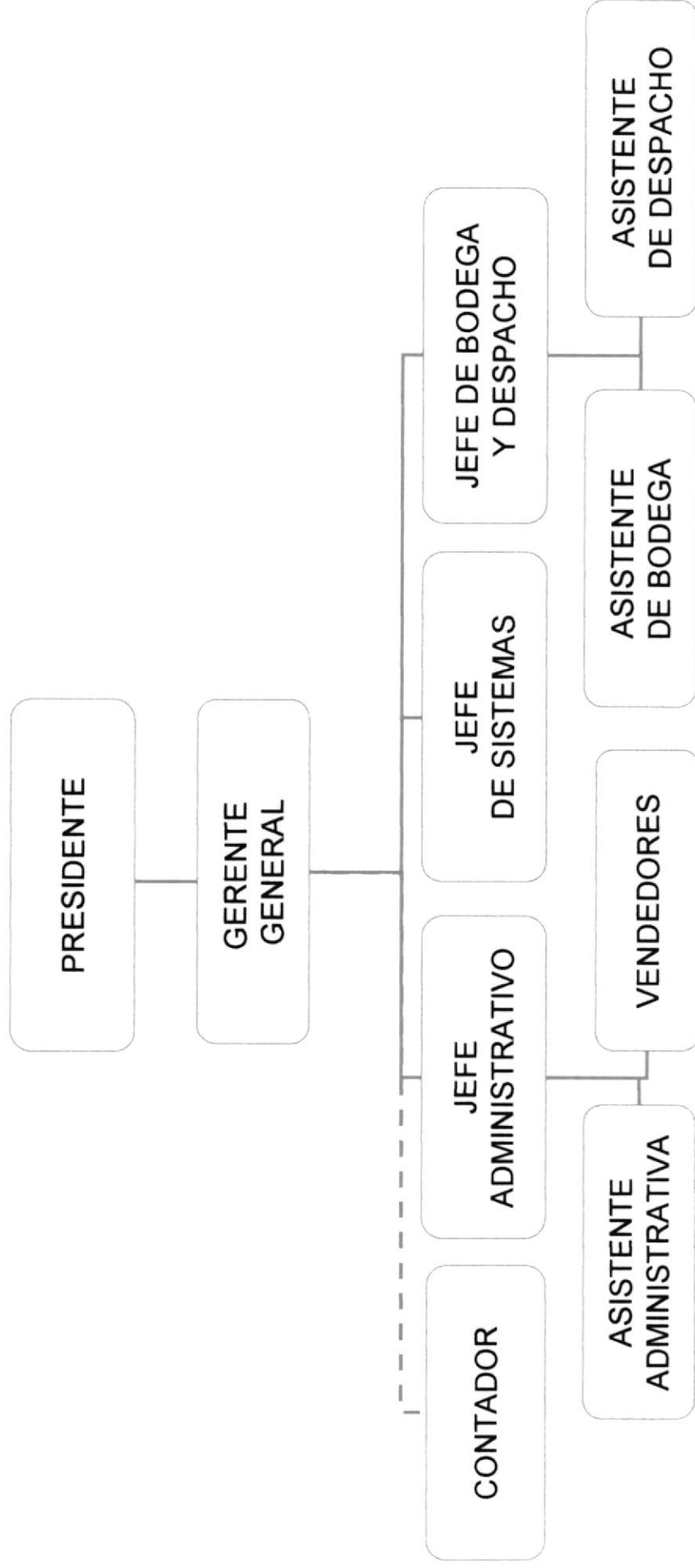
APROBADO POR: _____

SISTEMAS: _____

FECHA: _____

NOTA: La firma de aprobación es necesaria, según el monto de inventarios.

Anexo 3.5. Organigrama



Organigrama: Primer Nivel**I. Identificación del Puesto.-****Título del puesto:** Presidente**División:** Comercial y Financiera**II. Resumen del Puesto.-**

Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Semanales:**

1. Revisa el reporte de ventas y cobranzas por vendedor elaborado por el Jefe Administrativo.
2. Definición de la utilización del efectivo recibido en las cobranzas y autorización de pagos a los proveedores locales.
3. Mantiene relaciones comerciales con proveedores locales.

Tareas Mensuales:

4. Realiza un análisis del comportamiento del mercado (proveedores, precios, productos) con el fin de identificar las necesidades de inventario.
5. Revisa y aprueba el listado de precios elaborado por el Gerente General.
6. Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con el Gerente General.
7. Participa en la reunión de presentación y análisis de estados financieros, y sus variaciones contra el presupuesto.

Tareas Anuales:

8. Elabora junto con el Gerente General el Presupuesto Anual y el Plan Estratégico de Negocios de la Compañía.

IV. Autoridad.-

1. Sigue directivas con bases amplias, opera de manera independiente por ocupar el puesto de mayor jerarquía dentro de la compañía.
2. Supervisa al Gerente General y Jefe Administrativo.
3. Autoriza permisos y préstamos, vigila la asistencia y el comportamiento del personal administrativo y vendedores.
4. Aprueba aumentos de salario y bonificaciones.
5. Entrevista y selecciona empleados para cubrir las posiciones vacantes.

V. Competencias.-

No aplica

VI. Requerimientos.-

No aplica

VII. Sistema de evaluación.-

No aplica

Organigrama: Segundo Nivel**I. Identificación del Puesto.-****Título del puesto:** Gerente General**División:** Comercial y Financiera**II. Resumen del Puesto.-**

Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Semanales y/o Quincenales:**

1. Analiza y dispone el pago de comisiones a los vendedores de acuerdo al estudio del nivel de ventas.
2. Supervisa las entradas y salidas de inventario y las actividades del Jefe de Bodega.
3. Custodia los cheques posfechados y letras de cambio, y controla el depósito en los bancos.
4. Realiza el seguimiento del cobro de los cheques protestados.
5. Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.

Tareas Mensuales:

6. Elabora el listado de precios de los inventarios.
7. Busca y mantiene relaciones comerciales con proveedores del exterior.
8. Mantiene relaciones con las instituciones financieras para solicitar préstamos bancarios y realizar pagos al exterior.
9. Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos mensual, junto con el Presidente.
10. Participa en la reunión mensual de presentación y análisis de estados financieros, y sus variaciones contra el presupuesto.
11. Supervisa las tomas físicas de inventario, revisa el reporte de elaborado por el Jefe de Bodega y autoriza los ajustes de diferencias encontradas.
12. Coordina los trámites documentarios con los agentes aduaneros.
13. Mantiene reuniones con los vendedores para presentación y análisis de resultados o cambios en las ventas del mes.
14. Aprueba los clientes nuevos de acuerdo a la información emitida por el Asistente Administrativo.

Tareas Anuales:

15. Elabora de manera anual junto con el Presidente el Presupuesto Anual y el Plan Estratégico de Negocios de la Compañía.

IV. Autoridad.-

1. Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Presidencia.
2. Supervisa al Jefe Administrativo, Jefe de Bodega, Contador, y Jefe de Sistemas.
3. Supervisa y realiza el seguimiento de las actividades de los vendedores.

V. Competencias.-

1. Habilidades de innovación y trabajo en equipo
2. Iniciativa y liderazgo
3. Destreza comercial
4. Habilidades de negociación y relaciones comerciales

VI. Requerimientos.-

1. Estudios superiores en ingeniería comercial, economía o carreras afines
2. Dominio de inglés y computación
3. Mínimo dos años de experiencia en posiciones similares

VII. Sistema de evaluación.-

De manera anual por cumplimiento de presupuestos y metas financieras.

Organigrama: Tercer Nivel**I. Identificación del Puesto.-**Título del puesto: ContadorDivisión: Administrativa**II. Resumen del Puesto.-**

Se encarga de la presentación de declaraciones mensuales al Servicio de Rentas Internas.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Mensuales:**

1. Elabora y presenta las declaraciones de IVA como agente de retención y percepción, Retenciones en la fuente e Impuesto a la Renta.

IV. Autoridad.-

1. Se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Gerencia General.
2. Su cargo lo desempeña como servicios prestados.

V. Competencias.-

1. Responsabilidad y organización en el cumplimiento de sus labores.
2. Habilidades técnicas y numéricas.

VI. Requerimientos.-

1. Ser Contador Público Autorizado.
2. Dominio de las leyes tributarias.
3. Mínimo tres años de experiencia en posiciones similares

**VII. Sistema de evaluación.-**

Control continuo por cumplimiento oportuno de sus tareas.

Organigrama: Tercer Nivel**I. Identificación del Puesto.-****Título del puesto:** Jefe Administrativo**División:** Administrativa**II. Resumen del Puesto.-**

Es un puesto de mando medio encargado de dirigir asuntos referentes al personal, proveedores, bancos, cobranzas, gastos generales, etc.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Diarias y/o Quincenales:**

1. Registra las operaciones contables de la empresa.
2. Elabora los comprobantes contables de las áreas de cobranzas, proveedores, bancos, gastos generales, de importación y de personal.
3. Realiza los pagos a proveedores.
4. Recepta de las cobranzas de los vendedores.
5. Elabora el rol de pagos y la liquidación de comisiones a los vendedores.
6. Realiza las conciliaciones de caja chica y cuentas bancarias.
7. Revisa los trámites documentarios con los agentes aduaneros.

Tareas Mensuales:

8. Elaboración y presentación de reportes a la Gerencia General y Presidencia de:
 - a. Auxiliar de cartera (facturas, cheques protestados, letras de cambio, cheques posfechados)
 - b. Antigüedad de cartera
 - c. Auxiliar de proveedores
 - d. Gastos mensuales
 - e. Reporte de ventas y devoluciones por vendedor

IV. Autoridad.-

1. Se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Gerencia General
2. Supervisa a la Asistente Administrativa.

V. Competencias.-

1. Con personalidad y aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo.
2. Habilidades técnicas y numéricas.
3. Manejo eficiente de recursos humanos a su cargo y superiores.

VI. Requerimientos.-

1. Estudios superiores en ingeniería comercial o carreras afines.
2. Dominio de sistemas integrados de contabilidad, hoja electrónica, y procesador de palabras.
3. Mínimo tres años de experiencia en posiciones similares.
4. Disponibilidad a tiempo completa.
5. Sólidos conocimientos contables y tributarios.

VII. Sistema de evaluación.-

Evaluación semestral de acuerdo a la eficiencia en la elaboración de sus tareas y control de las tareas del personal a su cargo.

Organigrama: Cuarto Nivel**I. Identificación del Puesto.-****Título del puesto:** Asistente Administrativo**División:** Administrativa**II. Resumen del Puesto.-**

Es la encargada de elaborar las formas y documentos correspondientes al giro del negocio. También realiza actividades de apoyo al Jefe Administrativo y de atención al cliente.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Diarias y/o Semanales:**

1. Hace y recibe llamadas telefónicas.
2. Es la encargada de atender al cliente telefónicamente brindándole la información que requiera.
3. Recibe los pedidos de los vendedores o clientes y coordina la existencia en inventario junto al personal de bodega.
4. Realiza las facturas de ventas y guías de remisión.
5. Revisa físicamente las devoluciones de mercadería recibidas y las ingresa en el sistema contable.
6. Imprime la lista de precios actualizada y la reparte a los vendedores.
7. Comunica a los vendedores el ingreso de mercadería nueva.
8. Realiza llamadas a los clientes para confirmar el despacho de mercadería.

Tareas Mensuales:

9. Realiza llamadas a los clientes para confirmar los pagos realizados y el estatus de su deuda.
10. Entrega al Gerente General un reporte sobre las llamadas realizadas a los clientes.
11. Envía cartas de solicitud de pago a los clientes con antigüedad mayor a 90 días.
12. Asiste a la reunión con el Gerente General y los vendedores y realiza un resumen sobre la misma.
13. Para clientes nuevos solicita y confirma las referencias comerciales y bancarias, e ingresa los nuevos códigos en el sistema.

IV. Autoridad.-

1. Se encuentra en el cuarto nivel jerárquico de la organización, subordinado al Jefe Administrativo.

V. Competencias.-

1. Facilidad de trabajo en equipo.
2. Habilidades técnicas y numéricas.
3. Ser dinámica y proactiva.

VI. Requerimientos.-

1. Bachiller contable.
2. Conocimiento de sistemas integrados de contabilidad, hoja electrónica, y procesador de palabras.
3. Mínimo dos años de experiencia en posiciones similares.
4. Disponibilidad a tiempo completo.

VII. Sistema de evaluación.-

Evaluación semestral de acuerdo a la eficiencia en la elaboración de sus tareas.

Organigrama: Tercer Nivel

I. Identificación del Puesto.-

Título del puesto: Jefe de Sistemas **División:** Sistemas

II. Resumen del Puesto.-

Su principal coordinación dentro de la organización es con la Gerencia General en el manejo y control de los módulos del sistema de inventarios y contabilidad.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-

Tareas Semanales:

- 1. Ingresa en el módulo de inventarios las compras locales e importaciones.
- 2. Crea códigos en el sistema para ítems nuevos de inventario.
- 3. Realiza en el sistema los ajustes de inventario determinados por el Jefe de Bodega y autorizados por el Gerente General.

Tareas Mensuales:

- 4. Realiza los asientos de cierres contables del sistema, y emite los estados financieros.
- 5. Crea las cuentas contables de inventario en tránsito para cada pedido nuevo de importación y asigna todos los costos correspondientes. Una vez llegada la importación, realiza el cierre de la cuenta.
- 6. Emite la lista por importación de ítems nuevos con su costo total, que será revisada por el Gerente General para la asignación de precios.

IV. Autoridad.-

- 1. Se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado al Gerente General.

V. Competencias.-

- 1. Con personalidad y aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo.
- 2. Habilidades técnicas.
- 3. Ser dinámica y proactiva.

VI. Requerimientos.-

- 1. Estudios superiores en sistemas.
- 2. Dominio de sistemas informáticos contables.
- 3. Mínimo tres años de experiencia en posiciones similares.
- 4. Disponibilidad a tiempo completo.
- 5. Conocimientos contables.

VII. Sistema de evaluación.-

Evaluación semestral de acuerdo a la eficiencia en la elaboración de sus tareas.

Organigrama: Tercer Nivel**I. Identificación del Puesto.-****Título del puesto:** Jefe de Bodega**División:** Comercial**II. Resumen del Puesto.-**

Se encarga del control y supervisión del movimiento de mercadería dentro de las bodegas de almacenaje.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Semanales:**

1. Supervisa el ingreso de personas no autorizadas en las bodegas de almacenaje.
2. Supervisa y controla la limpieza y orden de las bodegas de almacenaje.
3. Realiza ventas de mercadería al por menor a clientes locales, y realiza un reporte del dinero recibido por el mismo, el cual es entregado al Jefe Administrativo.
4. Verifica junto al Asistente de Bodega el ingreso físico de mercadería por compras locales e importaciones.
5. En caso de existir diferencias en los ingresos de mercadería, realiza un reporte para realizar los ajustes en el sistema, autorizado por el Gerente General.
6. Recibe y verifica las devoluciones entregadas por el Asistente Administrativo.
7. Verifica junto al Asistente de Bodega que exista la mercadería de los pedidos recibidos de los clientes, para que pueda ser facturada por el Asistente Administrativo.
8. Junto al Asistente de Bodega agrupa y embala la mercadería de los pedidos para que pueda ser despachada.
9. Emite notas de egreso por productos entregados como muestras.
10. Determina la existencia de productos en mal estado y realiza un reporte para realizar los ajustes de inventario.

Tareas Mensuales:

11. Realiza inventarios físicos por líneas de productos, bajo la supervisión del Gerente General.
12. Realiza un reporte de ajustes y diferencias de inventario físico, para ser aprobado por el Gerente General.

IV. Autoridad.-

1. Se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado al Gerente General.
2. Supervisa al Asistente de Despacho y al Asistente de Bodega.

V. Competencias.-

1. Enérgico, dinámico y proactivo.
2. Con personalidad y aptitudes de liderazgo.

VI. Requerimientos.-

1. Estudios mínimos de bachillerato.
2. Experiencia en administración y control de inventarios.
3. Experiencia en manejo de bodegas de repuestos automotrices.
4. Disponibilidad a tiempo completo.
5. Probada honorabilidad.

VII. Sistema de evaluación.-

Evaluación mensual de acuerdo a la eficiencia en el control de los inventarios y los resultados en las tomas físicas periódicas.

Organigrama: Cuarto Nivel**I. Identificación del Puesto.-**Título del puesto: Asistente de BodegaDivisión: Comercial**II. Resumen del Puesto.-**

Ayuda al Jefe de Bodega en el movimiento de mercadería dentro de las bodegas de almacenaje.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Semanales:**

1. Ayuda a controlar el ingreso de personas no autorizadas en las bodegas de almacenaje.
2. Ayuda a mantener la limpieza y el orden de las bodegas de almacenaje.
3. Verifica junto al Jefe de Bodega el ingreso físico de mercadería por compras locales e importaciones.
4. Verifica junto al Jefe de Bodega que exista la mercadería de los pedidos recibidos de los clientes, para que pueda ser facturada por el Asistente Administrativo.
5. Junto al Jefe de Bodega agrupa y embala la mercadería de los pedidos para que pueda ser despachada.

IV. Autoridad.-

1. Se encuentra en el cuarto nivel jerárquico de la organización, subordinado al Jefe de Bodega.

V. Competencias.-

1. Enérgico, dinámico y proactivo.
2. Con personalidad y aptitudes de trabajo en equipo.

VI. Requerimientos.-

1. Estudios mínimos de bachillerato.
2. Experiencia en el manejo de bodegas, inventarios y despacho.
3. Disponibilidad a tiempo completo.
4. Probada honorabilidad.

VII. Sistema de evaluación.-

Evaluación mensual de acuerdo a los resultados en las tomas físicas periódicas.



Organigrama: Cuarto Nivel**I. Identificación del Puesto.-****Título del puesto:** Asistente de Despacho**División:** Comercial**II. Resumen del Puesto.-**

Su función prioritaria es la movilización para la entrega de mercadería a clientes locales o líneas de transporte terrestre nacionales.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Semanales:**

1. Realiza la entrega directa de las ventas en los almacenes locales.
2. Para ventas a nivel nacional, entrega la mercadería en la línea de transporte correspondiente.
3. Realiza el pago de las guías de remisión para ventas a nivel nacional, y entrega un reporte del mismo al Jefe Administrativo.

IV. Autoridad.-

1. Se encuentra en el cuarto nivel jerárquico de la organización, subordinado al Jefe de Bodega.

V. Competencias.-

1. Enérgico, dinámico y proactivo.
2. Con personalidad y aptitudes de trabajo en equipo.
3. Facilidad de expresión y trato con el cliente.

VI. Requerimientos.-

1. Estudios mínimos de bachillerato.
2. Permiso de conducir.
3. Mínimo un año de experiencia en posiciones similares.
4. Disponibilidad a tiempo completo.
5. Probada honorabilidad.
6. Experiencia en el manejo de bodegas, inventarios y despacho.

VII. Sistema de evaluación.-

Evaluación mensual de acuerdo a los resultados en las tomas físicas periódicas.

Organigrama: Cuarto Nivel**I. Identificación del Puesto.-****Título del puesto:** Vendedor**División:** Ventas**II. Resumen del Puesto.-**

Su función prioritaria es visitar, ofertar e informar a los clientes los productos de La compañía, así como realizar gestiones de cobranza.

III. Relaciones, Responsabilidades y Deberes.-**Tareas Semanales:**

1. Realiza la visita a los clientes para ofertar los productos.
2. Comunica variaciones de precios o inventarios a los clientes.
3. Recibe los pedidos realizados por el cliente y los entrega al Asistente Administrativo.
4. Recibe y realiza la nota de devoluciones de mercadería para ser entregada al Asistente Administrativo.
5. Recibe los pagos de los clientes y los reporta al Jefe Administrativo.
6. Brinda servicio al cliente como información en productos o descuentos y resuelve sus inquietudes.

Tareas Mensuales:

7. Asiste a la reunión con el Gerente General para presentación y análisis de resultados o cambios en las ventas del mes.
8. Visitar y obtener dos clientes nuevos para la cartera de la compañía.

IV. Autoridad.-

1. Se encuentra en el cuarto nivel jerárquico de la organización, subordinado al Jefe Administrativo.

V. Competencias.-

1. Enérgico, dinámico y proactivo.
2. Buenas relaciones personales.
3. Decisión y deseos de superación.

VI. Requerimientos.-

1. Estudios mínimos de bachillerato.
2. Disponibilidad para viajar.
3. Conocimiento real del mercado de repuestos electromotrices.
4. Disponibilidad a tiempo completo.
5. Buena presencia y de probada honorabilidad.

VII. Sistema de evaluación.-

Evaluación mensual de acuerdo a los resultados reportados en ventas y cobranzas.

BIBLIOGRAFIA

1. BACA URBINA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill: Tercera Edición, Bogotá, 1995.
2. BESLEY, Scott; BRIGHAM, Eugene. *Fundamentos de la Administración Financiera*. Mc Graw Hill: Doceava Edición, México, 2001
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill: Tercera Edición, México, 1996
4. FREUND, John; WILLIAMS, Frank; PERLES, Benjamín. *Estadística para la Administración*. Prentice Hall: Quinta Edición, México, 1990
5. HEIZER, Jay; RENDER, Barry. *Dirección de la Producción*. Prentice Hall: Cuarta Edición, España, 1997
6. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Administración, una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill: Onceava Edición, México, 1998
7. KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. Prentice Hall: Edición Milenio, México, 2001
8. PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel. *Microeconomía*. Prentice Hall: Tercera Edición, España, 1995

9. SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill: Tercera Edición, Bogotá, 1995.
10. VAN HORNE, James; WACHOWICZ, John. *Fundamentos de Administración Financiera*. Prentice Hall: Octava Edición, México, 1994.
11. WELSCH, Glenn; HILTON, Ronald; GORDON Paul. *Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades*. Prentice Hall: Quinta Edición, México, 1990
12. Páginas web:
 - a. <http://www.bce.fin.ec>
 - b. <http://www.portal.bce.fin.ec>
 - c. <http://www.lacamara.org>
 - d. <http://www.moneycentral.msn.com>
 - e. <http://www.yahoo.finance.com>
 - f. <http://www.monografias.com>