

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL**
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

T
658.403
0146

TESIS DE GRADO

**MAESTRIA EN
GESTION
ESTRATEGICA
CON EL DESARROLLO
DE
LA INFORMATICA.**



**“ESTUDIO SITUACIONAL
EMPRESA EL TRAILERO S.A.”**

ELABORADO POR :

**EDUARDO CALDERON V.
FERNANDO CHIANG E.
GONZALO FRIAS S.
ORLANDO RODRIGUEZ A.
CARLOS VILLACIS G.**

1996

ESTUDIO SITUACIONAL DE LA EMPRESA EL TRAILERO S.A.

| INDICE DEL CONTENIDO | PAGINA |
|--|----------------------|
| 1. Introducción | |
| • Resumen ejecutivo | 3 |
| • Objetivo General del trabajo | 6 |
| • Objetivos específicos | 23-27-39 49-52-67 |
| 2. Antecedentes de la empresa | 6 |
| Historia, desarrollo del negocio y situación actual. | 6 |
| 3. Visión y Misión de la empresa | 8 |
| 4. Entorno: | 9 |
| • Marco Económico | 9 |
| • Proveedores | 17 |
| • Mercado | 17 |
| • Competencia | 18 |
| 5. Análisis Interno: | 18 |
| • Estructura Orgánica Funcional | 18 |
| ■ Organigrama de la empresa | 18 |
| ■ Organización | 19 |
| 6. Proceso de Investigación: | 19 |
| • Técnicas utilizadas | 19 |
| • Encuestas | 20 |
| • Entrevistas | 22 |
| • Observaciones | 23 |
| • Análisis de Información | 23 |

| | PAGINAS |
|--|----------------------|
| 7. Diagnóstico: | 23 |
| • Comentarios por áreas: | 23 |
| * Administrativa | 23 |
| * Financiera | 27 |
| * Técnica | 37 |
| * Ventas | 48 |
| * Administración de Mercadotecnia | 52 |
| * Investigación de Mercado | 66 |
| * Sistemas de información | 69 |
| • Resultados de encuestas (anexos) | 113 |
| • Análisis FODA | 75 |
| • Análisis de la Cadena de Valor | 111 |
| 8. Conclusiones | 76 |
| Areas críticas | 77 |
| 9. Recomendaciones | 82 |
| • Generales | 82 |
| • Específicas | 36-47-52 65-69-74 |
| 10. Bibliografía y glosario de términos | 112 |
| 11. Índice de anexos, tablas y gráficas | 113 |
| Índice anexos | 113 |
| Índice de tablas | 113 |
| Índice de gráficas | 113 |

1. INTRODUCCION

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene como objetivo hacer conocer a usted el resultado del Estudio Situacional efectuado a la compañía El Trailero S.A.. En la descripción de las áreas de los casos presentados podrá encontrar cada uno de los hallazgos evidenciados que nos muestran a la compañía en su estado actual y lo que a nuestro criterio debería hacerse para mejorar o corregir determinados aspectos que están vulnerando su estabilidad. El corte se lo realizó al 31 de mayo de 1996, y el análisis cubrió el período comprendido entre el 31 de diciembre de 1993 hasta la fecha antes indicada.

La compañía esta siendo administrada por personas de muy buenas intenciones, pero no se han tomado en cuenta todas las herramientas que hemos usado para esta investigación, como herramientas de apoyo para su trabajo; especialmente, lo relacionado con el aspecto macroeconómico, análisis financiero, administración de mercadotecnia, investigación de mercado, organización y estrategia, y administración de la producción.

En el análisis macroeconómico damos a usted un enfoque muy importante del efecto que han tenido las decisiones gubernamentales en la compañía y en el mercado en general, como son: política cambiaria, inflación, tasas de interés. Las medidas adoptadas por el Gobierno anterior, lograron su efecto en los indicadores económicos, durante los dos primeros años de gestión, a tal punto que se estimaba para los siguientes años, un repunte de la economía ecuatoriana. Sin embargo, este panorama se vio ensombrecido debido a que a principios del año 1995 estalló el conflicto bélico con el

Perú, que hizo que el Gobierno al ver la corrida de los depósitos monetarios y la creciente demanda de divisas, adoptara como estrategia para controlar el incremento del tipo de cambio, el incrementar las tasas de interés y desmonetizar la economía. Ello duró aproximadamente los 4 primeros meses del año. Adicionalmente a ello, debido a las altas tasas de interés, el sistema financiero se vio obligado a cerrar sus operaciones y consecuentemente a que las empresas comenzaran a experimentar una caída paulatina de sus ventas y un incremento desmesurado de sus cuentas por cobrar.

Mediante las distintas disciplinas estudiadas en esta maestría hemos logrado identificar de mejor forma los problemas que afectan al negocio, conocer sus factores críticos de éxito, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, su posicionamiento en el mercado, analizar su cadena de valor, creando y sugiriendo estrategias que le permitan cumplir con su misión. A continuación resumimos algunas de ellas. Análisis FODA:

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Reconocida calidad | Nueva Ley de Tránsito |
| Servicio integrado | Outsourcing |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Inadecuado espacio físico | Competencia de distribuidores |
| Inadecuada Estructura financiera | Excesivo ofrecimiento de servicios |

Para la realización de nuestro trabajo y la obtención de los objetivos deseados, se prepararon cuestionarios que van desde las actividades operativas hasta las gerenciales, encontrándose por ejemplo fallas en los procesos de abastecimiento al área de producción, o falta de información para toma de decisiones a nivel gerencial. Además se realizaron sondeos a clientes con el fin de determinar la posición en mente y el grado de conocimiento y satisfacción de los servicios recibidos de ésta compañía. Como ejemplo citamos algunas respuestas a preguntas:

..Cuenta el Departamento con planes y objetivos definidos ? R. ---SI---

..Cuál es el objetivo de la empresa ? R.---Ser líderes en diseño, construcción y mantenimiento de todo lo que es transporte halado..

..Tus jefes te tratan con amabilidad y respeto? R.---SI 88% ---NO 12%--

..Conoce usted a la compañía El Trailero? R.---SI---

..Conoce usted los nombres y direcciones de las principales empresas competidoras, así como a sus vendedores? R.---SI----

En conclusión y a términos generales, nuestro grupo ha querido realizar un trabajo que no sólo sirva como pauta para el mejor manejo de la empresa en cuestión, sino un documento en el cual se puedan plasmar nuestros criterios, percepciones y conocimientos adquiridos durante nuestra experiencia profesional individual y la suma de conocimientos recibidos de cada uno de nuestros maestros, para quienes dejamos constancia de nuestro agradecimiento.

OBJETIVOS GENERALES DEL TRABAJO

- 1.-Determinar la situación administrativa y financiera de la compañía;
- 2.-Establecer el posicionamiento actual de la empresa “El Trailero S.A.” en el mercado.
- 3.- Emitir recomendaciones que permitan a la empresa cumplir con su visión y misión.

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Historia, desarrollo y situación actual

La empresa EL TRAILERO S.A. se constituyó en 1982 como un soporte de otra empresa (NEMA C.A.) que había sido fundada ocho años antes, y que tenía como objetivo principal la construcción de equipos para transporte pesado en todas sus ramas: trailers de más de 30 tons, volquetes, furgones, tanqueros para líquidos, polvos o granos, buses, etc.

El objetivo central de EL TRAILERO S.A. era dar servicio de mantenimiento sólo a los equipos construidos por NEMA C.A. y a la vez importar las partes y repuestos necesarios para los equipos que dicha empresa construía.

Evolución : Con el pasar de los años se cambió este enfoque y se empezó a dar servicio de mantenimiento y venta de partes y repuestos a otros constructores, a propietarios de equipos y a talleres que hacían mantenimiento.

Además se fue creando una imagen propia, se diseñó un logo propio y un lema: ***EL TRAILERO S.A. de todo para su trailer***, el cual fue luego cambiado a ***EL TRAILERO S.A., de todo para su trailer... y para todo tipo de trailer***. Esta frase, más que un lema,

se aspiraba sea una verdad y representaba lo que la empresa quería que fuese: un lugar en que cualquier persona interesada en adquirir partes para construir, reparar o dar mantenimiento a su trailer podía adquirir lo que necesitaba, no importaba el tipo o la capacidad de su trailer, aquí encontraba todo.

Por motivos ajenos a este caso, en Abril de 1989, EL TRAILERO S.A. se separó de su empresa matriz, y pasó a ser propiedad exclusiva del actual accionista. La estrategia cambió: se dedicó exclusivamente a la importación de partes y piezas para todo tipo de trailer; creció el mercado y, como era de esperarse, apareció la competencia en muchos lugares del país.

Esta competencia no era frontal; no existía, ni existe en la actualidad, una empresa que ofrezca al cliente partes y servicio para una gama completa de trailers y remolques, pero surgieron importadores pequeños y grandes que empezaron a traer partes para trailer que representaban el segmento más lucrativo que tenía la empresa, aparte de que empezaron a llegar sustitutos usados, a precios sumamente competitivos.

En este punto fue necesario cambiar toda la estrategia de la empresa: debía diferenciarse en algo para subsistir y crecer. Se vio la oportunidad de regresar a lo que era originalmente: una empresa de servicio, en otras palabras: dar servicio de reparaciones y mantenimiento junto con la provisión de partes.

Esta sinergia de un almacén junto a un taller especializado y bien equipado ha funcionado hasta la actualidad, pero otra vez aparecen problemas.

La empresa EL TRAILERO S.A. se dedica a servir a la industria del transporte comercial acoplado a través de la importación de partes y repuestos para el sistema de frenos y suspensión de tracto-camiones y trailers. Proporciona además servicio en una forma integral: diseño y construcción de equipos de transporte (chasis y camas bajas) de toda capacidad; reparaciones, mantenimiento y provisión de partes y repuestos del sistema de frenos.

Situación actual: Además de lo antes descrito el Gerente General nos manifestó:

... " EL TRAILERO S.A., más que una comercializadora de partes para trailer, es ahora un concepto nuevo en el mercado: un lugar con personal altamente especializado que en pocas horas reparan o dan mantenimiento a su trailer, usando piezas de primera calidad, todo esto a precios razonables y con una garantía probada. Suena bonito, y lo es; desafortunadamente, y en vista de que el segmento del transporte comercial ha crecido enormemente, éste se ha convertido en un mercado atractivo que ha hecho que surja la competencia, como en efecto ha sucedido: nos han copiado el concepto básico de EL TRAILERO S.A...."

3. VISION Y MISION DE LA EMPRESA

VISION

Para el año 2000 tener presencia a nivel nacional (Guayaquil, Quito, Machala, Manta, Santo Domingo de los Colorados y Ambato), ofreciendo un servicio integrado, a precios atractivos y con estándares de calidad en todas las oficinas.

MISION

EL TRAILERO S.A. es una empresa dedicada a servir a la industria del transporte comercial acoplado, en una forma integral: Diseño y construcción de equipos de toda capacidad, reparaciones, mantenimiento y provisión de partes y repuestos. A continuación transcribimos el pensamiento de su Gerente General:

.. "Creo que nuestra obligación es explorar y visitar continuamente el extranjero para:

a) Traer nuevas tecnologías, y

b) Transmitir esos conocimientos a nuestro personal; al país, que siendo sumamente rico en recursos, necesita de especialistas en sistemas de transporte comercial.

Creemos en nuestra gente, a ellos dedicamos gran parte de nuestro esfuerzo: a capacitarlos, a motivarlos para que se autorealicen, a que acepten retos y responsabilidades, para que merezcan compartir los beneficios que la empresa logre.

Nos debemos a la comunidad, que es, en definitiva, quien ha creado el mercado en que nos desenvolvemos; por eso tratamos de devolverle algo en forma de programas de ayuda social y de formación a personas que no tienen profesión.

Por último, creemos que nuestros inversionistas merecen un rendimiento sobre su capital, que supere con creces el riesgo que han tomado al invertir en un mercado tan duro... "

4.- ANALISIS DEL ENTORNO

ANALISIS MACROECONOMICO

En 1992, al haber asumido la Presidencia de la República el Arq. Sixto Durán Ballén, encontró una economía con un proceso inflacionario persistente con una tasa de alrededor del 50% anual; un déficit fiscal del 7% del PIB; una RMI de US\$220MM que a pesar de ser positiva descendía con respecto al año anterior; fuertes variaciones en el mercado cambiario y financiero; y, expectativas sesgadas de los agentes económicos, que impedían una reactivación del aparato productivo.

Con estos antecedentes, el Gobierno del Arq. Durán Ballén, implementó un plan de estabilización, cuyos principales puntos fueron los siguientes:

1.- ESTABILIZACION CAMBIARIA

El Gobierno anterior basó su política macroeconómica en un programa de estabilización, diseñando para ello un esquema cambiario en el cual, después de haber realizado un reajuste al tipo de cambio, “garantizó” una estabilidad cambiaria para los años siguientes. Este esquema generó un importante flujo de capitales externos, ya que los inversionistas encontraban más rentable invertir en el Ecuador que mantener sus inversiones en dólares en el exterior, motivados tanto por la estabilidad cambiaria, como por las altas tasas de interés que se ofrecían en sucres. Es decir, se implantó una política para mantener la estabilidad del tipo de cambio a través de una gran volatilidad en las tasas de interés.

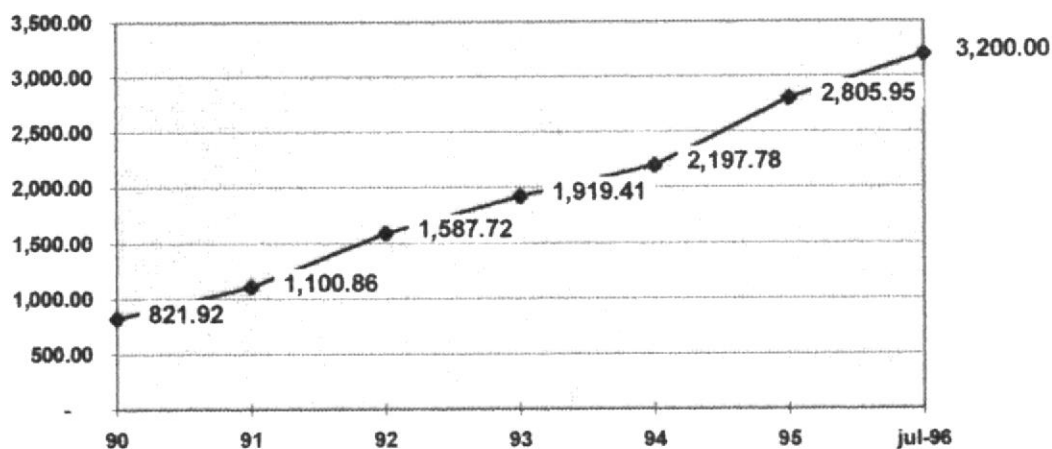
Un esquema económico con libre flotación en el mercado cambiario y monetario, implica necesariamente que el control del “precio” en el mercado cambiario, opere a expensas de una volatilidad del “precio” en el mercado monetario.

Este esquema dio resultado durante los 2 primeros años del Gobierno anterior, sobre todo en el año 1994, en que la estabilidad cambiaria estaba controlada y las tasas de interés comenzaron a bajar.

Pese a los resultados relativamente exitosos, la estrategia de política cambiaria se vio afectada por algunos problemas. En particular, se registró una significativa apreciación real del tipo de cambio, que originó un aumento significativo de las importaciones y por ende un deterioro del déficit de cuenta corriente de la Balanza de Pagos. Además el influjo de capitales permitió inicialmente una rápida expansión de los agregados monetarios que multiplicó los fondos prestables y el crédito de las instituciones

financieras. Este boom de crédito y su repentina reversión, desencadenaron luego una grave crisis financiera hacia fines de 1995.

VARIACION TIPO DE CAMBIO



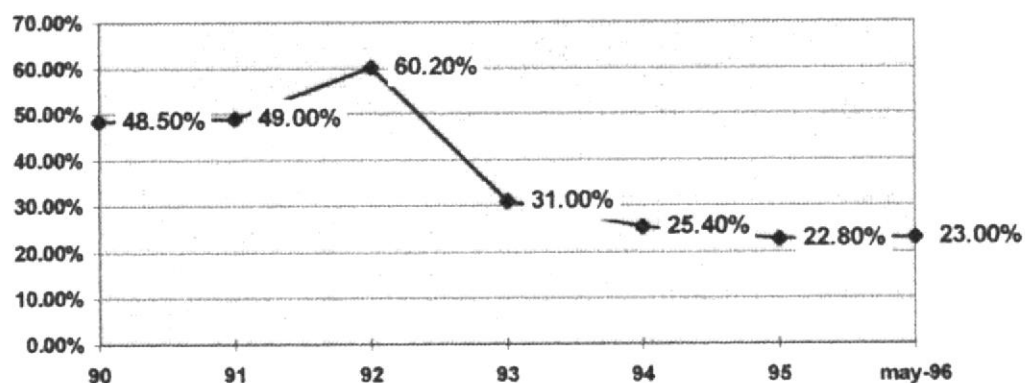
GRAFICA No. 1

2.- INFLACION

El principal éxito logrado por el programa de estabilización adoptado por el Gobierno anterior fue la reducción de la inflación, la cual cayó del 65% a fines de 1992, al 31% en 1993, 25% en 1994 y al 23% en 1995. Hasta Junio del presente año se estima una inflación anual del 23%.

La disminución de la inflación se la consiguió principalmente gracias a una política fiscal que permitió un déficit del sector público de sólo el 0,4% del PIB, una acción deliberada de la política económica de moderar la demanda interna para avanzar en la estabilidad de los precios..

TASA DE INFLACION



GRAFICA No. 2

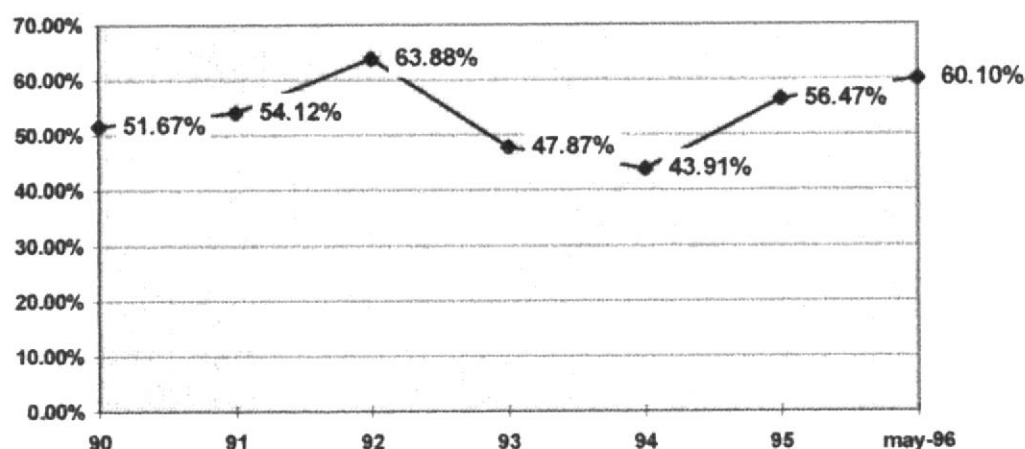
3.- TASAS DE INTERES

Las tasas de interés han registrado una volatilidad inédita desde el inicio del programa económico del Gobierno anterior, sin embargo dicha volatilidad se explica por el esquema de estabilización fundamentado en mantener una trayectoria del tipo de cambio nominal.

Bajo el esquema de bandas cambiarias, si el tipo de cambio se acerca al techo de la banda, las autoridades monetarias a través de la Mesa de Dinero del Banco Central, intervienen en el mercado monetario para subir las tasas de interés y desestimular la demanda de divisas. Adicionalmente, al llegar al techo, se ven obligadas a vender divisas y con ello retirar sures del sistema, reduciendo la liquidez y presionando aún más las tasas de interés.

Dependiendo de la dirección de los flujos externos, el BC se ve obligado a comprar o vender divisas, lo cual implica expandir o reducir la liquidez, lo que a su vez presiona a la baja o alza en las tasas de interés.

TASA DE INTERES ACTIVA



GRAFICA No. 3

A continuación, se detalla la variación de los principales indicadores económicos:

TABLA No. 1

INDICADORES ECONOMICOS

(US \$ en millones)

| Año | RMI | B.Com. | T/inflación | T/I * |
|-----------|------|--------|-------------|---------|
| 1990 | 535 | 1003 | 48,5 % | 51,67 % |
| 1991 | 760 | 644 | 49,0 | 54,12 |
| 1992 | 782 | 925 | 60,2 | 63,88 |
| 1993 | 1254 | 588 | 31,0 | 47,87 |
| 1994 | 1712 | 562 | 25,4 | 43,91 |
| 1995 | 1557 | 267 | 22,8 | 56,47 |
| 1996/Mayo | 1549 | 475 | 23,0 | 60,10 |

* Tasa de Interés promedio a 90 días para el sector corporativo.

4.- CRECIMIENTO ECONOMICO

Las medidas adoptadas por el Gobierno anterior, lograron su efecto en los indicadores económicos, durante los dos primeros años de gestión, a tal punto que se estimaba para los siguientes años, un repunte de la economía ecuatoriana. Sin embargo, este panorama se vio ensombrecido debido a que a principios del año 1995 estalló el conflicto bélico

con el Perú, que hizo que el Gobierno al ver la corrida de los depósitos monetarios y la creciente demanda de divisas, adoptara como estrategia para controlar el incremento del tipo de cambio, el incrementar las tasas de interés y desmonetizar la economía. Ello duró aproximadamente los 4 primeros meses del año. Adicionalmente a ello, debido a las altas tasas de interés, el sistema financiero se vio obligado a cerrar sus operaciones y consecuentemente a que las empresas comenzaran a experimentar una caída paulatina de sus ventas y un incremento desmesurado de sus cuentas por cobrar.

Una vez “normalizado” ya por el mes de Abril el sistema financiero, estalló el problema energético, que hizo que las ventas de las empresas continuaran disminuyendo. Cabe indicar que si bien es cierto se “normalizó” el sistema financiero, las tasas de interés se mantuvieron elevadas durante todo el año 1995 a un nivel promedio del 61%.

A ello hay que añadir el conflicto político que terminó con la renuncia del Vicepresidente de la República, que era el que manejaba el esquema económico y que debido a la incertidumbre, las tasas de interés se volvieron a subir, como estrategia para seguir controlando el tipo de cambio.

Ello nuevamente originó una crisis en el sistema financiero, al cerrarle la Banca las líneas de crédito a las distintas financieras, que comenzaron a tener serios problemas de liquidez y que incluso se vieron obligadas por las circunstancias a declararse en liquidación o a fusionarse.

Las altas y volátiles tasas de interés desestimularon la inversión productiva, especialmente aquella que requiere de largos plazos para madurar y en consecuencia,

impidieron la recuperación económica. Además la crisis de liquidez que siguió al boom inicial de crédito provocó serios problemas al sector corporativo y financiero.

En definitiva, la economía quedó atrapada en la peor de las situaciones: ni el sector público ni el privado aumentaron su inversión, lo cual no sólo deterioró la calidad de los servicios y la situación financiera de las empresas públicas, sino que afectó las posibilidades de crecimiento de la economía.

Los resultados en el sector real de la economía son bastantes pobres: el PIB ha registrado un crecimiento promedio del 2.7% entre 1992 y 1996, apenas superior a la tasa de crecimiento poblacional de 2.1%.

El crecimiento económico fue bajo en sectores como la construcción (0.4%), electricidad (0.9%) y agricultura (1.9%), mientras que fue significativo en el sector petrolero (6.8%).

En resumen, 1995 se lo puede calificar como un año atípico, donde las distintas crisis experimentadas ocasionaron una tremenda recesión que ocasionó caídas en las ventas de las empresas, lo que acompañado por un elevado endeudamiento financiero con tasas de interés altas, ocasionaron que estas se presenten con una posición financiera delicada, sin poder cumplir en muchos casos sus tremendos costos financieros.

Para 1996, el panorama no ha sido muy alentador, ya que además de que por lo mencionado anteriormente la Banca ha comenzado a experimentar serios problemas de

cartera vencida, viéndose obligada a dedicar todo su esfuerzo al reforzamiento de las garantías y a la reestructuración de los pasivos de las empresas.

El mantener la Banca sus operaciones cerradas y con tasas de interés altas, muy por encima de la tasa inflacionaria, la no existencia de líneas de crédito para el sector productivo y la incertidumbre por el cambio de Gobierno ha hecho que la mayoría de las empresas comenzaran a reducirse por la crisis recesiva, creando ello tasas de desempleo altas.

Sin embargo, una vez asumido el actual gobierno el control de la economía se vislumbra un panorama un tanto alentador, ya que está atacando la incertidumbre, ya sea manteniendo el mismo equipo económico del Gobierno anterior; contratando asesoría económica externa y dándole énfasis a la disminución de la tasa de interés para reactivar con ello la economía. En síntesis, en la actualidad estamos en un compás de espera, por lo que la reactivación económica tardará en llegar.

ANALISIS MICROECONOMICO

Esta empresa en el año 1994 tuvo un gran incremento en la demanda de sus productos, debido al supuesto boom económico, lo cual motivó a que la empresa decida invertir en la ampliación de su planta para incrementar su producción, endeudándose con el sector financiero, obteniendo financiación a corto plazo (en lugar de largo plazo) , apuntando a una supuesta y esperada caída de tasas de interés.

En estos momentos debido a la mala estructura de sus pasivos y a su alto costo financiero, unido a la baja de las ventas, producido por todos los factores explicados en párrafos anteriores, ha provocado que la empresa se encuentre en un grave problema.

PROVEEDORES

Los repuestos para esta área son importados desde los Estados Unidos de Norteamérica y México.

Dentro del área de repuestos hay tres rubros que son muy importantes: pulmones de frenos - sencillos y dobles, patas para trailer y zapatas de frenos. De éstos, los dos primeros se reconstruyen en los talleres de la empresa teniendo como fuente de provisión de partes usadas las que se compran eventualmente en Estados Unidos y las que reciben dañadas a los clientes.

En cuanto al tercer rubro, se esta implementando un sistema, (único en este país, pero muy usado en otros lados) que es el intercambio inmediato; el cliente entrega la zapata o zapatas (generalmente múltiplo de 4) y la empresa le entrega al instante otras zapatas limpias, arenadas, pintadas y revestidas.

MERCADO

- 1.- Construcción y reconstrucción de trailers, remolques y furgones;
- 2.- Mantenimiento de frenos y suspensiones de trailer; y
- 3.- Venta de repuestos para frenos y suspensiones de trailer.

COMPETENCIA

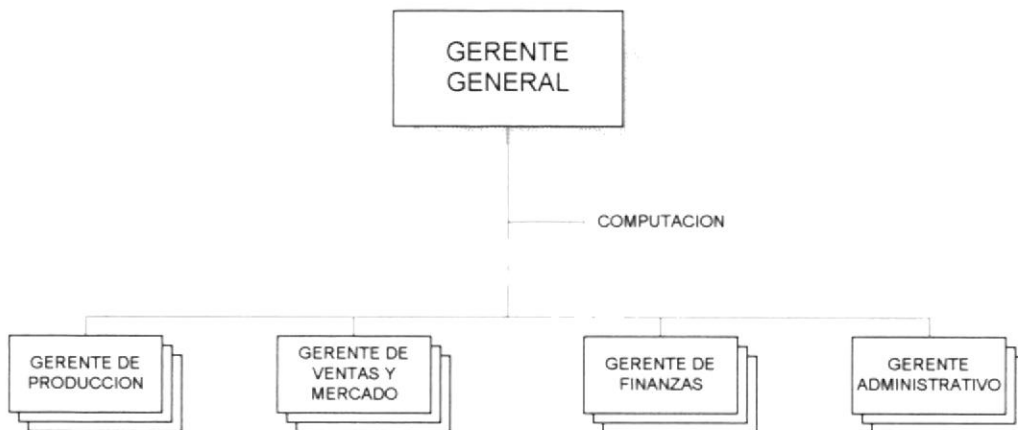
Según información de los administradores de la compañía se considera que la competencia se ubica en los siguientes esquemas:

1. Construcción de trailers.- Mercado totalmente libre en todo el país;
2. Mantenimiento de trailers grandes.- Lo hacen los talleres pequeños, pero la mayoría trabaja solamente para trailereros independientes; y
3. Venta de repuestos.- Existen 2 almacenes en Guayaquil, uno de ellos es cliente de la compañía. En Quito hay 5 almacenes, de los cuales todos son clientes de la compañía.

5.-ANALISIS INTERNO

ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL

ESTRUCTURA ORGANICA ACTUAL COMPAÑIA EL TRAILERO S.A.



GRAFICA No. 4

ADMINISTRACION

La compañía cuenta con 52 empleados, divididos de la siguiente manera: Técnica 42 de los cuales se ocupa 23 en mantenimiento y 19 en construcción (21 son temporales) ; ventas 3 y administración 7.

ORGANIZACIÓN

Según lo indagado y observado, se ha comprobado que la compañía cuenta con una estructura que a nuestro criterio es estrictamente jerárquica, puesto que todas las decisiones son tomadas en última instancia por el Gerente General.

La Gerencia General está a cargo del propietario del negocio, lo que la identifica como una compañía de administración cerrada.

6.- PROCESO DE INVESTIGACION

TECNICAS UTILIZADAS

Para el presente estudio se utilizaron las siguientes técnicas (MEGE) :

1. Auditoría Administrativa.
2. Economía Administrativa.
3. Investigación de mercado.
4. Administración de Finanzas
5. Organización y estrategia.
6. Auditoría de sistemas.
7. Dirección empresarial.
8. Administración de mercadotecnia.

En el proceso de recolección de los datos se utilizaron las siguientes actividades:

Encuestas

DISEÑO DE LAS ENCUESTAS

Para la recolección de los datos se han tomado en cuenta las siguientes actividades (Hernández, 1991):

1. Se seleccionó un instrumento de medición, los cuestionarios por ser válidos y confiables. Como confiabilidad nos referiremos “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” y; como validez “al grado con que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir”.
2. Aplicamos este instrumento para medir las variables del estudio, como son, el Sistema de Información, el Nivel de Servicios y el Proceso Administrativo y, por último,
3. Se realizó la Codificación de Datos, esto es, se analizó las mediciones o resultados obtenidos.

El contenido de las preguntas utilizadas en los cuestionarios fueron de dos tipos “cerradas” y “abiertas”. Ejemplo de preguntas “cerradas” son las realizadas a los Gerentes de los Departamentos:

¿ Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos?

SI ___

NO ___

Esta es una pregunta dicotómica (dos alternativas de respuestas), pero existen preguntas “cerradas” con varias alternativas de respuestas, por ejemplo:

Programa el trabajo en función de cronogramas o flujos de operaciones?

SI

NO

A VECES

NO
CONOCE

Mediante estas preguntas hacemos que el encuestado elija la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

Las preguntas “cerradas” (Hernández, 1991) son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren de un menor esfuerzo por parte de los encuestados. Estos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. La principal desventaja de las preguntas “cerradas” reside en que limitan las respuestas de la muestra y -en ocasiones- ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente, no siempre se captura lo que pasa por las cabezas de los sujetos.

En cambio, las preguntas “abiertas” no delimitan las alternativas de respuesta. Por lo cual el número de categorías de respuestas es muy elevado, en teoría, es infinito. Por ejemplo, una pregunta “abierta” es cuando al Gerente General le decimos:

¿Cómo es la estructura orgánica de la empresa ?

Con esto queremos obtener su opinión respecto de la estructura actual.

Las preguntas “abiertas” (Hernández, 1991) son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de su comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para su análisis.

Dados estos antecedentes es que se ha hecho la confección de los cuestionarios, con las preguntas necesarias para obtener la información deseada o medir las variables

definidas anteriormente. En esta investigación se trató de que las preguntas sean claras y comprensibles y que no induzcan las respuestas a los encuestados.

La codificación de estos cuestionarios consistió en encontrar patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes) y asignándole un valor numérico a cada patrón. Así, cada patrón constituye una categoría de respuesta. Para cerrar estas preguntas, se siguió el siguiente procedimiento (Hernández, 1991):

1. Se seleccionaron los cuestionarios realizados.
2. Se observó la frecuencia con que se dio respuesta a cada una de las preguntas.
3. Se eligieron las respuestas que se presentan con mayor frecuencia (patrones generales de respuestas).
4. Se clasificaron las respuestas en temas o aspectos, de acuerdo con un criterio lógico, cuidando que sean mutuamente excluyentes.
5. Se dio un nombre a cada tema o aspecto (patrón general de respuesta).
6. Por último, se asignó un código a cada patrón general de respuesta.

Los cuestionarios de preguntas abiertas se proporcionaron a los encuestados quienes lo respondieron individualmente y otros se hicieron por entrevista personal. Así mismo, los cuestionarios de preguntas cerrados fueron hechos mediante entrevista personal.

Entrevistas

Mediante visitas directas a los gerentes de los departamento y al personal, cada miembro del equipo obtuvo información que le permitió conocer el negocio y sus procedimientos de carácter administrativo, operativo y técnico. El resultado de esta labor se guardó en papeles de trabajo.

Observaciones

A través de visitas a las instalaciones de la compañía, el equipo pudo observar la forma en que la empresa prestaba sus servicios a los clientes, realizaba sus procesos de construcción y ejecutaba sus ventas en mostrador, de lo cual cada miembro del equipo pudo obtener datos que le eran necesarios para la investigación que le fue asignada.

Análisis de Información

Mediante una comunicación al inicio de nuestro trabajo solicitamos al Gerente de la empresa toda la información que considerábamos indispensable para nuestro análisis, la misma que era controlada a medida que avanzaba el estudio.

7.- DIAGNOSTICO

COMENTARIOS POR AREAS

7.1 ADMINISTRACION

OBJETIVOS

- 1.- Determinar la correcta organización de la empresa.
- 2.- Comprobar que su administración funcione acorde con las técnicas modernas.
- 3.- Establecer la adecuada comunicación y coordinación entre departamentos.
- 4.- Determinar el uso adecuado de recursos humanos, materiales y financieros.

PROCEDIMIENTOS DE REVISION

Los procedimientos de revisión están contenidos en lista del anexo #1 y se refieren a una Lista de Comprobación que se puede utilizar en un proceso de Auditoría Administrativa, con el fin de llegar a establecer los resultados que se desea lograr según los objetivos propuestos para esta área.

RESULTADOS SOBRE ADMINISTRACIÓN

ORGANIZACIÓN

La Gerencia ha creído conveniente que la estructura definida es la más adecuada (Gráfica 4).....” puesto que le da a cada persona la categoría que se merece”....; sin embargo, consideramos que este procedimiento no es lo aconsejable, debido a que las Gerencias medias se han convertido en oficinas que no tienen el poder de un Gerente, sino más bien de un Jefe de Sección o Departamento, sujeto siempre a las decisiones de su nivel superior; no tienen empowerment.

Además las actividades funcionales debido al tamaño de la empresa no justifican que existan tantas gerencias de nivel medio, para lo cual podría aceptarse que estas se junten en únicamente 2: Gerencia Administrativa y Gerencia Técnica , las cuales tendrán a su cargo las actividades de Finanzas, Sistemas y Personal; y , Producción y Ventas en su orden. Es necesario mencionar que debido al tamaño del negocio muchas actividades se diluyen en tiempo ocioso de los ejecutivos (Gerentes) lo que ocasiona costos altos a la Administración.

ESTRUCTURA PROPUESTA EMPRESA EL TRAILERO S.A.

GERENTE
GENERAL

GERENTE
ADMINISTRATIVO

GERENTE
PRODUCCION

PERSONAL

FINANZAS

SISTEMAS

TALLER

VENTAS

GRAFICA No. 5

INFORMACIÓN ATRASADA

De la revisión al sistema de información administrativo y contable, se determinó que la empresa no dispone de informes oportunos, y permanentes, que permitan tomar decisiones en cualquier momento.

Balances.- Los balances generales de la compañía sobre la actividad comercial, se encuentran atrasados a 60 días.

FALTA DE INFORMACIÓN ADICIONAL

- * Contabilidad de costos de producción.- No existe
- * Carpetas de trabajadores.- No disponen
- * Estadísticas de compras y ventas de repuestos.- No disponen

- * Rotación de inventarios.- No preparan
- * Rentabilidad por producto.- No calculan
- * Presupuestos de compras , ventas y gastos.- No preparan
- * Estadísticas de producción.- No disponen
- * Estados financieros proyectados.- No preparan

Además se determinó que las revistas que fueron entregadas a través de diferentes personas y funcionarios, no se conoce si han sido recibidas por las personas o empresas a quienes fue enfocada la publicidad.

COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

De las entrevistas realizadas al Gerente General de la empresa se nos informó que existe una permanente comunicación y coordinación de las actividades de la compañía; sin embargo, de la conversación sostenida con el Gerente de Mercadotecnia y Producción se conoce que esta comunicación y coordinación no es constructiva, debido a que el Gerente General no toma en consideración las opiniones de sus subalternos, lo que causa preocupación en los mandos medios, debido principalmente a que se avizora una pérdida paulatina de clientes muy importantes.

Preocupa mucho a los ejecutivos la actitud asumida por el Gerente General, quien distrae mucho su tiempo en actividades de “tipo personal” y no da el ejemplo que un líder debe reflejar.

7.2 AREA FINANZAS

ANTECEDENTES:

El área financiera de la empresa está constituida por 1 Gerente Financiero, quien tiene 3 años en la empresa, aunque a tiempo completo desde hace 1 ½ años, ya que anteriormente trabajaba medio tiempo. Cabe indicar que antes de que llegue este funcionario a la empresa, no existía área financiera, y la contabilidad era llevada externamente (outsourcing) . Además el Gerente Financiero labora con un asistente, que es la persona que realiza la contabilidad bajo su supervisión.

Entre las principales funciones del Area Financiera, se detallan:

- Manejo de la relación con los Bancos;
- Supervisión de la Contabilidad;
- Atención a proveedores;
- Preparación de los presupuestos mensuales;
- Contraloría interna.

OBJETIVOS:

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de la situación financiera de la empresa. Así mismo, se detallarán las causas de los problemas, se emitirá el Diagnóstico y se determinarán las recomendaciones para solucionar los problemas financieros de la compañía.

PROCEDIMIENTOS DE REVISION

Para realizar el presente trabajo, se realizaron los siguientes procedimientos:

1. Análisis comparativo de los estados financieros de la empresa, para los últimos 3 años;

2. Análisis de las principales cuentas de los estados financieros;
3. Obtención y análisis de los principales índices financieros;
4. Detalle de las operaciones bancarias contraídas por la empresa;
5. Reunión y entrevista con el Gerente Financiero;
6. Se solicitó desglose de los inventarios y otros informes.
7. Se conversó con las distintas instituciones financieras sobre la situación de las operaciones y posibles planes de reestructuración

RESULTADOS DEL ANALISIS AL AREA FINANZAS

El presente informe tiene como objetivo exponer la situación financiera de la empresa para los últimos 3 años. Para el efecto, a continuación se detallan las principales cifras del Balance, tanto para el año 1993 (año normal); 1994 (año en que empezaron a realizarse las inversiones para la ampliación de la planta); 1995 (año completamente atípico, donde se agrava la crisis financiera de la empresa); corte a Mayo de 1996 (en que se demuestra la situación actual de la compañía) y sus proyecciones para el término del año.

Así mismo, en el presente informe se detallarán las causas, se emitirá el Diagnóstico y se determinarán las posibles soluciones a los problemas financieros de la empresa.



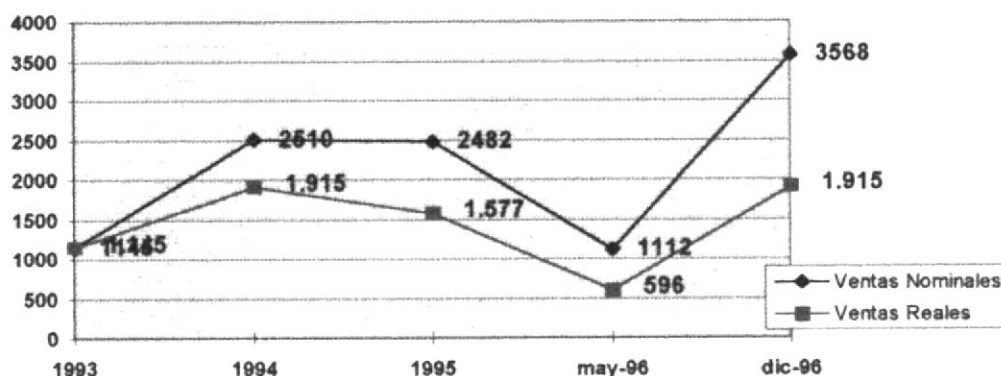
TABLA 2**CUADRO COMPARATIVO DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (en millones de sucres)**

| | 1993 | 1994 | 1995 | Mayo/1996 |
|------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 662 | 1840 | 2002 | 1831 |
| Cuentas por Cobrar | 244 | 548 | 391 | 327 |
| Inventarios | 401 | 1248 | 1378 | 1267 |
| ACTIVO FIJO | 180 | 234 | 1173 | 1143 |
| Otros activos | 0 | 0 | 108 | 447 |
| TOTAL ACTIVOS | 853 | 2075 | 3283 | 3081 |
| PASIVO CORRIENTE | 543 | 1630 | 2087 | 2415 |
| Obligaciones bancarias | 438 | 1369 | 1757 | 2093 |
| Proveedores | 103 | 240 | 177 | 199 |
| PASIVO LARGO PLAZO | ---- | ----- | 845 | 666 |
| PATRIMONIO | 310 | 444 | 351 | 340 |
| Capital | 7 | 100 | 100 | 100 |
| Aumento Capital | 93 | ---- | ---- | ---- |
| VENTAS | 1145 | 2510 | 2482 | 1112 |
| COSTO DE VENTAS | 612 | 1473 | 1117 | 534 |
| GTOS GRLES Y VENTAS | 262 | 501 | 602 | 252 |
| GTOS FINANCIEROS | 163 | 341 | 807 | 336 |
| UTILIDAD(PERDIDA) | 108 | 197 | (45) | (11) |

TABLA 3**PRINCIPALES INDICES FINANCIEROS**

| | 1993 | 1994 | 1995 | Mayo/96 |
|----------------------|-------|-------|--------|---------|
| Indice Corriente | 1.22 | 1.13 | 0.96 | 0.76 |
| Indice Acido | 0.48 | 0.36 | 0.30 | 0.23 |
| Días Cobro | 77 | 79 | 57 | 44 |
| Días Inventario | 236 | 305 | 444 | 356 |
| Indice Endeudamiento | 1.75 | 3.67 | 8.38 | 9.06 |
| Capital de Trabajo | 119MM | 210MM | (86MM) | (584MM) |

EVOLUCION DE LAS VENTAS



GRAFICA No. 6

A partir de Octubre de 1994, debido al incremento de las ventas experimentado por la empresa y a que 1995 se pronosticaba como el año del despegue de la economía ecuatoriana, la empresa decidió ampliar su planta. Para ello utilizó capital de trabajo ajeno, viéndose obligado a recurrir a endeudamiento bancario a corto plazo para cubrir su flujo de caja.

A principios del año 1995 estalló el conflicto bélico con el Perú, lo cual repercutió significativamente en los ingresos de la compañía, debido a que las empresas que poseían camiones no los podían poner a rodar por el riesgo a que sean quitados y utilizados en la frontera. A ello hay que añadir los problemas energéticos y políticos, que ocasionaron la subida de las tasas de interés.

La inversión total en la ampliación de la planta está en el orden de los S/.800MM, que financiados a través de endeudamiento bancario y que acompañados de una caída en sus ventas, produjeron altos costos financieros que repercutieron en los resultados de la compañía.

Al analizar los resultados de la empresa, se puede observar que a partir del año 1995, operativamente se obtienen Utilidades, pero que las mismas no alcanzan para cubrir sus Costos Financieros, obteniendo por lo tanto pérdidas.

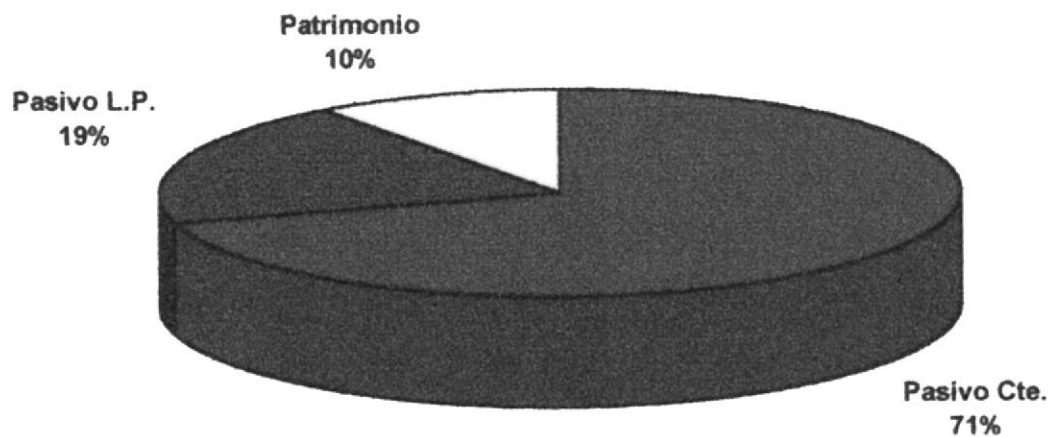
El principal problema, a más de la caída en las ventas, lo constituye la inadecuada estructura de sus pasivos, la misma que se expone a continuación:

TABLA 4

ESTRUCTURA DE PASIVOS

| PASIVO Y PATRIMONIO | 1994 | % | 1995 | % | Mayo/96 | % |
|----------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|----------------|------------|
| Corriente | 1630 | 79 | 2087 | 64 | 2415 | 71 |
| Largo Plazo | 0 | 0 | 845 | 26 | 666 | 19 |
| Patrimonio | 444 | 21 | 351 | 10 | 340 | 10 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 2074 | 100 | 3283 | 100 | 3081 | 100 |
| Indice Endeudamiento | 3.67 | | 8.38 | | 9.06 | |

**ESTRUCTURA FINANCIERA
PASIVO Y PATRIMONIO**



GRAFICA No. 7

La empresa se financia en mayor porcentaje con recursos de terceros, lo cual se refleja en el incremento de sus obligaciones bancarias a Dic/95, tanto a corto y largo plazo en 28% y 100% respectivamente, las mismas que representan el 88% sobre el total del Pasivo.

A continuación se desglosa las obligaciones con los distintos Bancos y Financieras, así como las garantías otorgadas para respaldar dichas obligaciones (en millones de sucres):

Banco Continental

Mantiene 3 operaciones: 2 a corto plazo a 30 y 60 días por S/.138MM y S/.314MM respectivamente y una a largo plazo con pagos mensuales a 3 años plazo, contratada desde el 18/Mayo/95, cuyo saldo es de S/.500MM. En garantía de estas obligaciones, mantiene la Hipoteca de una parte del terreno donde funciona la compañía y de 2 terrenos ubicados en Los Ceibos, los mismos que han sido vendidos en aproximadamente S/.400MM. Con el producto de ello se han cancelado obligaciones de la empresa con este Banco. Cabe indicar que estos terrenos estaban a título personal, por lo que el ingreso de los fondos para la cancelación de las obligaciones se la haría como Aporte de Capital. A la fecha no se encuentra ninguna obligación vencida.

Solinversiones

Mantiene un préstamo contratado a 3 años plazo desde el 28/Junio/95, con pagos mensuales y cuyo saldo es de S/.655MM. De esta operación se encuentran vencidos dividendos desde el mes de Diciembre de 1995. En garantía de esta obligación la compañía ha otorgado la Hipoteca de la otra parte del terreno donde funciona, la misma

que se encuentra a nombre de INCABA. Este terreno tienen pensado para el presente año también aportarlo como capital a EL TRAILERO S.A., por unos S/.400MM.

Cabe indicar que con respecto a este crédito, la compañía se encuentra en conversaciones con una de las empresas del grupo El Juri (que compró Solinversiones), para dar servicio de mantenimiento a una flota de camiones de la compañía INTERBORDER, contrato de mantenimiento que tendría una duración de 6 meses y con cuyos recursos se cruzaría la deuda que actualmente mantienen.

Financapital

Mantienen a la fecha un préstamo por S/.135MM a corto plazo que se vence el 5/Sept/96, el mismo que será cancelado con los recursos provenientes de la cancelación del contrato con Jabonería Nacional cuyo monto asciende a S/.938MM, de los cuales ya han recibido un anticipo por S/.550MM el mismo que ha sido utilizado para cancelar deuda que mantenía vencida con varios proveedores por aproximadamente S/.300MM, compra de mercadería para cumplir con el contrato por S/.100MM y una operación de Financapital por S/.150MM. De este contrato, la utilidad proyectada es de S/.350MM, recursos con los cuales piensan cancelar otras obligaciones bancarias.

Tecfinsa

Al momento mantienen 2 obligaciones a corto plazo (60 días) por S/.50MM y S/.241MM, ésta última se mantiene vencida desde el mes de Mayo, llegándose a un acuerdo con la institución financiera de reestructurar esta deuda a través de una de las líneas de la CFN a 3 años plazo, dando como garantía la prenda de maquinarias.

Banco Amazonas

Mantiene un préstamo por S/.120MM a corto plazo (60 días) sin garantías. Para la cancelación de este préstamo se ha bosquejado un plan de la siguiente manera:

Necesitan para cumplir con el contrato de Jabonería, importar ejes por US\$46M. Estos ejes llegarían en garantía de la misma carta de crédito y para irlos liberando, entregarían facturas debidamente cedidas de distintos clientes por el 130% del valor a retirarse, de tal manera que este excedente sirva para aplicar al préstamo que mantienen actualmente. Una vez que llegue la mercadería al país necesitarían aproximadamente S/.35MM para la desuadanización, operación para la cual también deberán entregar facturas por el 130%. Mediante este mecanismo, se estaría disminuyendo en el transcurso de los próximos 90 días aproximadamente S/.50MM.

Banco del Tungurahua

Mantiene un sobregiro en la cuenta por S/.31MM que fué instrumentado en una operación a corto plazo y 2 operaciones más. Una por S/.100MM que se irá renovando cada 90 días sin abono a capital por lo menos durante lo que queda del año y la otra por S/.66MM a 1 año plazo con pagos mensuales y que se vence el 20/Enero/97. No mantiene obligación vencida. Los créditos otorgados se encuentran sin garantía.

Intermil

Mantienen 2 obligaciones vencidas por un monto total de S/.120MM. Debido a que esta institución financiera se encuentra en liquidación, esperan llegar a un acuerdo para la reestructuración de la deuda a largo plazo (3 años).

Bolivariano

Mantiene 2 obligaciones por un monto total de S/.60MM a corto plazo (se vencen el 7/Agosto). Se irá haciendo abonos de S/.5MM mensuales hasta la cancelación de estas operaciones. Estos créditos están sin garantía.

Sociedad General de Crédito

Mantiene un préstamo por S/.86MM que se encuentra vencido y se está en conversaciones para refinanciarlo a 1 año plazo con pagos mensuales. No existen garantías reales.

Se mencionó como principal problema financiero el alto endeudamiento bancario a corto plazo en que la empresa tuvo que incurrir para la ampliación de la planta y los altos costos financieros que ha tenido que absorber. Pero esto se hubiera visto mejorado si la empresa no hubiera experimentado la caída en ventas a partir del año 1995, ya que la idea de la ampliación se dio debido a los resultados obtenidos en el año 1994 y a la proyección de las ventas para los años siguientes, situación que no se dio ya que sus ventas para 1995 experimentaron una disminución del 1.11% con respecto al año anterior, cuando su presupuesto de ventas para este año fue de S/.5000MM.

Para el presente año su presupuesto de Ventas es de S/.450MM mensuales, habiendo vendido hasta Junio S/.1500MM a lo que hay que añadir el contrato con Jabonería Nacional por S/.938MM, con lo cual estarían en S/.45MM mensuales por debajo del presupuesto. Sin embargo, están por cerrarse varios contratos más, como por ejemplo: Transmabo por US\$200M y con otro de sus clientes un contrato por S/.240MM para la construcción de 6 furgones. Pese a ello estiman que debido a la recesión económica no

podrán cumplir con su presupuesto establecido, a no ser que se obtenga el contrato con Interborder por aproximadamente S/.1.200MM.

Considerando lo expuesto, excepto el contrato con Interborder y por ende la cancelación de los préstamos con Solinversiones, para fines de este año el índice de endeudamiento de la empresa bajaría significativamente, ubicándose (proyectando salir tablas en el ejercicio económico) en niveles del 2.18 de la siguiente manera:

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Total Pasivos al 31/Mayo/96 | S/.3.081MM |
| Cancelaciones: Financapital | 285MM |
| Proveedores | 300MM |
| Total Pasivos al 31/Diciembre/96 | S/.2.496MM |
| Total Patrimonio al 31/Mayo/96 | S/. 340MM |
| Aumento de Capital en trámite | 800MM |
| Total Patrimonio al 31/Diciembre/96 | S/.1.140MM |

Como mecanismo para salir de la actual crisis financiera se plantea:

RECOMENDACIONES

1. Reestructurar los pasivos que mantiene con Banco Continental y Solinversiones que son los que mantienen las garantías reales, a través de la línea de reactivación de la CFN a mínimo 5 años plazo, con por lo menos un período de gracia de 1 semestre;
2. Empujar el contrato con Interborder con lo cual cancelarían las obligaciones con Solinversiones;
3. Reestructurar las deudas que mantienen vencidas con las distintas instituciones financiera, a fin de recuperar la imagen crediticia de la empresa;
4. Debido a que los actuales accionistas no poseen más dinero para incrementar el capital social de la compañía vía aporte de efectivo, deberían buscar abrir su paquete accionario, por lo menos en unos S/.500MM, con cuyos recursos cancelarían pasivos bancarios caros.

5. Tener un mayor control de inventarios, a fin de analizar los de mayor rotación y rentabilidad.
6. Realizar un costeo por obra de manera más especializada, obteniendo tiempo mínimo y máximo en la culminación de los contratos, por el costo financiero implícito en ello;
7. Actualizar la contabilidad, de tal manera que se tengan cifras al día de la situación financiera de la compañía.

7.3 AREA TECNICA

ANTECEDENTES

El área de producción y mantenimiento de la empresa EL TRAILERO S.A., se encontraba dirigida por un Ingeniero Mecánico como Gerente Técnico en el momento del inicio de este diagnóstico. en la actualidad lo reemplaza un nuevo funcionario, quien esta encargado de coordinar los procesos de trabajo en producción y mantenimiento. Esta área se maneja administrativamente de forma independiente de la Gerencia General para una mejor planificación y coordinación de la producción.

Según lo conversado con el Gerente Técnico anterior, el volumen de trabajo durante estos tres últimos años creció desordenadamente, sin planificación de las necesidades futuras. Simplemente ellos hacían lo que los clientes antiguos y nuevos exigían, teniendo que adaptarse a los nuevos requerimientos sin contar muchas veces con las herramientas necesarias o con el espacio físico más idóneo.

El área Técnica está compuesta por 40 personas distribuidas en las siguientes labores:

- Maestros
- Ayudantes
- Tornero
- Pintores
- Electricistas
- De Pulmones
- De Zapatas
- Procesadores de Materiales
- Supervisor
- Bodega Taller

Existen personas consideradas como jefes de grupos(tres) que han logrado llegar a esa posición por su conocimiento, experiencia y tiempo en la empresa, mas, no es una persona a la cual se deleguen responsabilidades de supervisión.

A pesar de que existe una división de las funciones, la mayoría de los trabajadores conocen todos los puestos, lo que a vista del Gerente es una gran ventaja, puesto que en el caso de que una persona no labore otra puede realizar el mismo trabajo.

Dentro de los trabajadores encontramos la siguiente clasificación:

MAESTROS = 15

AYUDANTES = 15

APRENDICES = 10

De los cuales 30 son fijos y 10 trabajan por obra.(a la fecha de este informe laboran únicamente los fijos).

OBJETIVOS

1. Comprobar la estructura organizacional
2. Coordinación con las otras áreas
3. El uso eficiente de recursos
4. Las proyecciones y objetivos a corto, mediano y largo plazo
5. Nivel de satisfacción del personal involucrado en esta actividad.

PROCEDIMIENTOS DE REVISION

1. Se realizaron visitas de inspección a las instalaciones
2. Encuesta al Gerente Técnico y un sondeo a los obreros con lo cual se intentó detectar lo siguiente:

Gerencia Técnica

- Conocimiento del negocio
- Objetivo del área
- Conocimiento de la competencia
- Visión del futuro
- Mejoras necesarias

(ver ENCUESTA 1)

Obreros

- Edad promedio
- Nivel de instrucción

- Conocimiento del negocio
- Trato jefes- obreros
- Condiciones de trabajo
- Conocimiento de otras funciones
- Nivel de satisfacción en el trabajo
- Uso de equipos de seguridad
- Disponibilidad de herramientas y equipos en general.

RESULTADO DEL ANALISIS AL AREA TECNICA

- Según el Gerente Técnico existen dos problemas principales que afectan la productividad de su área: Espacio físico con una distribución inadecuada y personal no calificado, aunque se denota una falta de herramientas y equipos por el deterioro de los equipos y falta de mantenimiento.
- El área de trabajo esta compuesta por un galpón que tiene una altura estimada de 20 mts., con piso de cemento.
- No cuenta con iluminación aérea para realizar trabajos nocturnos.
- Sólo de un lado del galpón existen las conexiones (son insuficientes e inseguras) necesarias para el trabajo, de tal suerte que existe un cruce de cables de un extremo a otro.
- El área durante los últimos años creció de 12 obreros a los 40 actuales, lamentablemente no se dio un crecimiento igual en el número de herramientas y accesorios necesarios para el trabajo, de tal forma que muchas veces no se puede realizar dos trabajos simultáneamente por la falta de herramientas.

- Cuando existe una nueva orden de trabajo se planifica el trabajo con el jefe de planta, el cual es responsable directo de la coordinación del personal y del seguimiento del cronograma de trabajo.
- Cuando un contrato se cierra muchas veces no se toman en cuenta algunos de los factores antes indicados de tal forma que existe un retraso en los plazos de entrega de los pedidos (físicamente, por herramientas, espacio y por materiales o repuestos que faltan) es así con un contrato actual en el cual se prometió al cliente entregar 5 furgones por semana, han pasado 2 semanas y hasta hoy (Julio 10/96) no se entrega nada.
- El volumen de trabajo está repartido de la siguiente manera : 60% a Mantenimiento y un 40% en Construcción, muchas veces estas actividades van muy de la mano y pocas veces se hacen por separado.
- En cuanto al personal, existe un notable descuido en la conservación del orden, aseo y uso de equipos de seguridad, lo que en determinado momento podría ocasionar un accidente. Se ha impuesto multas para los infractores con lo que ha mejorado en algo, pero no es suficiente.
- La remuneración no es considerada como mala, pero sí insuficiente, se trabaja por que no hay donde más.
- Tienen una persona que les vende comida aunque últimamente la empresa no le ha estado pagando a tiempo.
- Poseen un comedor que suple la necesidad pero que no es lo más adecuado.
- No existe un plan de contingencia para accidentes, el jefe de taller no sabe realmente que hacer en una situación de emergencia.
- Por parte del Gerente Técnico existe una preocupación por los nuevos servicios que se están promocionando hacia fuera de la empresa como la membresía en

mantenimiento preventivo y servicio de lavado y engrasado, puesto que físicamente no podría atender a estos clientes al mismo tiempo y peor aún con trabajo en el área de construcción. El sugiere el hecho de que exista una programación o designación de días por empresa o por equipos para realizar los trabajos y evitar la aglomeración.

- Existe un afán de servicio al cliente, pero no pasa de ahí, mientras conversábamos tuvo que rechazar dos trabajos que aunque pequeños y de fácil manejo, no lo podía realizar por la falta de personal y espacio.

Del sondeo se pudo detectar los siguientes resultados: (ver ENCUESTA 2)

COSTOS

El costo del taller como tal se lo detalla de la siguiente manera:

- Maestros
- Ayudantes
- Tornero
- Pintores
- Electricistas
- De Pulmones
- De Zapatas
- Procesadores de Materiales
- Supervisor
- Bodega Taller

TOTAL = 40 PERSONAS / COSTO DIARIO S/. 608.500

Parte Administrativa

- Gerente Técnico
- Asistente Técnico
- Pagador
- Gerente Financiero

TOTAL = 2 PERSONAS DIRECTAS Y 2 INDIRECTAS /COSTO DIARIO S/.301.667

Costo de Energía diario = S/. 40.000

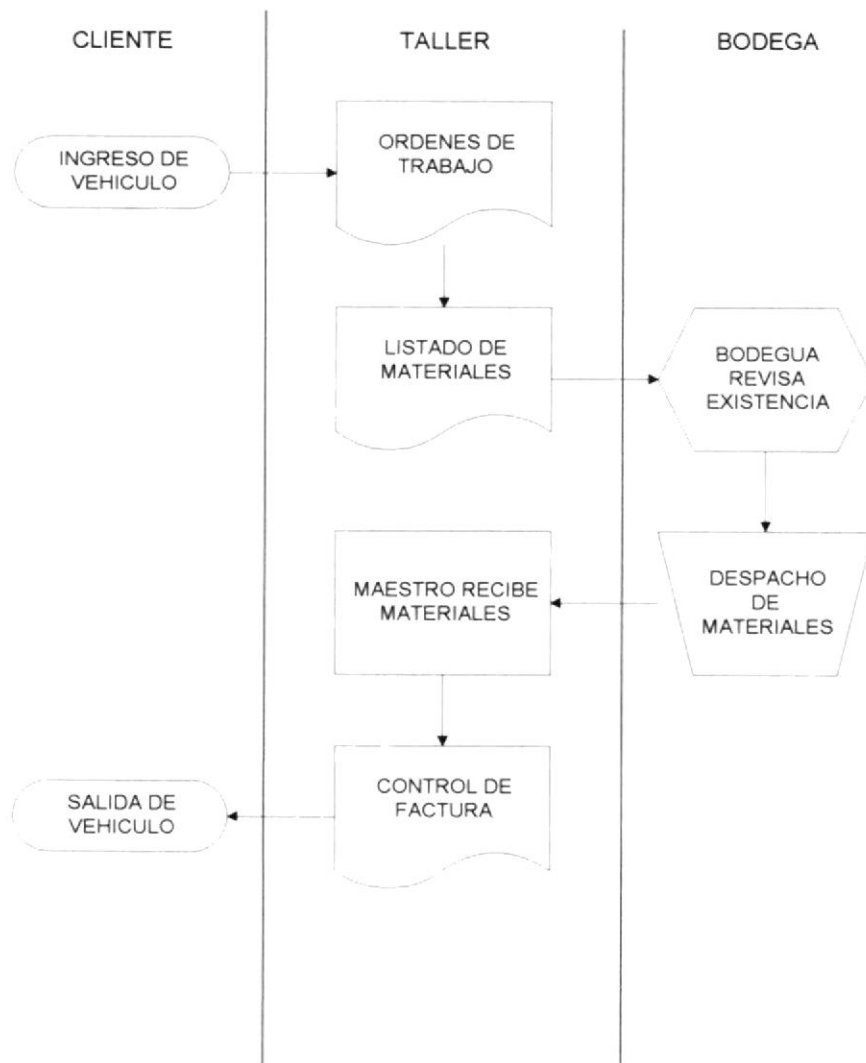
Costo de Agua diario = S/. 25.000

COSTOS TOTALES DIARIOS = S/. 975.167

COSTO MENSUAL DEL AREA = S/. 29'255.000 aproximadamente

PROCESO DE ATENCION DE VEHICULOS

1. Ingreso de Vehículo.- Hoja de ingreso - en esta consta en las condiciones que se lo recibe y lo que necesita arreglar, corregir, construir, mantener .. etc.
2. Ordenes de Trabajo.- Dependiendo lo que se va hacer se ordena el trabajo a un maestro responsable.
3. Listado de materiales, accesorios o repuesto.- El maestro responsable del trabajo hace un listado de las necesidades totales para este trabajo, este listado llega a bodega-taller-maestro comienza su trabajo.
4. Bodega Taller.- Bodeguero chequea lo que tiene y lo demás pide a compras.
5. Maestro recibe materiales.- Realiza trabajo y entrega trabajo horas-hombre (hoja requisición) - Supervisor recibe trabajo - control de calidad.
6. Control Factura.- horas-hombre más todos los materiales más repuestos etc.
7. Salida de vehículo.- Hoja de entrega-recepción en la cual consta las condiciones en que sale el vehículo más listado de repuestos cambiados(control de calidad final).



GRAFICA No. 8

COMENTARIOS

Debilidades

- Poco espacio físico y mal distribuido
- Mala distribución de las instalaciones eléctricas, agua, aire e iluminación
- Falta de herramientas
- Falta de normas y procedimientos de seguridad
- Falta de coordinación entre la Administración, Producción y Taller
- Falta de materiales y repuestos

- No existe capacitación técnica al personal de taller
- No se prepara un cronograma o flujo de trabajo para medir actividades en cuanto a su realización y ejecución

Fortalezas

- Utilización de todos los recursos disponibles
- No se desperdicia nada (si hay piezas que se pueden reparar, se lo hace y vende)
- El Gerente Técnico tiene la autoridad necesaria para tomar decisiones y acciones que él crea necesaria para realizar un trabajo a tiempo
- Poca rotación de personal
- Los obreros poseen conocimientos y habilidades necesarias para trabajar en cualquier puesto que se lo asigne
- Experiencia y conocimiento de las personas encargadas

CONCLUSIONES

El área como tal trabaja sin una coordinación con las otras áreas dentro de la cadena de valor por lo siguiente:

LOGISTICA DE ENTRADA

- El área de compras y bodega de repuestos no mantienen un stock permanente de repuestos ni se efectúan pedidos al exterior para surtir de los repuestos necesarios.
- A pesar de que se realizan los pedidos de materiales para cumplir con el trabajo, no se los recibe a tiempo por lo cual la producción en determinado momento se paraliza.

- Incomodidad para el ingreso de los vehículos.

PRODUCCION

- El área de producción como tal no cuenta con las condiciones físicas necesarias para realizar el diseño, construcción y mantenimiento de los vehículos.
- Falta motivación dentro del personal y conscientización de las medidas de seguridad.
- Falta de seguimiento en las funciones y trabajos de los obreros.
- No se estima eficientemente los tiempos por actividad, lo que produce retrasos en el cumplimiento del trabajo.
- Carencia de instalaciones, herramientas, maquinarias y equipos de seguridad.

LOGISTICA DE SALIDA

- Por cuestiones de espacio, el flujo de vehículos es incomodo.
- Existen retrasos por la descordinación con otras áreas.
- Los clientes por falta de dinero, no retiran las unidades, lo que resta espacio sin cobrarles bodegaje.

COMERCIALIZACION Y VENTAS

- La comercialización y ventas no es coordinada con la capacidad instalada, por lo cual se dan casos de saturación y rechazo de trabajos.

VENTAJA COMPETITIVA

- Según el Gerente Técnico, su principal ventaja y diferenciación con otros negocios es el hecho de que existe una garantía sobre el trabajo y que además existe un profesionalismo en ello.

RECOMENDACIONES

1. Mejorar el abastecimiento y compra de materiales y repuestos necesarios para la producción.
2. Mejorar y ordenar las instalaciones actuales, de tal forma que brinden un ambiente de orden y seguridad.
3. Motivación al personal a través de capacitación técnica.
4. Surtir de herramientas, equipos y maquinarias necesarias para el aprovechamiento de la mano de obra.
5. El servicio de mantenimiento y mantenimiento preventivo debe de ser vendido bajo la perspectiva de un servicio que se brinda en los patios de las compañías (un vehículo que posea la capacidad para transportar las herramientas, máquinas y hombres necesarios para una labor rápida) propietarias de flotas, de tal forma que sólo aquellos que requieran de una labor más complicada se lo haga en los patios.
6. El espacio actual debe de usarse para la reconstrucción y reparación de estructuras en las cuales se necesite maquinaria pesada o de fácil movilidad.
7. En cuanto al Diseño y construcción debe de ser un servicio condicionado a estructuras de poca envergadura, de tal forma que no interrumpa las otras actividades.

8. Solicitar a un Ing. Industrial el diseño y construcción de un galpón que abarque el terreno no aprovechado y que posea las características de comodidad y funcionalidad para los clientes y trabajadores.
9. Mayor coordinación con el área de Mercadeo en la promoción y venta de servicios de la compañía, de tal forma que no se ofrezcan servicios más allá de la capacidad instalada.

7.4 VENTAS Y MERCADOTECNIA

ANTECEDENTES

El área está dirigida por un ingeniero comercial graduado en la Universidad Estatal de Guayaquil, quien tiene 11 años de antigüedad en la empresa. Tiene a su cargo 2 vendedores, uno de los vendedores se encarga de las ventas de mostrador y el otro sale a visitar a los clientes.

El primer vendedor tiene una antigüedad de 1 año 3 meses con un sueldo de S/. 280.000 mensuales fijo y el segundo tiene una antigüedad de 10 meses con un sueldo de S/.450.000 mensuales fijo. Cabe indicar que hasta el año 94 si se pagaban comisiones sobre ventas a los vendedores, pero por la caída de las ventas en el año 95 los ingresos por comisiones eran poco representativos que la Gerencia General en común acuerdo con los vendedores establecieron ya no el pago de comisiones sobre ventas sino un sueldo fijo. Según indicado por el Gerente General, una vez que las ventas comiencen a repuntar se podría volver al sistema de pago con comisiones.

Los vendedores actualmente no tienen una preparación en venta lo cual unido a la desmotivación por la mala política de sueldos se nota una baja productividad.

Actualmente la compañía promociona 400 ítems de los cuales 300 ítems son destinados para la venta al público y 100 para el área de construcción, pero, en realidad sólo se mantiene el 50% en stock.

Los productos que más demanda tienen son los aros y tambores de frenos para camiones y trailers, pero estas demandas no pueden ser satisfechas debido a que la Gerencia General no entrega las cantidades solicitadas.

Ciertos productos como las válvulas Amil la empresa las vende a S/. 298.000 y la competencia las vende a S/. 240.000, así también como los raches para frenos se están vendiendo a S/. 10.000 o 12.000 sucres sobre la competencia.

OBJETIVOS

1. Determinar las causas de la disminución de las ventas.
2. Determinar la productividad del área.
3. Determinar la funcionalidad de los reportes emitidos.
4. Determinar la eficiencia del recurso humano del área.
5. Determinar el grado de poder en la toma de decisiones del gerente de ventas.
6. Determinar la rotación de los ítems en ventas.
7. Determinar el grado de satisfacción del cliente.
8. Determinar la preparación en ventas del personal.

PROCEDIMIENTOS DE REVISIÓN

- Entrevistas a los empleados
- Cliente fantasma
- Diseño de entrevista a clientes
- Analizar la administración de la Mercadotecnia.

RESULTADO DEL ANALISIS AL AREA DE VENTAS

Determinar porque las ventas están bajando..- Las causas son las siguientes:

1. Situación económica del país(recesión)
2. Falta de crédito
3. Altas tasas de interés
4. Falta de liquidez para la adquisición de mercadería para la venta
5. Falta de items para la venta

Determinar la productividad del área.- El área tiene una baja productividad debido a la inadecuada política de remuneración, y a la poca capacitación de los vendedores.

Determinar la funcionalidad de los reportes emitidos.- Los reportes que existen en el área son muy pobres en su información, ya que no permiten conocer realmente la evolución, rentabilidad, y otros índices básicos para determinar la gestión del área.

Determinar la eficiencia del recurso humano del área.- La falta de capacitación y la inadecuada remuneración, ha hecho que el recurso humano no sea muy eficaz en su gestión.

Determinar el grado de poder en la toma de decisiones del gerente de ventas.- El gerente de ventas no tiene mucho poder de decisión en el reclutamiento del recurso humano, y en la política de sueldos. Tampoco tiene poder de decisión en las compras

que debe de realizar la empresa, de acuerdo a la demanda. Si tiene poder de decidir sobre los descuentos y plazos que se dan a los clientes, de acuerdo a los parámetros establecidos por la Gerencia General.

Determinar la rotación de los ítems en ventas.- Hemos solicitado esta información, pero lastimosamente no nos la han podido entregar, no la preparan.

Determinar el grado de satisfacción de los clientes.- Para tal efecto se realizó una investigación con el fin de obtener el grado de satisfacción de los clientes actuales de la empresa.(adjuntamos encuesta realizada.).**ANEXO D.**

Determinar la preparación en ventas del personal.- El nivel de preparación en ventas de los empleados, es bajo, y lo determinamos, por entrevistas telefónicas que realizamos haciéndonos pasar por clientes (*fantasma*)que solicitaban el servicio. También revisamos el perfil de los vendedores con el gerente de ventas, lo cual nos dio la pauta de la poca experiencia del este personal y la poca preparación en el área.

Consideramos que la política de sueldos es inadecuada para esta área , en primer lugar por lo bajo de los sueldos y segundo por que no existe una política de incentivo para la venta, como podría ser comisiones sobre venta individual o volumen. El personal no tiene una preparación adecuada en el área de ventas, por lo cual hay que prepararlos hacia la cultura de calidad total y calidad en el servicio, ya que el cliente no se siente bien atendido.

CONCLUSIONES

- Existe desinformación entre la Gerencia General y el Área de Ventas.
- Falta de preparación del recurso humano
- Inadecuada política de sueldos.

- Falta de los instrumentos adecuados para la toma de decisiones (reporte)
- Falta de stock (esto está sujeto al recurso de capital)

RECOMENDACIONES

1. Se debe crear un staff con los Gerentes y tener reuniones periódicas en las cuales cada área explique su situación. Esto les daría un conocimiento más general de la empresa y permitiría que se tomen decisiones de acuerdo a la realidad de la empresa.
2. El Gerente General tiene que apoyarse más en el Gerente de Ventas en la toma de decisiones de compras ya que el Gerente de Ventas es el que conoce cuales son los productos que tienen más demanda.
3. Hay que tener una política coherente en los descuentos y el plazo que se le concede a los clientes, ya que el Gerente de Ventas da un plazo y un descuento diferente al plazo y el descuento que da el Gerente General.
4. Mantener una comunicación efectiva con sus clientes.(seguimiento).

ANALISIS DE LA ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA

OBJETIVO

Evaluar la forma de administrar la mercadotecnia en la compañía

1. DESCRIPCION DEL CONCEPTO DE MERCADO

En vista de que el segmento del transporte comercial ha crecido enormemente, éste se ha convertido en un mercado atractivo que ha ocasionado la aparición de la competencia en las distintas líneas de la empresa, aunque no con el mismo enfoque integral.

Cabe indicar que en nuestro país la principal vía de transportación de los productos dentro y fuera de la región la constituye el transporte terrestre, la misma que se realiza en su mayoría a través del uso de trailers, tracto camiones y camiones.

En cuanto a la capacidad de carga de los trailers éstos tienen un límite de 60.000 libras; sin embargo, en nuestro país este tipo de unidades de transporte se cargan hasta el doble de su capacidad, lo cual añadido al mal estado de las carreteras ocasiona que las unidades se dañen con mayor frecuencia, resultando esto muy favorable para la compañía analizada, pues aumenta su demanda en servicios de mantenimiento y reparación de frenos y suspensión. De igual manera la reconstrucción de los furgones, contenedores y camas bajas, dañadas por los continuos accidentes de tránsito.

1.1. Planeación y Operación

La compañía está orientada al cliente. El cliente es buscado a través de un proceso de mercadeo directo que realiza el Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente Técnico y el Gerente General a las principales empresas poseedoras de flotas de transporte. Se utiliza también una revista con ediciones bimestrales orientada a sus clientes actuales y potenciales.

Según el criterio del Gerente General la infraestructura de la compañía está diseñada de tal forma que permite al cliente una atención oportuna y en un tiempo menor al de la competencia. Para ello la empresa le provee todos los repuestos necesarios como son: cámaras de frenos, patas de apoyo, válvulas, etc. Además se le puede realizar un intercambio inmediato de zapatas de frenos dañadas, encontrando el cliente lo que en

los Estados Unidos se conoce como “... *ONE STOP SHOPPING*, lugar donde se le provee todo tipo de repuestos, sin importar la marca, procedencia o capacidad del trailer...”. Sin embargo, hemos comprobado que estos comentarios no son del todo real, debido a que la compañía cuenta con un espacio físico reducido y una mala distribución de sus áreas de trabajo

1.2. Función Utilidad o Volumen

Según opinión del Gerente, el negocio está en función de la utilidad que genera la actividad principal del mantenimiento de frenos y suspensión de trailers, más un margen en la venta de repuestos. La construcción de equipos para trailer y la reconstrucción de furgones y contenedores, dan al negocio un importante ingreso, el mismo que está sujeto a los términos del contrato.

Del análisis realizado se comprobó que la actividad principal de la empresa por el flujo de liquidez que representa lo constituye la construcción, reconstrucción y reparación de equipos para trailers y furgones.

1.3. Coordinación

Para la Gerencia, todos los departamentos de la empresa están enfocados a proporcionar al cliente un servicio de precio y calidad competitivo, siendo el personal del área técnica multifuncional, cultura que ha sido desarrollada dentro del taller como una idea del líder de la empresa.

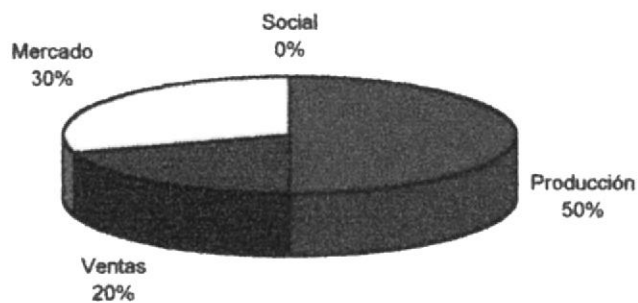
Como resultado de nuestra revisión se determino que no existe coordinación entre los diferentes departamentos que permitan lograr el objetivo propuesto por la gerencia.

2.- EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DE LA ORGANIZACION

La orientación del negocio está dada de la siguiente manera

ORIENTACION DEL NEGOCIO

- Producción 50%
- Ventas 20%
- Mercado 30%
- Social 0%



GRAFICA No. 9

3. - BALANCE DEL PODER

Dadas las características del mercado, el cliente tiene el poder de decisión para llevar su unidad al taller de mantenimiento que él crea más conveniente, o en otros casos, algunas empresas tienen su propio taller. Esto obliga a EL TRAILERO S.A. a generar un sinnúmero de servicios adicionales que atraigan al cliente, como lo es la provisión de repuestos, lavado y engrasado.

4.- POSICIONAMIENTO

Producto.- La empresa tiene como principal producto el servicio integrado de construcción, mantenimiento y venta de repuestos para trailers, por lo cual es identificada por sus clientes.

Atributos.- La publicidad que utiliza la compañía y las visitas de carácter directo que realiza a sus clientes, permite que éstos conozcan los atributos particulares del producto. La publicidad a través de la revista, explica todos y cada uno de los atributos, pero no se comprueba si todos los clientes reciben esta con normalidad.

Precio y Calidad.- El cliente actual conoce de la calidad de los servicios que presta la compañía y está consciente que el precio es competitivo, y que no perjudica a sus intereses según resultado de las encuestas.

Usos del producto.- El producto se enfoca al servicio integrado de construcción , mantenimiento y venta de repuestos para trailers.

Mercado Meta.- Según informó el Gerente General, el mercado actual de trailers en la provincia del Guayas, está constituido aproximadamente por 3000 unidades, (esta cifra no ha sido sustentada documentadamente, por lo cual se desconoce con exactitud el tamaño del mercado). El mercado meta de la empresa son las compañías propietarias de flotas de transporte, al transportista individual no lo consideran atractivo.

La compañía asume tener una participación del 40% del mercado meta (datos que se pueden comprobar solamente con una investigación de mercado). El 60% restante lo tienen los talleres de las empresas que cuentan con grandes flotas.

5.- VENTAJAS DEL PRODUCTO

Relativa.- El servicio prestado es integrado.

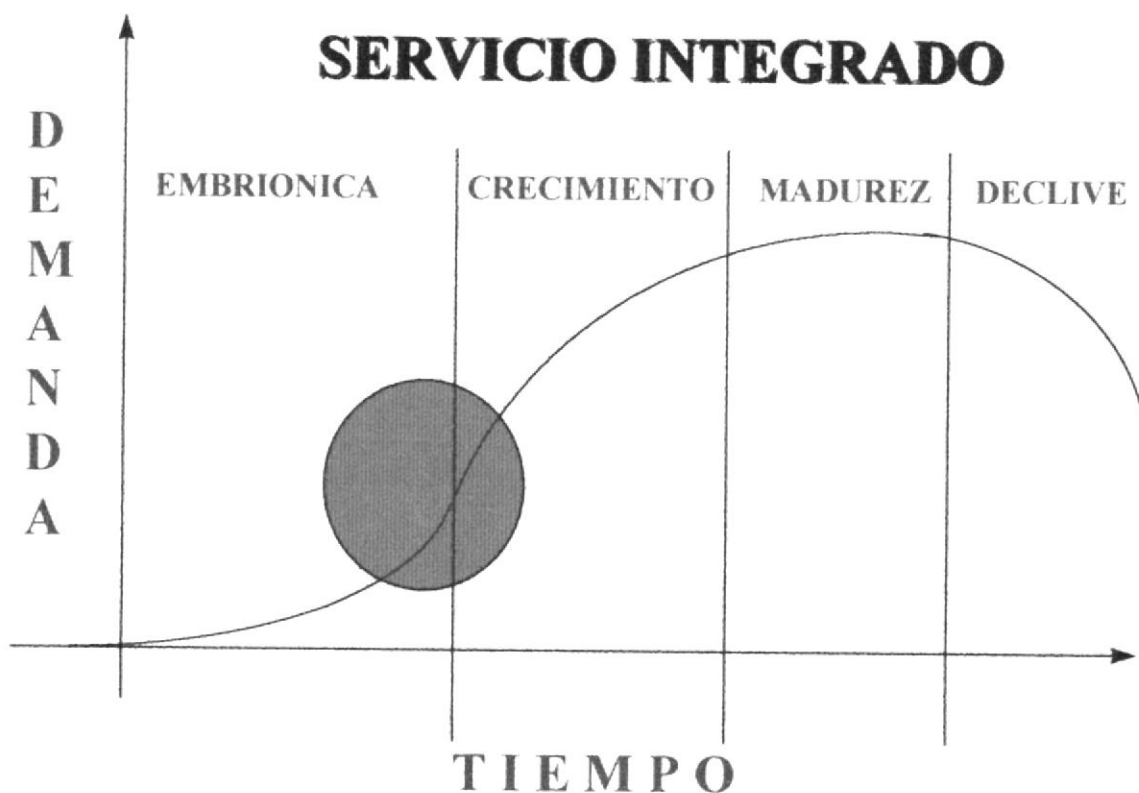
Compatibilidad.- El servicio es compatible con las costumbres del consumidor.

Observable.- EL TRAILERO S.A. utiliza stikers en lugares visibles de los vehículos de los clientes.

Prueba.- Se da garantía de 6 meses por el servicio prestado.

6.- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

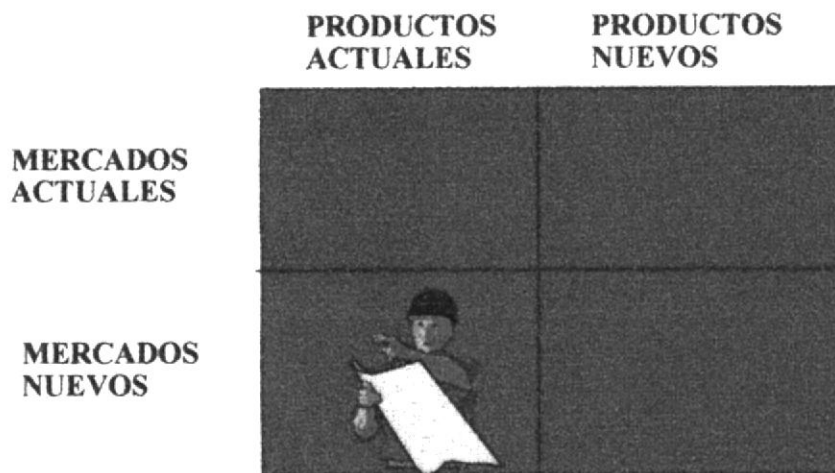
De acuerdo al mercado actual, el servicio integrado de construcción, mantenimiento y venta de repuestos para trailers se lo podría considerar como un producto que está saliendo de la etapa embrionica y entrando en la etapa de crecimiento, puesto que en la actualidad no existe bajo este esquema otra compañía que brinde un nivel de servicio similar, siendo provechoso para el usuario del mismo por el ahorro en tiempo y consecuentemente mayor productividad del equipo.



GRAFICA No. 10

7.- ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

Este servicio es un producto homogéneo, enfocado a propietarios de flotas de trailers y/o tracto-camiones. La estrategia de la compañía es por un lado entrar en nuevas plazas y desarrollarlas. Buscar clientes con necesidades afines como aquellos que tienen buses y camiones y por otro lado, incrementar los servicios a los clientes actuales, como es el caso de la atención de emergencia en carretera durante las 24 horas del día.



GRAFICA No. 11

8.- NIVELES DE SERVICIO

Esencial.- Servicio de mantenimiento, construcción y/o reparación.

Esperado.- Servicio de mantenimiento, construcción y/o reparación y repuestos

Agregado.- Servicio de mantenimiento, construcción y/o reparación, repuestos, lavado, engrasado y pulverizado.

Potencial.- Todos los anteriores mas un servicio de emergencias ambulante.

TABLA No. 5

| PRODUCTO | PRIMER NIVEL VALOR AÑADIDO | SEGUNDO NIVEL UTILIDAD POR SI MISMO | TERCER NIVEL UN TODO |
|---------------------------|--|---|--|
| Servicio Integrado | <ul style="list-style-type: none"> • Venta de repuestos en el mismo local • Servicio de lavado , cambio de aceite, engrasado y pulverizado. • Emisión bimestral de una revista con información técnica de actualidad y promociones del mes. • Diseño, construcción y reparación de estructuras. • Venta de aros. • Garantía en el servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Venta de repuestos en el mismo local. al complementarse con el servicio de mantenimiento es muy atractivo para el cliente. • Servicio de lavado , cambio de aceite, engrasado y pulverizado. para el cliente es muy conveniente. • Emisión bimestral de una revista : Ayuda a mantener el contacto con el cliente y permite hacer las promociones del negocio. Proporciona mayor conocimiento sobre la necesidad del mantenimiento y aumenta la demanda del servicio. • Diseño, construcción y reparación de estructuras: favorable para el cliente por ser un servicio integrado. • Ingresos por venta de aros. • Imagen, calidad y garantía. | PRODUCTIVIDAD Y SEGURIDAD |

9.- COMPETENCIA

- Industria .-

DIRECTA

Las compañías que tienen flotas de transporte como Transmabo (*1000 unidades) y Agmaresa (*500 unidades), disponen de sus propios talleres, sin embargo se

encuentran haciendo estudios sobre la alternativa de contratar el servicio de mantenimiento y reparación externa principalmente por reducción de costos.

(* no documentada)

INDIRECTA

En la actualidad la compañía EL TRAILERO S.A., ha funcionado como la única compañía que presta un servicio integrado a grupos de propietarios de trailers. Sin embargo, hace pocos meses atrás, las compañías Servicamión (Shell) y Tecnicamión prestan servicios de mantenimiento de frenos de trailer y se han diversificado a camiones y buses. Además se considera en éste grupo a los vendedores de repuestos, talleres informales de reparación de frenos y suspensión de trailers y a importadores de repuestos.

NO DIFERENCIADA

Dentro de este rubro podemos citar los talleres de metal-mecánica y talleres mecánicos.

- Categoría

El producto que ofrece EL TRAILERO S.A. está constituido por servicio de reparación de frenos y suspensiones, está acompañado por la provisión de los repuestos necesarios, a fin de que el cliente no tenga que hacer la gestión de búsqueda de los mismos. Esta facilidad permite que se pueda retirar el vehículo en un plazo de 4 horas. Vale recalcar que no existe otra empresa que brinde un servicio integrado como la de la empresa antes mencionada.

- De marca

En el mercado no existen productos iguales, lo que le da a la empresa una ventaja sustancial frente a los nuevos talleres que están ingresando al mercado. La experiencia con que cuenta EL TRAILERO S.A. permite que sus clientes lo reconozcan como una empresa con productos y servicios de buena calidad.(ver anexo E.2)

- Diferenciada

El ingreso a otros segmentos del mercado como son buses y camiones está libre, lo cual le ha permitido ingresar con facilidad a las compañías Servicamiión y Tecnicamiión, las cuales cuentan además con una infraestructura muy adecuada a las circunstancias.

10.-TIPOS DE DEMANDA (Cómo crear demanda)

Demanda.- Latente, el servicio requerido por el cliente es correctivo cuando su vehículo ha sufrido desperfectos en el sistema de frenos o suspensión.

La compañía ha iniciado un proceso de atracción y capacitación del cliente a fin de que contrate servicios preventivos de mantenimiento.

La nueva ley de tránsito contempla de que todos los vehículos que circulen deberán de poseer póliza de seguro, para el caso de los trailers, la empresa podrá ofrecer el servicio de peritaje para determinar las condiciones de los vehículos, antes de la contratación y posterior a los accidentes.

Mercadotecnia.- La compañía está desarrollando la demanda del servicio preventivo, a través de visitas directas, ofreciendo membrecías que se cubran con débitos automáticos en los bancos.

Nombre Formal.- MT- de desarrollo.

Aplicación.- Se está creando una membrecía.

11.- TEORIA DEL APRENDIZAJE

-Hábito.- El cliente llega a la empresa por servicio de reparación o corrección, no de prevención.

-Conocimiento.- A través de la revista bimestral, EL TRAILERO S.A. ha querido llegar con conocimientos sobre el tópico de los frenos y suspensión, que permita tanto a uno como a otro directivo de empresas, estar conscientes de la necesidad del mantenimiento preventivo, situación que permitirá ahorro de costos mayores por daños que muchas veces pueden ser irreparables, como es la pérdida de vidas humanas provocadas por un accidente de tránsito, debido a malos frenos.

-Campo.- La compañía está pensando seriamente en acometer al cliente a través de spots publicitarios en TV con acciones alusivas a los accidentes de tránsito por mal cuidado de frenos.

12.- TEORIA DE LA PERSONALIDAD

- ID.- El cliente reacciona ante algún daño sufrido, su impulso es el de enviarlo al taller mas económico.

- EGO.- El cliente no usa su ego para definir que es por un acto de racionalidad que debe realizar mantenimiento preventivo a su vehículo.

13.-PRECIOS DISCRIMINATORIOS

Los precios no son discriminatorios, a todo cliente se le cobra el mismo valor según la tabla de servicios.

Cuando se trata de un contrato por servicios mayor existe un trato especial de descuento, que no puede considerarse como discriminatorio.

14.- ESTRATEGIAS DE ATAQUE Y DE DEFENSA

Estrategia de Ataque: **FRONTAL.-** La estrategia de ataque es a través de la diferenciación de su producto brindando un servicio integral que permita dar un tiempo de respuesta que no exceda de 4 horas versus su competencia que lo hace entre 3 y 4 días. (ANEXO D.1)

Estrategia de Defensa: **MOVIL.-** Una de sus debilidades principales es el espacio físico para poder incrementar su atención a un mayor número de unidades por día. Ante esto, se está mercadeando la sustitución de los talleres privados que tienen las empresas con flotas grandes por un servicio externo de mantenimiento y reparación que resulta más económico y le permite a la compañía incrementar su volumen de unidades atendidas sin necesidad de espacio físico adicional. (ANEXO D.1)

15.- MANEJO DE LA FUERZA DE VENTA

La fuerza de ventas de la empresa consta del Gerente General, Gerente de Mercadeo y el Gerente Técnico, ellos tienen claro los productos que ofrecen y su labor principal es la de convencer al cliente de la necesidad de invertir en el mantenimiento de sus unidades, brindándoles alternativas que puedan ajustarse a las necesidades de cada uno.



16.- ESTADO DE LA MERCADOTECNIA INTERNA, EXTERNA E INTERACTIVA

MKT INTERNA

Según lo conversado con el Gerente General, la empresa tiene establecido un concepto de desarrollo del recurso humano a través de una motivación permanente; sin embargo como resultado de nuestros sondeos, la realidad frente a lo manifestado por el Gerente General mantiene una distancia muy considerable.

Adicionalmente, los empleados del área de producción son multidisciplinarios, que a nuestro criterio es beneficioso debido a la escasez de mano de obra calificada y al volumen de trabajo existente.

MKT EXTERNO

Se desarrolla a través de visitas directas a los principales ejecutivos de empresas que poseen flotas de transporte, por parte del Gerente General, Gerente Técnico y Gerente de Mercadeo. Se emite una revista bimestral y se colocan adhesivas.

MKT INTERACTIVA

La relación empleado-cliente está dada entre el personal del almacén de repuestos y el de mantenimiento, quienes tienen como misión, estimular la presencia del cliente en la empresa, a través de un servicio ágil y oportuno y en algunos casos, brindando asesoría técnica, que persigue aconsejar al cliente en los posibles problemas que tendrían a futuro si no prestan atención a sus recomendaciones.

RECOMENDACIONES

1. Confirmar que los clientes que deben tomar o influenciar en la decisión reciban la revistas que emite la empresa.
2. Cambiar la portada de la revista por otra que permita al lector identificar la actividad y servicios que presta la empresa.
3. Realizar cambios en la fachada publicitaria de la entrada de la compañía que permitan al transeunte identificar la actividad de la entidad.



INVESTIGACION DE MERCADO

1.- DEFINIR ESTUDIO DE MERCADO

TABLA No. 6

| ALTERNATIVAS | CRITERIOS DE MEDICION |
|---|-----------------------|
| 1. Analizar la ubicación de la competencia | 1. Conveniencia |
| 2. Horario de atención de la compañía y de la competencia | 2. Servicio |
| 3. Calidad del Servicio y repuestos | 3. Satisfacción |

DECISION A TOMAR.-

Determinar la calidad de servicio en la empresa "EL TRAILERO S.A."

ALCANCE.-

Geográfica: Ciudad de Guayaquil

Personas: Propietarios de flotas de transporte pesado- trailers

CRITERIOS DE MEDICION.-

Determinar la satisfacción del cliente.

PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES.-

Problema: La compañía no conoce el nivel de satisfacción de sus clientes.

USUARIO.-

Gerente General de la compañía.

2.- DEFINIR OBJETIVOS

TABLA No. 7

| OBJETIVOS | HIPOTESIS |
|---|---|
| 1. Conocer las causas por las cuales no ha utilizado el servicio de la compañía EL TRAILERO S.A.(I) | 1. Por tener talleres propios.(E) |
| 2. Frecuencia de uso del servicio por parte de clientes.(I) | 2. Cuando el cliente lo necesita (G) |
| 3. Conocer las razones por las cuales los clientes nos prefieren.(I) | 3. Por la calidad del servicio.(G) |
| 4. Determinar los principales atributos que busca la demanda.(I) | 4. Los principales atributos en orden de importancia son: Calidad, Precio, Rapidez, Garantía y Variedad de diseño.(E) |
| 5. Conocer las razones por las cuales los clientes no usan nuestro servicio.(I) | 5. Por ubicación y precio.(E) |
| 6. Determinar el grado de satisfacción del cliente.(I) | 6. La mayoría se encuentra satisfecha.(E) |

(I):Importante
 (i):Interesante
 (G):General
 (E):Específica

3.- DEFINIR LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 pqn}{C^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(0.95)^2 (0.5 \times 0.5) 615}{0.05^2(615-1) + 0.95^2 (0.5 \times 0.5)}$$

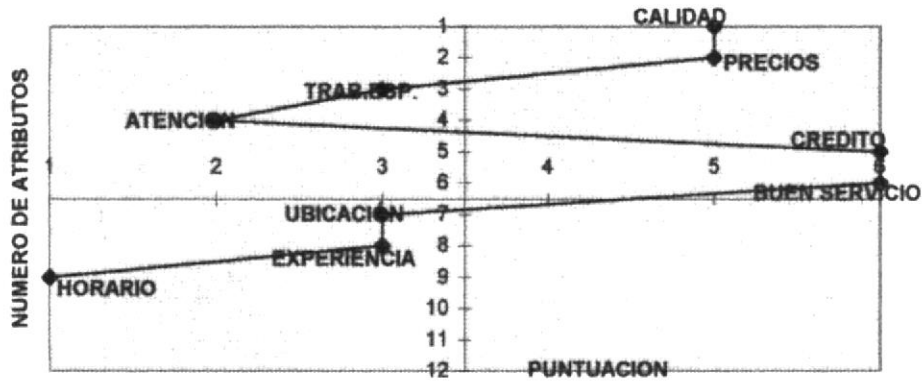
n = 78,81

4.- MAPEO DE POSICIONAMIENTO

TABLA No. 8

| ATRIBUTOS | PUNTAJE | IMPORTANCIA |
|-----------------------|---------|-------------|
| CALIDAD | 5 | 1 |
| PRECIOS | 5 | 2 |
| TRABAJO ESPECIALIZADO | 3 | 3 |
| ATENCION | 2 | 4 |
| CREDITO | 6 | 5 |
| BUEN SERVICIO | 6 | 6 |
| UBICACIÓN | 3 | 7 |
| EXPERENCIA | 3 | 8 |
| HORARIO | 1 | 9 |

**MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA
EL TRAILERO S.A.**



Nota: El puntaje esta dado de la siguiente manera en donde:
1 = Malo y 6 = Excelente

GRAFICA No. 12

De los 12 atributos establecidos por los clientes en las encuestas realizadas, hemos seleccionado nueve para efectos de ubicación en la presente gráfica.

RECOMENDACIÓN

Según lo que podemos observar en el gráfico anterior, la empresa EL TRAILERO S.A. se encuentra con serios problemas en lo concerniente a los siguientes atributos: Trabajo especializado, Atención, Ubicación, Experiencia y Horarios. Por tal razón se deberían tomar las medidas correctivas para mejorar sobre todo las dos primeras, que tienen un nivel de importancia muy elevado para el cliente.

7.5 SISTEMAS DE INFORMACION

ANTECEDENTES

La empresa EL TRAILERO S.A. para el proceso automático de sus transacciones, adquirió el paquete computacional SBT de reconocida operatividad en el mercado. Se implementaron los módulos de Inventarios, cuentas por cobrar, facturación y contabilidad y bancos.

La implementación y mantenimiento de los sistemas, los realiza un técnico en computación con conocimientos limitados de administración.

La estructura de hardware de la empresa, se basa en una red de computadoras usando el administrador de redes de Novell .

OBJETIVOS

1. Establecer si el sistema de la empresa es idóneo o no para registrar las operaciones.
2. Establecer los motivos que generan atraso en la información contable e inconsistencia en la información registrada.

3. Establecer la necesidad de nuevos sistemas.
4. Determinar la configuración del hardware y si ésta satisface las necesidades de la empresa.

PROCEDIMIENTO DE REVISION

La revisión del sistema se la realizó mediante entrevista al encargado de sistemas de la empresa.

RESULTADOS DEL ANALISIS A LOS SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa en su proceso de automatización de transacciones, seleccionó un sistema que satisface las necesidades de la empresa y el volumen de transacciones de la misma, sin embargo se encontraron los siguientes problemas en su implementación:

- Al momento de implementación del sistema, no se definieron las funciones y responsabilidades por parte de los usuarios que ingresan información. Existen situaciones en que dos personas ingresan la misma información sin tener definidos los procesos de verificación y corrección.
- No se definieron los procesos de verificación y corrección en cada uno de los puntos de ingreso de información, esto genera problemas posteriores al tener datos erróneos.
- El flujo de información de la empresa no está alineado al flujo propuesto por el sistema, lo que impide una integración total de la herramienta, esto sucede en el caso específico de la contabilidad.
- La documentación de respaldo no está correctamente organizada, y en ciertos casos no existe para respaldar las transacciones ingresadas al computador.



Si bien es cierto que la empresa tiene un sistema que satisface sus necesidades de automatización transaccional, se debe programar sobre este sistema para poder alinear

la estrategia de la empresa con sus sistemas, ya que estos están enfocados exclusivamente a un control transaccional mas no es un sistema enfocado al mercadeo, por lo que en función de esto se debe planificar el diseño de nuevos reportes y módulos de captura de información adicional sobre el cliente.

La red de computadoras utilizada en la empresa, no tiene una buena red eléctrica, la cual debería ser una red independiente aterrizada y polarizada conectada a un UPS que soporte la carga de todas las computadoras que están en la red. En industrias éste es un tema muy importante debido a que por el hecho de tener motores grandes que generan ruido y fluctuaciones de voltaje las computadoras que no están correctamente protegidas, tiene una alta probabilidad de sufrir fallos en su operación.

No existen planes de contingencia en caso de daño de un computador o pérdida de información, adicionalmente la empresa no tiene un contrato de mantenimiento o soporte que le permita tomar correctivos eficientes ante cualquier problema.

Las estructuras de sus bases de datos, no están eficientemente usadas, esto se genera debido a fallas en el manejo de estas y en la estrategia de definición de índices, lo que causa tiempos de respuesta inaceptables en diferentes reportes.

FLUJO DE INFORMACION

El flujo de información, nace con el ingreso de la mercadería recibida por almacén, donde se verifica lo comprado contra lo recibido, registrándolo en el sistema, los códigos de los ítems son generados por la empresa, y se registra el valor de costo de los

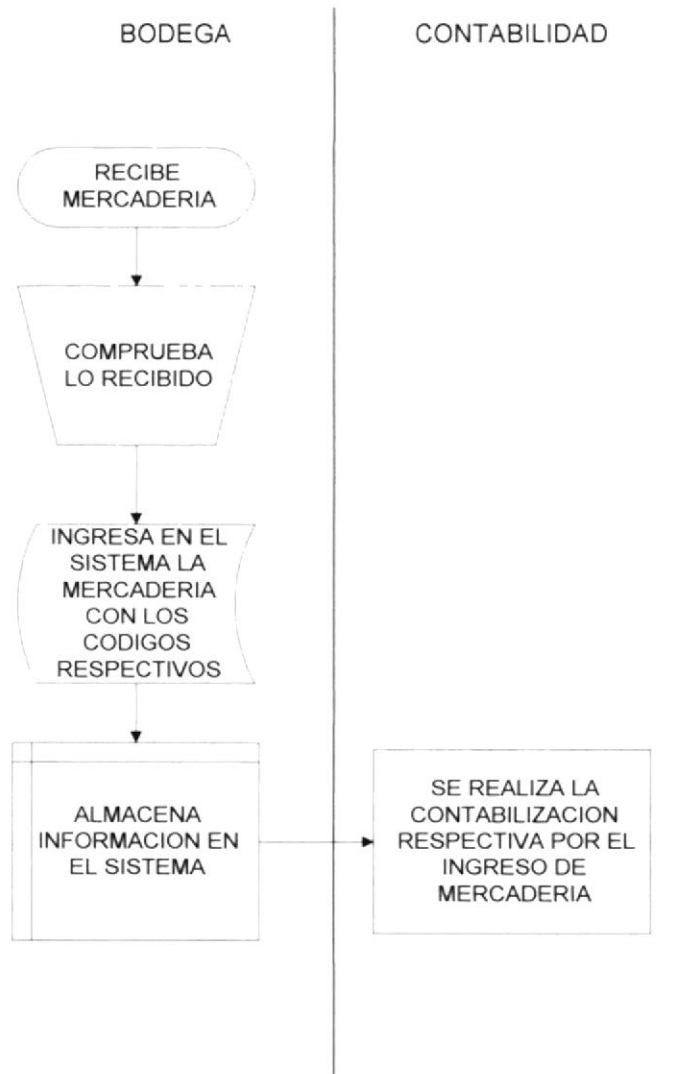
productos, calculando todos los costos de importación y fletes hasta la bodega. Este ingreso lo realiza el personal de mostrador.

Los valores ingresados en el sistema de inventarios, son posteriormente reportados a administración para que realice la contabilización debida.

Los egresos de inventarios pueden darse a partir de una venta generada por los vendedores o una requisición por parte del taller para completar trabajos por mantenimiento o construcción de trailers, en el caso de una venta a través de vendedores, se realiza una factura, en la cual se detalla el cliente y el valor a cobrar, esto es realizado por el personal de ventas. En el caso de una requisición de taller, el responsable del taller realiza en su terminal la facturación del producto vendido.

Al recibir un pago por parte de clientes, administración registra el pago, algunas veces lo realiza la persona de sistemas, quien también ayuda eventualmente a registrar la facturación.

Todos los movimientos realizados en la empresa, los ingresa manualmente el departamento de administración en la contabilidad, esto produce un retraso de meses en la presentación de los estados financieros.



GRAFICA No. 13

CONCLUSIONES

1. El problema principal de los sistemas, radica en la falta de definición del flujo de información en la empresa.
2. Un problema serio en la operación del sistema, es el hecho de que la opción de contabilización automática no este habilitada debido a retrasos en el proceso contable, esto genera un círculo vicioso debido a que están esperando igualar la contabilidad con la operación de la empresa para habilitar esta opción, sin embargo esto puede no darse nunca.

3. Si bien es cierto que la empresa necesita sistemas de información estratégicos, no se puede pensar en estos mientras las operaciones transaccionales no estén correctamente procesadas.
4. El hardware de la empresa no es lo último en tecnología.

RECOMENDACIONES

1. Se debe definir las funciones de cada participante en la operación del sistema, y a partir de estas establecer la responsabilidad del correcto ingreso y procesamiento de información, en cada punto de ingreso de información debe existir los procedimientos necesarios para verificar al final de la jornada, el correcto ingreso de datos y la documentación necesaria que soporte esas transacciones, adicionalmente debe existir un responsable general en la operación del sistema que verifique que en cada punto se haya realizado esta cuadratura diaria.
2. Se sugiere que se habilite la contabilización automática, siempre y cuando se haya analizado y definido correctamente el proceso contable, con la habilitación de la contabilización automática, se pueden ir generando asientos contables que en su momento, cuando la contabilidad los alcance, va a acelerar el proceso.
3. Los esfuerzos iniciales deben estar enfocados principalmente a corregir los problemas del correcto registro de las operaciones, para luego pensar en sistemas estratégicos.
4. Para los sistemas actuales y debido a las prioridades en cuanto a los problemas de los sistemas transaccionales, se sugiere que se mantenga esa inversión ya que ésta satisface la estructura actual, la cual debe solucionar muchos problemas para poder pensar en actualizar la red actual o implementar otro tipo de sistemas.

ANALISIS FODA Y CADENA DE VALOR

TABLA No. 9

F O D A

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| 1. Lo que antes se importaba hoy lo están haciendo ellos y a menor precio | 1. Desarrollo en el área de Diseño y estructuras |
| 2. Años de experiencia | 2. La nueva ley de tránsito contempla de que todos los vehículos que circulen deberán de poseer póliza de seguro, para el caso de los trailers, la empresa podrá ofrecer el servicio de peritaje para determinar las condiciones de los vehículos, antes de la contratación y posterior a los accidentes |
| 3. Pueden realizar cualquier trabajo que el cliente solicite | 3. Usar un equipo móvil para aprovechar el espacio físico de las empresas poseedoras de flotas |
| 4. Reconocidos en el medio como una empresa que realiza un trabajo de calidad | 4. En cuanto a la venta de repuestos los sistemas de frenos y suspensión son similares tanto para trailers como para unidades de transporte de personas, usando su fama reconocida podría entrar en este nuevo mercado. |
| 5. Conocimiento del negocio | 5. A través de un análisis costo-beneficio se ha detectado la conveniencia de que la empresa implemente el sistema de outsourcing con empresas poseedoras de talleres de mantenimiento y reparación |
| 6. Reconstruye partes usadas | 6. Con la apertura de fronteras con Colombia y Perú podría buscar socios en ambos países de tal forma que se establezca una red de servicios a lo largo de las vías de comunicación entre Perú, Ecuador y Colombia |
| 7. Servicio integrado | 7. Asociarse con alguna empresa nacional que cuente con una flota de transporte numerosa |
| 8. Servicio de mantenimiento en menor tiempo que el de la competencia | |
| 9. Se autoprovee al comprar pulmones de frenos a los trasportistas que realizan cambios de los mismos | |
| 10. Buena imagen como constructor o reconstructor de trailers | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| 1. Inadecuada distribución de espacio físico | 1. Competencia de sus propios distribuidores |

| | |
|--|---|
| 2. Falta de mantenimiento de equipos y herramientas | 2. Talleres pequeños con menor calidad, pero con mejores precios |
| 3. Mala coordinación entre las distintas áreas involucradas en el proceso | 3. Falta de cumplimiento en los trabajos, provocado por un excesivo ofrecimiento de servicios |
| 4. Falta de preparación técnica en el personal | 4. Debido a la construcción de la autopista Guayaquil-Daule, la compañía perdería clientes, ya que se encuentra al pie de la misma |
| 5. Falta de motivación en el personal | 5. Multinacionales que se instalen en el país y ofrezcan servicio integrado, con la apertura de fronteras a través de los diferentes tratados de libre comercio |
| 6. Inadecuada estructura de pasivos y financiera de la compañía | 6. Con la apertura de nuevas vías para circulación de transporte pesados, la compañía puede quedar alejada de dichas rutas. |
| 7. Falta de coordinación de los procesos de abastecimientos | |
| 8. Falta de ítems suficientes para la venta | |
| 9. Sistemas de información deficientes | |
| 10. Gerencia desconoce el tamaño exacto del mercado | |
| 11. Inadecuada estructura administrativa | |
| 12. No manejan economías de escala | |
| 13. Centralización de decisiones en Gerencia General, falta de Empowerment | |
| 14. Contratación deficiente e inadecuada de personal | |

CADENA DE VALOR (ANEXO F)

8.- CONCLUSIONES DEL ESTUDIO SITUACIONAL

RESUMEN DE PROBLEMAS POR AREAS

Una vez concluida la revisión de informes de cada uno de los integrantes del equipo de Consultoría, se determinaron como resumen los siguientes problemas, los mismos que siguiendo una de las normas de Auditoría se procedieron a comunicar en sesión de trabajo con los ejecutivos de la Compañía:

COMENTARIOS DE LAS AREAS CRITICAS (PRELIMINAR)

ADMINISTRATIVA

1. La estructura orgánica actual no es la mas adecuada, puesto que todas las decisiones son tomadas por el Gerente General.
2. Información atrasada
3. Balances con 60 días de atrasos
4. Falta de información adicional para la toma de decisiones
5. Gerencia General no toma en consideración las opiniones de los niveles medios

FINANZAS

1. Alto endeudamiento bancario a corto plazo
2. Alto costo financiero
3. Caída en ventas
4. No conoce el costo de las obras y servicios que ofrece
5. La Gerencia Financiera no cuenta con soporte de información necesaria
6. Contabilidad no al día
7. Cierre de las puertas por parte del sistema financiero por haber dejado vencida sus deudas
8. Altos intereses de mora generados
9. No tiene establecida cuales de sus tres líneas es mas rentable
10. Falta de capitalización

PRODUCCION

1. Falta de espacio físico

2. Falta de mano de obra con experiencia y capacitada
3. Falta de instalaciones (eléctricas, agua y aire)
4. Descuido en medidas de seguridad
5. No existe un plan de contingencia por accidentes
6. No se coordina con la G.G. sobre los servicios que se ofrecen, de tal forma que no se puede atender a tiempo con los requerimientos de los clientes.
7. Falta de herramientas, maquinarias, materiales y repuestos para culminar un trabajo a tiempo.
8. Falta de medición en la capacidad instalada de la planta

VENTAS

1. Falta de ítems para la venta
2. Descordinación de lo que pide ventas con lo que provee la Gerencia General
3. Inadecuada remuneración al personal de ventas
4. Falta de comunicación entre Ventas y G.G.
5. Falta de capacitación del personal de Ventas
6. Falta de información estadística de la evolución de las ventas (histórica por ítems)
7. Falta de líneas de teléfonos para realizar seguimiento y gestiones con los clientes
8. En las políticas de crédito no existe coherencia con la G.G.
9. Algunos de los precios de esos productos son mas altos que los de la competencia y de inferior calidad(chinos)

MERCADO

1. La Gerencia desconoce el tamaño exacto del mercado.

No se conoce el posicionamiento de la compañía en el mercado de la construcción, reparación y mantenimiento de trailers y en el de la venta de repuestos para frenos

SISTEMAS DE INFORMACION

1. El problema principal de los sistemas, radica en la falta de definición del flujo de información en la empresa.
2. Un problema serio en la operación del sistema, es el hecho de que la opción de contabilización automática no este habilitada debido a retrasos en el proceso contable, esto genera un círculo vicioso debido a que están esperando igualar la contabilidad con la operación de la empresa para habilitar esta opción, sin embargo esto puede no darse nunca.
3. Si bien es cierto que la empresa necesita sistemas de información estratégicos, no se puede pensar en estos mientras las operaciones transaccionales no estén correctamente procesadas.
4. El hardware de la empresa no es lo último en tecnología.

Luego de la discusión con los funcionarios principales de la Compañía se estableció la siguiente lista de problemas definitivos

ADMINISTRATIVA

1. La estructura orgánica actual no es la mas adecuada, puesto que todas las decisiones son tomadas por el Gerente General.
2. Información atrasada
3. Balances con 60 días de atrasos
4. Falta de información adicional para la toma de decisiones

5. Gerencia General no toma en consideración las opiniones de los niveles medios

FINANZAS

1. Alto endeudamiento bancario a corto plazo
2. Alto costo financiero
3. Caída en ventas
4. No conoce el costo de las obras y servicios que ofrece
5. La Gerencia Financiera no cuenta con soporte de información necesaria
6. Cierre de las puertas por parte del sistema financiero por haber dejado vencida sus deudas
7. No tiene establecida cuales de sus tres líneas es mas rentable
8. Falta de capitalización

PRODUCCION

1. Mala distribución y falta de espacio físico
2. Falta de mano de obra con experiencia y capacitada
3. Falta de instalaciones (eléctricas, agua y aire)
4. Descuido en medidas de seguridad y no existe un plan de contingencia por accidentes
5. No se coordina con la Gerencia General sobre los servicios que se ofrecen, de tal forma que no se puede atender a tiempo los requerimientos adquiridos con los clientes.
6. Falta de herramientas, maquinarias, materiales y repuestos para culminar un trabajo a tiempo.
7. Falta de medición en la capacidad instalada de la planta y costos de producción

VENTAS

1. Falta de ítems para la venta
2. Descordinación de lo que pide ventas con lo que provee la Gerencia General
3. Inadecuada remuneración al personal de ventas
4. Falta de comunicación entre Ventas y Gerencia General.
5. Falta de capacitación del personal de Ventas
6. En las políticas de crédito no existe coherencia con la Gerencia General.
7. Algunos de los precios de ciertos productos son mas altos que los de la competencia y de inferior calidad(chinos)

MERCADO

1. La Gerencia desconoce el tamaño exacto del mercado.
2. No se conoce el posicionamiento de la compañía en el mercado de la construcción, reparación y mantenimiento de trailers, en el de la venta de repuestos para frenos y en el servicio integral.

SISTEMAS DE INFORMACION

El problema principal de los sistemas, radica en la falta de definición del flujo de información en la empresa.

1. Un problema serio en la operación del sistema, es el hecho de que la opción de contabilización automática no este habilitada
2. Los sistemas transaccionales no están correctamente procesados.

ANEXO A

LISTA DE COMPROBACION AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Gerencias : Administrativa; Producción; Finanzas; Ventas y Mercadotecnia

Gerente:.....

Auditor:

A) PLANES Y OBJETIVOS

1. Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos ?
2. Están esos planes y objetivos en armonía con los de otros departamentos, así como con los de la empresa en general ?
3. Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos?
4. Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a la factibilidad y sensatez?
5. Está por entero de acuerdo la Gerencia General con los planes y objetivos del departamento?
6. Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

B) ESTRUCTURA ORGANICA

1. Se cuenta con un organigrama y se le mantiene al corriente?
2. Es la estructura orgánica lógica y eficaz?
3. Refleja la estructura orgánica los objetivos del programa?
4. Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los varios deberes y responsabilidades?
5. Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?
6. Existe una superposición o duplicación de funciones?
7. Pueden eliminarse cualesquiera elementos o funciones orgánicos? Se les puede traspasar a otros departamentos?
8. Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?
9. Existe un buen equilibrio entre las funciones asignadas al personal clave?
10. Hay una falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones?
11. Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad?
12. Qué medidas habrán de tomarse para aumentar la eficacia de la estructura orgánica?
13. Conoce y entiende bien el empleado medio la estructura orgánica?
14. Se ha cuidado en el departamento de efectuar revisiones periódicas de la estructura orgánica? ¿Con los supervisores? ¿Con todo el personal?

C) POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿Cómo se determinan las políticas relativas a las relaciones industriales?
2. ¿Se han puesto al día las políticas, consignándolas por escrito?
3. ¿Reflejan dichas políticas los objetivos básicos de la administración? ¿Existen áreas susceptibles de una mayor mejoría?
4. ¿Son las políticas positivas, claras y comprensibles?
5. ¿Se hacen las políticas del conocimiento del personal de su Gerencia ?
6. ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?
7. ¿Qué política hay con respecto a reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo?
8. ¿Se encuentra perfectamente centralizada la función de entrevistar y tramitar las solicitudes de empleo?
9. ¿Contienen las solicitudes por empleados las aprobaciones del personal autorizado?
10. ¿Se encuentran dentro de los límites de los salarios?
11. ¿Cuál es la política respecto a ascensos, traslados y ceses?
12. ¿Cuál es la política que se sigue respecto a seguros de grupo, pensiones, servicio médico, uso de la cafetería, seguridad y prevención de accidentes?
13. ¿Existe una política apropiada para los casos de descontento del personal, contrato colectivo de trabajo, quejas?
14. ¿Se cumple con la totalidad de las políticas de contratación de personal?
15. ¿Opera con eficacia el sistema de contratación y satisface las necesidades corrientes?
16. ¿Puede mejorarse el trabajo de oficina?
17. ¿Pueden mejorarse las cosas para conseguir una disminución de los costos?
18. ¿Están consignados por escrito los distintos procedimientos?
19. ¿Existen controles apropiados en lo que concierne a salarios?
20. ¿Se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo de personal?
21. ¿En qué situación se hallan los registros?
22. ¿Podrán eliminarse algunos recurriendo a su integración o trabajando en forma más estrecha con algún otro departamento?
23. ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desempeño de cada función?
24. ¿Se cumple integralmente con los procedimientos?
25. ¿Qué procedimientos específicos exigen un estudio y modificación inmediatos?
26. ¿Existen métodos adecuados para el análisis y evaluación de puestos?
27. ¿Existen métodos y procedimientos apropiados para proteger la fábrica?

D) PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

1. Se hace un estudio completo de las actividades de cada empleado ?
2. Se revisa las condiciones de trabajo. ¿Qué mejoras se pueden recomendar?
3. ¿Se utiliza al máximo el personal? En caso negativo ¿como podría lograrse?
4. ¿Qué actividades en el departamento están encaminadas a cuidar de los ascensos al personal? ¿Y para puestos ejecutivos?
5. ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?

6. ¿Se aplican conocimientos sobre relaciones industriales?
7. ¿Cuál es el ánimo del personal y su actitud hacia la empresa?
8. ¿Cuál es el índice de la rotación de personal?
9. ¿Existen estudios de fondo para los puestos de supervisores y de importancia en general?
10. ¿Qué recomendaciones hacer para la capacitación y desarrollo del personal?
11. ¿Qué comentarios se pueden hacer con relación al personal?

E) DISPOSICION GENERAL Y RECURSOS FISICOS

1. Se prepara un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo?.
2. Está dispuesta la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes? ¿Qué mejoramientos se sugieren?
3. ¿Se ha proveído espacio para recepción y entrevistas con los solicitantes de empleo?
4. ¿En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo?
5. Describese el equipo especial y los enseres (primeros auxilios, medico, seguridad, protección de la fábrica, etcétera)
6. ¿Se utilizan al máximo el equipo especial y el general de oficina?
7. ¿Está ubicado el equipo para que pueda emplearse ampliamente?
8. ¿Se ha proveído un espacio adecuado para almacenar? ¿Se usa normalmente? ¿No se usa?
9. ¿Se revisan periódicamente los archivos para su traslado a bodega? ¿Se conservan los registros?
10. ¿Puede mejorarse el equipo?

F) OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL

1. ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la Gerencia General?
2. ¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes internas y externas?
3. Se revisan los métodos establecidos para la tramitación de una solicitud de empleo?.
4. ¿Se cumple con el tiempo normal fijado para dicha tramitación?
5. ¿Cuáles son las actividades específicas con que se enfocan los problemas del personal de la empresa?
6. ¿Cuáles son los métodos pertinentes para tratar los problemas de relaciones laborales? la negociación del contrato colectivo (si lo hay) ?
7. ¿Qué actividades se realizan en lo tocante al sistema de sugerencias de los empleados? trabaja éste satisfactoriamente?
8. ¿Cómo pueden mejorarse las diferentes operaciones pertenecientes a las citadas funciones?
9. ¿Se hallan establecidos controles satisfactorios del ausentismo, enfermedades, llegadas tarde, etcétera ?
10. ¿Existen y se practican controles adecuados para los registros de carácter confidencial ?
11. Si constituye una función o estipulación del departamento el investigar a sus empleados

12. ¿Qué es lo que se hace al respecto? ¿se cumplen las prescripciones legales?
13. ¿Existe una necesidad de controles más estrictos en el renglón de seguridad? ¿referente a personal? ¿áreas de seguridad?
14. ¿Se podrán eliminar algunas operaciones en el departamento, o bien simplificarse, combinarse, mejorarse mediante un cambio de secuencias?
15. ¿Existen embotellamientos? ¿Qué se está haciendo para eliminarlos?
16. ¿Hay algún control presupuestal de los egresos?
17. ¿Se hacen pronósticos que reflejen tendencias futuras?
18. ¿En los informes se compara lo actual con lo pasado? ¿y con los objetivos prefijados?
19. ¿Se pueden realizar mejoramientos en alguno o algunos de los métodos observados por el departamento?
20. ¿Existe un medio y oportunidad para llevar a cabo una medición del trabajo de oficina? Existen programas semejantes ¿funcionan con eficacia?
21. ¿Cuáles son los controles de costo de operación de la oficina que conviene establecer? ¿o ampliar?
22. ¿Qué se necesita para aumentar la eficacia del departamento?
23. ¿Qué puede hacerse para mejorar la calidad del trabajo que en el mismo se hace?
24. ¿Qué medidas habría que tomar para conseguir una disminución en su costo de operación?

La presente lista de preguntas tiene como objetivo determinar su conocimiento de los procedimientos administrativos, producción, seguridad y control interno de la empresa, si por alguna razón desconoce anote en su respuesta DESCONOZCO. Su respuesta corta puede ser SI o NO, pero si desea ampliarla puede escribir en el espacio asignado, con letra de imprenta. Las preguntas deben ser contestadas en forma personal sin consultar a otras personas.

ANEXO A.1

LISTA DE COMPROBACION AUDITORIA ADMINISTRATIVA RESUMEN

Gerencias : Administrativa; Producción; Finanzas; Ventas y Mercadotecnia

Auditor:

A) PLANES Y OBJETIVOS

| | SI | NO | N/C |
|--|----|----|-----|
|--|----|----|-----|

| | | | |
|--|---|---|---|
| Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos ? | 4 | 1 | 0 |
| Están esos planes y objetivos en armonía con los de otros departamentos, así como con los de la empresa en general ? | 2 | 3 | 0 |
| Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos? | 0 | 4 | 1 |
| Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a la factibilidad y sensatez? | 3 | 2 | 0 |
| Está por entero de acuerdo la Gerencia General con los planes y objetivos del departamento? | 4 | 0 | 1 |

B) ESTRUCTURA ORGANICA

| | SI | NO | N/C |
|--|----|----|-----|
|--|----|----|-----|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Se cuenta con un organigrama y se le mantiene al corriente? | 2 | 1 | 2 |
| Es la estructura orgánica lógica y eficaz? | 2 | 2 | 1 |
| Refleja la estructura orgánica los objetivos del programa? | 0 | 2 | 3 |
| Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los varios deberes y responsabilidades? | 3 | 2 | 0 |
| Existe una superposición o duplicación de funciones? | 2 | 3 | 0 |
| Pueden eliminarse cualesquiera elementos o funciones orgánicos? | 4 | 1 | 0 |
| Se les puede traspasar a otros departamentos? | | | |
| Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades? | 4 | 1 | 0 |
| Existe un buen equilibrio entre las funciones asignadas al personal clave? | 3 | 2 | 0 |
| Hay una falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones? | 2 | 3 | 0 |
| Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad? | 3 | 2 | 0 |
| Conoce y entiende bien el empleado medio la estructura orgánica? | 3 | 2 | 0 |
| Se ha cuidado en el departamento de efectuar revisiones periódicas de la estructura orgánica? ¿Con los supervisores? ¿Con todo el personal? | 3 | 2 | 0 |

| C) POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS | SI | NO | N/C |
|---|----|----|-----|
| ¿Cómo se determinan las políticas relativas a las relaciones industriales? | 1 | 1 | 3 |
| ¿Se han puesto al día las políticas, consignándolas por escrito? | 1 | 4 | 0 |
| ¿Reflejan dichas políticas los objetivos básicos de la administración? | 4 | 1 | 0 |
| ¿Existen áreas susceptibles de una mayor mejoría? | | | |
| ¿Son las políticas positivas, claras y comprensibles? | 2 | 3 | 0 |
| ¿Se hacen las políticas del conocimiento del personal de su Gerencia ? | 3 | 2 | 0 |
| ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas? | 1 | 4 | 0 |
| ¿Qué política hay con respecto a reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo? | 1 | 4 | 0 |
| ¿Se encuentra perfectamente centralizada la función de entrevistar y tramitar las solicitudes de empleo? | 0 | 5 | 0 |
| ¿Contienen las solicitudes por empleados las aprobaciones del personal autorizado? | 0 | 5 | 0 |
| ¿Se encuentran dentro de los límites de los salarios? | 2 | 3 | 0 |
| ¿Cuál es la política respecto a ascensos, traslados y ceses? | 1 | 2 | 2 |
| ¿Cuál es la política que se sigue respecto a seguros de grupo, pensiones, servicio médico, uso de la cafetería, seguridad y prevención de accidentes? | 3 | 1 | 1 |
| ¿Existe una política apropiada para los casos de descontento del personal, contrato colectivo de trabajo, quejas? | 1 | 4 | 0 |
| ¿Se cumple con la totalidad de las políticas de contratación de personal? | 1 | 4 | 0 |
| ¿Opera con eficacia el sistema de contratación y satisface las necesidades corrientes? | 0 | 4 | 1 |
| ¿Puede mejorarse el trabajo de oficina? | 5 | 0 | 0 |
| ¿Pueden mejorarse las cosas para conseguir una disminución de los costos? | 5 | 0 | 0 |
| ¿Están consignados por escrito los distintos procedimientos? | 1 | 4 | 0 |
| ¿Existen controles apropiados en lo que concierne a salarios? | 1 | 3 | 1 |
| ¿Se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo de personal? | 3 | 2 | 0 |
| ¿En qué situación se hallan los registros? | 3 | 1 | 1 |
| ¿Podrán eliminarse algunos recurriendo a su integración o trabajando en forma más estrecha con algún otro departamento? | 4 | 0 | 1 |
| ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desempeño de cada función? | | 3 | 0 |
| ¿Se cumple integralmente con los procedimientos? | 0 | 5 | 0 |
| ¿Existen métodos adecuados para el análisis y evaluación de puestos? | 0 | 5 | 0 |
| ¿Existen métodos y procedimientos apropiados para proteger la fábrica? | 4 | 0 | |

D) PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**SI NO N/C**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Se hace un estudio completo de las actividades de cada empleado ?. | 2 | 3 | 0 |
| Se revisa las condiciones de trabajo. ¿Qué mejoras se pueden recomendar? | 2 | 3 | 0 |
| ¿Se utiliza al máximo el personal? En caso negativo ¿como podría lograrse? | 4 | 1 | 0 |
| ¿Qué actividades en el departamento están encaminadas a cuidar de los ascensos al personal? ¿Y para puestos ejecutivos? | 0 | 4 | 1 |
| ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso? | 3 | 2 | 0 |
| ¿Se aplican conocimientos sobre relaciones industriales? | 4 | 1 | 0 |
| ¿Cuál es el ánimo del personal y su actitud hacia la empresa? | 3 | 1 | 1 |
| ¿Cuál es el índice de la rotación de personal? | 0 | 3 | 2 |
| ¿Existen estudios de fondo para los puestos de supervisores y de importancia en general? | 0 | 5 | 0 |
| ¿Qué recomendaciones hacer para la capacitación y desarrollo del personal? | 5 | 0 | 0 |
| ¿Qué comentarios se pueden hacer con relación al personal? | 4 | 0 | 1 |

E) DISPOSICION GENERAL Y RECURSOS FISICOS**SI NO N/C**

| | | | |
|--|---|---|---|
| Se prepara un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo?. | 1 | 4 | 0 |
| Está dispuesta la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes? ¿Qu mejoramientos se sugieren? | 2 | 2 | 1 |
| ¿Se ha proveído espacio para recepción y entrevistas con los solicitantes de empleo? | 0 | 5 | 0 |
| ¿En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo? | 3 | 2 | 0 |
| Describase el equipo especial y los enseres (primeros auxilios, medico, seguridad, protección de la fábrica, etcétera) | 3 | 0 | 2 |
| ¿Se utilizan al máximo el equipo especial y el general de oficina? | 4 | 0 | 1 |
| ¿Está ubicado el equipo para que pueda emplearse ampliamente? | 3 | 1 | 1 |
| ¿Se ha proveído un espacio adecuado para almacenar? ¿Se usa normalmente? ¿No se usa? | 5 | 0 | 0 |
| ¿Se revisan periódicamente los archivos para su traslado a bodega? | 4 | 1 | 0 |
| ¿Se conservan los registros? | | | |
| ¿Puede mejorarse el equipo? | 5 | 0 | 0 |

| F) OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL | SI | NO | N/C |
|--|----|----|-----|
| ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la Gerencia General? | 2 | 2 | 1 |
| ¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes internas y externas? | 2 | 3 | 0 |
| Se revisan los métodos establecidos para la tramitación de una solicitud de empleo? | 0 | 5 | 0 |
| ¿Se cumple con el tiempo normal fijado para dicha tramitación? | 0 | 4 | 1 |
| ¿Cuáles son las actividades específicas con que se enfocan los problemas del personal de la empresa? | 2 | 1 | 1 |
| ¿Cuáles son los métodos pertinentes para tratar los problemas de relaciones laborales? la negociación del contrato colectivo (si lo hay) ? | 1 | 3 | 1 |
| ¿Qué actividades se realizan en lo tocante al sistema de sugerencias de los empleados? trabaja éste satisfactoriamente? | 3 | 1 | 1 |
| ¿Cómo pueden mejorarse las diferentes operaciones pertenecientes a las citadas funciones? | 3 | 1 | 1 |
| ¿Se hallan establecidos controles satisfactorios del ausentismo, enfermedades, llegadas tarde, etcétera ? | 3 | 2 | 0 |
| ¿Existen y se practican controles adecuados para los registros de carácter confidencial? | 1 | 3 | 1 |
| Si constituye una función o estipulación del departamento el investigar a sus empleados | 0 | 4 | 1 |
| ¿Qué es lo que se hace al respecto? ¿se cumplen las prescripciones legales? | 2 | 2 | 1 |
| ¿Existe una necesidad de controles más estrictos en el renglón de seguridad? ¿referente a personal ? ¿áreas de seguridad? | 5 | 0 | 0 |
| ¿Se podrán eliminar algunas operaciones en el departamento, o bien simplificarse, combinarse, mejorarse mediante un cambio de secuencias? | 4 | 0 | 1 |
| ¿Existen embotellamientos? ¿Qué se está haciendo para eliminarlos? | 4 | 0 | 1 |
| ¿Hay algún control presupuestal de los egresos? | 3 | 1 | 1 |
| ¿Se hacen pronósticos que reflejen tendencias futuras? | 3 | 1 | 1 |
| ¿En los informes se compara lo actual con lo pasado? ¿y con los objetivos prefijados? | 2 | 3 | 0 |
| ¿Se pueden realizar mejoramientos en alguno o algunos de los métodos observados por el departamento? | 4 | 0 | 1 |
| ¿Existe un medio y oportunidad para llevar a cabo una medición del trabajo de oficina? Existen programas semejantes ¿funcionan con eficacia? | 2 | 2 | 1 |



ANEXO A.2

LISTA DE COMPROBACION AUDITORIA AMINISTRATIVA

CATEGORIAS

A) PLANES Y OBJETIVOS

Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

| CODIGOS | CATEGORÍA | FRECUENCIA |
|----------------|--------------------------------------|-------------------|
| 1 | Análisis de Políticas de Competencia | 2 |
| 2 | Ampliar a línea de camiones | 1 |
| 3 | Optimización de Stock | 1 |
| 4 | Revisión de precios | 2 |
| 5 | Mayor control a tareas | 1 |
| 6 | Coordinación entre Departamentos | 2 |

B) ESTRUCTURA ORGANICA

Qué medidas habrán de tomarse para aumentar la eficacia de la estructura orgánica?

| CODIGOS | CATEGORÍA | FRECUENCIA |
|----------------|------------------------------------|-------------------|
| 1 | Concientizar y motivar al personal | 2 |
| 2 | Reestructurar y poner objetivos | 1 |
| 3 | Capacitación al personal | 1 |
| 4 | Desconocimiento | 1 |

C) POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

¿Qué procedimientos específicos exigen un estudio y modificación inmediatos?

| CODIGOS | CATEGORÍA | FRECUENCIA |
|----------------|---------------------------|-------------------|
| 1 | Requisición de materiales | 1 |
| 2 | Tiempos y movimientos | 1 |
| 3 | Compras | 1 |
| 4 | Desconocimiento | 2 |

D) y E) Nota: por ser preguntas cerradas, no se permite agrupar por categorías

F) OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL

¿Cuáles son los controles de costo de operación de la oficina que conviene establecer?
¿o ampliar?

| CODIGOS | CATEGORÍA | FRECUENCIA |
|----------------|------------------|-------------------|
| 1 | Financieros | 1 |
| 3 | Ninguno | 1 |
| 4 | Desconocimiento | 2 |

¿Qué se necesita para aumentar la eficacia del departamento?

| CODIGOS | CATEGORÍA | FRECUENCIA |
|----------------|-----------------------------------|-------------------|
| 1 | Sistemas de Información | 1 |
| 3 | Coordinación y Colaboración áreas | 3 |
| 4 | Personal | 1 |

¿Qué puede hacerse para mejorar la calidad del trabajo que en el mismo se hace?

| CODIGOS | CATEGORÍA | FRECUENCIA |
|----------------|------------------------------------|-------------------|
| 1 | Concientizar al Personal | 2 |
| 3 | Buen trabajo | 1 |
| 4 | Crear otras áreas que se necesitan | 2 |

Qué medidas habría que tomar para conseguir una disminución en su costo de operación?

| CODIGOS | CATEGORÍA | FRECUENCIA |
|----------------|---------------------------------------|-------------------|
| 1 | Incrementar ventas | 2 |
| 3 | Sistema Información y Revisión Costos | 2 |
| 4 | Capacitación personal | 1 |

ANEXO B

ENCUESTA 1

GERENCIA TECNICA

**EL TRAILERO
S.A.**

Fecha :

Cuál es el objetivo de la empresa?

Cuál es el negocio de la empresa?

Considera a su área rentable, productiva o ambas ?

RENTABLE PRODUCTIVA AMBAS

Cómo visualiza a la empresa y a su área para el año 2000 ?

Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área ?

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Cuáles son las oportunidades y amenazas del negocio

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Cuáles son los factores, elementos y condiciones claves para realizar un excelente trabajo ?

Cuáles de ellas posee y cuál es la razón por la cual las otras no tiene?

Su personal cuenta con los implementos necesarios?

SI NO

Su personal trabaja a gusto ?

SI NO

Qué clase de jefe se considera usted ?

Programa el trabajo en función de cronogramas o flujos de operaciones?

SI NO A VECES NO CONOCE

Cuando inicia un nuevo trabajo considera todos los factores que afectan la producción para establecer el tiempo de entrega ?

SI NO A VECES

Tiene problemas de abastecimiento de materiales y repuestos ?

SI NO A VECES CASI SIEMPRE

Con que departamento tiene problemas de comunicación ?

Por qué trabaja en esta empresa ?

Haga de cuenta que usted es el dueño de la empresa : Qué mejoraría, cambiaría y eliminaría para que la empresa llegue a ser la mejor empresa, la número 1 en el mercado y la más rentable ?

A su criterio qué empresas o tipos de negocios representan la competencia en el negocio que ustedes trabajan por qué ?

ENCUESTA 2

Fecha:

PERSONAL DEL TALLER

**EL TRAILERO
S.A.**

EDAD :

EDUCACION:

PRIMARIA SECUNDARIA TECNICA

SUPERIOR NINGUNA

A qué se dedica la empresa ?

Cuál es tú función dentro de la empresa ?

En qué actividades te desenvuelves mejor dentro de la empresa ?

Tus jefes te tratan con amabilidad y respeto ?

SI NO

Las condiciones de trabajo son las que tú quisieras y si no lo fuesen cuáles deberían de ser ?

SI NO

Por qué crees que se obliga el uso de los equipos de seguridad en el trabajo ?

Usas los equipos de seguridad normalmente ?

SI NO A VECES MOLESTAN SIEMPRE FALTAN

Tienes las herramientas necesarias para poder trabajar bien ?

SI NO SIEMPRE FALTAN

Te sientes a gusto en la empresa y con tu trabajo, si es NO por qué?

SI NO

Cuándo un cliente reclama por un trabajo mal hecho o por que se ha demorado más de lo normal, qué hacen tus jefes con ese cliente, cómo lo tratan ?

Qué es para ti atender bien a un cliente ?

**ANEXO B.1
RESUMEN
ENCUESTA 1**

GERENCIA TECNICA

EL TRAILERO S.A.

Fecha :

Cuál es el objetivo de la empresa?

Ser líderes en diseño - construcción y mantenimiento de todo lo que es transporte halado.

Cuál es el negocio de la empresa?

Venta de repuestos y servicios de todo lo referente a transporte pesado en sistemas de frenos, sistemas de suspensión. Además la construcción

Considera a su área rentable, productiva o ambas ?

RENTABLE PRODUCTIVA AMBAS

Cómo visualiza a la empresa y a su área para el año 2000 ?

En los actuales momentos la empresa en esta área no tiene competencia y si nos esforzamos por mantenernos como líderes y sabiendo que la transportación jamás decrece si no va siempre en aumento, nosotros creceremos con ella.

Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área ?

FORTALEZAS

Somos especialistas

No tenemos competencia

Somos complejos en el servicio: Repuestos + servicios.

Años de experiencia

Diseño - Construcción

Cuáles son las oportunidades y amenazas del negocio

OPORTUNIDADES

Lo que antes se importaba, hoy lo ofrecemos a mejor precio y buena calidad.

Mantenimiento a las flotas

Reconstrucción en esta área

Diseño en transporte pesado y mediano

DEBILIDADES

Repuestos no llegan a tiempo

Falta espacio

Falta infraestructura y equipos

AMENAZAS

Competencia desleal

Construcción con baja calidad

Cuáles son los factores, elementos y condiciones claves para realizar un excelente trabajo ?

Mano de obra calificada (años de experiencia)

Materiales y repuestos a tiempo

Materiales y repuestos de calidad

Equipos necesarios para ese trabajo

Diseño o especificaciones técnicas claras.

Cuáles de ellas posee y cuál es la razón por la cual las otras no tiene?

La mano de obra tenemos, pero no tienen experiencia

Poseemos repuestos importados, lo compran en Mercado

Los repuestos son de diferente calidad

No se poseen herramientas especiales

No tienen ingeniería

Su personal cuenta con los implementos necesarios?

SI NO

Su personal trabaja a gusto ?

SI NO

Qué clase de jefe se considera usted ?

Quizás justo pero muy exigente

Programa el trabajo en función de cronogramas o flujos de operaciones?

SI NO A VECES NO CONOCE

Cuando inicia un nuevo trabajo considera todos los factores que afectan la producción para establecer el tiempo de entrega ?

SI NO A VECES

Tiene problemas de abastecimiento de materiales y repuestos ?

SI NO A VECES CASI SIEMPRE

Con que departamento tiene problemas de comunicación ?

Gerencia General - Financiero - Compras - Gerente de Ventas

Por qué trabaja en esta empresa ?

Me siento a Gusto

Hay un buen ambiente de trabajo

Me siento realizado profesionalmente

El sueldo todavía me sirve

Haga de cuenta que usted es el dueño de la empresa : Qué mejoraría, cambiaría y eliminaría para que la empresa llegue a ser la mejor empresa, la número 1 en el mercado y la más rentable ?

Mejoraría : La importación de repuestos en variedad y cantidad

La infraestructura de la planta

Máquinas - Herramientas

Cambiaría: No vendería ciertos repuestos al público, sólo lo haría con servicio-taller

Eliminaría: La venta de ciertos repuestos a algunos almacenes que ya son nuestra competencia en esta

área

Pondría sucursales en : Quito - Manta - Puerto Bolívar pues es ya una necesidad.

**A su criterio qué empresas o tipos de negocios representan la competencia en el negocio que ustedes tr
por qué ?**

En nuestra área no tenemos competencia

Fecha: julio 12/96

EDAD :

27

EDUCACION:

PRIMARIA

SECUNDARIA

TECNICA

SUPERIOR

NINGUNA

A qué se dedica la empresa ?

No existe una clara definición en la mayoría de los casos y en una porción pequeña no tienen idea.

Cuál es tú función dentro de la empresa ?

Cada obrero tiene clara sus funciones, las mismas que se enmarcan en las distintas actividades del taller

En qué actividades te desenvuelves mejor dentro de la empresa ?

Tienen preferencia sobre su función, aunque son muy contados los que manifiestan un conocimiento general de todos los puestos

Tus jefes te tratan con amabilidad y respeto ?

SI 88% NO 12%

Las condiciones de trabajo son las que tú quisieras y si no lo fuesen cuáles deberían de ser ?

SI 80% NO 20%

Sueldo acorde al trabajo realizado

Que se preocupen más por los trabajadores

Por qué crees que se obliga el uso de los equipos de seguridad en el trabajo ?

En general todos opinan que es por su propia seguridad y para evitar accidentes

Usas los equipos de seguridad normalmente ?

SI 68% NO 8% A VECES 12% MOLESTAN 4% SIEMPRE FALTAN 8%

Tienes las herramientas necesarias para poder trabajar bien ?

SI 48% NO 12% SIEMPRE FALTAN 40%

Te sientes a gusto en la empresa y con tu trabajo, si es NO por qué?

SI 88% NO 12%

Cuándo un cliente reclama por un trabajo mal hecho o por que se ha demorado más de lo**normal, qué hacen tus jefes con ese cliente, cómo lo tratan ?**

En general ellos opinan que tratan de arreglar el inconveniente con el cliente, explicando los motivos ocurridos y pidiendo

las disculpas del caso. (me parece que siempre existe retraso)

Qué es para ti atender bien a un cliente ?

La mayoría esta de acuerdo en que es importante atender bien a un cliente, algunos aparentemente no saben o no tienen

contacto con ellos. Si se nota una falta de conocimiento y motivación hacia este punto.

ANEXO C

REPUESTOS Y MATERIALES MAS USADOS EN PRODUCCION

- Plancha negra de 9mm.
- Plancha negra de 8mm.
- Plancha negra de 6mm.
- Plancha negra de 5mm.
- Plancha negra de 3mm.
- Plancha negra de 2mm.
- Plancha negra de 1.4mm.
- Plancha negra de 1.1mm.
- Angulos de 2" x 3/16
- Angulos de 3" x 3/16
- Angulos de 4" x 3/16
- Vigas U.P.N. 100
- Vigas U.P.N. 120
- Vigas U.P.N. 160
- Vigas I.P.N. 100
- Vigas I.P.N. 120
- Vigas I.P.N. 160
- Tubo redondo de 2" x2mm
- Tubo redondo de 2" x3mm
- Tubo redondo de 1-1/2 x2mm
- Tubo redondo de 1-1/4 cédula 4.0
- Tubo cuadrado de 2" x 3mm
- Plancha antideslizante de 2" x 3mm
- Varillas de 12 - 10 - 8 - 6 - 4 mm
- Remaches Pop de 3/16 x 1-1/2 ; 1"; 3/4"; 1/2"
- Soldadura 6011 x 1/8"
- Soldadura Mig (rollo) 9mm-4.5mm.
- Pernos diferentes medidas
- Pintura - ácidos fosfatizante - diluyente - masillas
- Pintura Horneable
- Plywood de 10-8-6mm
- Acero de transmisión diferente medidas
- Orejas de patas cuadradas
- Manguera 3/8" plástica mts.
- Pulmón tipo 30 nuevo
- Acople de Aire
- Tomacorriente
- Yugo de pulmón de 1/2"
- Bocín/leva 1-1/2" Ovalado (eje redondo)
- Tuerca interior (Eje redondo)
- Seguro de tuerca (Eje redondo)
- Tuerca Exterior (Eje redondo)
- Bocín /leva 1-1/2" x 1-1/2" (eje redondo)
- Kit de frenos k44
- Espárrago de 3/4"

- Tuerca de 3/4"
- Tensor nuevo regulable
- Tensor nuevo fijo
- Zapatas usadas R-1
- Válvula de aire A1000
- Guía Posterior Roja
- Guía Posterior amarilla
- Tapacubos de aluminio (eje redondo)
- Sello de tapacubos
- Chaveta doble webb 3320
- Jgo. Revestimiento de Zapata 4515D
- Pin y bocín ref. 090600
- Pin y bocín 090400
- Manos inferiores
- Manos superiores
- Tanque de aire
- Manguera 3/8" plástica mts.
- Eje cuadrado nuevo
- Tuercas altas de 7/8" (abrazaderas)
- Válvula FF2
- Montura inferior
- Montura superior
- Balancín 076900 MQH-201
- Pulmón doble reconstruido tipo 30
- Paquetes Propar 4 hojas
- Varilla Roscada de 7/8 x 32"

ANEXO D

INVESTIGACION DE MERCADO

CUESTIONARIO

Buenos días./Buenas tardes, mi nombre es Estamos realizando una encuesta, para conocer su opinión sobre la compañía. Mucho le agradeceré me responda algunas preguntas. Gracias.

1º ¿Conoce Ud. la Cía. El Trailero S.A.?

SI → Continuar con P. 2 NO Termine →

2º ¿Ha contratado, en alguna ocasión, los servicios que presta la Cía. El Trailero S.A.?

SI → Continuar con P. 4 NO → Pasar a P. 3.

3º ¿Por que razón no ha utilizado los servicios de El Trailero S.A.?

(TERMINE)

4º ¿Hace que tiempo, fue la ultima vez que contrató el servicio de El Trailero S.A.?

5º ¿ Y cuál es la frecuencia con que utiliza este servicio?

6º ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de El Trailero S.A.?

VENTAJAS

DESVENTAJAS

7º En términos generales, qué tan satisfecho se encuentra con este servicio?

- 1. Muy satisfecho
- 2. Satisfecho
- 3. Ni muy ni poco satisfecho
- 4. Poco satisfecho
- 5. Nada satisfecho

Por qué? _____

DATOS DE CONTROL

Dirección de Entrevista:

Nombre del Entrevistado:

Nombre del entrevistador:

Fecha:

MUESTRA

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

$$= \frac{(0.95)^2 (0.5 \times 0.5) 615}{0.05^2(615-1) + 0.95^2 (0.5 \times 0.5)}$$
$$= 78,81$$

| LETRA PALAZA (Actividad) | 1. NOMBRE RESPONSABLE (Cargo) | ¿ cliente de SVT ? | los servicios de SVT? | ultima vez ? | los utiliza ? conforme necesidad | ¿ las ventajas de trabajar con SVT ? | MUCHO | SATISE | POCO | NADA |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------|--------|------|--------------------------------------|
| MACASA | | SI | Siempre | | conforme necesidad | | X | | | |
| Comercial | | SI | compras | 1 mes | " | trabajos especiales | | X | | por lo antes explicado |
| TECNIASA | Sr. Roberto Suarez | SI | Gerente | | " | trabajos especiales | | | | |
| Comercial | | SI | Compañías | | " | | | | | |
| TRACTO PARTES | Sr. Humberto Mata | NO | | | " | | | | | |
| comercial | | SI | Siempre | | " | Atención y Ceramita | | X | | precios |
| AGREHESA | Sr. Gabriel Arce | SI | Gerente | 1 año | " | Atención | | X | | |
| construcción | | SI | Taller propio | | " | | | | | |
| APCI | | SI | " | una semana | " | crédito | X | | | Atención y Créditos |
| construcción | Sr. Carlos Yepes | SI | " | | " | | | | | Atención |
| COLISA | Compras | SI | No necesidad | 1 mes | " | atención | | X | | |
| CONSORSAN | Sr. Bolívar Ordoñez | SI | (SD) Compras | 15 días | " | especialidad | | X | | buena atención |
| CONSTITIDALGO | Sra. Patricia Vera | SI | " | | " | | | | | Atención |
| construcción | Jef. compras | SI | " | | " | | | | | |
| EQUIDOR | Ing. Ricardo Pálan | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Gerente | SI | Talleres propios | hace poco | " | | | | | |
| FOUP.PESADOS | Ing. Michel Abuhayar | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Gerente | SI | no necesidad | | " | | | | | |
| GAS.LAGARZOTA | Sr. Patricio Salazar | SI | Talleres Propios | 8 días | " | No | | X | | crédito |
| comercial | Gerente | SI | " | 15 días | " | crédito | | X | | Atención |
| HERAN CONSTR | Ing. Oscar Staveth | SI | Jef. Mantenimiento | | " | excelente atención y precios | X | | | nos han sacado de apuros los sabados |
| construcciones | Jef. Mantenimiento | SI | " | | " | calidad de repuestos | X | | | Atención |
| HORMIG GQUIL | Sr. Juan Diaz | SI | " | | " | ninguna | | | | Muy profesionales |
| construcción | Jef. mantenimiento | SI | " | | " | | | | | |
| MAOPORTI | Sr. José Portilla | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Gerente | SI | " | | " | | | | | |
| POSTEC | Ing. Jorge Rulova | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Jef. mantenimiento | SI | " | | " | | | | | |
| TRACTOROCAS | Sr. René Vivar | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Gerente | SI | " | | " | | | | | |
| VERDYO CIA. | Ing. Jorge Verdú | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Gerente Gral. | SI | " | | " | | | | | |
| AGIP ECUADOR | Sr. Edwin Hinojosa | SI | " | | " | | | | | |
| Tramp de gas | Gte. de operaciones | SI | " | | " | | | | | |
| AGMARESA | Sr. José Gilles | SI | " | | " | | | | | |
| Naviera (F) | Jef. mantenimiento | SI | " | | " | | | | | |
| AGRICOLASA | Sr. César Navarrete | SI | " | | " | | | | | |
| transporte | Propietario | SI | " | | " | | | | | |
| AGRLA JULIA | Sr. Jacinto Montoya | SI | " | | " | | | | | |
| Agrícola (F) | Jef. Bodega | SI | " | | " | | | | | |
| CACHUGRAN | Sr. Carlos Quiroz | SI | " | | " | | | | | |
| Industrial | " | SI | " | | " | | | | | |
| CASSER | Sr. Alejandro López | SI | " | | " | | | | | |
| Transporte (F) | Gerente | SI | " | | " | | | | | |
| DUREXPORTA | Ing. Fabián Prieto | SI | " | | " | | | | | |
| Agrícola | Jef. mantenimiento | SI | " | | " | | | | | |
| DURAGAS | Ing. Wilson Serrano | SI | " | | " | | | | | |
| Comercial (F) | Jef. Mantenimiento | SI | " | | " | | | | | |
| ECUACUPOS | Sr. Julio | SI | " | | " | | | | | |
| Transporte | Jef. mantenimiento | SI | " | | " | | | | | |
| UND.AGR. WONG | Ab. Jimmy Orue | SI | " | | " | | | | | |
| Agrícola | Jefe de compras | SI | " | | " | | | | | |
| EMPAC. ESTAR | Ing. César Estupiñán | SI | " | | " | | | | | |
| pesquera | Gte. Administrativo | SI | " | | " | | | | | |
| POSTEC | Ing. Jorge Rulova | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Jef. mantenimiento | SI | " | | " | | | | | |
| TRACTOROCAS | Sr. René Vivar | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Gerente | SI | " | | " | | | | | |
| VERDYO CIA. | Ing. Jorge Verdú | SI | " | | " | | | | | |
| construcción | Gerente Gral. | SI | " | | " | | | | | |
| AGIP ECUADOR | Sr. Edwin Hinojosa | SI | " | | " | | | | | |
| Tramp. de gas | Gte. de operaciones | SI | " | | " | | | | | |
| AGMARESA | Sr. José Gilles | SI | " | | " | | | | | |
| Naviera (F) | Jef. mantenimiento | SI | " | | " | | | | | |
| AGRICOLASA | Sr. César Navarrete | SI | " | | " | | | | | |
| transporte | Propietario | SI | " | | " | | | | | |
| AGRLA JULIA | Sr. Jacinto Montoya | SI | " | | " | | | | | |
| Agrícola (F) | Jef. Bodega | SI | " | | " | | | | | |

ANEXO D.2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

CATEGORIAS

Por qué no ha utilizado los servicios de EL TRAILERO S.A.?

| CODIGOS | CATEGORIA | FRECUENCIA |
|---------|------------------|------------|
| 1 | SOLO EN COMPRAS | 1 |
| 2 | USA COMPETENCIA | 1 |
| 3 | TALLER PROPIO | 4 |
| 4 | NO NECESITA | 3 |
| 5 | DE VEZ EN CUANDO | 1 |

Cuándo fue la ultima vez que utilizó los servicios de EL TRAILERO S.A.?

| CODIGOS | CATEGORIA | FRECUENCIA |
|---------|----------------|------------|
| 1 | 1 Semana | 3 |
| 2 | 15 días | 2 |
| 3 | 1 Mes | 3 |
| 4 | 2 Meses | 1 |
| 5 | 3 Meses | 1 |
| 6 | 6 Meses | 1 |
| 7 | 1 Año | 1 |
| 8 | Hace poco | 2 |
| 9 | No contestaron | 64 |

Con qué frecuencia utiliza los servicios de EL TRAILERO S.A.?

| CODIGOS | CATEGORIA | FRECUENCIA |
|---------|-------------------------|------------|
| 1 | CONFORME A LA NECESIDAD | 36 |
| 2 | COPRA DE REPUESTOS | 2 |
| 3 | SIEMPRE | 10 |
| 4 | PERIODICAMENTE | 3 |
| 5 | CUANDO BAJAN PRECIOS | 4 |
| 6 | NO RECUERDA | 10 |
| 7 | NO CONSTESTARON | 13 |

Según usted cuales son las ventajas de trabajar con EL TRAILERO S.A.?

| CODIGOS | CATEGORIA | FRECUENCIA |
|----------------|-----------------------|-------------------|
| 1 | TRABAJO ESPECIALIZADO | 10 |
| 2 | ATENCION | 10 |
| 3 | CREDITO | 4 |
| 4 | EXPERENCIA | 3 |
| 5 | PRECIOS | 11 |
| 6 | CALIDAD | 13 |
| 7 | BUEN SERVICIO | 4 |
| 8 | UBICACIÓN | 4 |
| 9 | HORARIO | 1 |
| 10 | NINGUNA | 1 |
| 11 | NO CONTESTARON | 8 |

Cuáles son las desventajas de trabajar con EL TRAILERO S.A.?

| CODIGOS | CATEGORIA | FRECUENCIA |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 1 | FALTA DE STOCK | 1 |
| 2 | UBICACIÓN | 3 |
| 3 | PRECIOS ALTOS | 5 |
| 4 | MAL TRATO | 2 |
| 5 | TIEMPO DE ENTREGA | 1 |
| 6 | NINGUNA | 45 |
| 7 | NO CONTESTARON | 21 |

Qué tan satisfecho se encuentra de EL TRAILERO S.A.?

| CODIGOS | CATEGORIA | FRECUENCIA |
|----------------|------------------|-------------------|
| 1 | MUCHO | 16 |
| 2 | SATISFECHO | 36 |
| 3 | MAS O MENOS | 11 |
| 4 | POCO | 1 |
| 5 | NO CONSTESTAN | 14 |

ANEXO E

CONOCE USTED A SU COMPETENCIA

Quien quiere mantener bajo control a su competencia debe conocerla. Como andan sus conocimientos de la competencia ?. Responda cuidadosamente a las catorce preguntas siguientes. Piense a fondo antes de contestar "SI". En caso de duda es mejor que conteste "NO".

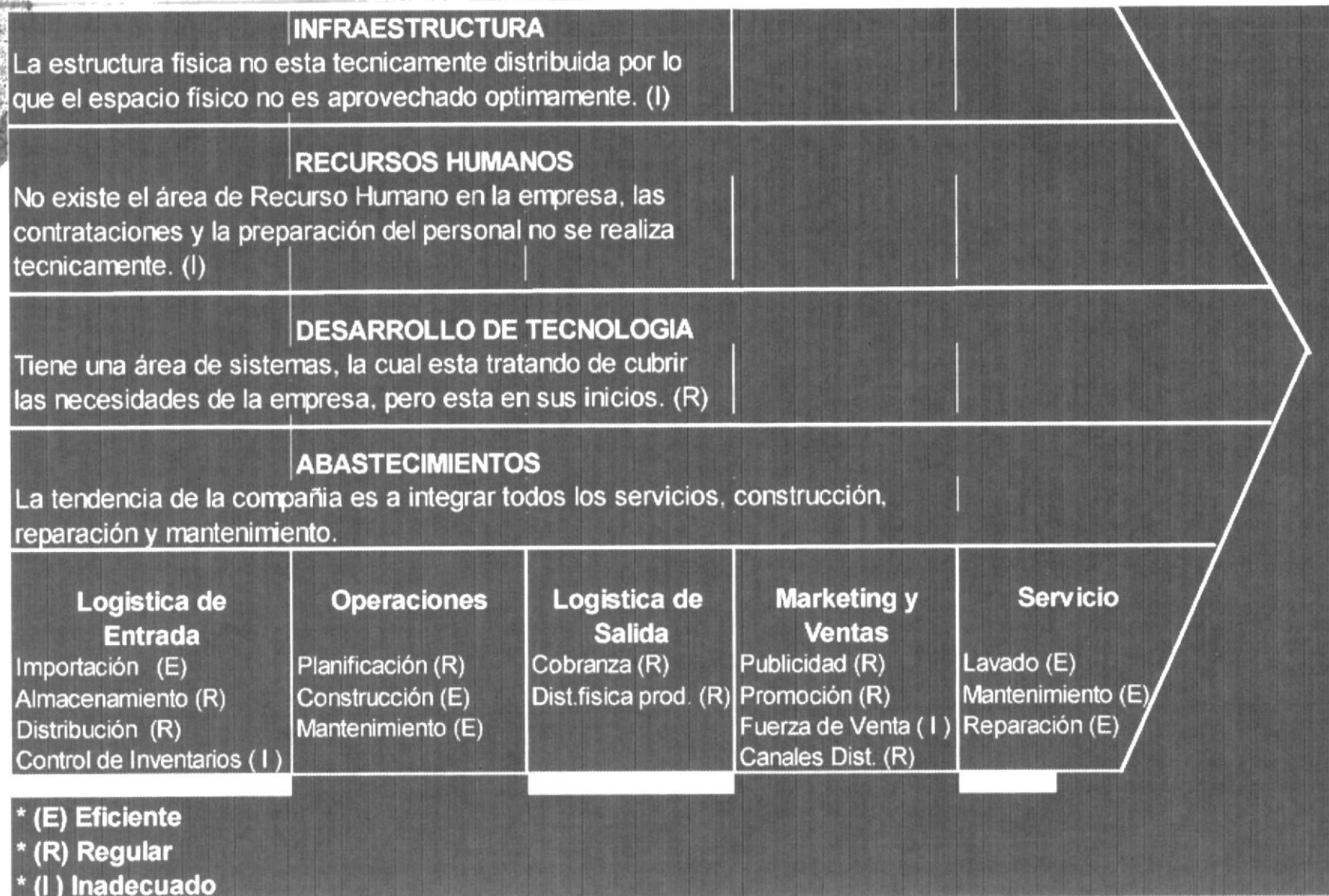
Conoce usted.....

1. Los nombres y direcciones de las principales empresas competidoras, así como a sus vendedores?
2. Las líneas de productos, los artículos, modelos, marcas, gamas de accesorios y ofertas de las principales empresas de la competencia?.
3. Los servicios (atención de estanterías, logística, mantenimiento) ?.
4. Las condiciones (precios brutos, precios netos, descuentos por promoción, plazos de pago) de los competidores?.
5. Los argumentos publicitarios de los competidores en prensa, en televisión, en ferias?.
6. Los canales de distribución de los competidores?
7. Los clientes mas importante de los competidores?
8. Los datos de mercado (cuota de mercado, índice Nielsen, densidad de la distribución) de los competidores principales?
9. Los motivos decisivos de los clientes para comprar a la competencia o requerir servicios ?
10. Los puntos fuertes de la competencia (situación, dimensión, imagen, logística, costos, contactos con las autoridades, tecnología, patentes, cooperación) ?.
11. Los puntos débiles de la competencia (ver pregunta 10)?.
12. Las principales quejas de los compradores respecto a los productos de la competencia?.
13. Los planes futuros (innovación de productos, mercados, estrategia de marketing) de los competidores?.
14. La opinión de los vendedores de la competencia sobre usted mismo, su empresa, sus productos, su marketing?

Mejore sus conocimientos en las cuestiones que no haya obtenido un "SI" convencido. Busque información en la dirección de las ventas, en los clientes, en los medios de conocimiento de la competencia pueden resultar caras.

ESTE ALERTA

CADENA DE VALOR DE EL TRAILERO S.A.



ANEXO F

10.- GLOSARIO DE TERMINOS

PIB.- Producto Interno Bruto
RMI.- Reserva Monetaria Internacional
CFN.- Corporación Financiera Nacional
SBT.- Software de aplicación

BIBLIOGRAFÍA

Michael Porter (1987) .- Ventaja Competitiva: CECSA
Michael Porter (1982).- Estrategia Competitiva: CECSA
William P. Leonard (1971) .- Auditoría Administrativa: DIANA
James C. Van Horne (1978).- Fundamentos de Administración Financiera: PHI
W. Spurrier B.- Editor (1995-96) .- Análisis Semanal de Economía y Política
del Ecuador.
Hernández R. (1991) .- Metodología de la Investigación . Mc. Graw Hill
MEGE-ESPOL.- (1995-96).- Material de consulta entregado en los módulos



11.- ANEXOS, TABLAS Y GRAFICAS

PAGINAS

INDICE DE ANEXOS

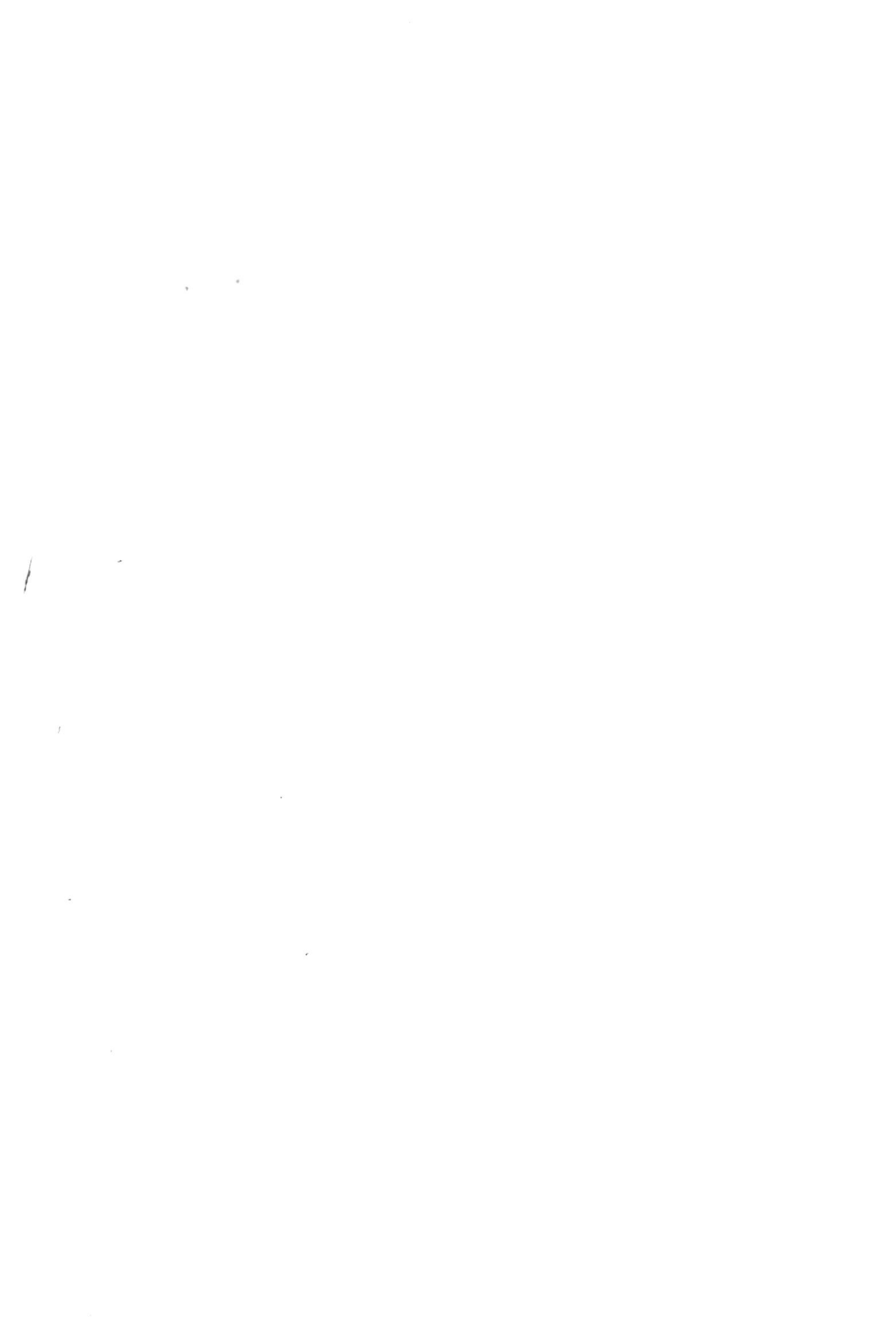
| | |
|---|-----|
| ANEXO A.- Lista de comprobación de Auditoría Administrativa | 82 |
| ANEXO A.1.- Resumen | 86 |
| ANEXO A.2.- Categorías | 90 |
| ANEXO B.- Encuesta al área de producción | 92 |
| ANEXO B.1.- Resumen | 95 |
| ANEXO C.- Repuestos y materiales usados en producción | 100 |
| ANEXO D.- Investigación de mercado | 102 |
| ANEXO D.1.- Resumen | 104 |
| ANEXO D.2.- Categorías | 105 |
| ANEXO E.- Conoce usted su competencia | 107 |
| ANEXO E.1.- Respuestas | 108 |
| ANEXO E.2.- Detalle de la competencia | 109 |
| ANEXO F.- Cadena de valor | 111 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1.- Indicadores económicos | 13 |
| TABLA 2.- Cuadro comparativo de las principales cuentas de los estados financieros | 29 |
| TABLA 3.- Principales índices financieros | 29 |
| TABLA 4.- Estructura de pasivos | 31 |
| TABLA 5.- Niveles de servicio | 59 |
| TABLA 6.- Estudio de mercado | 65 |
| TABLA 7.- Objetivos - Hipótesis | 66 |
| TABLA 8.- Mapeo de posicionamiento | 67 |
| TABLA 9.- FODA | 75 |

INDICE DE GRAFICAS

| | |
|--|----|
| GRAFICA 1.- Variación tipo de cambio | 11 |
| GRAFICA 2.- Tasa de inflación | 12 |
| GRAFICA 3.- Tasa de interés activa | 13 |
| GRAFICA 4.- Estructura Orgánica actual | 18 |
| GRAFICA 5.- Estructura Orgánica propuesta | 25 |
| GRAFICA 6.- Evolución de las ventas | 30 |
| GRAFICA 7.- Estructura financiera: pasivo y patrimonio | 31 |
| GRAFICA 8.- Flujograma de Procesos | 44 |
| GRAFICA 9.- Orientación del negocio | 55 |
| GRAFICA 10.- Ciclo de vida del producto | 57 |
| GRAFICA 11.- Producto vs. Mercado | 58 |
| GRAFICA 12.- Posicionamiento en Servicio Integrado | 67 |
| GRAFICA 13.- Flujograma de Información | 72 |



ANEXO E.2

DETALLE DE LA COMPETENCIA

Ventas.-

NOMRES

Tracto partes
Servi Trucks
Automotriz Gallegos
Inghiner
Importadora Herrera
Juan Valdéz
Hernán Lasso
Frenoseguro

DIRECCIONES

Luis Urdaneta y Gral. Córdova
Machala y Vélez
Ayacucho y la 7ma.
Padre Solano y Tungurahua
Huancavilca y Esmeraldas
Huancavilca y Tulcán
Av. 25 de Julio
Km. 6 Av. Juan Tanca M.

Ventas, Mantenimiento y Construcción

NOMBRES

Tritex
Trailers Americanos
Tecniamión
Sogemet
Amerin
Terminaves
Cía. Verdú
Inem
Taller El Rápido
Construcciones Kleare

DIRECCIONES

Av. 25 de Julio
Av. Napo y Av. 25 de Julio
Km. 25 vía Perimetral
Km. 6 vía a Daule
Km. 6 vía a Daule
Km. 23 vía Perimetral
Km. 12 vía a la Costa
Km. 16.5 vía a Daule
Km. 10 vía a Daule
Av. 6 y calle 5 Mapasingue

ANEXO E.1

CONOCE USTED A SU COMPETENCIA

RESPUESTA

Quien quiere mantener bajo control a su competencia debe conocerla. Como andan sus conocimientos de la competencia ?. Responda cuidadosamente a las catorce preguntas siguientes. Piense a fondo antes de contestar "SI". En caso de duda es mejor que conteste "NO".

Conoce usted.....

1. Los nombres y direcciones de las principales empresas competidoras, así como a sus vendedores?
2. Las líneas de productos, los artículos, modelos, marcas, gamas de accesorios y ofertas de las principales empresas de la competencia?
3. Los servicios (atención de estanterías, logística, mantenimiento) ?.
4. Las condiciones (precios brutos, precios netos, descuentos por promoción, plazos de pago) de los competidores?.
5. Los argumentos publicitarios de los competidores en prensa, en televisión, en ferias?.
6. Los canales de distribución de los competidores?
7. Los clientes mas importante de los competidores?
8. Los datos de mercado (cuota de mercado, índice Nielsen, densidad de la distribución) de los competidores principales?
9. Los motivos decisivos de los clientes para comprar a la competencia, o requerir servicios ?
10. Los puntos fuertes de la competencia (situación, dimensión, imagen, logística, costos, contactos con las autoridades, tecnología, patentes, cooperación) ?.
11. Los puntos débiles de la competencia (ver pregunta 10)?.
12. Las principales quejas de los compradores respecto a los productos de la competencia?.
13. Los planes futuros (innovación de productos, mercados, estrategia de marketing) de los competidores?.
14. La opinión de los vendedores de la competencia sobre usted mismo, su empresa, sus productos, su marketing?

| SI | NO |
|----|----|
| X | |
| X | |
| X | |
| X | |
| | X |
| X | |
| X | |
| | X |
| X | |
| X | |
| X | |
| | X |
| | X |

Mejore sus conocimientos en las cuestiones que no haya obtenido un "SI" convencido. Busque información en la dirección de las ventas, en los clientes, en los medios de conocimiento de la competencia pueden resultar caras.

ESTE ALERTA