

T
658.4012
WIT



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción**

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

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentada por:

Andrés Xavier Wither Delgado




GUAYAQUIL – ECUADOR

AÑO

2000

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo, de manera especial a la Ec. Virna Rossi e Ing. Marcos Tapia cuyo apoyo resultó invaluable en mi realización académica



DEDICATORIA

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A MI FUTURA ESPOSA

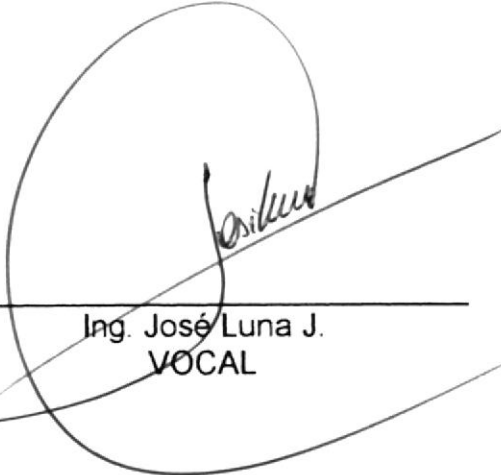
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Eduardo Rivadeneira P.
DECANO DE LA FIMCP



Eco. Vima Rossi F.
DIRECTOR DE TESIS



Ing. José Luna J.
VOCAL



Ing. Nelson Cevallos B.
VOCAL



DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación del ESPOL)



Andrés Xavier Wither Delgado

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	II
INDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS.....	IV
SIMBOLOGIA.....	V
INDICE DE FIGURAS.....	IV
INDICE DE TABLAS.....	V
I ANTECEDENTES.....	1
1.1 Entorno Económico.....	1
1.2 Análisis de País.....	4
1.3 Resumen del Capítulo.....	21
II ANALISIS SECTORIAL.....	23
2.1 Análisis de sector.....	23
2.2 Análisis de industria.....	31
2.3 Importancia económica en la región.....	44
2.4 Análisis de empresa.....	44
2.5 Análisis de Riesgo-Industria.....	47
2.5.1 Balances.....	47
2.5.2 Índices industriales.....	47
2.5.3 Calificación.....	49
2.6 Resumen del capítulo.....	52



III	MOTIVACIONES.....	54
3.1	Misión – metas.....	54
3.1.1	Definición del negocio.....	56
3.1.2	Visión.....	57
3.1.3	Valores fundamentales.....	58
3.2	Riesgo.....	59
3.3	Resumen del capítulo.....	60
IV	ESTRUCTURA DEL NEGOCIO.....	62
4.1	Marco legal – Constitución.....	62
4.2	Nicho de mercado.....	63
4.3	Estrategia Competitiva.....	64
4.4	Estructura Operativa.....	66
4.4.1	Flujos de procesos.....	66
4.5	Organigrama.....	77
4.6	Estructura de distribución.....	89
4.6.1	Estudios de Macro y Micro-localización.....	89
4.6.2	Estudio de Transporte.....	103
4.7	Plan de mercadeo.....	104
4.8	Niveles de Venta Proyectados.....	109
4.9	Resumen del capítulo.....	111
V	SIMULACION FINANCIERA DE UN NEGOCIO EN MARCHA.....	113
5.1	Análisis de estados financieros.....	114

5.2	Determinación de Razones Financieras.....	117
5.2.1	Índices de liquidez.....	117
5.2.2	Índices de Actividad.....	118
5.2.3	Índices de Apalancamiento.....	122
5.2.4	Índices de Rentabilidad.....	123
5.3	Proyección de Resultados.....	125
5.4	Resumen del Capítulo.....	128
VI	ESTRATEGIAS FINANCIERAS PROPUESTAS.....	129
6.1	Financieras.....	129
6.1.1	Planes a largo plazo.....	129
6.1.2	Planes a corto plazo – operativos.....	139
6.2	Globales.....	140
6.3	Operativas.....	144
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149



RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo el formular estrategias operativas y financieras para el desarrollo de una empresa que se dedique a la "Distribución de Repuestos en el Ecuador", a tal efecto partimos analizando el entorno económico y político del País.

Una vez determinada la situación macroeconómica del País se procede a realizar un análisis del Sector Automotriz, de la industria de repuestos y de las principales compañías del medio para obtener como resultado un resumen de los Índices Cuantitativos y Cualitativos de la Industria, determinación del riesgo así como su calificación, para de esta manera formular las motivaciones que llevará a un accionista a invertir en una empresa de este tipo.

A partir de este punto se diseña la estructura del negocio, para lo cual se plantean nichos de mercado objetivo, estructuras de mercadeo, operación, distribución y organización, basándose en estudios de macro y micro-localización, estudios de transporte y flujos operativos. Este capítulo incluirá el planteamiento de un pronóstico de ventas y utilidades considerando los parámetros de la industria.

Luego de esto se elabora una proyección del negocio, tomando como base para el ejemplo a una compañía ya establecida, se realiza un Análisis Financiero detallado a partir de los Estados Financieros (diseñados para este tipo de negocios), logrando descubrir su estructura financiera.

La información obtenida servirá de base para la elaboración de las estrategias financieras de corto y largo plazo que deberán implementarse a fin de obtener los niveles óptimos de rentabilidad del negocio, lo cual implica formular planes de inversión, manejo de flujo de efectivo, determinación de estrategias de venta y cobranza, manejo de inventarios y acuerdos con proveedores.

El capítulo final explica un resumen de conclusiones y recomendaciones acerca de las estrategias planteadas.

La actividad dedicada a la distribución de repuestos en el Ecuador, una vez terminado el actual proyecto, puede convertirse en una excelente oportunidad para empresarios nacionales y extranjeros que decidan invertir en el país.

ABREVIATURAS

AGD	Agencia de Garantía de Depósitos
BCE	Banco Central del Ecuador
CI	Cédula de Indentidad
CPA	Contador Público Autorizado
EOQ	Cantidad Económica de Pedido
FMI	Fondo Monetario Internacional
IIASA	Importadora Industrial Agrícola S.A.
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IVA	Impuesto al Valor Agregado
PIB	Producto Interno Bruto
PSC	Partido Social Cristiano
RMI	Reserva Monetaria Internacional
RUC	Registro Único de Contribuyentes



SIMBOLOGIA

US\$	Dólares Americanos
FOB	Free of landing : sin incluir costos de transporte.
S/.	Sucres
M ³	Metros cúbicos
Cm ³	Centímetros cúbicos

INDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 3.1	Misión de Compañía.....	55
Figura 4.4.1	Flujo de Proceso de Cotización	70
Figura 4.4.2	Flujo de Proceso de Facturación.....	72
Figura 4.4.3	Flujo de Proceso de Control de Inventario.....	76
Figura 4.5	Organigrama General.....	80
Figura 4.6	Organigrama de los Puntos de Venta.....	85
Figura 6.2	Estructura Global.....	143

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla I	Distribución de vehículos livianos por edad año 1998.....26
Tabla II	Distribución de camiones y buses por edad año 1998.....27
Tabla III	Porcentaje de vehículos motorizados por provincia 1998.....28
Tabla IV	Distribución porcentual de vehículos livianos, buses y camiones por marca (vehículos de 0-12 años) año 1998.....29
Tabla V	Total de repuestos importados año 1999.....41
Tabla VI	Números y descripción de partidas arancelarias.....45
Tabla VII	Principales importadores de repuestos año 1999.....46
Tabla VIII	Patrón de calificación de riesgo.....50
Tabla IX	Calificación de empresas del sector.....51
Tabla X	Distribución de ventas a nivel nacional.....97
Tabla XI	Distribución de importaciones de repuestos.....98
Tabla XII	Distribución de ventas por línea de productos por punto de venta.....99
Tabla XIII	Volumen mensual de venta de repuestos.....101
Tabla XIV	Resultados del estudio de transporte.....104
Tabla XV	Mercado potencial.....110
Tabla XVI	Ventas Proyectadas.....110
Tabla XVII	Distribución de ventas por mercado.....137

BIBLIOGRAFÍA

1. LUIS FERNANDO GUIÉRREZ MARULANDA. Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Editorial Norma, 1992.
2. RICHARD A. BREALEY y STEWART C. MEYERS. Principios de Finanzas Corporativas. Cuarta edición, 1992.
3. NASSIR SAPAG CHAIN y REINALDO SAPAG CHAIN. Preparación y Formulación de Proyectos, 1995.
4. HAMDY A. TAHA. Investigación de Operaciones. Quinta edición, editorial Alfaomega, 1995.
5. GABRIEL SALVENDY. Biblioteca del Ingeniero Industrial, Volumen II, ediciones Ciencia y Técnica, 1990.
6. INEN. Reporte Nacional de Transporte, año 1997 y 1996.
7. AUTO STRATEGIES INTERNATIONAL INC. Analysis of Census as of January 1998 y 1997.
8. WALTER SPURRIER, Análisis Semanal, ediciones de los años 1999 y 2000.
9. FILANBANCO, Análisis de País, elaborado en enero 2000.
10. CHARLES W.L.HILL/GARETH R. JONES. Administración Estratégica. Tercera edición, 1996.

11. PORTER. Estrategia Competitiva, año 1994.
12. L.C. LILIA LÓPEZ. Guayaquil, 7 y 8 de julio de 2000. "Planeación Financiera y Administración de Circulante". Diplomado de Finanzas del Tecnológico de Monterrey, 2000.
13. ING. MARCO POLO HERNÁNDEZ. Guayaquil, 28 y 29 de julio de 2000. "Análisis para decisiones de Inversión de Activos Fijos". Diplomado de Finanzas del Tecnológico de Monterrey, 2000.
14. C.P. LUIS FERNANDO ARIAS OLVERA. Guayaquil, 18 y 19 de Agosto de 2000. "Análisis para decisiones de Financiamiento". Diplomado de Finanzas del Tecnológico de Monterrey, 2000.
15. ING. CARLOS VIDAL. Guayaquil, 28, 29 y 30 de Septiembre del 2000." Planeación estratégica para la toma de decisiones Financieras". Diplomado de Finanzas del Tecnológico de Monterrey, 2000.
16. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Informes Mensuales. Página web 2000.
17. CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL. Informes mensuales de importación de repuestos en el Ecuador, 2000.

Capítulo 1

1 ANTECEDENTES

1.1 Entorno Económico

El Ecuador está atravesando una de las más severas crisis económicas de las últimas décadas. Varios factores golpearon la economía a partir de 1995, incluyendo el conflicto con Perú, el Fenómeno de El Niño en 1997-1998, la caída de los precios de las principales exportaciones y la crisis internacional. A esto se sumó un período de inestabilidad institucional y el bloqueo político a iniciativas para reordenar las finanzas públicas, sanear la banca y emprender reformas estructurales.

Como resultado de estos eventos, los indicadores económicos se deterioraron. El crecimiento del producto interno bruto (PIB)

se redujo a 0,4% en 1998 y cayó -7,3% en 1999. El desempleo se incrementó de 11,8% en 1998 a 15,1% en 1999. El déficit fiscal subió de 2,6% del PIB en 1997 a 5,7% en 1998 y 6,2% en 1999. Con relación al sector externo, el déficit en cuenta corriente aumentó a 11% del PIB en 1998 y en 1999 habría un superávit de 5,4% debido a la recesión económica que ha causado una caída del 50% en las importaciones.

La crisis internacional redujo y encareció el flujo de recursos externos. La salida de capitales exacerbó la menor disponibilidad de financiamiento externo. Las reservas internacionales se redujeron de US\$ 1.698 millones en 1998 a US\$ 1.276 millones en 1999.

La situación del sistema financiero se agudizó en 1999 con la paralización del aparato productivo y la salida de capitales. Se produjo una contracción del crédito, un deterioro en la calidad de los portafolios y un proceso de desmonetización que fue agravado por la introducción del impuesto de 1% a la circulación de capitales. En marzo, ante la inminente crisis de uno de los mayores bancos, el Gobierno congeló por un año los depósitos bancarios. En junio se realizó una auditoria de todo el sistema, tras la cual se liquidó un banco, se fusionaron tres y recapitalizaron otros cuatro. Actualmente, la crisis bancaria es

general, la cartera vencida llegó a 48,9% en 1999 y el 59% de los activos de la banca están bajo el control del Estado, tomando en consideración que un índice aceptable de cartera vencida no debe exceder el 3%.

La crisis financiera ha trastornado el manejo monetario del Banco Central que se ha visto obligado a inyectar liquidez para asistir a los bancos en problemas. Esto ha significado una pérdida del control de los agregados monetarios, en particular la emisión monetaria que viene creciendo a tasas superiores al 100% desde marzo de 1999.

Estos desequilibrios macroeconómicos desataron presiones inflacionarias, cambiarias e inestabilidad en las tasas de interés. La inflación subió de 43,4% en 1998 a 60,7% en 1999. El sucre se depreció 196,6% durante 1999, reflejando la salida de capitales, la escasez de divisas y la situación de incertidumbre.

Debido al crítico estado de las finanzas públicas y del sector externo, el Ecuador decidió declarar una moratoria de sus obligaciones en bonos Brady y eurobonos, y reestructuró la deuda interna de tenedores privados. Esta decisión exacerbó el limitado acceso a recursos externos, tanto al sector público como al privado.

Para enfrentar esta situación, las autoridades han intentado aprobar un programa de estabilización que fortalezca la situación del sector fiscal, externo y financiero, y que cuente con el apoyo de los organismos internacionales. En enero de este año se anunció la decisión de entrar en un sistema de dolarización. Luego del cambio de Gobierno y la designación a la Presidencia del Vicepresidente Dr. Gustavo Noboa B., las nuevas autoridades han manifestado su confianza de alcanzar los acuerdos internos para llevar adelante el proceso de dolarización, y continuarán los esfuerzos para concretar el acuerdo con el FMI.

1.2 Análisis de País



Se procederá a describir el entorno social, político y económico del año 1999 y 2000 a la fecha.

Se establece como punto de partida al describir la situación económica -política de Ecuador a partir del día 13 de Noviembre de 1998, día en el cual venció el plazo otorgado por la Superintendencia de Bancos al Banco de Préstamos. Para

dicha fecha el Grupo Peñafiel, dueño del Banco, debía de cumplir varias disposiciones entre las cuales estaba la entrega de fideicomisos, entre otros. Al no poder cumplir con estas disposiciones, entra en un proceso de liquidación forzada.

El gobierno envía un proyecto conocido como de Reactivación Económica, el cual contenía dos componentes: Una propuesta tributaria (Impuesto del 1% a la circulación de capitales y eliminación del impuesto a la renta), y un marco para reestructurar las deudas de las empresas y reformar al sistema bancario, mecanismo dentro del cual se destaca una nueva entidad pública: Agencia de Garantías de Depósitos AGD, con poderes para tomar el control de bancos, destituir a sus administradores, castigar cartera extinguiendo el patrimonio de los accionistas, y vender lo que queda.

Se presentaron dos graves acontecimientos: en primer lugar la reestructuración del Banco Filanbanco, el cual fue capitalizado mediante un bono del Estado por US\$ 400 millones pasando de esta manera a ser otro ente mas del estado. Lo anterior detallado indicaba que el sistema financiero del Ecuador estaba ya atravesando una de las peores crisis en su historia

El 1º de mayo, el presidente Mahuad logra una victoria en la guerra tributaria, cuando entra en vigencia los cambios realizados en el sistema tributario, los cuales pueden ser resumidos en los siguientes:

- Fortalecimiento de los ingresos tributarios, tanto mediante nuevos impuestos como por la ampliación de impuestos existentes, a bienes y servicios anteriormente exentos (Aumentar la base tributaria).
- Fortalecimiento de las disposiciones legales contra los evasores.
- El incremento del control gubernamental sobre los egresos del sector público; la limitación de potestad de las administraciones públicas para conceder alzas salariales a sus empleados, y la circunspección de ciertos derechos sindicales únicamente a los trabajadores, retirándoselos a los empleados. Cuatro medidas tributarias se aprobaron:
 - La extensión del IVA
 - La reintroducción del impuesto a la renta
 - Impuesto al patrimonio
 - Un impuesto a la propiedad automotriz.

El 24 de junio, se hace entrega, por parte de las firmas auditoras externas, el informe sobre la situación del sistema financiero al gobierno ecuatoriano, fruto de estas auditorias, se toman las siguientes resoluciones: Bancomex, ya cerrado, entraría en saneamiento, adicionalmente las autoridades deciden que los accionistas de los Bancos Unión y Crédito pierdan su patrimonio y que dichos bancos entren en proceso de reestructuración, como paso previo a su absorción por parte del banco Continental. Solbanco, que tiene un patrimonio positivo, entrará en reestructuración como paso previo a la absorción que hará el Banco Continental, en virtud del acuerdo de ambas partes.

Tal como lo requiere la constitución, el 1º de septiembre de 1999 el Presidente envió la Pro forma Presupuestaria al Congreso. La legislatura tiene 90 días para aprobarla o de lo contrario entra en vigencia por mandato de ley. La pro forma está acompañada por una propuesta para elevar tanto el IVA como el impuesto a la renta. La aprobación de dicho presupuesto era un requisito para que el FMI aceptara el programa económico ecuatoriano, con lo que, en teoría, se abrirían las compuertas al flujo de los fondos requeridos para estabilizar las cuentas externas y financiar la recuperación

económica. Es también necesaria para una exitosa reestructuración de la deuda Brady. El Ecuador tenía hasta el martes 28 de septiembre para o bien pagar los intereses que vencieron en finales de agosto, o para obtener un apoyo de los acreedores a una propuesta de reestructuración. A la espera de la aprobación del Presupuesto, el gobierno decide suspender 30 días el pago de un importante tramo de su deuda Brady.

El domingo 26 de septiembre, el Gobierno emitió un comunicado anunciando que pagaría el cupón de intereses en sus bonos PDI (que originalmente habían vencido en agosto 31) antes de la expiración del período de gracia el 30 de septiembre de 1999. El Ecuador anunció también que se pediría a los tenedores de los bonos Discount utilizar una porción del colateral de intereses que garantiza esos bonos para cubrir el pago de intereses vencidos que no se realizó sobre los bonos Discount el 31 de agosto. Mientras que el Ecuador se había embarcado en suspender el servicio de la deuda sin tener una estrategia, y había desperdiciado el período de 30 días de gracia discutiendo los puntos más básicos de la propuesta, los acreedores se organizaban de la mejor manera para defenderse de cualquier propuesta que consideraran insatisfactoria.

Desacuerdos al respecto de este tema originan la renuncia del "súper ministro" de economía Guillermo Lasso Mendoza. Al cierre del día 1º de octubre el Chase Manhattan Bank, revela que los tenedores de los bonos Discount habían votado abrumadoramente a favor de la aceleración del pago de la deuda, y que por lo tanto " *los bonos de descuento están vencidos y por pagar de inmediato y hemos notificado a las autoridades ecuatorianas*" (Reuters). La moratoria de los bonos Discount podría resultar en la moratoria de los otros bonos, Brady y Eurobonos.

A dicha fecha, en el ámbito interno, los bancos Previsora y Popular pasan a manos del Estado, lo cual significa que aproximadamente la mitad del sistema financiero anteriormente privado, a ese momento se encontraba en manos del estado. Como es fácil suponer todas estas malas noticias, sumadas a la falta de divisas y el comienzo del descongelamiento de los fondos retenidos tuvo un impacto negativo en las expectativas del mercado originando una fuerte caída del sucre: entre el viernes 17 de septiembre con un tipo de cambio de S/. 11.430 por dólar llegamos a l día 15 de octubre con un tipo de cambio de S/. 15.894, lo cual significa una depreciación del 39% en cuatro semanas.

A continuación conoce la caída de otro grande de la banca ecuatoriana: el Banco del Pacífico, cuando el viernes 16 de octubre la AGD anuncia su decisión de fusionar dicha institución con el Banco Continental.

Para la última semana del mes de Octubre se observa un ambiente interno por de más inestable: El Alcalde de Quito y las cámaras y asociaciones empresariales con sede en la Capital lanzan un ultimátum al Congreso: o aprueban el Presupuesto, o se les revocará el mandato. El PSC y las cámaras de la producción de Guayaquil apoyan una consulta popular en la que se plantea la revocatoria del mandato del Presidente, La denuncia del Dr. Fernando Aspiazu del mal uso de sus donaciones de campaña. Las fuerzas armadas hacen un llamado a los partidos y grupos de presión a que vuelvan a sus sentidos. La crisis económica comienza a ejercer presión sobre el régimen constitucional.

A la primera semana del mes de noviembre el Gobierno Ecuatoriano entró en moratoria de sus Eurobonos y anunció la reestructuración de su deuda interna de corto plazo en dólares, a siete años y a una tasa de menor interés. De esta manera hizo extensivo a todos sus acreedores privados la moratoria

inicialmente adoptada exclusivamente para los bonos Brady Discount.

En cuanto a los acreedores Brady, el Ecuador anunció que para fines del año presentaría una propuesta de intercambio con los Brady y Eurobonos por unos nuevos bonos globales. El 27 de octubre en New York, el Ministro de Finanzas y el Superintendente de Bancos mantuvieron la primera sesión oficial con un selecto grupo de tenedores de bonos. El objetivo de las autoridades fue explicar las difíciles circunstancias que atraviesa el país, y escuchar sugerencias de los tenedores de los bonos respecto de en qué condiciones querían que se emitan nuevos títulos.

Las negociaciones probablemente se prolonguen durante una parte sustancial del año 2000, y hasta que culminen, el crédito externo de fuentes privadas será virtualmente inexistente. El Ecuador dependerá cada vez más de un tubo de oxígeno lanzado por el FMI y los multilaterales.

Para finales del mes de noviembre las autoridades cambian repentinamente de prioridades: hasta ese entonces la AGD tenía la sartén por el mango: el BCE entregaba dinero a raudales para apoyar el saneamiento bancario y la devolución

de los depósitos. El Tribunal Constitucional encontró que el congelamiento de los fondos era Inconstitucional. El Gobierno propuso sistemas para reactivar las empresas, propuestas que a fin de cuentas requerían de los fondos del BCE. El sucre entró en caída libre.

Luego el BCE tomó el control. Se anunciaron medidas draconianas para reducir la emisión monetaria. La política ya no sería suministrar nuevos fondos y fijar bajas tasas de interés a las empresas, sino racionar los fondos del BCE para el descongelamiento de depósitos, fortalecer al sucre a expensas de las tasas de interés. La reactivación pasó a segundo plano. El cambio de política se debe a la realización repentina que el camino anterior llevaba a una puerta del FMI cerrada herméticamente.

En el ámbito de banca, para finales del año 99, el estado es dueño del 70% de los activos bancarios, y la política fue la de concentrar los activos en dos o tres bancos grandes, que serían atractivos a los inversionistas.

El congelamiento de los depósitos y la caída del sucre secaron la demanda interna. Se tornó inevitable una drástica caída del PIB. También era inevitable una caída de las importaciones

(aproximadamente 51% con relación al año anterior). Las salidas de capitales, debido al cierre de las líneas de crédito y que quienes tenían la posibilidad, sacaron sus ahorros afuera, causo un severo déficit en la cuenta de capitales, cuya contrapartida fue un excedente en la cuenta corriente, vializado con la contracción de las importaciones.

El Presidente Mahuad sustituyó la toma de decisiones económicas con el congelamiento de depósitos, con lo que ganó, a expensas de los ahorristas, un período de 90 días de relativa calma. Durante ese período no se adoptaron medidas para superar la crisis. Los vientos de cola vinieron durante el tercer trimestre y a finales del año 99 amenazan directamente a la Presidencia misma. Se habla abiertamente de la renuncia del Presidente.

Durante la última semana del mes de diciembre y la primera semana del mes de enero del 2000, se observa una escalada impresionante del tipo de cambio, lo cual fuerza al Ejecutivo, el 9 de enero a anunciar la dolarización de la economía a un tipo de cambio de S/.25.000 por dólar, (cabe resaltar que esta decisión origina la renuncia de los principales funcionarios del BCE) a tal efecto el Ejecutivo comienza a desarrollar un

Proyecto de Reactivación económica conocido más tarde como "Trolebús".

El Presidente Mahuad, contaba con la tremenda oposición a la cual tendría que hacer frente a partir de ese momento. Una extraña coalición, no del todo clara todavía, entre los grupos indígenas, movimientos sindicales de Petroecuador y el Ejército, ocasionan momentos de angustia y asombro el día viernes 21 de enero, al tomar en primera instancia el edificio del Congreso Nacional, después de lo cual arman la denominada "Junta Cívica".

A través de una serie de maniobras no del todo claras, la situación se resuelve hacia la madrugada del 22 de enero de la siguiente manera: El Presidente Mahuad abandona el cargo, siendo asumido inmediatamente por el hasta entonces vicepresidente: Dr. Gustavo Noboa Bejarano.

Entre las primeras acciones del flamante Presidente esta la de confirmar el proceso de dolarización anunciado por su predecesor. Es más, después de reestructurar su gabinete de ministros, envía al Congreso Nacional el recientemente elaborado proyecto Trolebús, el cual incluye las medidas

necesarias para implementar definitivamente el proceso de dolarización en el Ecuador.

Meses después el Ejecutivo envía al congreso un nuevo paquete de reformas conocido como Trole 2 en el cual se incluían reformas orientadas a eliminar el ICC, mejorar las condiciones para la privatización y modernización de entidades del estado, nuevas reformas al código laboral, etc. Dicha ley entra por ministerio de la ley al no haber sido discutida en el congreso. Inmediatamente después el Dr. Gustavo Noboa envía una nueva reforma denominada ahora Trole III , la cual fue reformada por el Congreso y vetada totalmente por el ejecutivo. Actualmente el Congreso ha planteado la inconstitucionalidad de la ley Trole II ante el Tribunal Constitucional, por lo que se avizoran posibles cambios en un futuro.

A fin de establecer en cifras la situación actual del Ecuador detallamos los principales índices económicos:

Reserva Monetaria Internacional

Este indicador de la posición neta entre los activos y pasivos internacionales a diciembre de 1998 se ubicó en 1.698 millones de dólares los cuales se han reducido al 31 de diciembre de



1999 a 1.227 millones de dólares, en tanto que para el 14 de enero del año en curso esta pasó a 1.281,7 millones de dólares.

Las principales causas que han motivado la reducción señalada anteriormente, han sido la política del Banco Central del Ecuador de mantener el tipo de cambio dentro de las bandas de flotación principalmente a principios de 1999 en enero y febrero. Asimismo, otros factores en la reducción de la RMI, son la alta deuda externa ecuatoriana, que conlleva un servicio y un pago en dólares; y una reducción en la oferta exportable, tal es el caso de productos como el banano y el camarón.

Tipo de Cambio

El tipo de cambio, variable muy sensible en nuestra economía a las expectativas de los agentes económicos, ha mantenido un comportamiento sumamente errático y con tendencia al alza.

A fines de diciembre de 1998 el tipo de cambio era de 6.785, mientras que, a diciembre de 1999 asciende a 20.243 sucres por dólar; es decir una devaluación de 198%. Ya para el 7 de enero del 2000 el tipo de cambio se ubicó en 24.731 y después del anuncio de dolarización de la economía ecuatoriana del 9 de

enero del 2000 se estabilizó en 25.000 sucres por dólar; es decir en 9 días una devaluación efectiva de 23.5%.

Este último indicador nos da una idea del nivel tan lejano de equilibrio comercial en que nos encontramos con un tipo de cambio de 25.000 cuando técnicamente el comercio exterior debería ubicarse en 14.420 sucres por dólar. En esta parte es necesario destacar que el tipo de cambio que requiere el comercio exterior no es necesariamente el mismo que se necesita para dolarizar una economía.

Créditos y Captaciones

Las constantes reducciones de líneas de crédito al sector financiero evidencian una total depresión en el crédito bancario ya que la banca internacional no otorga una suficiente inyección de capitales para canalizar hacia el sector productivo, todo esto producto de las crisis económica, política y financiera que eleva considerablemente el riesgo país.

La tasa de crecimiento de las captaciones, las mismas que a partir de abril de 1999 comenzaron a estabilizarse, luego de unos meses de constantes sobresaltos en la banca. Sin

embargo, la tendencia no se mantuvo para el resto del año ya que a partir de septiembre la aceleración de la tasa anual de crecimiento de las captaciones disminuyó hasta niveles del 9.72% en diciembre del 99, cuando en diciembre del 98 se ubicó en 23.34%.

Tasa de Interés

Para las captaciones como para los créditos notamos tasas de crecimiento que ni siquiera son mayores que la inflación, mucho menos al compararlas con sus respectivas tasas pasivas o activas respectivamente.

Para demostrar esto se presenta en el gráfico adjunto la evolución de las tasas de interés básico, activa y pasiva referencial, así como también, la tasa interbancaria para el mismo período de los créditos y captaciones.

Se notan niveles por arriba del 40%, lo cual es superior a cualquier crecimiento anualizado en las captaciones y créditos de 1999.

También se distingue el notable incremento de la tasa interbancaria por arriba del 140%, justificación que se da por la constante demanda de dólares experimentada por los bancos,

frente a lo cual se demanda en sucres para la compra de dólares. Otra forma de explicarla esta dada por el incentivo que se pretendía dar a la inversión cortoplacista en sucres

Precios de Productores y Consumidores (Inflación)

Los precios, que en nuestra economía debilitada, se han convertido en las variables de ajuste a los desequilibrios de los demás sectores se han mantenido en constantes y aceleradas alzas, lo que pudiera crear nuevamente un proceso de hiperinflación que se ha reprimido no por medidas acertadas sino por la recesión económica que ha llevado a retroceder la producción y consumo del país.

La escalada de los precios se ha manifestado a lo largo de todos los meses tanto para los consumidores como para los productores, siendo el mes de marzo de 1999, el más inflacionario; producto de la especulación e inestabilidad cambiaria, situación que se repitió en enero y febrero de este año.

El constante crecimiento de precios para productores y consumidores junto con la variabilidad del tipo de cambio son unas de las razones que nos ha inmerso en un proceso ya anunciado de dolarización, que intenta reducir la tasa de

inflación anual del 60.7% a niveles relativamente mayores a la internacional (más o menos 15%), y los niveles de devaluación del 198% a 0%.

Importaciones

Las importaciones de enero a noviembre de 1999 registran una disminución de 50.5% respecto a igual periodo de 1998, al ubicarse en US\$ 2.546,6 MM producto básicamente de la recesión económica por la que atraviesa el país, el encarecimiento de las importaciones producto de la continua alza del tipo de cambio, también del paulatino cierre de las líneas de crédito e inversión extranjera.

Las importaciones ecuatorianas se agrupan en tres grupos: bienes de consumo (20.5%), materias primas (43.5%) y bienes de capital (27,1%), los cuales se han reducido en 51.4 47.5 , 59.6% respectivamente cada grupo.

Los productos que mayormente cayeron fueron bienes de capital agrícolas, bienes de consumo duraderos, equipos de transporte, materiales de construcción y bienes de capital industrial.

Las importaciones están distribuidas en 66.8% de América, 17.2% de Europa, 14.4% de Asia, y el restante 1.6% de los demás continentes. Las importaciones de países con mayor dependencia que tenemos y que han disminuido son de Francia (44.5%), España (34.9%), Venezuela (20.4%) y México (7.1%)

1.3 Resumen del Capítulo

En este primer capítulo se analizó la situación económica, política y social del país. En primer lugar desde del punto de vista estrictamente financiero, el país atravesó una de las peores crisis de su historia, con impresionantes procesos devaluatorios e inflacionarios. Además se observó un estancamiento en todos los sectores productivos del país lo cual se evidencia en las cifras expresadas en la tabla resumen (Ver Apéndice A).

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

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

Capítulo 2

2 ANÁLISIS SECTORIAL

2.1 Análisis de sector

El sector al cual pertenece el proyecto de empresa es el sector automotor, a tal efecto el paso lógico para analizarlo es el de referirse a las estadísticas que puedan indicar como este sector ha crecido y desarrollado a lo largo de este tiempo.

Se tomará como base de este estudio la información proporcionada por los siguientes organismos: Anuario de Estadísticas de Transporte (Años 1995 y 1996) y Analysis of Census as of January 1998 y 1997, informe desarrollado por Auto Strategies International Inc.

El primer punto de referencia indica que no existe un censo oficial actualizado del parque automotor en Ecuador, por registro se obtiene que se han vendido 251.733 carros en

Ecuador durante los pasados 25 años, incluyendo carros usados, mercado informal y carros perdidos. Se estima que actualmente existen 190.678 carros de pasajeros en uso en Ecuador.

De la misma manera se deduce que de los 374.621 carros de alquiler (liviano y/o pesado) están en uso 224.190 rodando actualmente en Ecuador.

En los cuadros adjuntos se observa, la distribución de vehículos por origen de producción, marca y año de fabricación. De igual manera se encontrara una distribución de los vehículos por provincia. Cabe resaltar que la información utilizada proviene de dos instituciones diferentes las cuales, por ende, basan su información en diferentes orígenes: mientras que el INEC realiza su análisis basado en la información proporcionada por la matriculación, Auto Strategies basa sus cuadros en las ventas registradas. A partir de esta diferencia de perspectivas, los resultados presentan curiosas contrastes, las cuales pueden ser explicadas con los siguientes argumentos:

- No todos los vehículos en el Ecuador son debidamente matriculados.

- No todos los vehículos que circulan en el Ecuador han sido registrados como vendidos por algún importador o fabricante.

TABLA I

DISTRIBUCIÓN DE VEHÍCULOS LIVIANOS POR EDAD AÑO 1998

0 a 1	9.76 %	18,602
1 a 2	7.38 %	14,075
2 a 3	9.77 %	18,636
3 a 4	16.03 %	30,562
4 a 5	11.76 %	22,424
5 a 6	9.38 %	17,885
6 a 7	6.17 %	11,769
7 a 8	5.36 %	10,222
8 a 9	5.50 %	10,496
9 a 10	4.04 %	7,705
10 a 11	2.27 %	4,336
11 a 12	1.55 %	2,958
Más de 12	11.02 %	21,008
TOTAL	100 %	190,678



Fuente: Informe de Analysis of Census as of January 1998 por Auto
Strategies International Inc

TABLA II

DISTRIBUCION DE CAMIONES Y BUSES POR EDAD AÑO 1998

0 a 1	7.31 %	16,387
1 a 2	5.42 %	12,142
2 a 3	9.73 %	21,811
3 a 4	14.79 %	33,165
4 a 5	8.72 %	19,548
5 a 6	7.77 %	17,42
6 a 7	5.15 %	11,546
7 a 8	3.47 %	7,786
8 a 9	1.87 %	4,203
9 a 10	2.08 %	4,611
10 a 11	2.69 %	6,035
11 a 12	3.78 %	8,469
Más de 12	27.21 %	61,010
TOTAL	100 %	224,190

Fuente: Informe de Analysis of Census as of January 1998 por Auto Strategies International Inc

La distribución porcentual de vehículos en el Ecuador, tomando como base la información proporcionada por el INEC, es:

TABLA III
PORCENTAJE DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS POR PROVINCIA AÑO
1998

AZUAY	5.49%
BOLIVAR	0.50%
CAÑAR	1.65%
CARCHI	1.58%
COTOPAXI	2.20%
CHIMBORAZO	2.57%
EL ORO	3.35%
ESMERALDAS	0.76%
GUAYAS	31.49%
IMBABURA	2.62%
LOJA	1.70%
LOS RIOS	3.04%
MANABI	4.60%
MORONA SANTIAGO	0.09%
NAPO	0.16%
PASTAZA	0.17%
PICHINCHA	33.64%
TUNGURAHUA	3.88%
ZAMORA CHIMPIPE	0.10%
GALAPAGOS	0.01%
SUCUMBIOS	0.41%
TOTAL PAIS	100.00%

Como punto importante se debe especificar cuáles son las marcas de mayor participación en el mercado ecuatoriano:

TABLA IV

**DISTRIBUCION PORCENTAL DE VEHICULOS LIVIANOS POR MARCA
(VEHICULOS DE 0 – 12 AÑOS) AÑO 1998**

SUZUKI	24.91 %
CHEVROLET	17.81 %
FIAT	9.74 %
HYUNDAI	7.30 %
MAZDA	6.09 %
OTROS	34.15 %

**DISTRIBUCION PORCENTUAL DE BUSES Y CAMIONES POR MARCA
(VEHICULOS DE 0 – 12 AÑOS)**

CHEVROLET	31.30 %
TOYOTA	13.67 %
MITSUBISHI	8.60 %
FORD	8.09 %
NISSAN	8.02 %
OTROS	30.33 %

De la información proporcionada se obtienen las siguientes conclusiones:

- Las mayores concentraciones de vehículos se encuentran en las siguientes provincias: Pichincha (34%), Guayas (31%), Azuay (5%), y Manabí (5%).
- Los principales grupos de vehículos de pasajeros se encuentran en carros relativamente nuevos (0 a 6 años), con un 64.08%, mientras que en el grupo de vehículos pesados o camiones 53,69% se encuentran en ese rango de antigüedad.
- En el segmento de vehículos livianos las marcas líderes son: Suzuki (24.91%), Chevrolet(17.81%), Fiat(9.74%), Hyundai (7.30%) y Mazda (6.09%).
- En el segmento de vehículos pesados o camiones las marcas líderes son: Chevrolet (31.30%), Toyota (13.67%), Mitsubishi (8.60%), Ford (8.0%) y Nissan (8.02%).
- El origen de los vehículos livianos se distribuye en los siguientes: Producción nacional 57,46 %, 11,92% de Corea, 9.55% de Japón, 3,75% de República Checoslovaca y 3.32 % de Estados Unidos.

- El origen de los vehículos pesados o camiones se distribuye así: Producción Nacional 46,43%, Japón 32,45%, 9,01% provienen de Estados Unidos.

- Especial atención llaman los modelos de vehículos livianos Suzuki Forsa, Chevrolet Luv, Toyota Stout, Chevrolet San Remo, Fiat uno, Chevrolet Vitara, Mazda B y 323, los cuales representan el 42.15 % de la población total vehicular en el País lo cual implica que es en dichos modelos de vehículos sobre los cuales el stock deberá estar basado.

- En los últimos dos años (especialmente en los años 1999), a pesar de no contar con datos estadísticos confiables podemos acotar que la importación y venta de vehículos nuevos en el País ha tenido una impresionante disminución, fruto de las variaciones del tipo de cambio. Motivo por el cual dicha información no afectaría en gran medida los cuadros y conclusiones descritas.

2.2 Análisis de industria

Si bien es cierto no existe la industria de la importación de repuestos, dado que no constituye una actividad de producción sino más bien de comercialización, se titula así este capítulo que analiza el sector comercial donde la empresa va a

desenvolverse que es el de importación y distribución repuestos automotrices.

Para la realización de un correcto análisis de la industria de repuestos automotrices se debe tomar en consideración las cinco fuerzas competitivas que determinarán la estructura de dicha industria. Estas fuerzas son: La entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

El poder colectivo de estas fuerzas competitivas determina la capacidad de la empresa del sector a ganar, en promedio, tasas de retorno de la inversión mayores al costo de capital.

Las razones por las cuales estas cinco fuerzas determinaran la utilidad del sector industrial son debido a que las mismas influyen sobre los precios, costos, inversión requerida de la empresa, todo lo cual es directivo de los retornos e inversión. Ejemplos típicos de esto en la industria objetivo es el poder que posee el comprador sobre los precios que la empresa posee, bajo la amenaza de una posible sustitución. Por otro lado aspectos como la amenaza de entrada coloca límites sobre los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a

entrantes, esto se explica cuando competidores del sector poseen líneas de distribución muy amplias apoyadas en intensas campañas publicitarias, lo cual obligaría a todo nuevo competidor a realizar grandes inversiones en esos dos aspectos, lo cual probablemente desalentaría a muchos.

En la presente sección se analizará detenidamente cada una de las fuerzas de la industria para así plantear y proyectar una estrategia financiera acorde con las exigencias del mismo.

La entrada de nuevos competidores.- La respuestas a dicha amenaza la dan las barreras de entrada el del sector de repuestos automotrices. Dichas barreras de entrada la constituyen varios factores tales como: Identidad de marca, diferencias propias del producto, requerimiento de capital, economía de escala, acceso a la distribución entre otras.

En el caso concreto de empresas distribuidoras de repuestos se determina que las principales barreras de entrada de nuevos competidores son:

- Economía de escala: Las principales compañías existentes, debido a los altos volúmenes de importación poseen costos de importación más bajos, lo cual le permite incrementar su margen de utilidad o rangos para la disminución de su precio de

venta. Las ventajas antes expuestas provienen en la distribución de los costos fijos y publicidad sobre un gran volumen.

- Estructura: Los líderes de mercado poseen infraestructuras tanto humanas como estructuras, bastante amplias y complejas (por ende de un alto costo), por citar algunos ejemplos:
 - o IIASA – Caterpillar posee 12 sucursales a nivel Nacional
 - o PROMESA posee una fuerza de ventas compuesta por 80 vendedores de campo
 - o FRENOSEGURO mantiene 13 puntos de venta y servicio a nivel nacional.
- Lealtad a la marca: No esta muy arraigado en nuestro medio, aunque existen marcas de referencia tales como Monroe en amortiguadores, Echiln en partes eléctricas, United en frenos, etc., el mercado tiende a no ser fiel a una marca específica.
- Ventajas de costo absoluto. Al conocer al detalle los medios de importación en Ecuador, los principales importadores conocen los medios necesarios a fin de reducir al mínimo los niveles de gastos (de flete o impuestos).

- Alto nivel de endeudamiento de competidores. Debido a la devaluación observada en el pasado año, todos los importadores presentaron pérdidas por diferencial cambiario a través de sus cuentas por cobrar y el miedo a aumentar sus precios conforme a sus costos de reposición en dólares. Esta situación coloca en ventaja a nuevos competidores, que al no tener que cubrir pérdidas de años anteriores debido al diferencial cambiario, no poseen limitantes en cuanto a su nivel de utilidad, más allá de la exigida por los accionistas.

La amenaza de sustitutos.- Es determinada por el desempeño del precio relativo de los sustitutos, por los costos intercambiables y por la propensión del consumidor a realizar sustituciones. En nuestro caso la amenaza de productos sustitutos es mínima. No existen al momento en el Ecuador perspectivas de productos sustitutos para los repuestos automotrices.

El poder de negociación de los compradores.- Dicho poder esta basado en los siguientes aspectos: Volúmenes de compra, productos de sustitución, utilidades del comprador (si este pertenece al mercado de reventa), información del comprador, concentración de compradores contra concentración de empresas, entre otras.

En el caso de este proyecto, el poder de los compradores es alto debido a:

- Es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
- En el caso de los importadores de repuestos, su pedidos o importaciones dependen de un limitado número de clientes (distribuidores o sub-distribuidores).
- Los compradores pueden cambiar sus pedidos entre empresas proveedoras de repuestos debido a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar de precio.

El poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza competitiva se regirá de acuerdo a los siguientes parámetros: concentración de proveedores, importancia del volumen para el proveedor, amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector, presencia de insumos sustitutos, entre otros.

En el caso de importación de repuestos automotrices, el poder de negociación es relativamente bajo, debido a que:

- Existen muchos fabricantes y proveedores de repuestos automotrices tanto en Latinoamérica.
- Los repuestos proporcionados por los diferentes proveedores no poseen un grado de diferenciación tal que para un distribuidor represente un alto costo el cambiarse de proveedor.
- No existe al momento la amenaza de una integración vertical por parte de los fabricantes extranjeros, de tal manera que implementen redes propias de distribución de sus productos.

Como complemento y en contraste con los puntos arriba descritos, cabe resaltar que la fuerza relativa de los proveedores se basa en:

- Los distribuidores de repuestos en el Ecuador no representan un cliente importante para los proveedores, de tal manera que el bienestar de los proveedores no se basa en los importadores y los proveedores tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad. Más aún después de la crisis financiera observada en el pasado año, muchos importadores perdieron sus créditos en el exterior debido a su incumplimiento de pagos originado a su vez por el proceso de devaluación que experimentó el país.

- Los importadores no pueden utilizar la amenaza de integrarse verticalmente de tal manera que puedan comenzar a fabricar repuestos, debido al alto costo de instalación y tecnología que ello representaría.

Rivalidad entre las industrias del sector.- Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar en una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen de las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad. El grado de rivalidad entre las organizaciones dentro de una industria depende fundamentalmente de tres factores: (1) estructura competitiva de la industria, (2) condiciones de demanda, y (3) la dificultad de barreras de salida en la industria.

- Estructura competitiva de la industria. Se puede definir a la industria de repuestos automotrices como una de estructura fragmentada, esto es, que contiene una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas (y pocas grandes), pero ninguna está en posición de dominar la industria. Por ende al

ser una estructura fragmentada y que maneja productos de baja diferenciación, obliga a las empresas dentro de la industria a disminuir los márgenes de utilidad con el afán de crear factores independientes del precio, tales como la calidad y/o servicio, de tal manera que se crea lealtad a la marca y reducir la posibilidad de una guerra de precios. Ejemplo de esto es la campaña lanzada por General Motor bajo el slogan de "Genuino Chevrolet".

- Condiciones de demanda: Debido a la disminución en la demanda de repuestos, producto de las dificultades económicas que todo el país atraviesa, ha generado mayor competencia ya que las compañías luchan por mantener su los ingresos y su participación en el mercado.
- Barreras de Salida.- En esta industria la principal barrera de salida la constituye el acierto o desacierto en la preparación de los inventarios, de tal manera, que un mal proceso o selección del inventario, sumado a las necesidades de stock del medio, generaría un alto costo y por ende una fuerte barrera de salida. Una buena elección del inventario, en cambio, va a reducir y prácticamente eliminar las barreras de salida del negocio de importación de repuestos, al permitir la venta rápida del

inventario en cualquier momento.

Como punto final a continuación se detalla cuales son los montos por tipo de repuestos importados en el Ecuador en el año 99 (Información proporcionada por la Cámara de Comercio), es a partir de esta información que pasaremos a determinar cual es el potencial de mercado.

TABLA V

TOTAL REPUESTOS IMPORTADOS 1999	
DESCRIPCION	US\$ FOB
ENGINE PARTS	14,977,721
SUSPENSION PARTS	5,755,882
FILTERS	5,600,617
TURBO KITS	5,160,511
BEARINGS	4,157,405
BATTERIES	2,676,202
SHOCKS AND STRUTS	2,660,149
BUSHINGS	2,533,770
OIL SEAL	2,353,225
BRAKE PARTS	1,816,015
ENGINE RINGS	1,676,986
VALVE	1,466,996
CLUTCH AND PARTS	1,451,007
POWER STEERING PARTS	1,390,826
GASKETS	1,342,768
BEARINGS	1,122,952
WATER PUMPS	1,014,812
TRANSMISION PARTS	897,084
PINIONS	851,933
INJECTORS AND OTHER	764,240
OIL PUMP	687,577
CAMSHAFT	474,154
FUEL PUMP	414,379
TIE ROD	358,517
CARBURATOR PARTS	300,810
BRAKE DRUM	300,310
BRAKE DISC	280,647
CRANKCASE	30,312
BELTS	26,103
LIFTERS	12,895
IDLER-PULLEY BELT	3,480
TOTAL	62,560,284

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

COMPETENCIA Y LAS OFERTAS DE MERCADO

En este punto se describe cuales son los principales competidores del mercado de repuestos automotrices.

Primero definiremos cuales son los diferentes tipos de repuestos:

Repuesto Original.- Es aquel repuesto manufacturado en fábricas propias de cada marca de vehículos, por ejemplo los motores marca Chevrolet, diseñados, fabricados y ensamblados en industrias Chevrolet. Dentro de esta categoría también se encuentran los repuestos creados por fábricas independientes, pero bajo las especificaciones técnicas de la marca del Vehículo, y con un compromiso de compra única por parte del fabricante del carro, de hecho, al momento de salir de la fábrica el repuesto será embalado en cajas de la marca del vehículo. En esta parte del negocio es común el uso de patentes para defender al repuesto y su diseño.



Repuesto Genuino.- Son aquellos elaborados en las plantas independientes detalladas en el punto anterior, bajo las mismas especificaciones del fabricante del vehículo, pero con la diferencia que son embaladas y comercializadas bajo la marca de la planta no del vehículo. De esta manera es común

observar a repuestos genuinos con un precio de venta muy bajo, fruto del ahorro en el pago de derechos de marca.

Repuesto Genérico.- Es aquel fabricado por fábricas independientes, sin estar diseñados para satisfacer las características de las especificadas por el fabricante del automóvil.

Estos tipos de repuestos poseen los precios más bajos del mercado, gracias al no pago de derechos de marca y al pobre control de calidad existente.

Dentro del mercado de repuestos automotrices cabe destacar varios grupos de competidores que difieren tanto en tamaño como orientación de negocio, así nos encontraremos con los siguientes:

- Concesionarios (casas autorizadas por marcas de vehículos, para la venta y distribución de vehículos y repuestos) distribuidores únicamente de repuestos originales
- Importadores de repuestos (los cuales distribuyen repuestos a los almacenes arriba mencionados, a la vez que poseen locales propios para la venta al detalle)

- Almacenes de repuestos con una orientación netamente orientada hacia una marca específica de repuestos

2.3 Importancia económica en la región

A fin de determinar la importancia económica en la región, se debe analizar el monto de importaciones y venta de repuestos automotrices contra el total de importaciones del año. Para el caso del año 1999 el total de importaciones de repuestos automotriz representaron el 2.41% del total registrado.

2.4 Análisis de empresa

En este capítulo de Análisis de empresa se determina cuáles son los principales importadores de repuestos en nuestro país, a tal efecto se toma como base de datos la proporcionada por la Cámara de Comercio clasificada de acuerdo a partidas presupuestarias designadas para el efecto, tales como:

TABLA VI

NÚMEROS Y DESCRIPCIÓN DE PARTIDAS ARANCELARIAS

Cajas de cambio partes y piezas	8708.40.90
Dirección	8708.99.30
Electricidad (Alternador, dinamo, circuitos de accesorios, de arranque, encendido, batería)	8501.51.10, 9030.89.00, 8708.29.90, 9405.10.90, 8511.40.90, 8511.30.92, 8705.10.00
Embrague	8708.93.10
Frenos	8708.39.90
Motor diesel, partes y piezas	8409.99.00
Motor a gasolina, partes y piezas	8413.30.91
Suspensión	8708.80.00, 8708.99.92, 8708.99.99
Transmisión	8708.99.21

Fruto del análisis efectuado, determinamos que los principales importadores de repuestos en el Ecuador (año 1999 y 2000) en la siguiente tabla:

TABLA VII

PRINCIPALES IMPORTADORES DE REPUESTOS AUTOMOTRICES AÑO
1999

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	FOB Us\$
HIVIMAR CIA LTDA	1,792,377
IMPORT.INDUST.AGRICOLA S.A.	1,882,549
MAC ECUADOR ENERGITECA S.A.	1,592,099
COMERAUT S.A.	1,108,249
INVERNEG	909,763
REPARSA S.A.	865,393
PETROCOMERCIAL	847,172
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	840,259
FEBRES CORDERO CIA DE COMERCIO	616,215
MOTRANSA C A	590,336
PRODUCTOS METALURGICOS S.A	567,058
FRENOSEGURO CIA LTDA.	501,744
SECOHI CIA LTDA	485,331
GUSTAVO GUTIERREZ NAVAS	466,165
IVAN BOHMAN C.A.	443,799
CELMENCRPSA	399,363
INMEQ S.C.C. IINMUEBLE MOTORES EQUPOS IN	331,538
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	288,686
LA LLAVE S.A.	285,667
INGENIO LA TRONCAL	258,426

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

2.5 Análisis de Riesgo-Industria

Una vez establecidos cuáles son los principales importadores de repuestos en el Ecuador, pasamos a determinar, a partir de sus balances y estados financieros entregados a la Superintendencia de Compañías, cuáles son los parámetros de la industria de repuestos en el Ecuador.

2.5.1 Balances

Los balances entregados por cada una de las compañías están detallados en el apéndice B, así como los estados de pérdidas y ganancias reportados por cada una de dichas empresas.

2.5.2 Índices industriales

A partir de la información proporcionada pasaremos a calcular los índices objetivos y subjetivos sobre los cuales se determinará la calificación final de la industria de importadores de repuestos. Podemos dividir los índices industriales sobre los cuales serán medidos en dos tipos:

- Factores Cualitativos

- Factores Cuantitativos

Factores Cuantitativos. Dentro de éstos tenemos a los siguientes indicadores financieros:

- Participación Patrimonial
- Retorno sobre activos
- Índice de Liquidez
- Prueba Ácida
- Rendimiento del Capital Invertido
- Ciclo de Recuperación de Efectivo
- Cobertura de Gastos Financieros
- Coeficiente de Apalancamiento Operativo
- Coeficiente de Apalancamiento Financiero
- Deuda Total sobre ventas

Factores Cualitativos. Los Factores cualitativos a ser tomados en consideración son:

- Investigación
- Calidad de los Estados Financieros

- Central de Riesgos
- Moralidad del Accionistas
- Profesionalismo de la Gerencia
- Empresa Familiar
- Status Grupo Empresarial
- Diversificación de las Ventas
- Calificación Sector Económico
- Tecnología

2.5.3 Calificación

Una vez determinados los factores cualitativos y cuantitativos de cada uno de las empresas, el siguiente paso consiste en la calificación de cada una de ellas siguiendo el siguiente patrón:

TABLA VIII

PATRON DE CALIFICACIÓN DE EMPRESAS

RIESGO PERCIBIDO	Nivel de riesgo de inversión
A	Nivel de riesgo del 0 al 4.99 % Bajo nivel de riesgo. Empresas cuyo flujo de caja es positivo y sus amortizaciones o pagos son cancelados oportunamente. 0 – 29 días de vencidos en el sistema financiero
B	Empresas que realizan sus pagos con ciertos atrasos. Flujos positivos no constantes. Generan recursos que les permiten cancelar sus obligaciones pero no necesariamente en el vencimiento. Nivel de riesgo del 5 al 19.99 %
C	Nivel de aprovisionamiento o riesgo del 20 al 49.99 %. No tienen generación en su flujo al nivel de sus obligaciones, pero poseen garantías adecuadas.
D	Nivel de riesgo del 50 al 99.99% Muy alto nivel de riesgo.
E	Pérdida total

Dando como resultado el siguiente cuadro:

TABLA IX

CALIFICACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR

COMPAÑÍA	RIESGO PERCIBIDO
IIASA	C
HIVIMAR	C
MACECUADOR	C
COMERAUT	B
INVERNEG	B
REPARSA	C
GEN. MOTORS	B
F. CORDERO CIA.	C
MOTRANSA	B
PROD. METALUR.	C
FRENOSEGURO	C
TEOJAMA COM.	B
LA LLAVE	B
SECOHI	B
IVAN BOHMAN	B
TOTAL SECTOR	B

2.6 Resumen del capítulo

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

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

En el análisis de empresa se encuentra detallados cuáles son los principales importadores de repuestos en el país, los cuales son analizados en el capítulo de riesgo industria, a través de

sus estados financieros y de un método de factores cualitativos y cuantitativos, dando como resultado una calificación promedio de "B", esto es, de relativo riesgo para inversión.

Capítulo 3

3 MOTIVACIONES

En este capítulo denominado motivaciones se describe los aspectos formales que determinaran las perspectivas y alcances del negocio.

3.1 Misión – metas

La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; en otras palabras, proporcionar a una organización el enfoque y dirección estratégica. Todas las decisiones estratégicas surgen de la exposición de la misión. Por lo general, la exposición de la misión define el negocio de la

organización, establece su misión y metas, y articula sus principales valores filosóficos.

Luego de estudiar cómo construir una exposición de la misión, se consideran los diversos grupos de interés de la compañía; individuos o grupos, bien sea dentro o fuera de la organización, que posean algún derecho sobre ella. Sus intereses deben tenerse en cuenta cuando se formula la exposición de la misma.

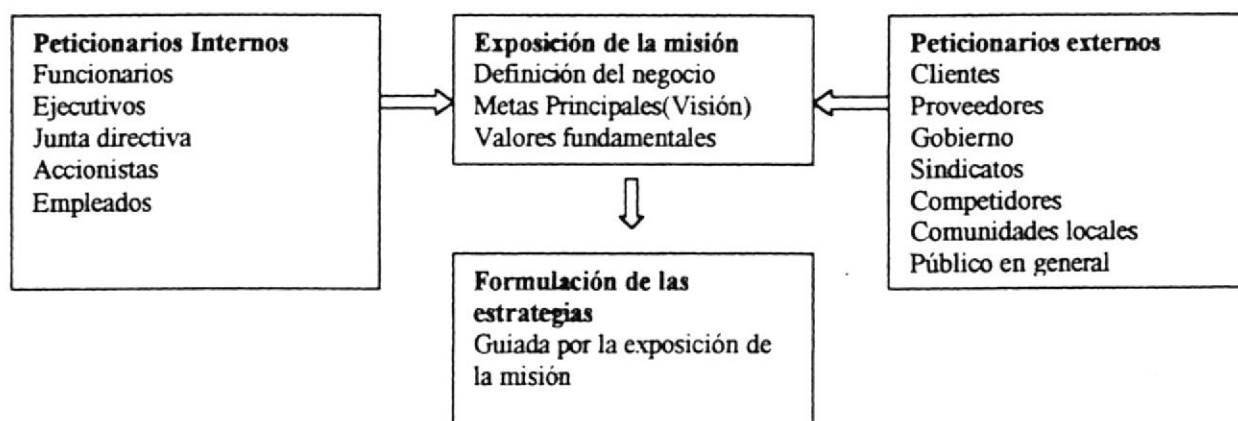


FIGURA 3.1 MISION DE COMPAÑÍA

Como podemos observar en el cuadro arriba detallado, toda la formulación de las estrategias del negocio, la planificación

interna y externa, dependen directamente de la Exposición de la Misión. A tal efecto en se procede a describir los siguientes componentes básicos de la Misión:

- Definición del negocio
- Visión
- Valores fundamentales

3.1.1 Definición del negocio

El primer componente de la exposición de una misión es definir con claridad el negocio de la organización. Definir su actividad involucra esencialmente responder estas preguntas: "¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debería ser?". Las respuestas varían dependiendo si la organización es una empresa especializada o diversificada.



Empresa especializada es aquella organización cuyo negocio implica concentrarse en los grupos de consumidores que va a atender, las necesidades de los clientes que va a satisfacer y las tecnologías mediante las cuales puede atender esas necesidades. Esto

significa una definición de la actividad orientada al consumidor.

Empresa diversificada se define como aquella a la cual definir el negocio involucra concentrarse en el valor que agrega el nivel corporativo a los negocios constituyentes de la firma.

En el caso de estudio de este proyecto se establece que la empresa constituye una empresa especializada, enfocada en la distribución de repuestos automotrices a nivel nacional.

3.1.2 Visión

El segundo componente en la exposición de la misión de una compañía, es decir, la explicación detallada de su visión y las principales metas corporativas, consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de estos elementos proporciona orientación a la exposición de la misión corporativa y ayuda a guiar la formulación de estrategias.

La visión de la empresa la constituye en conformar la mayor cadena de distribución de repuestos automotrices en el Ecuador.

3.1.3 Valores fundamentales

El tercer componente de la exposición de la misión consiste en elaborar una síntesis de la filosofía corporativa: los principios, valores y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de su compañía. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Por tanto, una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto empótrate en la forma como una compañía se dirigiera a sí misma.

Se definen los valores fundamentales de esta empresa, el alcanzar la visión establecida a través de los siguientes medios:

La empresa a ser constituida debe basar sus valores fundamentales en una fuerza laboral flexible y

preocupada de su constante desarrollo personal y orientada al servicio y soporte al cliente como medio para asegurar una operación rentable y en continuo crecimiento.

3.2 Riesgo

Definimos riesgo como la probabilidad de que las cosas no se den conforme a lo planeado por ocurrir un evento desfavorable, en nuestro caso definiremos como riesgo la probabilidad de que a largo plazo las inversiones realizadas en el montaje de una empresa distribuidora de repuestos en el Ecuador provea de un margen de utilidad inaceptable, considerando como inaceptable todo aquel menor al costo de capital en el Ecuador.

El costo de capital tiene implícito tres diferentes tipos de riesgo que deben ser considerados, los cuales son:

$K = \text{Tasa Libre de Riesgo} + \text{Riesgo del Negocio} + \text{Riesgo Financiero}$

Tasa libre de Riesgo : Se denomina tasa libre de riesgo a la tasa de rendimiento con menor riesgo existente (generalmente constituye la proporcionada por los bonos del estado, debido a la "nueva" moneda en el país, se considera

sobre bonos del estado americano). Prácticamente no se puede influenciar sobre ella, depende del medio ambiente.

Riesgo del Negocio: Es el proporcionado o calculado a partir de la información de la industria. Se puede controlar, a través del conocimiento claro de la inversión (proyecto).

Riesgo Financiero: Este proviene de las decisiones de estructura de capital (niveles de apalancamiento, acciones, etc.).

En este caso K sería igual a:

$$K = 10\% + 5\% + 5\% = 20\%$$

3.3 Resumen del capítulo

En este capítulo se procede a determinar la Misión que va a constituir la compañía de distribución de repuestos. Se comienza por determinar la definición del negocio: empresa especializada, enfocada en la distribución de repuestos automotrices a nivel nacional.

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

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

Finalmente se determina el nivel de riesgo existente, de alrededor del 20%.

Capítulo 4

4 ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

En el presente capítulo se determinará los aspectos fundamentales del negocio, tales como su estructura legal, nichos objetivos de mercado, estrategia competitiva, estructura operativa, etc.

4.1 Marco legal – Constitución

Se elige como tipo de compañía a la configuración de sociedad anónima, fundamentalmente por la posibilidad de entrar en el mercado de valores, para lo cual es necesario mantener esta configuración. Entre las ventajas o características adicionales cabe resaltar el alcance de la responsabilidad de los accionistas, la cual llega hasta el valor de sus acciones. De esta manera es posible valorar el máximo riesgo del negocio, que constituiría en el total de acciones del inversionista, sin que se vean afectados sus bienes personales.

4.2 Nicho de mercado

Se puede definir como nicho de mercado (fruto del estudio de mercado detallado en el análisis de la industria) a los siguientes tipos de clientes:

- Distribuidores
- Flotas (empresas grandes)
- Talleres – Concesionarios
- Usuario final

Distribuidores.

Constituyen a los establecimientos ya existentes o por desarrollarse cuya principal actividad la compone la venta de repuestos en una delimitada ubicación geográfica (ciudad ó región), este rango lo constituye el principal nicho de mercado al cual se apunta.

Flotas.

Empresas grandes. Grupo compuestos por aquellas empresas o grupos de empresas (holding) que poseen flotas de vehículos livianos o pesados, y que por su volumen de compras deben

ser atendidos directamente por la compañía y no a través de los distribuidores.

Talleres.

Ó Concesionarios. Corresponde al grupo de talleres que compran repuestos a fin de continuar con trabajos de reparación a terceros.

Usuario Final.

En este punto se indica al usuario final o comprador de mostrador, cliente que será atendido por medio de los mostradores de repuestos en cada uno de los puntos de venta.

4.3 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Los factores que se toman en cuenta al momento de elegir una estrategia competitiva son, por ejemplo: mercado objetivo, comercialización, ventas, distribución, fabricación, línea de productos, mano de obra, finanzas, control, etc.-

Existen básicamente tres tipos de estrategias genéricas:

- Ser líderes en costos
- Ser líderes en diferenciación
- Ser líderes con base en una alta segmentación

Se escoge como estrategia competitiva la Segmentación o Especialización. Dicha estrategia competitiva se basa en la combinación de las dos primeras, esto es, líderes en costo y diferenciación, pero enfocados específicamente a un segmento o segmentos específicos del mercado.

En este caso se considera como la mejor alternativa el tomar como nichos de mercados específicos a los siguientes tipos de clientes:

- Distribuidores
- Flotas (Empresas de gran tamaño)

Debe tomarse en consideración cuáles son las habilidades y recursos necesarios para el poder implementar este tipo de estrategias:

- Inversión constante de capital y acceso al capital
- Habilidad en la ingeniería del proceso.

- Supervisión intensa de la mano de obra
- Fuerte habilidad en la comercialización
- Fuerte cooperación con los canales de distribución
- Instinto creativo.

A fin de llevar a cabo una cobertura de estos mercados es imprescindible contar con una red de distribución en las principales ciudades del país, y así cubrir de una manera rápida y eficaz todo el mercado potencial a nivel nacional.

Se debe tener muy claros cuáles serían los riesgos típicos de las estrategias de segmentación:

- El diferencial del costo se amplíe, eliminando la ventaja de servir un segmento
- Diferencias entre productos / servicios entre el segmento estratégico
- Competidores desenfocan por encontrar sub-mercados dentro del segmento

4.4 Estructura Operativa

4.4.1 Flujos de procesos

En este punto debemos puntualizar los flujos de procesos más relevantes dentro de la organización de, por área:

- AREA DE REPUESTOS:

Elaboración de pedidos de stock

Confirmación y despacho de pedidos de stock

Envío de mercadería desde USA hacia Ecuador

Proceso de desaduanización en Ecuador

Ingreso y Costeo de mercadería

Cálculo de precios

Procedimiento de facturación

Procedimiento para entrega de mercadería

Procedimiento para efectuar devoluciones

Procedimientos de administración de ventas

Toma de Inventarios

Organización y distribución del área de bodega

Transferencias

-AREA DE CONTRALORIA

Elaboración de Informes

Ingreso - Egresos (libros diarios y mayorización de cuentas)

Costeo de mercadería

Pago a proveedores externos

Procedimiento para apertura de crédito

Procedimientos de cobranzas

Manejo de caja-bancos

Para definir el flujo de procesos se debe tomar en cuenta el enfoque de flujos. A continuación se detallará tres procesos que servirán de modelo para el desarrollo de los demás:

- 1.- Ventas: Cotización, Facturación.
- 2.- Inventario: Control de mínimos y máximos, Despacho y Recepción de mercadería, envío de información.

Ventas

Son todos los procesos que relacionan al cliente con la empresa tales como:

Cotización de mercadería.

Los pasos a seguir en el proceso de cotización son los siguientes:

- 1.- Cliente solicita repuesto
- 2.- Vendedor solicita la información necesaria: Modelo, Marca, Año, cilindraje y de ser posible número de parte original.
- 3.- Con la información proporcionada procede a ubicar el número de parte en el sistema o en los catálogos.
- 4.- Una vez ubicado el número de parte ingresa al módulo de cotización de piezas y determina: precio y disponibilidad.
- 5.- Revisa el descuento asignado al cliente (se debe referir a las tablas de descuentos vigentes)
- 6.- Imprime cotización anotando los siguientes datos del cliente: Nombre, Dirección, teléfono, RUC ó CI.
- 7.- Entrega cotización al cliente.

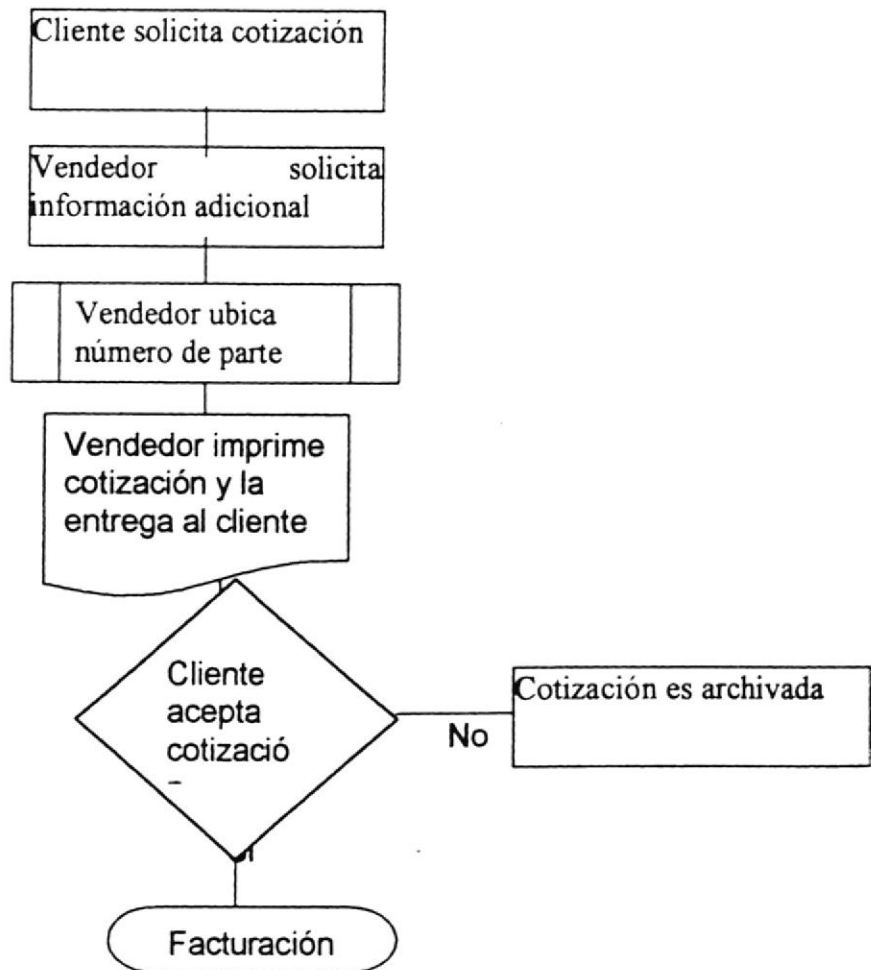


FIGURA 4.4.1. FLUJO DE PROCESO DE COTIZACIÓN DE MERCADERÍA

Facturación.

El proceso de facturación es el siguiente

- 1.- Igual al proceso de cotización hasta el punto 3
- 2.- Una vez ubicado el número de parte ingresa al módulo de facturación de piezas y determina: precio y disponibilidad.
- 3.- Revisa el descuento asignado al cliente (se debe referir a las tablas de descuentos vigentes).
- 4- Cliente aprueba la compra
- 5.- Imprime factura anotando los siguientes datos del cliente: Nombre, Dirección, teléfono, RUC ó CI, número de Orden de Compra
- 6.- Original y copia de factura son entregada al cliente
- 7.- Se entrega mercadería al cliente, previa firma de la recepción de mercadería en las copias de la empresa.

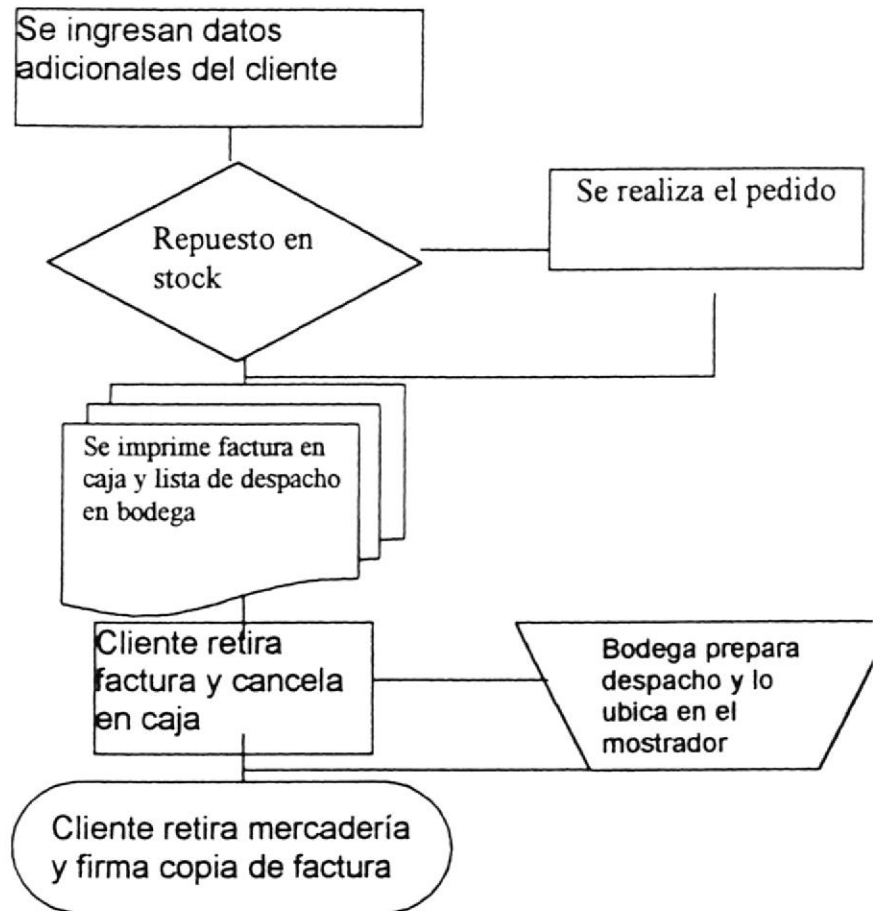


FIGURA 4.4.2. FLUJO DE PROCESO DE FACTURACION

Inventario

Son todos los procesos relacionados con el stock de repuestos que deberá manejar cada punto de venta.

Creación del stock de repuestos (este proceso se realiza solamente una vez para cada tienda o punto de venta, por lo que no se muestra su flujo al no ser un procedimiento diario o periódico).

- 1.- Se elabora un listado de stock sugerido tomando en consideración los siguientes parámetros: Ítem de alta rotación a nivel nacional, población específica de la localidad y niveles de rotación del número sugeridos.
- 2.- Tomando como base 1 mes, se determina la cantidad de cada número de parte para el stock sugerido (lo cual significa calcular un promedio ponderado a partir de la rotación de cada ítem)
- 3.- Se crea la bodega en el sistema de computación
- 4.- Se realizan las transferencias pertinentes.

Control de mínimos y máximos

Básicamente se considera un proceso mensual de control por medio del sistema de computación, el cual basa los niveles de inventario en los siguientes parámetros:

- Tiempos de tránsito de la mercadería (tiempo que transcurre desde que la orden es colocada hasta que la mercadería entra al stock de la tienda)
- Tiempo de reorden (cada cuando tiempo se realizan las reposiciones).
- Niveles de ventas.

Una vez establecidos los niveles de mínimos y máximos para cada tienda, se sigue el siguiente procedimiento:

A tal efecto el proceso es el siguiente:

1. Se registra diariamente los movimientos efectuados, tales como: ventas, ingresos y/o ajustes.

2. Semanalmente se deberá correr el proceso en el sistema de computación a fin de determinar el stock necesario para cubrir el tiempo determinado de ventas que el plan de marketing de la zona indique.
3. Los requerimientos son enviados a la bodega de la cual dependen (Principal Guayaquil o Sucursal Quito).
4. La Principal Guayaquil y la Sucursal Quito proceden a la recepción de la información (departamentos de sistemas) y es enviada al departamento de control de inventario para su proceso.
5. Control de inventario procesa la orden, en caso de no contar con todos los repuestos solicitados los mismos son solicitados al exterior.
6. La orden es despachada junto con la lista de despacho impresa.
7. Las transferencias son registradas en el sistema y la información es enviada al Punto de Venta.

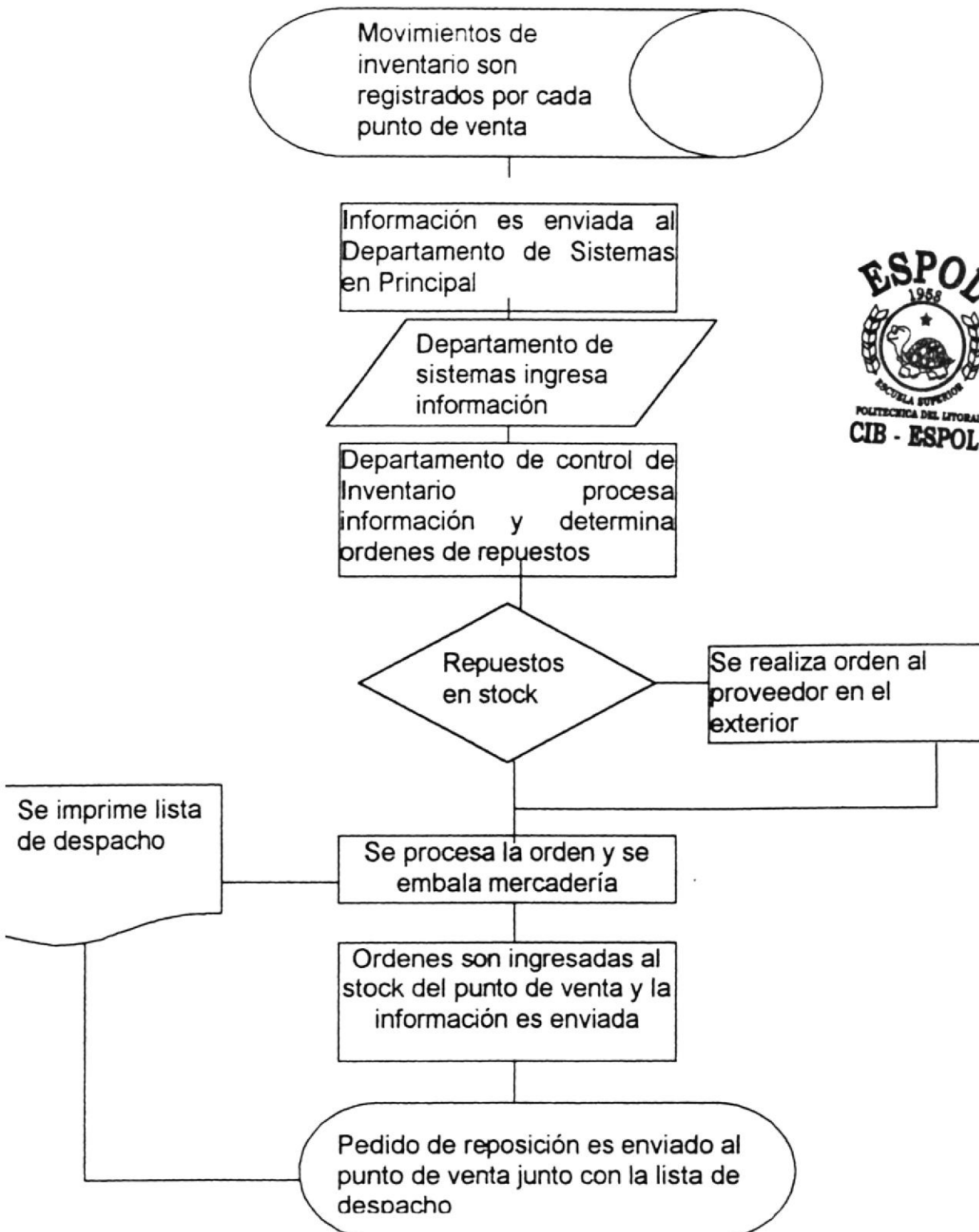


FIGURA 4.4.3 FLUJO DE PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO

4.5 Organigrama

El diseño organizacional involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que permiten que una firma siga su estrategia en forma más efectiva (esto le permite crear y sostener una ventaja competitiva). Las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por lo tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva.

Se tomo como base para el diseño del organigrama el modelo de estructura funcional. La estructura funcional agrupa a personas con base a su pericia y experiencia comunes o debido a que utilizan los mismos recursos.

Las estructuras funcionales poseen varias ventajas. En primer lugar, si las personas que desempeñan tareas similares están

agrupadas, pueden aprender entre sí y hacerse mejores (mas especializadas y productivas) en lo que realizan. En segunda instancia, pueden hacer monitoreo entre sí y asegurarse de que todos se encuentran desempeñando sus tareas en forma efectiva y no están evadiendo sus responsabilidades. Como resultado, el proceso de trabajo se hace más eficiente, reduciendo los costos de fabricación ó en nuestro caso de distribución e incrementando la flexibilidad operacional.

Una segunda ventaja importante de las estructuras funcionales consiste en que éstas proporcionen a los gerentes mayor control a las actividades organizacionales. Surgen muchas dificultades cuándo aumenta la cantidad de niveles de jerarquía. No obstante, si se agrupan personas en diferentes funciones, cada una con sus propios gerentes, entonces se crean diversas jerarquías, y la compañía puede evitar hacerse demasiado alta. Por ejemplo, habrá una jerarquía en distribución y otra en contabilidad y finanzas. Manejar los negocios es más fácil cuando los distintos grupos se especializan en diferentes tareas organizacionales y son manejados por separado.

Al establecer este tipo de estructura es importante tener en cuenta cuáles son los principales problemas comunes en las estructuras funcionales:

- Problemas de comunicación.
- Problemas de medición
- Problemas de ubicación

Una vez establecido el marco estructural sobre el que se fundamenta el organigrama establecido de la compañía en formación, el mismo se describe a continuación:

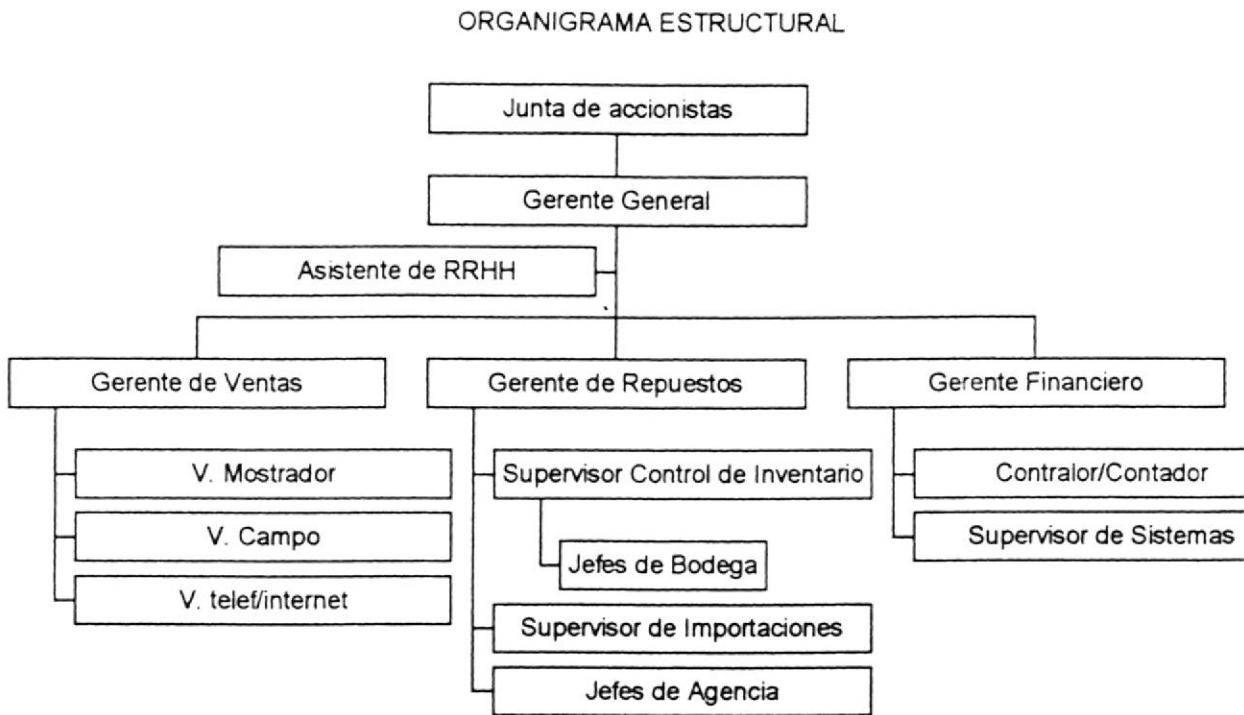


FIGURA 4.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL

Los requerimientos y funciones de cada uno de los integrantes del organigrama descrito son:

GERENTE GENERAL

Requisitos

- Estudios Superiores en Administración de Empresas (Maestría)
- Ingeniero Industrial / Mecánico
- Experiencia previa de al menos 5 años en manejo de empresas de consumo masivo o distribución
- Conocimiento del mercado de repuestos
- Full Bilingüe

GERENTE DE VENTAS

Requisitos

- Estudios Superiores en Ingeniería Industrial / mecánica
- Especialidad en Mercadeo-Marketing
- Experiencia en comercialización de repuestos a nivel gerencial (5 años mínimo)

- Full Bilingüe

GERENTE DE REPUESTOS

Requisitos

- Estudios Superiores en Ingeniería Industrial (especialización en área de operaciones)
- Amplia experiencia en el mercado de repuestos automotrices (al menos 5 años en nivel gerencial)
- Conocimientos y experiencia en importación
- Full Bilingüe

GERENTE FINANCIERO

Requisitos

- Estudios Superiores en Administración de Empresas
- Experiencia en manejo Financiero de empresas, determinación de planes de financiamiento (mínimo 5 años de experiencia).
- Bastos conocimientos de informática

SUPERVISOR CONTROL DE INVENTARIO

Requisitos

- Estudios Superiores en Ingeniería Industrial
- Experiencia en el manejo de inventarios (mínimo 3 años)
- Conocimientos básicos del mercado de repuestos automotrices

CONTRALOR / CONTADOR

- CPA Autorizado
- Experiencia estableciendo procedimientos y normas de control (mínimo 3 años)

SUPERVISOR DE SISTEMAS

- Ingeniero en Sistemas
- Experiencia en el Manejo y control de redes.
- Experiencia en el manejo de páginas WEB

VENDEDOR DE MOSTRADOR

Requisitos

- Instrucción mínima de bachiller
- Amplia experiencia en la venta de repuestos a través de mostrador.
- Conocimientos de utilitarios Windows

- Conocimientos básicos de mecánica automotriz.

VENDEDOR DE CAMPO

Requisitos:

- Instrucción superior
- Amplia experiencia en la venta de repuestos en campo
- Conocimientos básicos de administración
- Conocimientos básicos de mecánica automotriz.

JEFE DE BODEGA

- Instrucción superior en administración, industrial o afines
- Experiencia en manejo de bodegas de productos de consumo masivo (al menos 5 años)

SUPERVISOR DE IMPORTACIONES

- Estudios Superiores en Ingeniería Comercial
- Amplia experiencia en procesos de importación (al menos 5 años)
- Procedente de empresas importadoras de consumo masivo.

PUNTOS DE VENTA

Pasaremos ahora a diseñar el organigrama estructural para cada una de los puntos de venta:

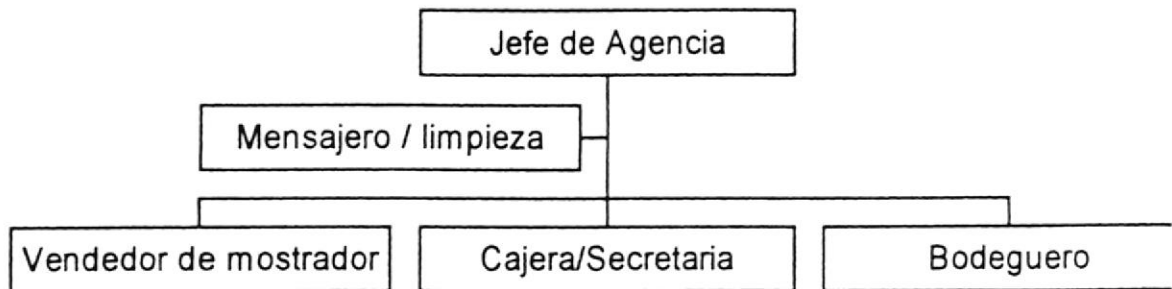


FIGURA 4.6. ORGANIGRAMA DE LOS PUNTOS DE VENTA

Los requerimientos y funciones de cada uno de los integrantes del organigrama descrito son:

JEFE DE AGENCIA

Requisitos

- Profesional en Administración o Afines.
- Experiencia en el Área de Ventas y Manejo de Personal.
- Conocimiento del mercado de repuestos automotrices.
- Manejo de utilitarios Windows
- Conocimientos básicos del idioma Inglés

Funciones:

- Responsable por la administración y control del punto de venta
- Responsable por el desempeño del personal del punto de venta.
- Responsable por el cumplimiento de objetivos de ventas de su local
- Manejo de cuentas especiales de su zona.
- Responsable por el envío de información a la principal.

VENDEDOR DE MOSTRADOR**Requisitos:**

- Instrucción mínima de bachiller
- Amplia experiencia en la venta de repuestos a través de mostrador.
- Conocimientos de utilitarios Windows
- Conocimientos básicos de mecánica automotriz.

Funciones:

- Trato directo con clientes

- Elaboración de presupuestos y facturación.
- Entrega de mercadería..

CAJERA / SECRETARIA

Requisitos

- Instrucción superior en Secretariado Ejecutivo.
- Experiencia en el manejo de efectivo y cobro de tarjetas de crédito.
- Amplios conocimientos en el uso de PC y utilitarios

Funciones

- Cobranza
- Ingreso de información de ventas al sistema (ventas, devoluciones, ajustes, etc.)
- Secretaria de la Agencia
- Manejo de caja chica del punto de venta

BODEGUERO

Requisitos:

- No mayor a 30 años

- Educación básica (bachiller)
- Experiencia en el trabajo de bodega

Funciones

- Control de mercadería en bodega
- Responsable por el despacho correcto de mercadería.
- Responsable por el correcto almacenamiento y ubicación en perchas de la mercadería.

MENSAJERO / LIMPIEZA

Requisitos:

- No mayor a 30 años
- Educación básica (bachiller)

Funciones

- Mensajería
- Responsable por el estado y aseo del punto de venta.

El detalle de la distribución del tiempo de cada uno de los integrantes de los puntos de venta está descrito en el apéndice

C.

Fruto de lo arriba descrito llegamos a la conclusión que el trabajo del mensajero debe reducirse de lunes a viernes (no sábado).

4.6 Estructura de distribución

Tal como fue enunciado en los capítulos anteriores, como parte fundamental de la estrategia competitiva propuesta esta en la cobertura del territorio nacional por medio de una red de distribución. En el presente capítulo se analizará detalladamente las alternativas existente y el análisis que determinará las opciones más acertadas.

4.6.1 Estudios de Macro y Micro-localización

Este capítulo se centra en la determinación de las ubicaciones de los puntos de venta y bodegas en el país.

Para definir la localización de la planta, tomaremos en cuenta los siguientes factores para los estudios de macro y micro-localización:

MACROLOCALIZACION

Factores Objetivos

- Costo de transporte

- Costo de arriendo
- Costo de seguro (de mercadería)

Factores Subjetivos

- Mercado actual (mercado consumidor, tomando como base la población vehicular cada una de las provincias escogidas)
- Mercado potencial.- Información basada en el conocimiento y experiencia en ventas en cada una de las ciudades escogidas
- Estado de carreteras.- sobre la base de consultas a transportistas
- Transporte (medios)
- Afluencia.- Este factor determina la cantidad de conexiones que posee cada ciudad (si es ciudad de paso o no hacia otras localidades)
- Seguridad

MICROLOCALIZACION

Factores Objetivos

- Costo de arriendo

Factores Subjetivos

- Accesibilidad
- Presencia de competidores.- A mayor presencia de competidores la zona se convierte en "típica" para el negocio, por lo que su puntaje aumenta.

Como primer paso dentro del estudio de localización se realizó un sesgo de las ciudades a ser consideradas tomando en cuenta la siguiente información:

- Población vehicular
- Número de agencias bancarias, información colateral que refleja el grado de actividad comercial de una ciudad

Tomando en consideración las tablas de población y número de agencias bancarias se determina realizar el estudio de macro-localización en las siguientes ciudades:

GUAYAQUIL, QUITO, CUENCA, PORTOVIEJO, LIBERTAD, LOJA, AMBATO, IBARRA, MANTA, BABAHOYO, LATACUNGA, MACHALA, RIOBAMBA.

A las cuales se añaden las siguientes ciudades, que, a pesar de no constar en las tablas arriba mencionadas, son ciudades en las que se registra una alta presencia de establecimientos competidores: Santo Domingo y Milagro.

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MACROLOCALIZACION.

Fruto de los análisis efectuados llegamos a que las cinco ciudades con mayor MPL, para el detalle de los cálculos realizados revisar apéndice D.

Ciudad
Guayaquil
Quito
Riobamba
Santo Domingo
Machala
Manta
Cuenca



A partir de las ciudades escogidas se procede a realizar el estudio de micro-localización, tomando en cuenta las siguientes alternativas para cada una de estas ciudades (no se incluye estudios de microlocalización en las ciudades de Guayaquil y Quito).

RIOBAMBA

A) Avenida de la Prensa y Princesa Toa.

B) 1era Constituyente y Lavalle

C) Avenida de la Prensa y M.E.Flor

SANTO DOMINGO

A) Vía a Quito Km 1

B) Vía a Quevedo Km2

MACHALA

A) Ave. Dávila y Juan Montalvo

B) 9 de mayo 1828

C) Ave. 9 de Octubre y Babahoyo

MANTA

A) Ave . 4 de Noviembre y calle 317

B) Ave 109 y 4 de Noviembre

C) Ave. 4 de Noviembre y calle 319 (junto a Expocolor)

CUENCA

- A) Ave. 10 de Agosto y Dijua.
- B) Ave. España y G. Ramírez Dávalos
- C) Ave. España y Chapetones (junto a Repuestos Genuinos)

Fruto del estudio de micro-localización llegamos a la elección de las siguientes localidades:

RIOBAMBA:

Avenida de la Prensa y Princesa Toa. Dimensiones: 7 x 20 metros, altura dentro del local 2 m 80

SANTO DOMINGO:

Vía a Quevedo Km2. Dimensiones 7.5 x 15 metros, altura dentro del local 2m 80.

MACHALA

9 de mayo 1928 (entre Bolívar y Pichincha).

Dimensiones: 8.5 x 31 metros

altura dentro del local 2m 20.

MANTA

Ave. 4 de Noviembre y calle 319 (junto a Expocolor).

Dimensiones: 7 x 15 metros, altura dentro del local 2m 80

CUENCA

Ave. España y Chapetones (junto a Repuestos

Genuinos). Dimensiones 8.5 x 20 metros, altura dentro del local 2 m 80

Tamaño de la planta

Para determinar el tamaño de cada una de las bodegas así como la capacidad del sistema completo de distribución (todos los cálculos se realizarán en función del nivel de ventas del quinto año de operación) se establece lo siguiente:

- 1) Determinar el potencial de ventas de cada uno de los puntos de venta, las principales Guayaquil y Quito deben ser consideradas también como puntos de venta. Para lo cual se parte de la distribución de población vehicular (ver estudio de mercado) a partir de la misma, se considera el monto de ventas mensual que cada uno de

estos puntos de venta deberá mantener durante el quinto año de operación, este cálculo aplica a todos los puntos de venta a excepción de Santo Domingo, debido a que esta ciudad posee un alto nivel de población “flotante” fruto de su estratégica ubicación en el centro del país, motivo por el cual para los cálculos, se estimara que un 20% de la población de las provincias de Guayas y Pichincha realizan compras en dicha localidad (obviamente este porcentaje es a su vez restado del total de las provincias de Guayas y Pichincha). Existe una pequeña cifra de vehículos registrados en las restantes provincias, la cual es distribuida uniformemente en las ciudades escogidas, quedando la distribución de la siguiente manera:

Tabla X

Distribución de ventas a nivel nacional (quinto año)

	% de ventas	Monto mensual de venta (FOB US\$)
Guayaquil	27,89%	37.332
Quito	29,61%	39.634
Riobamba	5,26%	7.041
Santo Domingo	15,72%	21.042
Machala	6,04%	8.085
Manta	7,29%	9.758
Cuenca	8,18%	10.949
	100,00%	

- 2) Establecer la distribución de cada uno de los tipos de repuestos para cada punto de venta, a tal efecto es necesario remitirse al historial de importaciones y asumiremos una distribución regular de los mismos:

TABLA XI
DISTRIBUCIÓN DE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS

ENGINE PARTS	23,95%
SUSPENSION PARTS	9,20%
FILTERS	8,95%
TURBO KITS	8,25%
BEARINGS	6,65%
BATTERIES	4,28%
SHOCKS AND STRUTS	4,25%
BUSHINGS	4,05%
OIL SEAL	3,76%
BRAKE PARTS	2,90%
ENGINE RINGS	2,68%
VALVE	2,35%
CLUTCH AND PARTS	2,32%
POWER STEERING PARTS	2,22%
GASKETS	2,15%
BEARINGS	1,80%
WATER PUMPS	1,62%
TRANSMISION PARTS	1,43%
PINIONS	1,36%
INJECTORS AND OTHER	1,22%
OIL PUMP	1,10%
CAMSHAFT	0,73%
FUEL PUMP	0,66%
TIE ROD	0,57%
CARBURATOR PARTS	0,48%
BRAKE DRUM	0,48%
BRAKE DISC	0,45%
CRANKCASE	0,05%
BELTS	0,04%
LIFTERS	0,02%
IDLER-PULLEY BELT	0,01%
TOTAL	100,00%

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

Para efectos prácticos se tomará consideración hasta la línea de water pumps (bombas de agua) lo cual representa un 91.39% del total, quedando de la siguiente manera

TABLA XII

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTO POR PUNTO DE VENTA

VENTA MENSUAL US\$ FOB									
		37.327	39.629	7.046	21.042	8.090	9.764	10.955	
LINEA DE REPUESTOS		GUAY.	QUITO	RIOB.	STO.DO M	MACH.	MANTA	CUENCA	
ENGINE PARTS		23,95	8.939	9.490	1.687	5.039	1.937	2.338	2.623
SUSPENSION P.	9,20%	1.717	1.823	324	968	372	449	504	
FILTERS	8,95%	1.717	1.823	324	968	372	449	504	
TURBO KITS	8,25%	1.114	1.182	210	628	241	291	327	
BEARINGS	6,65%	1.114	1.182	210	628	241	291	327	
BATTERIES	4,28%	1.114	1.182	210	628	241	291	327	
SHOCKS & STRUTS	4,25%	3.080	3.270	581	1.736	668	806	904	
BUSHINGS	4,05%	2.481	2.634	468	1.399	538	649	728	
OIL SEAL	3,76%	1.597	1.696	302	900	346	418	469	
BRAKE PARTS	2,90%	1.588	1.686	300	895	344	415	466	
ENGINE RINGS	2,68%	1.512	1.605	285	852	328	396	444	
VALVE	2,35%	1.404	1.491	265	792	304	367	412	
CLUTCH PARTS	2,32%	541	575	102	305	117	142	159	
P STEERING P	2,22%	541	575	102	305	117	142	159	
GASKETS	2,15%	1.001	1.063	189	564	217	262	294	
BEARINGS	1,80%	876	930	165	494	190	229	257	
WATER PUMPS	1,62%	866	919	163	488	188	227	254	

- 3) Determinar el volumen que representará cada uno de los niveles de venta establecidos, a tal efecto se calculan las dimensiones estándar de las cajas en las cuales los productos son embalados, en cada uno de las líneas así como su relación con el valor FOB de cada una de ellas (Apéndice E).

Siguiendo esta distribución se encuentra que los volúmenes de mercadería que cada una de los puntos de venta debe mantener para sostener el nivel de ventas mensual esperado son:

TABLA XIII

VOLUMEN MENSUAL DE VENTA DE REPUESTOS (EN M³)

LINEA DE REPUESTOS		GYQ.	QTO.	RIOB.	STO. DOM.	MACH.	MANT	CUE
ENGINE PARTS	pistones	0,7061	0,7496	0,1333	0,3980	0,1530	0,1847	0,2072
SUSPENSION PARTS	terminales	0,3293	0,3496	0,0622	0,1856	0,0714	0,0861	0,0966
	rotulas	0,0586	0,0622	0,0111	0,0330	0,0127	0,0153	0,0172
FILTERS	Aire	0,1405	0,1492	0,0265	0,0792	0,0305	0,0368	0,0412
	aceite	0,0496	0,0527	0,0094	0,0280	0,0108	0,0130	0,0146
	combustible	0,2164	0,2297	0,0408	0,1220	0,0469	0,0566	0,0635
BEARINGS	rulimanes	0,0016	0,0017	0,0003	0,0009	0,0003	0,0004	0,0005
BATTERIES	bateria	0,6774	0,7192	0,1279	0,3819	0,1468	0,1772	0,1988
SHOCKS AND STRUTS	amortiguadores	0,6678	0,7089	0,1261	0,3764	0,1447	0,1747	0,1960
BUSHINGS	chapas	0,0242	0,0257	0,0046	0,0136	0,0052	0,0063	0,0071
OIL SEAL	sellos	0,0054	0,0058	0,0010	0,0031	0,0012	0,0014	0,0016
BRAKE PARTS	pastillas	0,1009	0,1071	0,0190	0,0569	0,0219	0,0264	0,0296
	zapatas	0,3198	0,3395	0,0604	0,1803	0,0693	0,0836	0,0938
ENGINE RINGS	rines	0,0705	0,0749	0,0133	0,0397	0,0153	0,0184	0,0207
VALVE	valvulas	0,0122	0,0130	0,0023	0,0069	0,0026	0,0032	0,0036
CLUTCH AND PARTS	embragues	0,1456	0,1546	0,0275	0,0821	0,0316	0,0381	0,0427
BEARINGS	rulimanes	0,0004	0,0005	0,0001	0,0002	0,0001	0,0001	0,0001
WATER PUMPS	bombas de agua	0,0306	0,0325	0,0058	0,0172	0,0066	0,0080	0,0090
TOTAL		3,557	3,776	0,671	2,005	0,771	0,930	1,044

TABLA XIII (CONTINUACIÓN)

	GYE.	QTO	RIOB	STO D.	MACH	MAN	CUE
VENTA MENSUAL (US\$)	37.327	39.629	7.046	21.042	8.090	9.764	10.955
VOLUMEN TOTAL EN CM³	3.556.748	3.776.125	671.432	2.005.039	770.917	930.347	1.043.862
VOLUMEN TOTAL EN M³	3,56	3,78	0,67	2,01	0,77	0,93	1,04

VENTA DIARIA (US\$)	1.436	1.524	271	809	311	376	421	1.399
VOLUMEN DIARIO (M³)		0,137	0,145	0,026	0,077	0,030	0,036	0,040

VENTA POR HORA (US\$)		144	152	27	81	31	38	42
VOLUMEN POR HORA (M³)		0,0137	0,0145	0,0026	0,0077	0,0030	0,0036	0,0040

A partir de esta tabla podemos determinar el flujo diario de transferencias entre las bodegas principales y cada una de los puntos de venta.

4.6.2 Estudio de Transporte

Para el diseño del sistema de distribución, que en nuestro caso es representada por la transferencia de mercadería entre las bodegas principales de Guayaquil y Quito con los 5 puntos de venta a nivel nacional, usaremos el método de programación lineal conocido como problema de transporte, tomando como base la distancia de transporte entre cada una de las bodegas y los puntos de venta (debido a que el costo de transporte es el mismo, gracias a los convenios establecidos con el transportista, y tomando como factor de referencia a las distancias como un elemento que puede a su vez ser traducido en "tiempos" de transporte: A mayor distancia, mayor demora en la entrega). A tal efecto encontraremos en los anexos las tablas que arroja el proceso a través del software POM. Podemos resumir los resultados en la siguiente tabla:

TABLA XIV
RESULTADO DEL ESTUDIO DE TRANSPORTE

BODEGA DE ORIGEN	PUNTOS DE VENTA A SER ATENDIDOS
GUAYAQUIL	MACHALA
	MANTA
	CUENCA
QUITO	SANTO DOMINGO
	RIOBAMBA

4.7 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo consiste en la cristalización de la estrategia competitiva planteada, por esto, considerando que nuestra estrategia competitiva se basa en la segmentación de mercado orientado hacia dos grandes

grupos de clientes (distribuidores y flotas) es necesario establecer dos planes de mercadeo bien diferenciados entre sí.

PLAN DE MERCADO DE DISTRIBUIDORES.

El plan de mercadeo debe subdividirse los siguientes aspectos:

- Elección de distribuidores. Se seleccionará al menos un distribuidor exclusivo para cada una de las principales provincias del país, el término "principales" se refiere principalmente a aquellas provincias con mayor población vehicular o actividad económica (ver estudios de macrolocalización).
- Márgenes de utilidad proyectados para los distribuidores. Fruto de las investigaciones de mercado realizadas se determina que los distribuidores deberán mantener un margen de utilidad de al menos 10%. Este margen de utilidad proviene de la diferencia existente entre los descuentos otorgados a través de mostrador, comparados con los descuentos otorgados a los distribuidores.

- Niveles de descuentos y políticas de pago. Los niveles de descuentos deberán orientarse en función de las formas de pago, dando especial énfasis en premiar tiempos cortos de pago.
- Soportes adicionales al distribuidor. Estos soportes adicionales corresponden a: soporte publicitario (pintura de locales, logos de identificación, etc.), soporte técnico respecto a cada una de las líneas de producto, soporte de ventas en negociaciones de gran escala.
- Cobertura de red de distribuidores, La misma se realizaría por medio de un departamento de ventas de campo, a su vez compuesto por representantes de ventas, responsables por:
 - Asistir al distribuidor en las consultas técnicas y de ventas
 - Mantener un cronograma periódico de visitas y seguimiento a los objetivos planteados por el distribuidor.
 - Ofrecer asesoría en el desarrollo de inventarios y control de los mismos.



- Políticas de control de inventario y provisión de mercadería. Para un detalle de método de control de inventario referirse a "sistema de control de inventario" del capítulo anterior. Sin embargo cabe resaltar que las políticas con respecto al mercado de distribuidores serán las siguientes:
 - Pedidos periódicos de mercadería nueva y de reposición
 - Pedidos en lotes (de grandes cantidades) a fin de obtener los mejores precios de los proveedores y transmitirlos hacia los distribuidores

PLAN DE MERCADEO FLOTAS

El Plan de mercadeo elaborado para el mercado de flotas consiste en los siguientes puntos:

- Determinación de zonas / mercados. Se entiende por zonas / mercados a la diferenciación de los diferentes clientes en función de su ubicación y actividad económica, siendo las principales mercados objetivos los siguientes:
 - Compañías de transporte de carga
 - Compañías de construcción de carreteras

- Industrias con redes de distribución propias
- Ingenios Azucareros
- Instituciones del estado
- Industria camaronera
- Industria agrícola
- Niveles de descuentos y políticas de pago, A diferencia del mercado de los distribuidores, se deberán manejar diferentes niveles de descuentos para cada línea de productos de tal manera que se prevea el otorgar descuentos especiales en líneas de productos de alta competencia, descuentos que serían subsidiados por los no-otorgados en otras líneas. Como resultado de las combinaciones de descuentos deberán mantener el mismo esquema de descuentos de distribuidores pero con límites de crédito hasta 60 días.
- Políticas de control de inventario y provisión de mercadería.

4.8 Niveles de Venta Proyectados

Considerando que el mercado de repuestos en el Ecuador es de US\$ 62.560.284 por año, y tomando las siguientes consideraciones:

- 1) Mercado objetivo marcas: Suzuki, Chevrolet, Fiat, Hyundai, Mazda cubren el 65.85% de la población vehicular.
- 2) Provincias objetivo. Guayas, Pichincha, Azuay, Manabí, El Oro, Tungurahua, Los Ríos, Imbabura y Chimborazo las cuales concentran el 90.68% de la población vehicular nacional.
- 3) El objetivo es cubrir un 2.5% del mercado potencial resultante con un incremento en el segundo año del 30%, en el tercer año del 20%, en el cuarto y quinto año del 5% con respecto al año anterior luego de los cuales se estima un incremento del 3% con respecto al año anterior. Esta distribución se basa en que se experimente incremento en ventas fundamentado en la curva de aprendizaje de la compañía.

TABLA XV
MERCADO POTENCIAL

US\$	
TOTAL MERCADO	62,560,284
FACTOR MARCAS	65.85%
	41,195,947
FACTOR COBERTURA	90.68%
TOTAL MERCADO POTENCIAL	37,356,485

TABLA XVI
TABLA DE VENTAS PROYECTADAS

AÑO	VALOR FOB (US\$)
1	933.912
2	1.214.085
3	1.456.902
4	1.529.748
5	1.606.235
6	1.654.422
7	1.704.055
8	1.755.176
9	1.807.832
10	1.862.067

4.9 Resumen del capítulo

En el presente capítulo se plasma la esencia del negocio, comenzando por la determinación del marco legal necesario para la constitución de la compañía, llegándose a la conclusión de que la Sociedad Anónima es el mejor marco el negocio.

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

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

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

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

Capítulo 5

5 SIMULACION FINANCIERA DE UN NEGOCIO EN MARCHA

En este capítulo se procederá a analizar y proyectar los estados financieros, así como las razones financieras de una compañía importadora de repuestos en el Ecuador llamada REPARSA (para mayor información acerca de la misma observar apéndice F) la cual fue creada en el año 1998 y comenzó sus operaciones en el año de 1999, específicamente en el mes de marzo, motivo por el cual constituye un reflejo de los resultados esperados para una empresa nueva de importación y distribución de repuestos automotrices en el Ecuador. Se tomará la información proveniente de los estados financieros en US\$ a partir del mes de marzo hasta el mes de diciembre del año 1999, a partir de los cuales se realizará un análisis financiero, para así junto con la información proveniente de las tendencias de la industria y los resultados de esta empresa proceder a

determinar las estrategias financieras a corto y largo plazo para una empresa distribuidora de repuestos en el Ecuador.

5.1 Análisis de estados financieros

Cada tipo de análisis tiene un propósito o aplicación que determina las distintas relaciones que deben ponerse en relieve. El analista puede ser, por ejemplo, un banquero que considera si se debe conceder un préstamo a corto plazo a una empresa. Los banqueros se interesan primordialmente en la situación de liquidez a corto plazo de la empresa, y por lo tanto dan más importancia a los índices de liquidez. Por lo contrario, los acreedores a largo plazo dan mayor énfasis a la capacidad de generación de utilidad y a la eficacia de la operación. Saben bien que las operaciones poco productivas erosionan el valor de los activos, y que una fuerte situación circulante no es una garantía de que los fondos estarán disponibles para rembolsar una emisión de bonos a veinte años. De manera semejante, los inversionistas de capital contable se interesan en la rentabilidad y en la eficacia a largo plazo. Desde luego, a la administración le interesan estos aspectos del análisis financiero; La empresa debe rembolsar sus deudas a los acreedores a corto y largo plazo, así como obtener utilidades para los accionistas.

Es muy útil clasificar los índices en seis tipos fundamentales:

1. Índices de liquidez que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.
2. Índices de "apalancamiento", los cuales miden el grado en que la empresa se ha financiado mediante obligaciones.
3. Índices de actividad, que miden el grado de efectividad con que la empresa usa sus recursos.
4. Índices de rentabilidad, los cuales miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.
5. Índices de crecimiento, que miden la capacidad de la empresa para mantener su situación económica dentro del crecimiento de la economía y de la industria.
6. Índice de tasación, reflejan las proporciones de riesgo (las dos primeras) y las proporciones de rendimiento (las tres siguientes). Los índices de tasación son de gran importancia, pues se relacionan directamente con la meta de incremento del valor de la empresa y el caudal de los accionistas.

El análisis de índices financieros, que relaciona entre sí las partidas del balance general y del estado de resultados, permite llevar a cabo la apreciación objetiva de la historia de una empresa y formular una evaluación de su situación actual. También permite al administrador financiero anticipar las reacciones de los inversionistas de los acreedores, y obtener así ciertos indicios de la probable aceptación que tendrán las solicitudes para obtener los fondos en préstamo.

Un indicador financiero no es un número significativo en sí mismo: debe compararse con un punto de referencia para que proporcione información útil.

Los tipos básicos de análisis comparativos son:

1) El análisis de tendencia, que implica el cálculo del índice que una empresa en particular durante varios años y la comparación de estos indicadores con el tiempo a fin de determinar si la empresa está o no progresando, y 2) las comparaciones con otras empresas que se encuentran en la misma industria.

Los estados financieros resumidos (balances y estados de pérdidas y ganancias) de la compañía REPARSA, a ser analizados son los siguientes (ver apéndice G):

A continuación se describirán brevemente cada uno de los parámetros financieros a ser tomados en consideración:

5.2 Determinación de Razones Financieras

5.2.1 Índices de liquidez

Razón Corriente

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Los valores apropiados fluctúan de 1.5 a 2. Esta razón sólo comprueba cantidad y no calidad de los activos corrientes.

Prueba Ácida

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos pagados por anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Se determina dividiendo el activo de inmediata realización (activo circulante menos inventario y gastos pagados por anticipado) entre el pasivo a corto plazo. Esta razón significa un elemento de juicio para juzgar la capacidad de pago de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Sin embargo, esta razón no contempla el problema de que las políticas de venta de la empresa, pueden ser a plazo más largo que la de sus proveedores.

Los valores apropiados fluctúan de 1.0 a 1.5. Esta razón juzga más acertadamente la capacidad de pago de deudas de corto plazo.

5.2.2 Índices de Actividad

Plazo Promedio de Cobros:

$$\frac{(\text{Cuentas por Cobrar Promedio}) \times 360}{\text{Ventas a crédito en el período}}$$

Se determina dividiendo las ventas a crédito anuales entre 360 días para determinar las ventas diarias; y dividiendo el saldo promedio a fin de mes de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias y el resultado mostrará el plazo medio de cobranza, expresado en días.

Esta relación nos servirá para medir la eficiencia interna del sistema de crédito y cobranzas al comparar el plazo medio de cobranza con el crédito otorgado y además la

política de crédito de la compañía en relación con la de la competencia.

El analista debe tener presente las siguientes consideraciones:

- Especial cuidado en la interpretación cuando se trata de un negocio cíclico.
- Es recomendable auxiliarse de un estado que analice la antigüedad de las cuentas por cobrar para efectuar su análisis.
- Los documentos descontados deben aumentarse al saldo de cuentas por cobrar a clientes, y no debe disminuirse la estimación para cuentas incobrables.
- Esta razón se puede tomar como coadyuvante para determinar si la estimación para cuentas incobrables es razonable.

Si el tipo de ventas de la empresa es estacional o de temporada, para determinar esta razón se toma el saldo de cuentas por cobrar a la fecha del análisis, y se van deduciendo las ventas a partir del último mes hasta que se agota el saldo; cada mes que se deduce se computa

como treinta días y del último mes se consideran los días que correspondan a la parte proporcional de las ventas que se deduzcan.

Determina el número efectivo de días de crédito otorgado a los clientes.

Plazo Promedio de Realización de Inventario:

$$\frac{(\text{Inventario Promedio}) \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

Se determina en cuanto sea posible, dividiendo el costo de ventas entre las existencias promedio; sin embargo, también se calcula dividiendo las ventas netas anuales entre el importe de las existencias; el resultado indicará el número de veces que durante el ejercicio examinado se renuevan las existencias de inventarios.



Una relación elevada puede ser indicativa de que se están perdiendo ventas por falta de existencias, lo que implicará un costo de ruptura que es un costo fijo por cada unidad que se deja de vender o de surtir y se expresa en dólares por unidad.

Una relación baja mostrará que se cuenta con un volumen de inventarios inadecuado y/o de lento

movimiento, que trae como consecuencia directa el Costo de Mantener, que es el correspondiente a la inversión que se tiene en inventarios y está compuesto en términos generales por el interés sobre el capital, obsolescencia, deterioros, seguros, espacios de almacén, etcétera.

Para interpretar esta razón correctamente así como las conclusiones que se obtengan de su aplicación, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Los métodos de valuación de los inventarios.
- La influencia estacional, ya que se debe considerar si son artículos de temporada, etcétera.
- El análisis periódico de la rotación individual de las existencias principales, y la comparación de las cifras en libros con los que arrojen los recuentos físicos.

Determina los días que el producto pasa en bodega antes de ser vendido

Plazo Promedio de Pago:

$$\frac{(\text{Cuentas por Pagar a proveedores}) \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

Determina el número efectivo de días de crédito que se obtiene de los proveedores

Ciclos operativo y efectivo:

Se entiende por ciclo operativo al promedio de días que se tarda una empresa desde el momento en el cual dispone de efectivo hasta que lo recupera, es una buena herramienta para medir la eficiencia de la empresa y su poder para generar más negocios, maximizar el uso de sus recursos, disminuir sus presiones y necesidades financieras, y en sentido general, ser más rentable, sólida y solvente. Es práctica común relacionar al ciclo operativo con el promedio de días de crédito concedido por los proveedores a esto se lo denomina Ciclo efectivo, de dicha relación se podría determinar si la empresa necesita de financiamiento adicional para cubrir sus necesidades operacionales y si cuenta con días de holgura.

5.2.3 Índices de Apalancamiento

Solvencia

Nivel de Endeudamiento

$$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

Los valores apropiados fluctúan de 40% a 60%. Esta razón muestra la composición total de deuda de la empresa.

Concentración de la deuda a corto plazo:

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total de Pasivos}}$$

Los valores apropiados dependen de la capacidad de pago. Esta razón muestra el nivel de presión en la estructura financiera.

5.2.4 Índices de Rentabilidad

Rotación de Activos Totales:

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Esta razón se determina dividiendo las ventas netas entre el capital de trabajo, la cual nos va a expresar el número de veces que las ventas representan el capital de trabajo, y significa las necesidades de la empresa

sobre su capital de trabajo para sostener su volumen de ventas.

Cuando se determina una relación exageradamente elevada indicará que el capital de trabajo es insuficiente, y por tanto, tendrá los problemas relativos a liquidez que se han comentado en párrafos anteriores; por tanto, esta relación sólo sirve al analista para confirmar hechos que él, ya ha detectado a través de la aplicación de otras razones.

Refleja la rentabilidad sobre ventas que logra la empresa.

Rendimiento del Activo Total:

(Rotación de Activos) x (Margen Neto)

ó

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Determina cual es la rentabilidad que genera la inversión total realizada

5.3 Proyección de Resultados

De la información proporcionada se procede a determinar los resultados de los análisis efectuados, tal como puede observarse en el apéndice G.

Como resultado de los análisis efectuados a la compañía REPARSA se determinan las siguientes conclusiones:

- 1) Con respecto a la Liquidez la compañía cuenta con el respaldo suficiente para cumplir todas sus obligaciones a corto plazo.
- 2) Con respecto a la actividad, se observa un nivel de rotación de inventarios excesivamente bajo, fruto del bajo nivel de ventas observado. Más aún se compara con el nivel de pago a proveedores es considerablemente más bajo que el plazo promedio de cobros. Estos bajos niveles de actividad repercuten en todos los resultados de la empresa, y a la vez forzar a los accionistas a realizar nuevas inyecciones de capital fresco.
- 3) Con respecto al apalancamiento financiero, como se puede observar en los balances, la compañía no posee deudas en el

sistema financiero, todas sus deudas provienen de préstamos de accionistas (situación muy común en nuestro país, para así evitar los altos impuestos a capitales inscritos). Dichas deudas a accionistas no poseen fechas determinadas de pago y deben ser consideradas más bien como parte del patrimonio. El pasivo corriente está fundamentalmente compuesto por las cuentas a pagar a proveedores y cubierto por el nivel de ventas que las origina.

- 4) Con respecto a la rentabilidad, aunque se observa rentabilidades positivas en dos meses, éstas se dieron gracias al efecto de dolarización y como producto del diferencial cambiario. La compañía no ha logrado el nivel de ventas tal que cubra sus gastos administrativos y de ventas por lo que no posee rentabilidad alguna, es más, es necesario mantener un flujo abierto de efectivo proveniente de los accionistas.
- 5) El efecto de dolarización provoca una drástica disminución del patrimonio, siendo un valor negativo al final del estudio, producto del diferencial cambiario, efecto que sumado al pobre nivel de ventas origina un gran peso para la compañía.

Como complemento al análisis de los parámetros financieros y centrándonos en los estados financieros podemos acotar que:

- 6) Existe un nivel de inventario excesivamente alto para el nivel de ventas actuales, el cual proviene de la inversión de los accionistas, lo que implica que el retorno de la inversión, si los niveles de ventas se mantienen, en el mejor se dará en plazo muy largo (observar ciclo operativo y de efectivo), siempre y cuando puedan cubrir los gastos operativos que la compañía posee.
- 7) Al no existir apalancamiento con terceros, todo el riesgo es asumido por los inversionistas, esto libera a la compañía del pago de intereses y obligaciones.

Es necesario, para concluir este análisis, el considerar otros factores muy importantes:

- a) La compañía en estudio es nueva, por lo que sus primeros años de operación serán de inversión, no es común observar que una empresa que incursiona en un mercado ya distribuido, proporcione utilidad en los primeros años de operación.
- b) El que los accionistas proporcionen todo el capital de trabajo necesario para la operación, da como resultado un alto nivel de confianza por parte del sistema financiero, implica que

en el futuro, a pesar de los bajos niveles de rendimiento actuales, la compañía podrá acceder a préstamos a largo plazo.

5.4 Resumen del Capítulo

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

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

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

Capítulo 6

6 ESTRATEGIAS FINANCIERAS PROPUESTAS

6.1 Financieras

6.1.1 Planes a largo plazo

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

RENTABILIDAD ESPERADA

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

Se debe hacer énfasis en que la rentabilidad proviene de la combinación de dos factores, el primero el margen de utilidad (precio de venta vs. costo) y la rotación del inventario (# de veces que el inventario completo es vendido en un año). Dado que es necesario ingresar como una compañía con un costo bajo a fin de ingresar adecuadamente al nicho de mercado escogido, por lo que se mantendría el nivel de rentabilidad promedio de la industria, como estrategia financiera de rentabilidad esperada estableceremos que el negocio debe orientarse a obtener altos niveles de rotación de inventario (el objetivo del negocio será el mantener un nivel de rotación igual a 5 esto es, de 72 días). Se proyectará que este nivel de rotación se obtenga a partir del 3 año de trabajo, sobre la base de la curva de aprendizaje de la compañía.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Con el fin de obtener el rendimiento deseado el financiamiento deberá plantearse de dos fuentes:

- capital accionista
- deuda a largo plazo con entidades financieras

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

Adicionalmente a esto, se implementan las siguientes políticas:

- Los dividendos anuales a los accionistas corresponderán a un máximo del 80% de la utilidad neta percibida en el período, a partir del 6 año de operación.
- La utilidad restante será considerada utilidad retenida, a fin de ser reinvertida en la empresa.

Las ventajas de estas políticas pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- Las utilidades retenidas evitan o disminuyen el financiamiento externo.
- Ayudan a fortalecer la capacidad de endeudamiento
- Contribuyen a disminuir el riesgo financiero.
- Afectan el precio de mercado de la acción (en caso de que se desee entrar al mercado de valores).

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

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

- Administración de los inventarios
- Administración de las cuentas por cobrar

ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS

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

Existen diversos tipos de sistemas de control de inventario entre los cuales se destacan:

Método de línea roja

Método de dos gavetas

Tiempo exacto

Adquisiciones externas

Sistema ABC

Métodos combinados de Mínimos y Máximos.

Adicionalmente a estos sistemas, cada fabricante, cadena de distribución y empresa adopta diversos sistemas de control de inventario, modificados a fin de cumplir las exigencias de su mercado.

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

SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO

Se empleará un sistema de control de mínimos y máximos ponderados, el cual toma como base los siguientes parámetros:

Cantidad mínima de stock de un producto = ventas diarias promedio x profundidad de stock.

Cantidad máxima de stock de un producto =
ventas diarias promedio x (profundidad de stock + tiempo de reorden)

Donde:

Tiempo de reorden = 1 día

Profundidad de stock = tiempo de embarque + stock de seguridad



Ventas diarias promedio = ventas promedio mensual / 26

Ventas promedio mensuales = ventas ponderadas totales / 32

3 x presente mes + 5 x mes anterior (1) + 4 x
 mes previo (2) + 2 x mes previo(3) + 2 x
 mes previo (4) + 1 x mes previo (5) + 1 x mes
 previo(6) + 1 x mes previo (7) + 1 x mes
 previo (8) + 1 x mes previo (9) + 4 x mes
 previo (10) + 4 x mes previo (11) + 3 x mes previo
 (12) = ventas ponderadas totales

Al indicar " presente mes", "mes anterior" o " mes previo"
 se refiere a la cantidad demandada de un producto,
 entendiéndose como cantidad demandada a las ventas
 efectuadas más el registro de las ventas perdidas por no
 la disponibilidad del producto en stock.

Como podemos observar este sistema esta orientado a
 responder de una manera muy rápida a las demandas
 del mercado, forzando a mantener en stock los
 productos de alta rotación.

A fin de asegurar una correcta rotación de inventario, es
 necesario realizar una correcta elección del inventario
 inicial, a tal efecto deberán seguirse las
 recomendaciones del estudio de mercado con respecto

al tipo de repuestos para los vehículos de mayor demanda.

Dentro de los parámetros establecidos está determinado que las principales de Guayaquil y Quito realizaran pedidos quincenales de mercadería, esto es debido al resultado de la fórmula de EOQ, partiendo de los costos promedio de importación:

Siendo los costos de importación promedio = US\$6.202,05 y la importación anual de US\$6'935.101, quedando así:

EOQ (cantidad económica del pedido) =

$$\sqrt{(2 \cdot 6'935.101 \cdot 6.202,05)}$$

EOQ = US\$ 288.692 lo cual representa la venta quincenal de la red completa.

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

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

Las políticas de crédito establecen los lineamientos para determinar:

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

TABLA XVI

DITRIBUCION DE VENTAS POR MERCADO

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

- Normas de crédito: Requisitos mínimos que debe cubrir el cliente para calificar como sujeto de crédito, servirán como medición de la calidad del crédito, fijar el monto del mismo, monto de descuentos por pronto pago, período de descuento. Su principal objetivo es el de disminuir la probabilidad de que un cliente incurra en incumplimiento de pago en el período y condiciones previamente pactados. A tal efecto se establecen los siguientes criterios a considerarse: La imagen crediticia, las referencias de crédito, el período promedio de pago y los indicadores financieros.
- Período de crédito: Tiempo que se confiere al comprador para liquidar los bienes adquiridos (descritos ya en el primer punto)
- Procedimientos de cobranzas: Son los procedimientos adoptados para recuperar las cuentas por cobrar cuando están vencidas. La eficacia de tales políticas puede determinarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables.

6.1.2 Planes a corto plazo – operativos

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

Los objetivos para mantener efectivo en Tesorería son:

- De operación
- De precaución
- De especulación
- Compensatorio.

La política que determinará la administración del efectivo se debe basar en el cálculo de los niveles del saldo óptimo de efectivo. A tal efecto se toma en consideración el método indirecto, calculado de la siguiente manera.

$$SOE = \left[\frac{NFE}{2} \right] [1 + (TRE)]$$

SOE = Saldo óptimo de efectivo

NFE = Nivel de fondos de Efectivo

TRE = Tasa de reserva de efectivo

Donde el NFE de obtiene de:

$$NFE = \sqrt{\frac{2(CFD)(DEP)}{CPP}}$$

Donde:

CFD = Costo Fijo de Desembolso

DEP = Desembolsos de Efectivo del Período

CPP = Costo Porcentual Promedio

6.2 Globales

En este capítulo se determina cuáles deben ser las políticas o estrategias que deberá mantener la empresa con respecto a su posible expansión global. La expansión global permite a las compañías, grandes medianas y pequeña, incrementar su rentabilidad en formas no viables a las empresas puramente domésticas. Las compañías que operan internacionalmente

pueden (1) obtener un gran rendimiento a partir de sus actividades distintivas; (2) realizar lo que se conoce como economías de localización al distribuir las actividades individuales de creación de valor a aquellos sitios donde se pueden ejecutar en forma más eficiente; y (3) bajar la curva de experiencia antes que los competidores, disminuyendo de esa manera los costos de creación de valor.

Existen 4 estrategias básicas para la incursión en el ámbito internacional: una estrategia internacional, multidoméstica, una global y una transnacional. Cada una de ellas posee ventajas y desventajas. Lo apropiado de cada una varía con el grado de presiones para lograr reducciones de costos y capacidad de aceptación total.

En el caso de la distribución de repuestos se encuentra que por un lado la presión para el logro de la capacidad de aceptación local es mínima, al encontrarse que los diseños de automotores son en su gran mayoría estándares, y de igual manera los repuestos que utilizan no poseen un alto grado de diferenciación entre un país y otro. Más si consideramos que de hecho en los países latinoamericanos se procede tan sólo a ensamblar vehículos previamente diseñados y fabricados en EEUU, Japón, Corea, Alemania, entre otros.

Por otro lado se observa que las presiones en costos son muy altas, debido al alto número de competidores existentes, así como el bajo nivel de diferenciación existente en repuestos automotrices. Esto, sumado a lo anteriormente expuesto lleva a la elección de la denominada "*estrategia global*".

Existen tres factores que determinan la selección de la estructura y los sistemas de control para manejar un negocio global, y son:

- 1) La decisión acerca de cómo distribuir y asignar la responsabilidad y autoridad entre los gerentes domésticos y extranjeros de tal manera que se mantenga control efectivo sobre las operaciones extranjeras de una compañía. En el caso de la estrategia global, la autoridad se centra en una localización global óptima. Por ende las demás actividades de creación de valor, que en el caso de la importación de repuestos lo constituye la importación y distribución, deben estar ubicadas en el sitio de menor costo global.
- 2) La selección de un nivel de diferenciación horizontal que agrupe las tareas extranjeras con las operaciones domésticas de tal modo que permita el mejor uso de los recursos y atienda las necesidades de los clientes extranjeros en forma más efectiva.

En este caso esto se obtiene a través de una estructura global sobre la base de grupos de productos, descrito a continuación:



FIGURA 6.2. ESTRUCTURA GLOBAL

- 3) La selección de los tipos correctos de mecanismos de integración y cultura organizacional para hacer que la estructura funcione en forma efectiva. Para el caso de estructura global, la cultura organizacional (al estar orientada a la disminución de costos) resulta muy importante, a la vez que se observa una alta necesidad de mecanismos integradores complejos.

Al elegir una estrategia global la empresa se concentrará en el incremento de la rentabilidad al obtener las reducciones de costos provenientes de los efectos de la curva de experiencia y de las economías de localización.

Se orientará a que la empresa comercialice productos estandarizados a nivel mundial, de esta manera se podrá cosechar los máximos beneficios de las economías de escala que fundamentan la curva de experiencia.

En el caso de la industria de repuestos automotrices existe el precedente de que ya se encuentra estandarizado a nivel mundial el tipo y modelo de vehículos que produce cada una de las principales líneas de vehículos.

6.3 Operativas

En este capítulo se determinará las estrategias operativas necesarias a fin de establecer un adecuado diseño de control estratégico, lo cual incluye la definición de los siguientes controles:

- Control de rendimiento
- Control burocrático
- Cultura organizacional

El método de control estratégico estará basado en el sistema de 4 pasos que son:

1. Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalúe el desempeño.
2. Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos
3. Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos
4. Iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se está logrando.

CONTROL DE RENDIMIENTO

El tipo más fácil y económico de control es el control de rendimiento. Para aplicarlo, se estimaran objetivos apropiados para cada división o departamento y luego se monitorea su desempeño con relación a aquellos objetivos. Los objetivos a ser planteados para los integrantes de las compañías son los siguientes:

- Niveles de venta totales, por sucursal y por línea de productos
- Márgenes de rentabilidad en cada línea de productos
- Rotación de inventarios
- Rotación de cuentas por cobrar

Estos parámetros deberán ser establecidos como metas divisionales (o regionales), funcionales (o por departamento) e individuales.

CONTROL BUROCRÁTICO

El control burocrático se ejerce a través del establecimiento de un amplio sistema de reglas y procedimientos para dirigir las acciones o comportamiento de las divisiones, funciones e individuos. Las reglas estandarizan el comportamiento y hacen pronosticables los rendimientos. En el momento que se utiliza el control burocrático, el mismo no tienen como objetivo el fijar las metas, sino estandarizar la forma de lograrlas.

La forma de lograr esta estandarización proviene de la fijación de normas o estándares para:

1. Insumos. Mediante la normalización de los insumos que ingresan a la organización, en el caso de repuestos, provenientes de un proveedor específicos o de un nivel de calidad determinado.
2. Actividades de conversión. El objetivo consiste en programar las actividades de tal manera que se realicen de la misma manera

cada vez, es aquí donde entran en juego el estricto seguimiento de los procedimientos detallados en capítulos anteriores.

3. Estandarización del producto. En el caso de la empresa, la estandarización del producto viene dada desde la elección de los insumos, en este punto deberá entonces estandarizar el nivel de servicio o atención que la empresa brindará a cada cliente, dependiendo de su clasificación (distribuidor, empresa-flota, taller o usuario final).

CULTURA ORGANIZACIONAL

Se puede definir a cultura organizacional como la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios.

En primer paso para la determinación de la cultura organizacional viene dado en el establecimiento de la visión-misión y valores fundamentales sobre los cuales va a definirse y estructurarse la cultura organizacional.

El segundo paso está indicado al momento de establecer la estructura organizacional (organigrama)

Una vez establecido estos dos aspectos, el siguiente gran influyente de la cultura organizacional lo constituye la alta gerencia. Por esto es necesario establecer un claro reglamento interno que defina, basados en las premisas fundamentales de la visión-misión y valores fundamentales de la empresa, los aspectos básicos de comportamientos y políticas a ser usados en cada uno de los procesos internos o externos de la empresa.

Capítulo 7

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo final se presenta los estados financieros que se obtienen como resultado de las estrategias financieras planteadas, apéndice H.

CONCLUSIONES

Como se puede observar en los análisis adjuntos, los resultados son los siguientes:

- a) Manteniendo el nivel de costos de venta promedio de la industria, así como el nivel de rotación proyectado, sumado esto al nivel de rotación de cuentas por cobrar producto de las políticas de mercadeo establecidas se obtiene una rentabilidad baja en los primeros 3 años de operación (alrededor del 3%) inferiores a los del promedio del mercado, situación que cambia a partir del 4 año de operación.

- b) El adecuado manejo del efectivo permite que a partir del primer año de operación el tiempo de pago a proveedores del exterior se puede reducir sin afectar el nivel de flujo de efectivo y liquidez. De esta manera es posible aprovechar los descuentos por pronto pago que los proveedores del exterior mantienen en pagos a 30 días.

- c) La tasa interna de retorno del inversionista, fruto de los dividendos proporcionados por la compañía se muestra en un nivel del 31%, considerando que fue posible otorgar dividendos a partir del 3 año, a pesar de que no estuvo inicialmente estipulado. Es necesario recalcar que fue necesario el aporte de capital accionista en el primer y segundo año de operación lo que reduce la rentabilidad del negocio.

- d) La posición de la compañía al final del período, en el año 10 (diez), es por demás competitiva, con altos niveles de rendimiento, y con un apalancamiento igual a cero, lo cual si bien es cierto no es óptimo debido a que estaría trabajando sólo con capital propio, da una idea de la capacidad de endeudamiento que posee la compañía en el futuro.

- e) A partir del séptimo año, y fruto de la política de utilidades retenidas, la compañía cuenta con capital interesante para realizar inversiones a largo plazo que le permitan mejorar su posición en el mercado y/o suposición financiera.

f) Finalmente cabe resaltar que este proyecto debe ser extremadamente atractivo para un inversionista, si observamos que al cabo del quinto año de operación no sólo cuenta con un nivel de rentabilidad superior al costo de capital, sino que posee completamente a una compañía de gran valor comercial, basada fundamentalmente en activo corriente de alta rotación. Cabe resaltar que todos los cálculos efectuados se basan en niveles de importación y rentabilidad del sector, tomados de los peores años de actividad, tal como se detalla en el primer capítulo, por lo que podemos denominarlo como un "cálculo pesimista", a pesar de lo cual, fruto de las consideraciones tomadas, se observan adecuados niveles de rentabilidad.

RECOMENDACIONES

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

- 1) Mantener una clara y agresiva estrategia de negocios, fundamentada en una sólida y estudiada estrategia competitiva, estructural y organizacional.
- 2) Observar elevados estándares de rendimiento de cada una de las áreas de la empresa fundamentados en controles y resultados esperados.
- 3) Mantener altos objetivos de venta a corto, mediano y largo plazo.

- 4) Mantener niveles de inventario, adecuados al parque automotor a ser cubierto, en ítem de alta rotación.

- 5) Seguir las estrategias financieras a corto y largo plazo planteadas en este trabajo, para de esta manera, asegurar un excelente nivel de rentabilidad, altamente competitivo con inversiones de similares características, a la vez que contribuyen al desarrollo de un sector de la industria y por ende del país en general.

APÉNDICE A

RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores financieros

Fuentes: Banco Central del Ecuador, Bolsa de Valores, Estimaciones CAF.

	1996	1997	1998	1999(p)	2000(e)
Sector Externo					
Exportaciones FOB (en MM. US\$)	4.900	5.264	4.203	4.162	4.601
Importaciones FOB (en MM. US\$)	3.680	4.666	5.198	2.596	3.188
Balanza Cuenta Corriente/PIB	0,6	-3,6	-11,0	5,4	4,6
Inversión Extranjera Directa /PIB	2,6	3,5	4,2	4,8	5,2
Deuda Externa Total (en MM. US\$)	14.586	15.099	16.400	16.282	16.500
Deuda Externa/PIB	76,1	76,4	83,2	119,2	154,1
Reservas Internacionales Netas (en MM. US\$)	1.831	2.093	1.698	1.276	1.380
Reservas Internacionales Netas (meses Import. B. y S.N.F.)	4,8	4,3	3,2	4,6	4,1
Sector Fiscal (% PIB)					
Ingresos Totales	24,4	23,8	20,3	23,0	27,8
Gastos Totales	27,3	26,3	26,1	29,2	31,8
Resultado Fiscal SPNF	-3,0	-2,6	-5,7	-6,2	-4,0
Resultado Fiscal Primario	1,4	2,5	-0,8	3,3	4,6
Sector Monetario, Cambiario y Financiero					
Inflación (fin de período)	25,6	30,7	43,4	60,7	70,0
Tipo de Cambio (fin de período)	3.635	4.428	6.825	20.243	25.000
Devaluación (fin de período)	24,3	21,8	54,1	196,6	23,5
Base Monetaria (variación anual)	27,0	31,6	41,2	135,7	40,0
Crédito (variación anual)	1166,5	49,6	37,0	102,7	25,0
Cartera Vencida/ Cartera Total	9,2	7,1	9,6	48,9	20,0
M2/PIB	29,8	30,9	32,5	40,8	30,0

Indice Bursátil Promedio (en US\$; 1997=100)	120,8	100,0	72,8	34,8	40,0
Spread Bonos Soberanos PDI (fin de período)	645	597	1.334	2.754	2.451
Calificación de Riesgo de deuda Soberana (Moody's)	n/d	B1	B3	Caa2	Caa2
Tipo de Cambio Real Promedio (1997=100)	105,2	100,0	99,2	137,9	131,3
Tasa de Rendimiento Financiero Real ME	9,7	2,5	20,5	100,9	-19,4
Sector Real					
PIB (en MM. US\$ corrientes)	19.157	19.760	19.710	13.664	10.706
PIB per Cápita (en US\$ corrientes)	1.638	1.655	1.619	1.101	846
Crecimiento real del PIB	2,0	3,4	0,4	-7,3	1,0
Inversión/PIB	17,8	19,0	21,0	14,0	21,7
Ahorro/PIB	18,4	15,4	10,0	19,3	26,3
Tasa de Desempleo Urbano	10,4	9,3	11,8	15,1	15,0

APÉNDICE B

ESTADOS FINANCIEROS DE PRINCIPALES COMPAÑÍAS IMPORTADORAS DE REPUESTOS



SITUACION FINANCIERA

RUBROS FINANCIEROS	IIASA	HIVIMAR	MACECUADOR	COMERAUT	INVERNEG	REPARSA
Activos Corrientes	229,328,274,826	26,416,457,086	5,073,398,222	20,603,951,035	4,755,263,802	2,836,151,131
Activos Fijos	58,195,671,788	279,743,476	1,970,727,093	3,294,374,960	192,417,611	388,102,458
Activos Diferidos	20,379,501,732	130,723,125	97,380,964	2,509,905,493	500,000	977,621,850
Pasivo Corriente	173,462,739,721	21,691,793,404	2,880,658,717	13,103,406,153	3,702,771,228	24,367,868
Pasivo a Largo Plazo	36,009,461,828	-	0	0	822,926,083	4,172,507,571
Capital Social	2,015,002,000	3,004,780,000	5,064,550,000	7,119,800,000	10,000,000	10,000,000
Patrimonio	98,431,246,797	5,135,130,283	4,260,847,562	13,304,825,335	422,484,102	5,000,000
Ventas	308,735,199,755	37,063,531,665	9,893,146,095	27,018,332,225	15,258,838,031	0
Costo de Ventas	216,628,770,565	24,211,650,607	7,354,229,968	14,387,370,613	14,436,478,790	0
Utilidad Bruta	135,797,410,181	12,986,852,717	2,860,655,099	15,013,672,515	1,547,434,364	0
Otros Ingresos	352,426,180,746	37,198,503,324	10,214,885,067	29,401,043,128	15,983,913,154	0
Gastos Operativos	78,701,203,406	8,314,735,203	2,828,190,822	9,311,566,179	1,424,513,797	0
Gastos Financieros	13,430,011,889	15,403,669	4,779,154	365,606,588	0	0
Utilidad Neta	40,989,921	299,898,818	-546,207,752	2,697,062,651	122,920,567	0
INDICES FINANCIEROS						
Participacion Patrimonial	31.97%	19.14%	59.66%	50.38%	8.54%	0.12%
Retorno sobre activos	0.01%	0.71%	-7.65%	6.68%	1.58%	0.00%
Indice de Liquidez	1.32	1.22	1.76	1.57	1.28	116.39
Prueba Acida	0.98	0.38	1.10	0.67	0.30	116.39
Rendimiento del Capital Invertido	0.03%	3.72%	-12.82%	13.25%	6.29%	0.00%
Ciclo de Recuperación de Efectivo	20.01	19.92	54.02	252.66	25.56	-
Cobertura de Gastos Financieros	0.12	24.78	-	9.22	7.01	7.01
Coefficiente de Apalancamiento Operativo	0.18	0.13	0.00	0.21	0.01	-
Coefficiente de Apalancamiento Financiero	2.13	4.22	0.68	0.98	10.71	839.38
Deuda Total sobre ventas	29.97%	0.00%	0.00%	32.69%	5.39%	100.00%
Sector Económico						

GEN. MOTORS	F. CORDERO CIA.	MOTRANSA	PROD. METALUR.	FRENOSEGURO	TEOJAMA COM.	LA LLAVE	SECOHI	IVAN BOHMAN	TOTAL
135,989,829,880	192,384,525,572	66,861,036,577	59,682,909,158	21,018,093,451	130,040,612,217	37,836,318,048	9,054,903,759	29,162,646,698	971,044,371,462
3,548,274,715	44,686,556,038	1,603,136,960	2,971,802,020	2,811,449,033	13,355,381,764	5,041,665,332	362,701,891	5,201,752,221	143,903,757,360
29,991,436,811	112,736,350,897	2,324,850,597	703,045,776	328,619,530	19,268,261,269	410,117,320	-	58,101,117	189,916,416,481
49,133,562,537	170,284,586,773	59,820,503,783	46,841,543,273	14,990,839,184	62,043,686,110	14,783,870,844	2,811,634,047	5,466,803,157	641,042,766,799
259,173,775	104,659,808,794	96,062,222	402,498,593	2,670,184,171	56,196,795,507	4,338,047,171	3,287,384,830	3,417,792,747	216,332,643,292
16,841,887,000	9,959,000,000	4,500,000,000	3,845,075,000	1,000,000,000	3,000,000,000	12,000,000,000	4,000,000	2,434,600,000	70,808,674,000
120,136,805,094	74,863,036,940	10,872,458,129	16,113,715,088	6,497,138,659	44,423,773,633	24,166,182,685	3,318,586,773	25,537,904,132	447,489,135,212
305,823,769,843	197,858,093,458	116,873,813,823	44,536,235,506	43,090,557,147	157,721,255,437	68,034,449,977	10,452,813,323	55,647,369,848	1,398,007,406,133
214,729,183,115	130,686,772,583	91,595,283,257	30,638,829,334	34,456,424,280	155,347,171,952	45,188,343,266	7,292,279,656	38,376,458,114	1,025,329,246,100
108,972,780,770	84,603,879,974	28,845,464,896	14,222,896,619	9,720,867,615	33,022,429,631	23,371,058,723	3,211,033,155	20,330,247,307	494,506,683,566
323,701,963,885	215,290,652,557	120,440,748,153	44,861,725,953	44,177,291,895	188,369,601,583	68,559,401,989	10,503,312,811	58,706,705,421	1,519,835,929,666
26,643,725,366	61,804,824,156	17,035,910,054	10,114,628,717	8,016,780,372	25,356,839,482	18,187,258,771	1,888,512,225	15,492,031,425	285,120,519,975
90,632,619	0	257,824,110	2,012,590,945	780,067,970	3,518,655,258	418,048,421	830,722,017	133,594,582	21,857,937,222
81,513,044,703	-8,378,286,337	4,474,939,794	2,400,964,046	477,112,780	7,665,790,149	2,321,248,941	701,717,686	3,627,543,465	97,418,739,432
70.86%	21.40%	15.36%	25.43%	26.89%	27.31%	55.83%	35.24%	74.19%	34.29%
31.82%	-2.40%	4.31%	2.42%	1.26%	2.57%	3.44%	4.81%	6.72%	4.63%
2.77	1.13	1.12	1.27	1.40	2.10	2.56	3.22	5.33	2.08
1.78	0.73	0.63	0.14	0.63	1.42	0.64	1.15	2.32	1.38
44.81%	-4.67%	27.83%	9.27%	3.32%	4.15%	5.23%	6.86%	7.99%	7.85%
83.98	(36.13)	96.00	605.35	101.44	149.65	208.16	222.07	153.74	79.56
903.85	-	18.28	1.49	1.26	2.42	7.43	0.91	33.09	120.72
0.27	0.12	0.10	0.09	0.04	0.05	0.08	0.13	0.09	0.14
0.41	3.67	5.51	2.93	2.72	2.66	0.79	1.84	0.35	5.27
0.00%	56.64%	24.76%	5.79%	19.86%	2.30%	13.53%	1.89%	0.81%	26.02%

APÉNDICE C

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE PERSONAL DE PUNTOS DE VENTA

Detalle de utilización de tiempo para jefe de agencia

OCUPACIÓN O PUESTO

**JEFE DE
AGENCIA**

ACTIVIDAD #	DESCRIPCION	VECES X SEM.	Hrs. x sem.
1	CONTROL DE GASTOS	12	6
2	PLANIFICACION	6	6
3	CONTROL DE PERSONAL	12	3,6
4	VISITAS A CLIENTES	12	18
5	REALIZACION DE PEDIDOS	6	3
6	ELABORACION DE REPORTES	1	3
7	PAGO DE COMISIONES	1	1
8	ASISTENCIA EN MOSTRADOR	6	1,8
9	REVISION DE INFORMACION TECNICA	6	1,8
10	TRANSMISION DE INFORMACION	6	6

50,2

Detalle de utilización de tiempo para vendedor de mostrador

OCUPACION O PUESTO

**VENDEDOR DE
MOSTRADOR**

ACTIVIDAD #	DESCRIPCION	VECES X SEM.	Hrs. x sem.
1	CONTESTAR TELEFONO	48	7,2
2	ELABORACION DE PRESUPUESTOS	48	12
3	FACTURACION	24	2,4
4	ENTREGA DE MERCADERIA	24	6
5	ATENCION AL PUBLICO	55	13,75
6	REVISION DE STOCK	6	1,5
9	REVISION DE INFORMACION TECNICA	6	1,8
10	SEGUIMIENTO A NEGOCIOS (TELF)	6	6

50,65

Detalle de utilización de tiempo para cajera

OCUPACION O PUESTO

CAJERA

ACTIVIDAD #	DESCRIPCION	VECES X SEM.	Hrs. x sem.
1	COBRANZA	24	3,6
2	ARQUEOS DE CAJA	6	3
3	PAGOS	6	6
4	ARCHIVOS	12	12
5	INGRESO INFORMACION AL SISTEMA	36	9
6	ELABORACION DE INFORMES	6	1,5

35,1

Detalle de utilización de tiempo para bodeguero

OCUPACIÓN O PUESTO

BODEGUERO

ACTIVIDAD #	DESCRIPCION	VECES X SEM.	Hrs. x sem.
1	DESPACHO DE MERCADERIA	24	9,6
2	RECEPCION DE MERCADERIA	6	6
3	UBICACIÓN EN PERCHA	6	6
4	CONTROL DE STOCK	6	12
5	REVISION DE DEVOLUCIONES	10	1
6	ELABORACION DE INFORMES	6	1,5
7	PREPARACION DE ENVIOS A PRINC.	6	6
8	REVISION DE INFORMACION TECNICA	6	6

48,1

Detalle de utilización de tiempo para mensajero

OCUPACION O PUESTO

MENSAJERO

ACTIVIDAD #	DESCRIPCION	VECES X SEM.	Hrs. x sem.
1	DEPOSITO EN BANCOS	6	9
2	ENVIO DE CORRESPONDENCIA	6	3
3	LIMPIEZA DE ACERA	6	6
4	LIMPIEZA DE OFICINA	6	9
5	LIMPIEZA DE BODEGA	6	12
6	LIMPIEZA DE MOSTRADOR	6	3

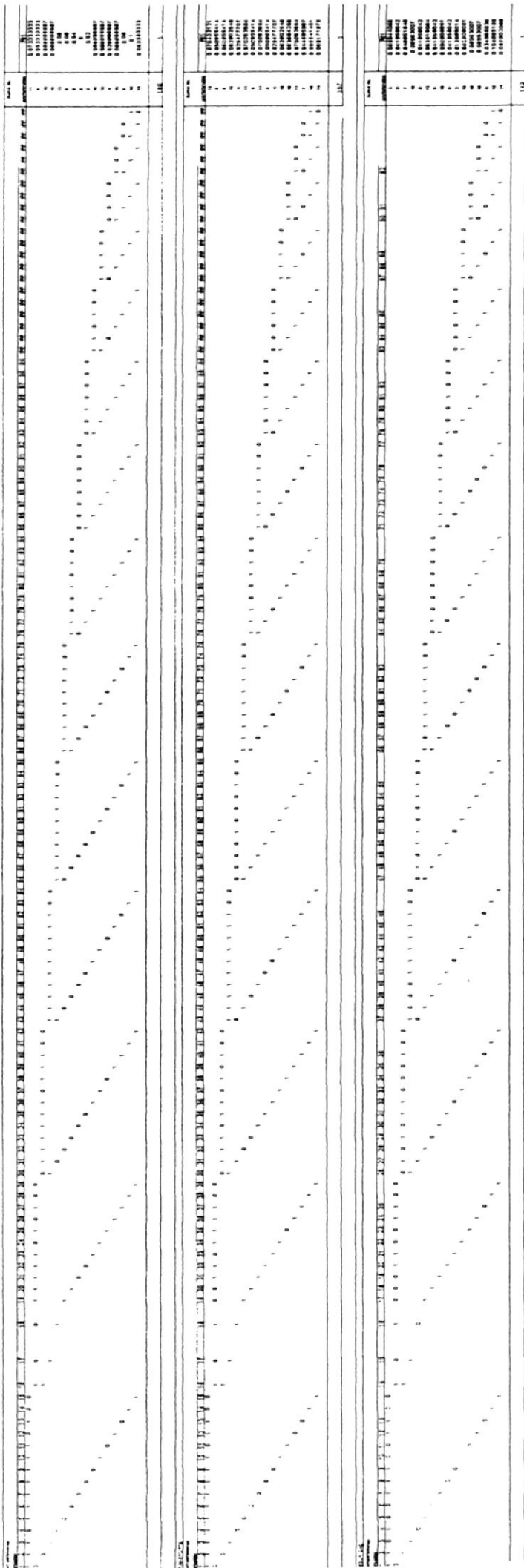
APÉNDICE D

ESTUDIO DE MACROLOCALIZACION

ESTUDIO DE MACROLOCALIZACION

CÁLCULO DE LOS FACTORES OBJETIVOS

COSTOS ANUALES(MILLONES)					
Localización	Costo de Transporte * KILO	Costo de arriendo	Total (Ci)	Recíproco(1/Ci)	FO
Cuenca	1.4	200	201.4	0.00497	0.05847
Latacunga	1.4	300	301.4	0.00332	0.03907
Riobamba	1.4	100	101.4	0.00986	0.11613
Machala	1.4	190	191.4	0.00522	0.06152
Huaquillas	1.4	220	221.4	0.00452	0.05319
Duran	1.4	200	201.4	0.00497	0.05847
Milagro	1.4	200	201.4	0.00497	0.05847
Santa Elena	1.4	160	161.4	0.00620	0.07296
Babahoyo	1.4	180	181.4	0.00551	0.06492
Quevedo	1.4	180	181.4	0.00551	0.06492
Manta	1.4	180	181.4	0.00551	0.06492
Portoviejo	1.4	190	191.4	0.00522	0.06152
Santo Domingo	1.4	170	171.4	0.00583	0.06870
Ambato	1.4	170	171.4	0.00583	0.06870
Guayaquil	0	300	300	0.00333	0.03925
Quito	1.4	240	241.4	0.00414	0.04878
Total				0.08492	0.91197



CÁLCULO DE LOS FACTORES SUBJETIVOS

ÍNDICE DE IMPORTANCIA RELATIVA Wj

FACTOR (i)	COMPARACIONES PAREADAS														Suma índice orden	Wj	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			15
Mercado actual	1	1	1	1	1											5	0.26
Mercado potencial	1					1	1	1	1							5	0.26
Estado de carreteras		0				0				0	1	1				2	0.11
Transporte			0				0			1			1	1		3	0.16
Afluencia				1				1			1		0		1	4	0.21
Seguridad					0				0			0	0	0	0	0	0
																19	112

tal

RESULTADOS DE FACTORES SUBJETIVOS

FACTOR (j)	Puntaje relativo Rj														indice Wj	
	Cuenca	Letecunga	Buena Vista	El Valle	El Valle	El Valle	El Valle	El Valle	El Valle	El Valle	El Valle	El Valle	El Valle	El Valle		El Valle
Mercado actual	0.080	0.000	0.062	0.083	0.034	0.083	0.040	0.014	0.021	0.034	0.069	0.083	0.076	0.103	0.097	0.263
Mercado potencial	0.073	0.053	0.087	0.087	0.080	0.080	0.040	0.000	0.020	0.087	0.087	0.087	0.080	0.100	0.093	0.283
Estado de carreteras	0.033	0.020	0.020	0.078	0.013	0.072	0.078	0.085	0.078	0.085	0.078	0.078	0.033	0.088	0.092	0.105
Transporte	0.076	0.051	0.051	0.083	0.025	0.070	0.051	0.070	0.051	0.025	0.083	0.070	0.045	0.088	0.089	0.158
Afluencia	0.074	0.047	0.074	0.081	0.067	0.081	0.040	0.013	0.013	0.040	0.087	0.040	0.040	0.101	0.094	0.211
Seguridad	0.056	0.042	0.048	0.070	0.042	0.084	0.042	0.081	0.042	0.014	0.091	0.070	0.035	0.105	0.088	0.000
FS	0.074	0.034	0.080	0.083	0.054	0.073	0.057	0.026	0.030	0.048	0.081	0.052	0.055	0.100	0.093	1.000

1

n = 0.50
 k = 0.33333333
 1 k = 0.66666667

0.0668 0.0957 0.0764 0.0758 0.0537 0.0883 0.0575 0.0430 0.0415 0.0523 0.0754 0.0551 0.0771 0.0584 0.0798 0.0786 1.0000

APÉNDICE E

VOLUMEN POR LINEA DE PRODUCTO

VOLÚMENES POR LINEA PRODUCTO

	DESCRIPCIÓN				VALOR	volumen/valor
		LARGO	ALTO	ANCHO	FOB	
		CM	CM	CM	US\$	CM^3/us\$
ENGINE PARTS	PISTONES	10	10	10	12,66	78,98894155
SUSPENSIÓN	TERMINALES	27	7	9	8,87	191,7700113
	ROTULAS	10	8	10	23,45	34,11513859
FILTERS	AIRE	39	19	35	34,254	757,1378525
	ACEITE	35	9,5	34	21,144	534,667045
	COMBUSTIBLE	39	19	35	11,124	2331,445523
BEARINGS	RULIMANES	8,5	8,5	3	33,71	6,429842777
BATTERIES	BATERIAS	27	22,5	17	24,35	424,1273101
SHOCKS STRUTS	AMORTIGUADORES	49	6	10	6,99	420,6008584
BUSHINGS	CHAPAS	15	5,5	7,5	38,72	15,98011364
OIL SEAL	SELLOS	17	8	8	28,14	38,66382374
BRAKE PARTS	PASTILLAS	18,5	4,5	12	5,36	186,380597
	ZAPATAS	25	9,5	20	8,04	590,7960199
ENGINE RINGS	RINES	25,5	5	13	23,53	70,44198895
VALVE	VALVULAS	9	4,5	4,5	6,54	27,86697248
CLUTCH & PARTS	EMBRAGUES	34	9,5	34	65,3	168,1776417
BEARINGS	RULIMANES	8,5	8,5	3	33,71	6,429842777
WATER PUMPS	BOMBAS DE AGUA	4	17	16	21,55	50,48723898

Nota: Los valores correspondientes a filtros de aceite, combustible y agua corresponden a paquetes de 12, 12 y 6 unidades respectivamente, así como los de rulimanes y sellos que corresponden a paquetes de 10 unidades y válvulas corresponden a paquetes de 2 unidades.

APÉNDICE F
INFORMACIÓN REPARSA

REPARSA S.A.

En el año de 1998 en la ciudad de Guayaquil se reunió un grupo de empresarios ecuatorianos, el objetivo de la reunión era la de dar forma a idea que hace algún tiempo tenían en mente: La de crear una empresa o más bien una red de distribución de repuestos y equipos de alto nivel.

Las motivaciones que llevaron a estos empresarios a crear dicha empresa pueden resumirse en 4 puntos básicos:

- 1) Si bien es cierto Ecuador es un país en vías de desarrollo, posee un alto potencial de ventas de repuestos. Las importaciones de vehículos tenían ya 4 Años abiertas, por lo que todos estos vehículos modernos necesitarían de un proveedor de repuestos.
- 2) No existía en el país un proveedor de repuestos multimarca.
- 3) Los empresarios reunidos poseían amplia experiencia en la comercialización de repuestos, conocían los procesos y ámbitos de la importación y comercialización de los mismos.
- 4) Disponibilidad inmediata de capital.

Después de dicha reunión, conociendo las necesidades que nuestro mercado ecuatoriano posee, el grupo de accionistas decidió contactarse con una

cadena de distribución de repuestos, la cual pueda satisfacer, como proveedor, las expectativas que el grupo de accionistas posee.

Es así como se contacta y elige como principal proveedor a NAPA, la más grande cadena de distribución de repuestos y equipos en los Estados Unidos y Centro América, cuya estructura y organización será descrita con detalle más adelante.

De igual manera se crea la empresa ecuatoriana NAPA-ECUADOR, con capital accionista 100% ecuatoriano con su sede de operaciones en la ciudad de Guayaquil, abriendo sus puertas al público en el mes de marzo de 1999 donde estarían ubicadas sus bodegas principales, y en el mes de diciembre del mismo año es inaugurada la sucursal en Quito.

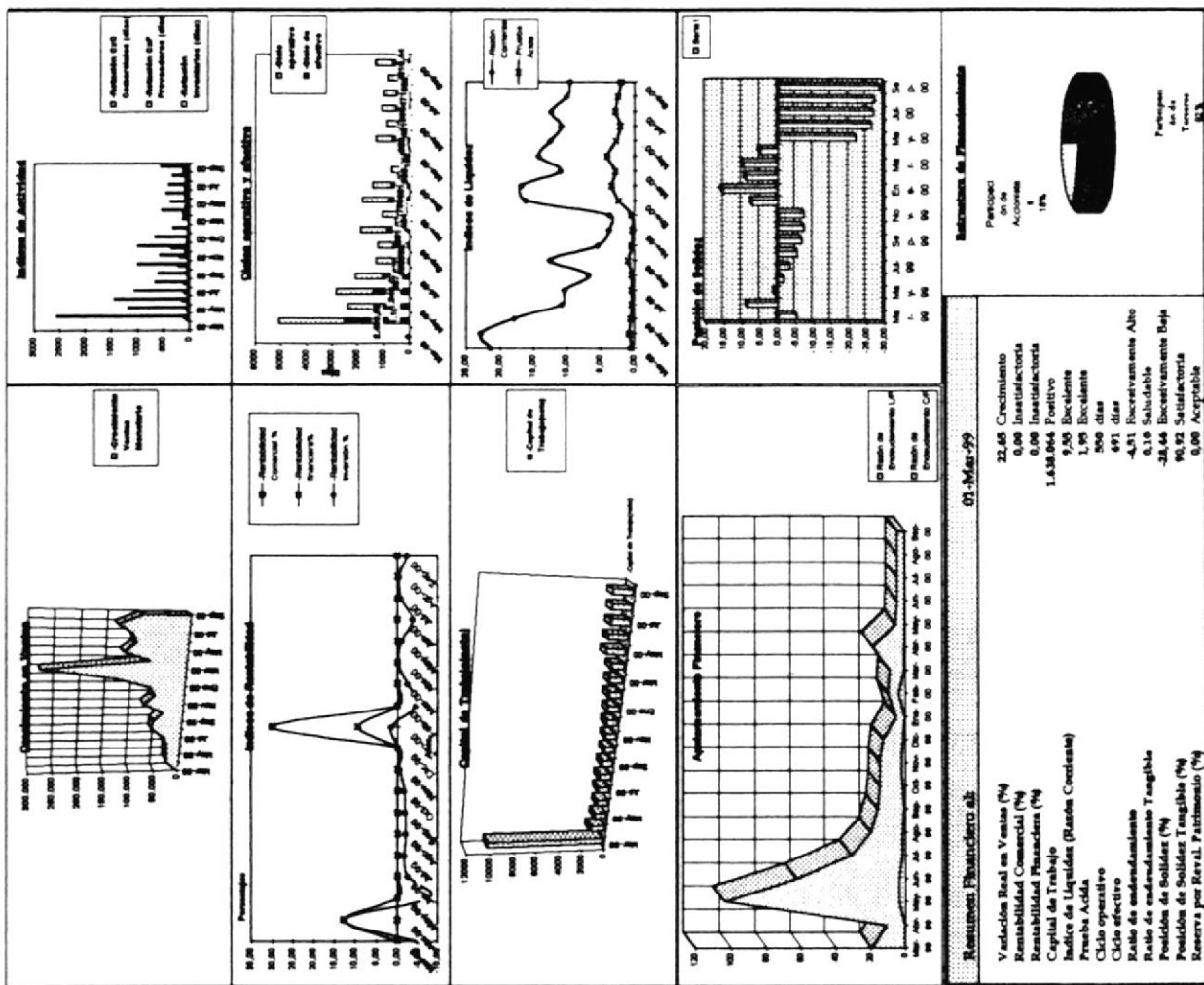
APÉNDICE G

**ESTADOS FINANCIEROS Y ANÁLISIS DE REPARSA
S.A.**

REPARISA S.A.
(En Dólares)

DIAS DE OPERACION	Cuadre												
	Mar-99	Abr-99	May-99	Jun-99	Jul-99	Ago-99	Sep-99	Oct-99	Nov-99	Dic-99	1	Partic.	
ESTADO DE FIDEJADAS Y GANANCIAS													
Ventas	1.333	23.171	35.979	73.171	33.573	42.375	72.118	57.633	67.918	23.833	20.120	6.003	
(-Costo de Ventas)	1.333	13.686	23.170	46.478	24.052	32.978	52.118	38.038	47.918	15.833	14.413	4.003	
(-Gastos Adm.-Ventas-Grán.	38.974	45.994	47.500	49.144	42.344	54.584	56.774	58.774	61.918	70.309	70.309	6.003	
Utilidad Operacional	38.974	35.971	35.979	49.144	35.973	38.971	49.144	49.144	49.144	38.971	38.971	6.003	
Otros Ingresos	10	270.111	97.134	482.481	63	1.797	8.443	70	6.113	7.447	10.413	6.003	
Otros Gastos	37.672	-171	-3.376	-31.408	-3.470	-1.797	-18.208	-122	-6.113	-7.447	-10.413	-6.003	
Gastos Financieros	0	0	146	0	0	0	0	294	0	0	0	0	
15% Participación Empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Imp. a la renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
UNIDAD Neta	-76.694	233.697	-137.811	-41.881	-38.833	-37.133	-45.613	-33.998	-47.918	-34.644	-44.613	-6.003	
BALANCE GENERAL													
Caja/Bancos	9.119	16.445	358	-730	8.119	2.763	9.518	7.833	9.518	9.558	9.558	6.003	
Valores Negociables (C/P)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ctas. por Cobrar Comerciales	13.862	33.341	38.259	41.645	42.457	75.362	4.118	73.701	4.888	70.309	70.309	6.003	
Inventarios	948.912	1.146.066	68.718	825.678	619.071	939.631	91.208	775.169	94.918	793.713	56.413	6.003	
Otros Activos Corrientes	61.078	96.614	103.772	146.099	146.571	168.683	9.218	138.128	9.278	133.631	67.918	6.003	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.073.071	1.312.466	71.213	1.012.245	1.044.437	1.186.440	64.213	984.630	69.558	1.007.311	1.007.311	6.003	
Activo Fijo Neto	140.359	138.849	171.661	183.899	179.833	199.228	19.208	174.513	11.468	179.890	179.890	12.108	
Otros Activos No corrientes	0	0	294	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Inversiones L/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Activos diferidos	313.321	354.612	545.030	443.926	417.525	444.660	34.973	352.966	29.118	298.906	281.113	6.003	
TOTAL ACTIVO	1.526.751	1.812.928	1.748.523	1.599.671	1.643.822	1.830.328	109.208	1.522.137	109.208	1.684.197	1.684.197	12.108	
Deuda x Pagar Bancos C/P	47.118	49.608	49.705	64.292	67.987	162.134	8.843	64.825	4.518	175.245	175.245	6.003	
Ctas. x Pagar Proveedores	162.189	1.618.608	1.690.349	1.530.921	1.596.948	1.750.106	95.418	1.544.289	101.468	1.609.748	1.609.748	6.003	
Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ctas. x Pagar Relacionadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
I.E.S.S. por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Otros Pasivos Corrientes	2.704	7.550	8.672	8.157	12.792	14.376	8.278	10.427	8.278	10.241	10.241	6.003	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	49.922	57.156	58.377	74.449	79.779	176.509	16.143	79.171	16.143	185.137	185.137	12.108	
Deuda x Pagar Bancos L/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pasivo No corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Accionistas	1.558.724	1.618.608	1.690.349	1.530.921	1.596.948	1.750.106	95.418	1.544.289	101.468	1.609.748	1.609.748	6.003	
Pasivo diferido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ingresos Diferidos	1.608.546	1.675.564	1.751.725	1.625.571	1.697.727	1.926.613	108.208	1.633.740	106.441	1.695.235	1.695.235	6.003	
Patrimonio Y Ganabla	-81.814	154.363	16.908	-25.900	-33.844	-96.089	-2.218	-101.505	-4.078	-109.127	-109.127	-6.003	
Reserva por Rev. Patrimonio	-81.814	154.363	16.908	-25.900	-33.844	-96.089	-2.218	-101.505	-4.078	-109.127	-109.127	-6.003	
TOTAL PATRIMONIO	1.336.732	1,321,928	1,388,332	1,299,671	1,343,822	1,530,328	109,208	1,322,137	109,208	1,484,197	1,484,197	12,108	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Aumento de Capital Financiado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Respetabilidad de Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
INDICADORES FINANCIEROS													
- Crecimiento Ventas Mensuales %	0.00	823.13	15.79	2.34	24.05	75.10	2.09	2.09	2.09	30.19	30.19	0.00	
- Rentabilidad Comercial %	0.00	1,009.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
- Rentabilidad Financiera %	0.00	151.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
- Rentabilidad Inversión %	0.00	12.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
- Rotación Activos Fijos	0.02	0.16	0.16	0.18	0.19	0.29	0.29	0.33	0.33	0.22	0.22	0.00	
- Capital de Trabajo(año)	1,022,248.98	1,255,310.54	990,271.56	918,196.23	945,746.17	1,009,890.92	12,452	915,948.53	821,824.33	821,824.33	821,824.33	5.43	
- Rotación Corriente	21.54	22.96	18.02	10.72	10.38	6.72	4.44	1.00	1.00	0.43	0.43	0.00	
- Proveedores	0.46	0.87	0.65	0.43	0.50	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.00	
- Rotación CxC Comerciales (días)	1660	1099	64	48	38	39	39	38	38	38	38	0.00	
- Rotación CxP Proveedores (días)	2252	2556	1178	151	110	115	115	59	59	221	221	0.00	
- Rotación Inversiones (días)	2240	2159	2491	1344	1099	665	589	597	597	999	999	0.00	
- Ciclo operativo	0.00	331,624	-927.95	-152.61	-101.43	-83.90	-95.09	-95.09	-95.09	-186.95	-186.95	-6.003	
- Ciclo inventario	0.00	10.85	103.61	-62.76	-31.53	-20.05	-16.00	-16.00	-16.00	-14.63	-14.63	-6.003	
- Ratio Cobertura Intereses (UAI)	-19.66	10.45	103.61	-62.76	-31.53	-20.05	-16.00	-16.00	-16.00	-14.63	-14.63	-6.003	
- Razón de Endeudamiento (Apalancamiento Financ.)	0.04	8.44	0.05	0.09	0.09	0.15	0.07	0.07	0.07	0.19	0.19	0.00	
- % Participación Patrimonio (Sólidaz)	5.36	8.44	0.96	-1.62	-3.28	-5.25	-7.34	-7.34	-7.34	-6.67	-6.67	-6.003	
- % Particip. Patrim. Langible	95.89	96.12	96.23	91.83	91.78	87.26	87.26	87.26	87.26	84.38	84.38	6.003	

30		270	
Step-00	Partic.	Step-00	Partic.
90,391	4,753	1,111,808	4,753
69,415	0	767,760	0
89,673	0	470,052	0
56,629	0	328,326	0
7,543	0	142,666	0
6,662	0	22,954	0
489	0	3,715	0
0	0	0	0
54,334	0	3,183,741	0
Step-00	Partic.	Step-00	Partic.
-17,642	0	-17,642	0
392,161	0	392,161	0
1,292,465	0	1,292,465	0
162,747	0	162,747	0
1,829,751	0	1,829,751	0
281,218	0	281,218	0
0	0	0	0
254,800	0	254,800	0
2,346,749	0	2,346,749	0
0	0	0	0
167,289	0	167,289	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
24,378	0	24,378	0
191,667	0	191,667	0
0	0	0	0
0	0	0	0
2,847,275	0	2,847,275	0
0	0	0	0
0	0	0	0
3,038,942	0	3,038,942	0
-673,193	0	-673,193	0
-673,193	0	-673,193	0
2,346,749	0	2,346,749	0
18,323	0	2,196,741	0
Step-00	Partic.	Step-00	Partic.
33,26	0	22,45	0
0,00	0	0,00	0
0,00	0	0,00	0
0,00	0	0,00	0
0,32	0	3,95	0
1,638,064,43	0	1,638,064,43	0
9,55	0	9,55	0
1,95	0	1,95	0
1,90	0	1,90	0
72	0	59	0
559	0	455	0
616	0	491	0
689	0	550	0
-114,08	0	-78,60	0
0,10	0	-4,51	0
0,10	0	-28,46	0
90,92	0	90,92	0



APÉNDICE H
PROYECTO FINAL

