

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO,
FINANCIERO Y COMERCIAL PARA EMPRESAS AUTOMOTRICES
DE ALINEACIÓN, BALANCEO Y COMERCIALIZACIÓN DE
NEUMÁTICOS EN EL SECTOR SUR DEL D.M. DE QUITO. CASO
PRÁCTICO: IMPLEMENTACIÓN PILOTO DEL MODELO DE
GESTIÓN PARA LA EMPRESA INTERLLANTA.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL, MENCIÓN MARKETING**

MARCELO XAVIER CHÁVEZ HIDALGO

marcelo_chavez_hidalgo@yahoo.com

Director: Econ. Guillermo Bravomalo Mejía, MBA.

bravomalo_guillermo@hotmail.com

2011



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador a la tesis de grado presentado por MARCELO XAVIER CHÁVEZ HIDALGO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha octubre 03 del 2011.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio, M.Sc.

DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Marcelo Xavier Chávez Hidalgo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Marcelo Xavier Chávez Hidalgo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Marcelo Xavier Chávez Hidalgo, bajo mi supervisión.

Econ. Guillermo Bravomalo Mejía, MBA

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la sabiduría, la fortaleza y el ahínco para seguir día a día por el sendero de la luz.

A mis padres por toda la confianza depositada en mí y por todas las horas de enseñanza, amor y cariño que supieron otorgarme para mi formación como un hombre de bien

A mis hermanos por toda la paciencia y buenos consejos que me han podido dar, se que siempre contare con ellos.

A mis amigos y compañeros que aportaron con su apoyo y camaradería para llevar adelante mi vida estudiantil.

A mis maestros y mentores, quienes con su predisposición y experiencia supieron impartir sus conocimientos de manera adecuada.

DEDICATORIA

A Dios y mi familia quienes me han motivado e impulsado permanentemente para sobrellevar este reto, inculcándome con su ejemplo la dedicación al estudio, a la honestidad y a la responsabilidad.

A mis amigos y compañeros con quienes compartimos grandes momentos, penas y alegrías a lo largo del tiempo de estudios.

Marcelo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2	OBJETIVOS.....	4
1.2.1	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
CAPITULO II	5
2	DIAGNÓSTICO	5
2.1	DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, TECNICENTROS.....	6
2.1.1	DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ SEGÚN INEC.....	6
2.1.2	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS.....	8
2.1.2.1	Preguntas a plantear en la entrevista.....	9
2.1.2.2	Resultados de la entrevista.....	10
2.1.3	ANÁLISIS FODA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, ENFOCADO A TENICENTROS DE ALINEACIÓN Y BALANCEO.....	14
2.1.3.1	Fortalezas.....	14
2.1.3.2	Debilidades.....	15
2.1.3.3	Oportunidades.....	15
2.1.3.4	Amenazas.....	16
2.1.4	DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD (MICHAEL PORTER).....	16
2.1.4.1	Condiciones de los factores.....	20
2.1.4.2	Condiciones de la demanda.....	21
2.1.4.3	Industrias relacionadas y de apoyo.....	21
2.1.4.4	Estrategia, estructura y competencia de la empresa.....	22
2.1.4.5	El azar y el papel del gobierno.....	22
2.2.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA INTERLLANTA.....	23
2.2.1.	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.....	24
2.2.1.1	Datos generales de la empresa.....	24

2.2.1.2	Titularidad de la empresa.....	25
2.2.1.3	Base Filosófica.....	26
2.2.1.4	Estructura Funcional.....	26
2.2.1.5	Procesos técnicos y de servicio.....	28
2.2.1.6	Recurso Humano.....	28
2.2.1.7	Localización.....	29
2.2.1.8	Sistemas de Información.....	30
2.2.2	DIAGNOSTICO FINANCIERO.....	31
2.2.3.	DIAGNOSTICO COMERCIAL.....	32
2.2.3.1	Descripción del mercado.....	32
2.2.3.2	Descripción del producto – servicio.....	33
2.2.3.3	Descripción de la competencia.....	34
2.2.3.4	Descripción de la distribución.....	35
2.2.3.4.1	Comercialización de neumáticos y otros productos relacionados.....	35
2.2.3.4.2	Prestación de servicios.....	36
2.2.4	ANÁLISIS FODA EMPRESA INTERLLANTA.....	37
2.2.4.1	Fortalezas.....	37
2.2.4.2	Debilidades.....	38
2.2.4.3	Oportunidades.....	38
2.2.4.4	Amenazas.....	39
CAPITULO III	41
3	PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL, APLICADO PARA EMPRESAS AUTOMOTRICES DE ALINEACIÓN Y BALANCEO (SECTOR SUR D.M. DEQUITO).....	41
3.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	42
3.1.1	TITULARIDAD DE LA EMPRESA.....	42
3.1.2	BASE FILOSÓFICA.....	42
3.1.3	ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	45
3.1.4	ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA.....	47
3.1.5	RECURSOS HUMANOS.....	49
3.1.6	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	51

3.1.7	FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	52
3.2	GESTIÓN FINANCIERA.....	52
3.2.1	CONTABILIDAD.....	54
3.2.2	TESORERÍA.....	57
3.2.3	PRESUPUESTO.....	59
3.2.4	ANÁLISIS FINANCIERO.....	62
3.2.4.1	Estados Financieros.....	66
3.2.4.1.1	Estado de Situación Financiera o Balance General.....	66
3.2.4.1.2	Balance de Resultados o Pérdidas y Ganancias.....	69
3.2.4.1.3	Estado de Flujo de Efectivo.....	70
3.2.4.2	Análisis Vertical.....	70
3.2.4.3	Estados Financieros Proforma.....	71
3.2.4.4	Razones o indicadores financieros.....	72
3.2.4.4.1	Razones de Liquidez.....	73
3.2.4.4.1.1	Solvencia o Razón Corriente.....	73
3.2.4.4.1.2	Prueba Acida.....	74
3.2.4.4.1.3	Capital Neto de Trabajo.....	74
3.2.4.4.1.4	Liquidez Cuentas por Cobrar.....	75
3.2.4.4.2	Razones de Gestión.....	75
3.2.4.4.2.1	Rotación de Cuentas por Cobrar.....	75
3.2.4.4.2.2	Rotación de Inventarios.....	76
3.2.4.4.2.3	Periodo Promedio de Pago a Proveedores.....	77
3.2.4.4.2.4	Rotación de Activos Totales.....	78
3.2.4.4.2.5	Rotación del Activo Fijo.....	78
3.2.4.4.3	Índices de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento.....	79
3.2.4.4.3.1	Estructura del Capital (Deuda Patrimonio).....	79
3.2.4.4.3.2	Endeudamiento.....	80
3.2.4.4.4	Razones de Rentabilidad.....	80
3.2.4.4.4.1	Rendimiento sobre el Patrimonio.....	80
3.2.4.4.4.2	Rendimiento sobre la Inversión.....	81
3.2.4.4.4.3	Margen Bruto de Utilidad.....	81
3.2.4.4.4.4	Margen Neto de Utilidad.....	82
3.2.4.5	Limitaciones de los Ratios Financieros.....	82

3.3	GESTIÓN COMERCIAL.....	83
3.3.1	ADMINISTRACIÓN DE MARKETING.....	83
3.3.2	ANÁLISIS DE MARKETING.....	83
3.3.3	PLAN DE MARKETING.....	84
3.3.3.1	Etapas del Plan de Marketing.....	85
3.3.3.2	Análisis de la Situación.....	86
3.3.3.3	Determinación de Objetivos.....	90
3.3.3.4	Elaboración y Selección de Estrategias.....	91
3.3.3.5	Plan de Acción.....	92
3.3.3.6	Establecimiento del Presupuesto.....	94
CAPITULO IV	IMPLEMENTACION.....	95
4.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL EMPRESA PILOTO INTERLLANTA.....	95
4.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	95
4.1.1	TITULARIDAD DE LA EMPRESA.....	95
4.1.2	BASE FILOSÓFICA.....	96
4.1.2.1	Misión.....	96
4.1.2.2	Visión.....	97
4.1.2.3	Objetivos Estratégicos Institucionales.....	97
4.1.2.4	Políticas Institucionales.....	98
4.1.2.5	Principios y Valores.....	98
4.1.2.5.1	Principios Generales.....	99
4.1.2.5.2	Principios de Calidad Total.....	99
4.1.2.5.3	Valores Corporativos.....	100
4.1.3	ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	100
4.1.4	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	101
4.1.4.1	Gerencia General.....	101
4.1.4.2	Responsable Área Comercial.....	102
4.1.4.3	Vendedores.....	103
4.1.4.4	Responsable Área Administrativa - RRHH.....	103
4.1.4.5	Asistente Administrativo.....	104
4.1.4.6	Responsable Área Financiera – Contador.....	105
4.1.4.7	Asistente Financiero – Contable.....	105

4.1.4.8	Responsable Área Técnica.....	106
4.1.4.9	Técnicos (Alineador/Balanceador, Mecánico).....	106
4.1.5	FLUJOGRAMAS DE PROCESO.....	107
4.2	GESTIÓN FINANCIERA.....	109
4.2.1	BALANCE GENERAL INTERLLANTA.....	109
4.2.2	BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS INTERLLANTA.....	111
4.2.3	FLUJO DE CAJA INTERLLANTA.....	115
4.2.4	ANÁLISIS VERTICAL.....	117
4.2.4.1	Balance General Interllanta.....	117
4.2.4.2	Estado de Pérdidas y Ganancias Interllanta.....	119
4.2.5	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.....	120
4.2.5.1	Balance General Proyectado.....	121
4.2.5.2	Estado de Perdidas y Ganancias proyectado.....	123
4.2.5.3	Flujo de Caja Proyectado.....	125
4.2.6	RAZONES FINANCIERAS.....	126
4.2.6.1	Razones de Liquidez.....	126
4.2.6.1.1	Solvencia o Razón Corriente.....	126
4.2.6.1.2	Prueba Acida.....	127
4.2.6.1.3	Capital Neto de Trabajo.....	128
4.2.6.1.4	Liquidez Cuentas por Cobrar.....	129
4.2.6.2	Razones de Gestión.....	129
4.2.6.2.1	Rotación de Cuentas por Cobrar.....	129
4.2.6.2.2	Rotación de Inventarios.....	130
4.2.6.2.3	Periodo Promedio Pago a Proveedores.....	132
4.2.6.2.4	Rotación de Activos Totales.....	133
4.2.6.2.5	Rotación del Activo Fijo.....	134
4.2.6.3	Índices de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento.....	135
4.2.6.3.1	Estructura del Capital (Deuda – Patrimonio).....	135
4.2.6.3.2	Endeudamiento.....	136
4.2.6.4	Razones de Rentabilidad.....	137
4.2.6.4.1	Rendimiento sobre el Patrimonio.....	137
4.2.6.4.2	Rendimiento sobre la Inversión.....	138
4.2.6.4.3	Margen Bruto de Utilidad.....	139

4.2.6.4.4	Margen Neto de Utilidad.....	140
4.2.6.7	Cuadro Resumen.....	141
4.3	GESTIÓN COMERCIAL.....	143
4.3.1	PLAN DE MARKETING INTERLLANTA.....	143
4.3.1.1	Situación Actual de Marketing.....	143
4.3.1.2	Estrategia de Marketing.....	144
4.3.1.3	Segmentos Meta.....	144
4.3.1.4	Estrategias de Marketing Mix.....	145
4.3.1.4.1	Estrategia de Producto.....	145
4.3.1.4.2	Estrategia de Precio.....	147
4.3.1.4.3	Estrategia de Distribución.....	150
4.3.1.4.4	Estrategia de Comunicaciones de Marketing.....	152
4.3.1.5	Plan de Acción y Estimación Económica.....	156
CAPITULO V	157
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	157
4.1	CONCLUSIONES.....	157
4.2	RECOMENDACIONES.....	158
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	160
ANEXO 1	DIAGRAMAS DE FLUJO INTERLLANTA.....	161

LISTA DE FIGURAS

FIGURA # 1: Cuadro de personal ocupado en las actividades relacionadas al comercio automotriz 2009.....	7
FIGURA # 2: Diamante de Competitividad (Michael Porter).....	19
FIGURA # 3: Logo Empresa Interllanta.....	26
FIGURA # 4: Organigrama Actual.....	27
FIGURA # 5: Mapa de Localización Interllanta.....	29
FIGURA # 6: Canal de Distribución.....	36
FIGURA # 7: Distintas etapas para la elaboración de un plan de Marketing.....	85
FIGURA # 8: Organigrama Funcional.....	100
FIGURA # 9: Flujograma de Proceso de Venta de Servicio.....	106
FIGURA # 10: Composición de Estados Financieros 2009 y 2008.....	112
FIGURA # 11: Gráfico Precio Promedio Neumáticos.....	148
FIGURA # 12: Gráfico Precio Promedio Alineación y Balanceo.....	149
FIGURA # 13: Modelos de Canales de Distribución.....	150

LISTA DE TABLAS

TABLA # 1: Necesidades y Características de Interllanta.....	33
TABLA # 2: Competencia.....	34
TABLA # 3: Matriz Foda.....	40
TABLA # 4: Balance General Interllanta 2009.....	109
TABLA # 5: Balance General Comparativo 2008-2009.....	109
TABLA # 6: Balance de Pérdidas y Ganancias Interllanta 2009.....	111
TABLA # 7: Balance de Pérdidas y Ganancias Comparativo 2008-2009.....	112
TABLA # 8: Flujo de Caja Interllanta 2009.....	115
TABLA # 9: Balance General – Análisis Vertical 2009.....	116
TABLA # 10: Estado P&G – Análisis Vertical 2009.....	118
TABLA # 11: Cuadro de Variaciones, Balance General 2010.....	120
TABLA # 12: Balance General Proyectado Interllanta 2010.....	121
TABLA # 13: Cuadro de Variaciones P&G 2010.....	122
TABLA # 14: Balance P&G Proyectado Interllanta 2010.....	123
TABLA # 15: Flujo de Caja Proyectado Interllanta 2010.....	124
TABLA # 16: Cuadro Resumen Razones Financieras.....	141
TABLA # 17: Marcas de Productos.....	145
TABLA # 18: Cuadro de Precios Neumáticos y Servicios.....	148
TABLA # 19: Propuesta de Inversión en Radios.....	153
TABLA # 20: Propuesta de Inversión en Buses.....	154
TABLA # 21: Propuesta de Inversión Prensa Escrita.....	154
TABLA # 22: Plan de Acción de Marketing.....	156

RESUMEN

Con la presentación del presente estudio, se busca encontrar las herramientas que permitan la optimización del servicio y comercialización de los talleres de mecánica ligera, enfocados a alineación, balanceo y comercialización de neumáticos, principalmente, con el fin de poseer un manejo más profesional y menos empírico de este tipo de compañías.

Se ha escogido como caso piloto a la empresa Interllanta, tecnicentro catalogada como PYME, la misma que ha facilitado valiosa información para desarrollar la propuesta.

En un inicio, se planteará la justificación y objetivos a cumplir en el presente proyecto, en segunda instancia, se realizará un diagnóstico tanto del sector automotriz relacionado con los tecnicentros, y de la empresa caso piloto, con el objetivo de obtener información actual de la compañía, en cuanto a su manejo, principalmente en el ámbito administrativo, financiero y comercial que son los tópicos a ser analizados.

Posteriormente se elaborará la propuesta del modelo de gestión, en un inicio genéricamente para las empresas del ramo, basado en herramientas y técnicas administrativas, financieras y comerciales que intentarán acoplarse a la realidad de la compañía en estudio para la consecución de sus objetivos y metas.

Finalmente, se realizará el análisis de conclusiones y recomendaciones del modelo en cuanto a su aplicabilidad y ejecución.

Palabras claves: diagnostico, empírico, gestión.

ABSTRACT

With the introduction of the present study seeks to find the tools to service optimization and merchandising of vehicle repair shops, focusing on alignment, tire balancing and marketing mainly to have a more professional management and less empirical these companies.

Was chosen as a pilot case to the company Interllanta, vehicle repair shop classified as small and median company, it has provided valuable information to develop the proposal.

In the beginning, will consider the justification and objectives to accomplish in this project, on appeal, there will be a diagnosis of both automotive related vehicle repair shop, and business test case, in order to obtain current information company, in their management, primarily in administrative, financial and trade are the topics to be analyzed.

Subsequently develop the proposed management model, initially for generic companies in the industry, tools and techniques based on administrative, financial and business try to engage the reality of the company under study to achieve its objectives and goals.

Finally, it will be reviewed of conclusions and recommendations of the model in terms of their applicability and implementation.

Key words: diagnosis, management, empirical

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Los sistemas de gestión aplicados en las organizaciones permiten a estas poseer una herramienta informativa de control que visualiza el manejo de la compañía. A pesar de que la utilización de estos sistemas es esencial para la toma de decisiones estratégicas, gran parte de empresas automotrices no los aplican.

Al observar la tendencia del mercado automotriz en el Ecuador, es evidente un crecimiento sostenido, principalmente en la ciudad capital¹.

Este incremento esta dado por diferentes factores, tales como la de reconocer que el vehículo no es mas un lujo, sino una necesidad; la facilidad con que se otorgan créditos para la obtención de automotores por parte de las casas comerciales e instituciones financieras.

La crisis financiera del año 1999 provocó una desconfianza en el sistema financiero por la quiebra de varias instituciones bancarias, lo que generó que la ciudadanía deposite sus ahorros en los bancos, tomando como alternativa la adquisición bienes tales como viviendas, terrenos y vehículos.

¹ AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Además es importante mencionar respecto a las remesas de los migrantes con la cual se adquieren bienes como los vehículos. En fin, son diversos los factores que impulsaron este incremento del mercado automotriz, a pesar de que las coyunturas económicas actuales han frenado esta tendencia temporalmente, en cifras aproximadamente en un 11% con relación al año anterior donde hubo un record de ventas en este sector.²

En una proporción similar se han creado varios tipos de negocios automotrices directamente relacionados con la demanda creciente de vehículos, que marca una tendencia ascendente del 10% anual aproximadamente, donde constan consecuentemente los centros automotrices de alineación, balanceo y comercialización de neumáticos.

“El Sector Automotor es generador de unas 26.000 plazas de trabajo en todas sus actividades directas e indirectas. Un 14% en la industria manufacturera, 20% en la comercialización y un 66% en negocios relacionados, representando en su conjunto el 1,2% del empleo de la economía del país.”³

Estas compañías prestan servicios a lo largo del Distrito Metropolitano de Quito (D.Q.M.) con diferentes tipos de estrategias de acuerdo al segmento de mercado al que se enfocan, este sector automotriz de tecnicentros es muy competitivo y las empresas luchan por mantenerse. Entre las aplicaciones propuestas del modelo de gestión es facilitar a estas compañías herramientas administrativas en diferentes ámbitos para un manejo profesional de la empresa, ya que en su mayoría estos talleres son gestionados de forma empírica.

² <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-automotriz-retrocede-por-crisis-318999.html>

³ AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Al momento en la ciudad de Quito existen registradas formalmente 179 talleres que brindan servicios automotrices, algunos de ellos son especializados por marca de vehículos.⁴

En el presente estudio se propone el caso de la empresa INTERLLANTA, ubicada su matriz en el sector sur de la ciudad de Quito. Sus líneas de negocio son tres principalmente: como primera opción ofrece servicios de alineación, balanceo de neumáticos y revisión de frenos, adicionalmente importa, distribuye y comercializa llantas, y como tercera línea alquila equipo y maquinarias de alineación y balanceo a concesionarias de vehículos.

Interllanta es una compañía con relativo éxito en el mercado, posee una participación del 5% en el mercado en la ciudad de Quito, sin embargo podría mejorar su manejo administrativo para incrementar sus posibilidades de sostenibilidad y crecimiento, pues su sector, al igual que otros, es muy competitivo. La compañía posee ciertos inconvenientes entre los cuales se cita una muestra de lo detectado. En lo administrativo, no posee una definida estructura organizacional, ni funciones definidas; sus objetivos son ambiguos y no cuantificables. En el ámbito financiero no están establecidas claramente las políticas de cartera, su liquidez se ve amenazada al no poseer indicadores que permitan prever gastos inesperados. Comercialmente carece de una adecuada segmentación de mercado, con lo cual podría ofrecer servicios personalizados de acuerdo al tipo de cliente al que se dirige.

Al no implementar la empresa un modelo de gestión, no contará con herramientas de manejo empresarial que permitan tomar decisiones fundamentadas con conocimientos administrativos y técnicos, lo cual reduce y mitiga riesgos implícitos al que se encuentra expuesta.

⁴ http://www.paginasamarillas.com/talleres-de-mecanica-automotriz/ecuador/0_1_6_5245/index.aspx

Por todo lo mencionado anteriormente , se propone implementar el modelo de gestión aplicado a las compañías de servicio automotriz de alineación, balanceo y comercialización de neumáticos, aplicado para el caso específico de Interllanta, con el fin de generar una propuesta de manejo administrativo, financiero y comercial que permita incrementar los beneficios en general, tanto a sus propietarios como clientes.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial aplicado al caso de estudio la empresa Interllanta, que adicionalmente pueda ser implementado a las empresas del ramo, con la finalidad de generar ventajas competitivas, optimización de recursos y cumplimiento de estrategias organizacionales.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Encontrar los argumentos y justificativos para realización del modelo de gestión
- Realizar un diagnóstico actual de la empresa y del sector en el que se desenvuelve.
- Describir modelo de gestión propuesto y las herramientas a utilizar.
- Implementar el modelo en la empresa caso de estudio, con sus respectivos parámetros de medición.
- Dimensionar las conclusiones y recomendaciones del modelo a desarrollar en cuanto a los beneficios que se espera obtener del mismo.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se plantea realizar un diagnóstico primeramente al sector automotriz, específicamente de los tecnicentros automotrices, posteriormente se analizará a la empresa caso de estudio Interllanta, para determinar su situación actual, todo esto con el objetivo de definir de manera macro la situación en la que se desenvuelven este tipo de empresas y observar la situación de una de ellas en específico para determinar la viabilidad de la implementación del modelo de gestión a proponer.

2.1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, TECNICENTROS

Para determinar un diagnóstico del sector automotriz, enfocado directamente a los tecnicentros que comercializan neumáticos y ofrecen servicios de mecánica ligera (alineación y balanceo especialmente), no existen estudios ni datos exactos que puedan referenciar esta búsqueda, sin embargo se presenta un fragmento de un estudio realizado por el INEC en el 2009, que proporciona información del sector automotriz global, en el que incluye al comercio y mantenimiento de vehículos. Además como complemento de este estudio, se va a realizar entrevistas a profundidad con personas que conozcan de este sector, específico de los tecnicentros, con el objetivo de poseer un panorama más amplio y actualizado de la realidad de este sector.

2.1.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ SEGÚN INEC

El índice de nivel de actividad económica registrada para el sector de comercio, mantenimiento y reparación de vehículos y venta de combustibles se ubicó en abril de 2009 en 88,83. Este índice es similar al de todo el comercio de bienes y servicios e inferior al índice general. Se puede identificar también que la actividad comercial del sector automotriz es superior a la actividad económica registrada en la industria (77,58), lo cual es acertado si se toma en cuenta que buena parte de la oferta de vehículos que se comercian en el país provienen del exterior.

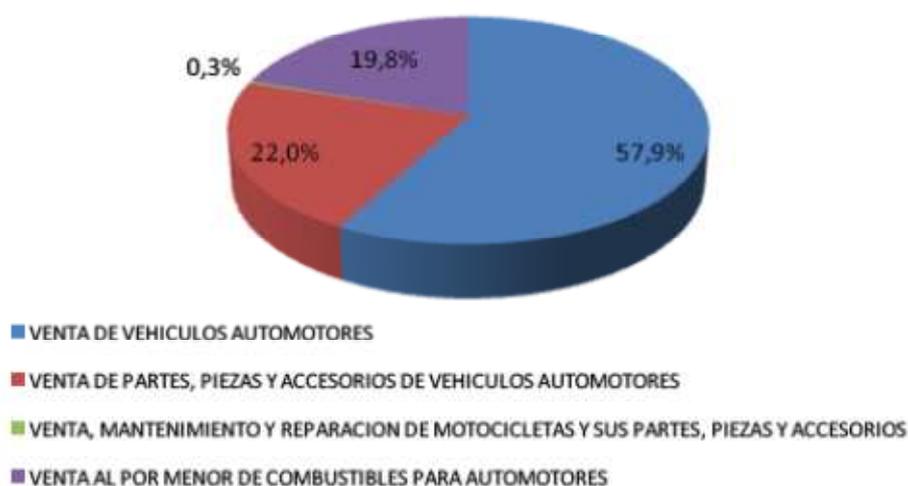
El índice de actividad económica INA-R indica el desempeño económico-fiscal mensual de los sectores productivos de la economía nacional, a través de un indicador estadístico que mide el comportamiento en el tiempo de las ventas corrientes para un mes calendario comparadas con las del mismo mes pero del periodo base (Año 2002 = 100), expresado en términos de su crecimiento histórico promedio y del comportamiento medio de los últimos doce meses anteriores al de referencia.

El INAR-R toma como fuente las ventas registradas mensualmente por el SRI de las personas naturales y jurídicas, catalogadas como contribuyentes especiales porque en conjunto aportan alrededor del 80% a la recaudación fiscal del señalado tributo.

El personal ocupado en la actividad de ventas, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motores representa el 12,1% de todo el personal empleado en el sector comercial. Dentro del comercio automotriz, la venta de vehículos automotores alberga al 57,9% del personal ocupado.

El personal ocupado dentro de la actividad comercial del sector automotriz está compuesto principalmente por hombres (61,6%) y casi en su totalidad por empleados (99%)⁵.

FIGURA # 1: CUADRO DE PERSONAL OCUPADO EN LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS AL COMERCIO AUTOMOTRIZ. 2009



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería – 2009
Elaboración: Daniela Carrillo

Respecto a la rentabilidad y costos del sector automotriz en general, existen incrementos en aranceles del 35% a 40% en vehículos de hasta 2,000 cc aplicables para enero del 2011, es una muestra clara de que la economía del sector se verá afectada, dicho de otra manera ocasionaría disminución en ventas y rentabilidad del sector automotriz del mercado ecuatoriano.

Estos valores adicionales que se cargarán al precio final del vehículo dificultará que el sector cumpla con su meta de venta propuesta para el 2011, sin embargo la demanda

⁵ Diagnóstico del Sector Automotriz, INEC, Daniela Carrillo, 2009

podría cambiar su preferencia para vehículos de menor cilindraje o de ensamblaje nacional.

El sector de negocios relacionados a la venta de vehículos, como los tecnicentros no se verán afectados mayormente en cuanto a su rentabilidad, ya que dependiendo de su nicho de mercado, fijaran los precios y costos.⁶

2.1.2. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS

Las personas entrevistadas poseen experiencia, conocimientos y trayectoria referente al sector automotriz, específicamente con lo relacionado a los tecnicentros de alineación y balanceo de neumáticos.

Se escogieron a personajes que puedan brindar sus comentarios desde diferentes ópticas para obtener información mas enriquecedora y amplia que permita definir un diagnostico más específico del sector.

Las personas a ser entrevistadas son:

- Sr. Joffre Herrera, propietario de Tecnicentro Ademir
- Ing. Mauricio Herrera, Gerente Técnico AVIS, Grupo Maresa (Grupo empresarial propietario de derechos de la Marca Mazda Ecuador)
- Econ. Rodrigo Landeta, funcionario de Banco Central del Ecuador, Estadísticas.

La entrevista realizada se basó en los siguientes objetivos, enfocando las inquietudes en función de la experiencia de cada uno:

⁶ El Financiero Digital, comercio exterior, enero 2011

1. Determinar que impacto económico representa en los tecnicentros no pertenecientes a marcas de vehículos, el crecimiento del parque automotor de la última década.
2. Consultar la percepción individual de los clientes o información que cada uno de los entrevistados maneja, respecto a la percepción actual del uso del vehículo y las consecuencias que conlleva respecto al acudir a los tecnicentros.
3. Definir si las regulaciones municipales, han determinado que exista mayor demanda de los servicio de mecánica ligera.
4. Determinar si los tecnicentros actualmente son tecnificados y prestan los servicios de acuerdo a los estándares de exigencia de los clientes.
5. Tener conocimiento de los aciertos y desaciertos que como empresas del ramo se han registrado en los últimos 5 años.

Las entrevistas se aplicarán en función de los 5 objetivos planteados, será una conversación formal que busque obtener toda la información que cada uno los participantes aporte, a través de una previa cita se realizara cada intervención.

2.1.2.1. PREGUNTAS PLANTEADAS EN LA ENTREVISTA:

1. De acuerdo a su experiencia, por favor coméntenos que impacto económico poseen los tecnicentros no pertenecientes a marcas de vehículos, es decir a los concesionarios, respecto al evidente crecimiento del parque automotor registrado en la última década?
2. Que percepción poseen los usuarios de vehículos en la actualidad respecto al uso del vehículo y como repercute al momento de acudir a los tecnicentros?
3. Considera Ud. que las Regulaciones Municipales y Gubernamentales respecto a exigencias técnicas de los vehículos para la matriculación anual ha influenciado

en los propietarios de automotores para que acudan con mayor frecuencia a tecnicentros especializados?

4. Considera que los tecnicentros (no de concesionarias) del sector Sur de Quito poseen el equipamiento, procesos y mano de obra calificada para garantizar un servicio adecuado al cliente.
5. Cuales son los aciertos y desaciertos que los talleres de alineación y balanceo han registrado en los últimos 5 años?

2.1.2.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA:

El resultado que se obtendrá de las tres entrevistas, comprenderá los puntos relevantes a cada pregunta, que esta enfocada en cada objetivo planteado en un inicio.

A continuación se citaran los criterios mas destacados recogidos en las tres entrevistas:

Pregunta 1.

- El impacto económico que genera el incremento económico en el sector automotriz, es directamente proporcional al resultado de la proliferación de estos centros especializados, ya que no se debe olvidar que si bien es cierto existe un porcentaje de vehículos nuevos en la ciudad, que por cierto aporta con el 40% del parque automotor nacional, existen también autos que poseen ya algunos años circulando, estos principalmente necesitan mayor mantenimiento, por lo cual la demanda es creciente en similar proporción.
- En estos últimos 5 años el gasto público ha registrado un incremento bastante elevado con relación a años anteriores, este exceso de circulante se ha producido principalmente por los altos precios del petróleo vigentes en el mercado internacional, la burocracia se ha duplicado y se han registrado incrementos salariales importantes en este sector, como consecuencia se ha

generado que esos fondos deban ser consumidos, y mucha parte de la población ha optado por adquirir vehículos, traduciéndose también en la proliferación de apertura de talleres, locales comerciales de accesorios, de repuestos, seguros de vehículos, etc., en los que se incluyen los tecnicentros de mecánica ligera o de alineación y balanceo.

Pregunta 2.

- Actualmente el vehículo dejó de ser un lujo, es una necesidad imperante de la población, al existir un crecimiento de la ciudad adicionalmente y no poseer una descentralización adecuada de sus servicios, los habitantes tienen que desplazarse cada vez distancias mas extensas, por tal motivo las familias buscan adquirir un vehículo imperiosamente.
- Las facilidades que existen por parte de las entidades financieras, la dolarización y la desconfianza poner dinero en los Bancos, ha marcado que las personas busque en los vehículos una fuente de inversión, por tal motivo es vital que se le otorgue el mantenimiento adecuado a estos automotores para no depreciar su inversión y mantener la seguridad, lo que contribuye a que los tecnicentros vehiculares posean clientela cautiva.
- Los propietarios de vehículos en el sector sur, en al menos un 50% que adquieren vehículos nuevos, realizan los mantenimientos hasta unos 40,000.00km. recorridos como máximo en los talleres de los concesionarios, debido a la diferencia de precios existentes entre los talleres autorizados y los tecnicentros, además consideran que el trabajo que se realiza a sus automotores en ciertos casos causan incertidumbre en conocer si en efecto se cambiaron los repuestos, ya que existen clientes que aprecian observar y constatar el mantenimiento y cambio de partes que se realiza a los vehículos.

Pregunta 3

- Las requisitos previos de mantenimiento para cumplir el requisito de la matriculación vehicular, definitivamente conlleva a que se incremente la demanda de este servicios, cabe recalcar que actualmente las calles y avenidas no poseen un mantenimiento adecuado, existen muchos baches, lo cual hace indispensable que se debe revisar el vehículo en su suspensión (alineación y balanceo) primeramente por seguridad y por que la ley lo exige.
- La modalidad vigente de matriculación vehicular anual, es decir de acuerdo al último dígito del mes deban acudir los propietarios de vehículos, ha hecho que la demanda de servicios de mantenimiento automotor previo a la revisión que exige el Municipio se dosifique mes a mes, garantizando mayor demanda para los tecnicentros.

Pregunta 4

- Existen talleres muy diversos respecto a su tecnificación, en el sector Sur de Quito existe una variable muy significativa para muchos negocios, la cual es el precio, si un cliente observa a un tecnicentro presentado con detalles perceptibles de lujo, probablemente presuman que es costoso el servicio que se presta, por tal motivo decida acudir a otro que en su presentación sea mas simple. Con esto no se quiere transmitir que en este sector de la ciudad no se aprecie la calidad y que no existan clientes que valoren estos atributos, si no mas bien que se debe considerar que el comportamiento del consumidor puede variar.
- Los tecnicentros que prestan el servicio de alineación y balanceo en un 60% si poseen equipamiento, y su personal esta capacitado para manejar estas maquinas, los restantes no invierten en adquirir equipos que posean las especificaciones vigentes. Además en el sector sur de Quito, existen talleres que no poseen las condiciones técnicas de espacio y distribución de planta, se

debería trabajar mas en estos campos para mejorar el servicio que se presta al cliente.

Pregunta 5

ACIERTOS:

- Tomar ventaja de la creciente demanda de vehículos que requieren mantenimiento, respecto a solventar los requerimientos de los clientes.
- En ciertos casos los propietarios de los talleres han realizado esfuerzos para adquirir equipos tecnificados.
- Se están ofreciendo servicios complementarios, en ciertos casos se entrega un valor agregado como un lavado de vehículo express o la apertura de un historial del automotor para sus mantenimientos, lo cual genera mayor atracción.

DESACIERTOS

- Los talleres no están concebidos en las mayorías de los casos como empresas con proyección de crecimiento, ya que se las maneja empíricamente, no existen controles administrativos – financieros que permitan un manejo profesional del negocio.
- Los tecnicentros no se han enfocado en buscar mercados corporativos, este segmento en siendo atendido por los talleres de los concesionarios principalmente, debido a que los tecnicentros mas bien se han enfocado únicamente a los propietarios de automotores.
- Si bien es cierto muchos tecnicentros dan un valor agregado, sin embargo podrían ampliar su espectro brindando otros productos de mecánica ligera como

ABC del Motor o Limpieza de inyectores, complementando una oferta más atractiva.

2.1.3. ANÁLISIS FODA SECTOR AUTOMOTRIZ, ENFOCADO A TECNICENTROS DE ALINEACIÓN Y BALANCEO

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.⁷

En función de la información obtenida, tanto de las fuentes estadísticas y entrevistas a profundidad se presenta el siguiente análisis FODA del sector:

2.1.3.1. FORTALEZAS:

- Cada tecnicentro en su mayoría maneja representaciones de marcas importantes de neumáticos, fortaleciendo la imagen de sus negocios.
- Los talleres poseen una demanda cautiva, especialmente de los vehículos que poseen un cierto kilometraje que exigen la garantía de los concesionarios.

⁷<http://www.eumed.net/dices/definicion>

- Los precios altos de las concesionarias en relación a los ofrecidos por los talleres de alineación y balanceo generan mayores clientes potenciales que buscan un servicio garantizado pero no a un precio excesivo.
- En su mayoría poseen equipos automatizados, brindando al cliente un servicio más confiable.

2.1.3.2. DEBILIDADES:

- El manejo administrativo y financiero es empírico en su mayoría, no se poseen procesos determinados, documentación de soporte ni una planeación adecuada, lo cual limita el potencial de los talleres.
- Existe alta rotación de personal técnico especialmente en los talleres, lo cual no genera una identificación y compromiso con la empresa a la que pertenece el personal, además se genera un costo de entrenamiento para el recurso humano nuevo.

2.1.3.3. OPORTUNIDADES:

- Crecimiento progresivo del parque automotor, factor que genera directamente la creación de negocios relacionados, entre ellos los tecnicentros.
- El estado de las calles y avenidas en los últimos años está descuidado en general debido a inclemencias del clima y falta suficiente de mantenimiento, provocando lamentablemente baches que ocasionan daños en la suspensión de automotores, este antecedente negativo para el distrito genera una oportunidad para los tecnicentros.
- La mantención de las regulaciones municipales de chequeo preventivo previo a la matriculación vehicular, es un factor que provoca mayor demanda de estos servicios complementarios de mecánica ligera.

2.1.3.4. AMENAZAS:

- Inestabilidad fiscal respecto a cambios de políticas tributarias, arancelarias o cupos de importación para comercializar neumáticos, es lamentablemente un factor de riesgo latente que generaría cambios en los precios al público.
- La determinación de cambios de la regularización municipal del “Pico y Placa” en extender los horarios de restricción, consideración en la medida también de vehículos públicos como taxis y furgonetas, además que posiblemente se incremente a otros dígitos de placas, es decir que sería más de dos los que entrarían en prohibición de circular. Todos estos factores generarían una baja en la afluencia de clientes, ya que estos vehículos no circularían los días de restricción.

2.1.4. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD (MICHAEL PORTER)

En el diamante de la competitividad de Porter se presentan cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva mundial. La primera de las variables es la Condición de los factores: Recursos Naturales (físicos), Recursos Humanos, Recursos de capital, infraestructura Física, Infraestructura Administrativa, Infraestructura Científica y Tecnológica etc. El segundo de los factores es la Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en el cual debe existir un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas. El tercero de los factores es La condición de la demanda, en el cual se toman en cuenta los clientes locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servirse globalmente y clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas. Y por último, Industrias relacionadas y de apoyo, tomando en consideración la presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas, clúster en lugar de industrias aisladas.

- **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital.

Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acesar por competidores de otras regiones.

- **CONDICIONES DE LA DEMANDA**

En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Los clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

- **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las

empresas pertenecientes al clúster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del clúster.

Un clúster podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.

- **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA DE LA EMPRESA**

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalcar que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y clúster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

- **EL AZAR Y EL PAPEL DEL GOBIERNO**

Los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por otras variables: el azar y el papel del gobierno. El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos

eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros. El gobierno puede ejercer influencia sobre cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, el gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación. Por medio de la fijación de regulaciones y estándares, afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Claramente, las políticas tributarias pueden estimular o frenar la inversión en industrias turísticas o el desarrollo de industrias relacionadas dentro de un país.⁸

FIGURA # 2: DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD (MICHAEL PORTER)



Fuente: INCAE, Centro Latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible

⁸INCAE, Centro Latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible

En base a la propuesta de Porter, se plantea una aplicación al diagnóstico del sector automotriz, enfocado a los tecnicentros automotrices.

2.1.4.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES

El análisis se basa en los factores básicos de la producción, que son los siguientes:

- **Tierra**, son los recursos naturales con los que cuenta cada tecnicentro, como el terreno donde están ubicadas las instalaciones, los servicios básicos como energía, telefonía y agua potable. El sector en general para su desempeño necesita de un terreno de por lo menos 300m², considerando que se deben instalar equipos, además deben contar con una playa de estacionamientos para los vehículos en espera del servicio. El costo de alquiler de un terreno e instalaciones dependerá del sector donde se montará el taller, el precio oscila entre \$1,500.00 a \$2,500.00 mensual en el sector sur.
- **Mano de Obra**, referente a la actividad humana tanto intelectual como física, en el sector automotriz es básico el conocimiento técnico y especializado de los mecánicos que operan la maquinaria en el montaje y desmontaje de los vehículos que entran al proceso de mantenimiento. También es de vital importancia el conocimiento de técnicas administrativas, financieras y comerciales, áreas que los propietarios de talleres en su mayoría no han puesto énfasis, ya que el manejo en estos puntos ha sido empírico. Los ingresos promedios de un mecánico dependerá de su experiencia, su salario puede oscilar entre 1 a 2 salarios mínimos vitales.
- **Capital**, son los recursos financieros, infraestructura, tecnología que se utiliza para la ejecución de los servicios ofrecidos por el taller. En el sector de los tecnicentros ha existido una inversión importante en estos últimos años en relación al crecimiento del parque automotor. La infraestructura física en la que funcionan los talleres debe poseer condiciones mínimas para su desempeño, como instalaciones eléctricas, adecuaciones mecánicas, maquinarias y equipos. De acuerdo a la realidad económica de sus propietarios se equipan los talleres,

siendo este uno de los factores diferenciadores para la elección de sus clientes. La fabricación de neumáticos así como la importación de los mismos ha tenido un crecimiento sostenido de un 10% anual según datos proporcionados por el INEC.

Las condiciones que el país ofrece para de inversiones de sector automotriz, se ven afectadas por los aranceles e inestabilidad jurídica que pueden afectar al negocio, pese a esta realidad existen empresas que se han mantenido en el mercado.

2.1.4.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

La demanda de los servicios de mecánica ligera en Quito, esta ligada directamente con el crecimiento sostenido del mercado automotriz, son clientes de la localidad, propietarios de vehículos del sector al que este operando el taller principalmente, sin eximir a personas que acudan de otros lugares de la ciudad pero en menor cantidad. Los clientes han elevado sus estándares de exigencia en las empresas que ofrecen estas alternativas automotrices en función del servicio brindado, calidad y precio.

El mercado posee una segmentación definida en los vehículos de uso particular y los de uso público, los propietarios de vehículos que no son para su negocio, acuden con menor frecuencia al taller, no así los automotores que recorren más kilómetros por su actividad económica como taxis y furgonetas, estos vehículos necesitan un mantenimiento mas frecuente. Además existen segmentos de clientes que en función del cilindraje del motor y valor comercial del vehículo, acceden a diferentes tipos de neumáticos de acuerdo a su nivel económico.

2.1.4.3. INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crean ventajas competitivas para un país, en el sector automotriz existen varias empresas relacionadas, las que importan los vehículos, las comercializadoras o concesionarios,

las ensambladoras de automotores y todas las empresas de servicios vinculados con el mantenimiento de los automotores, como mecánicas, enderezadoras, autolujos, tecnicentros, vulcanizadoras, etc., que son de diferentes tamaños de acuerdo a su capital y número de empleados, en el país básicamente son PYMES. Además intervienen las instituciones financieras para los créditos de vehículo, las aseguradoras para resguardar el patrimonio de los propietarios. El dinamismo de estas compañías ha generado trabajo e ingresos que han superado las expectativas del mercado en esta última década, con una tendencia creciente.

2.1.4.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA DE LA EMPRESA

El sector automotriz enfocado a los tecnicentros compiten en varios factores, como son los precios y calidad de los productos, el servicio al cliente y la tecnología en los equipos que utilizan para la alineación y balanceo. Estos factores son determinantes para que un cliente decida a que taller acudir. Las estrategias basan sus acciones en focalizar estos atributos antes mencionados para diferenciarse del resto de competidores. Por tal motivo existen tecnicentros con representaciones de grandes marcas de neumáticos a nivel local, como General Tire, Pirelli, Toyo, Firestone, Goodyear; lo que permite que las empresas compitan entre si.

Cabe indicar que los tecnicentros en general deben mejorar la atención en el servicio al cliente, este factor es clave para que los propietarios de vehículos puedan regresar a una segunda compra.

Por ultimo el sector debe manejar sistemas de costeo para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

2.1.4.5. EL AZAR Y EL PAPEL GOBIERNO

El estado y sus instituciones deberían realizar mayores inversiones en este sector que posee una tendencia creciente y que aporta a la economía con empleo e ingresos,

básicamente en ofrecer más capacitación en ramas técnicas, mayores facilidades crediticias a través de las instituciones financieras estatales y privadas para proyectos de inversión de talleres con equipamiento de última tecnología. Además se deberían mantener estables las regulaciones de aranceles y cuotas de importación de llantas y autopartes, con el objetivo de no afectar al precio final.

Como último punto es determinante mantener el equilibrio de las empresas relacionadas como bancos, aseguradoras, concesionarios, aduanas, etc., con estabilidad jurídica y políticas económicas que beneficien al sector.

2.2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA INTERLLANTA

En este punto se analizará el manejo que la compañía posee actualmente, en los ámbitos administrativo, financiero y comercial.

❖ DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

El diagnóstico organizacional comprende preferentemente el análisis administrativo relacionado con el manejo de la compañía.

- Titularidad de la empresa
- Estructura funcional
- Base filosófica
- Procesos operativos y de servicio
- Recurso humano
- Localización
- Sistemas de información

❖ DIAGNOSTICO FINANCIERO

En el diagnóstico financiero se analizará los siguientes elementos:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Flujos de Efectivo
- Análisis Financiero
- Razones Financieras
- Balances Proforma

❖ DIAGNÓSTICO COMERCIAL

Se evaluará la situación comercial mediante los siguientes aspectos:

- Descripción del Mercado
- Revisión de los productos y servicios
- Revisión de la competencia
- Revisión de la distribución.

2.2.1. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

2.2.1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La compañía Interllanta fue fundada en el año 1990 en la ciudad de Quito por el Sr. Efrain Torres, propietario hasta la actualidad, esta empresa inició su actividad como local comercial de venta de llantas, tubos y defensas enfocado a transporte pesado, industrial y agrícola. En el año de 1995, durante la guerra del Cenepa, existió una crisis

en el segmento al que estaba enfocado la empresa, ya que se redujo considerablemente el negocio de transporte pesado al Oriente Ecuatoriano, por lo que se realizó un cambio en el giro comercial, atendiendo a vehículos livianos, implementando el servicio de alineación y balanceo de neumáticos, en un inicio se empezó a importar la marca de llantas Hankook provenientes de Corea, esta marca tuvo una acogida importante en el mercado, sin embargo en el mercado local existen otras marcas que son de mayor preferencia, por lo cual se realizó una alianza estratégica con la marca Bridgestone – Firestone para ampliar su línea comercial, emprendiendo con la adjudicación de distribución autorizada de dicha marca, con lo cual emprende como importador directo de estos productos, actividad que ha sido muy fructífera, pues a más de entregar al cliente final, obtuvo la distribución de la marca para ciertos minoristas.

La empresa Interllanta actualmente es comercial y de servicios automotrices, ubicada en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito, en la calle Antonio Barrionuevo S9-523 y Gil Martin (Villa Flora). Su giro de negocio esta dividido principalmente en 3 líneas : como primera opción para sus clientes, ofrece servicios de alineación, balanceo de neumáticos y revisión de frenos, adicionalmente importa, distribuye y comercializa llantas, entregando sus productos al menudeo y a minoristas y como tercera línea alquila equipo y maquinarias de alineación y balanceo a concesionarias de vehículos.

2.2.1.2. TITULARIDAD DE LA EMPRESA

La empresa Interllanta esta constituida como Unipersonal, es decir conformada como persona natural , sin regirse por la ley de compañías, esta representada por la persona que consta en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y propietario, a nombre del Sr. Efrain Torres.

Sin embargo, para fines de importación de sus productos posee una conformada una personería jurídica, su razón social es COPY INTERLLANTA CIA. LTDA. la misma que esta conformada como una sociedad familiar, siendo el socio mayoritario el Sr. Efrain Torres con un 99% de participaciones.

FIGURA # 3 LOGO EMPRESA INTERLLANTA



Fuente: Interllanta

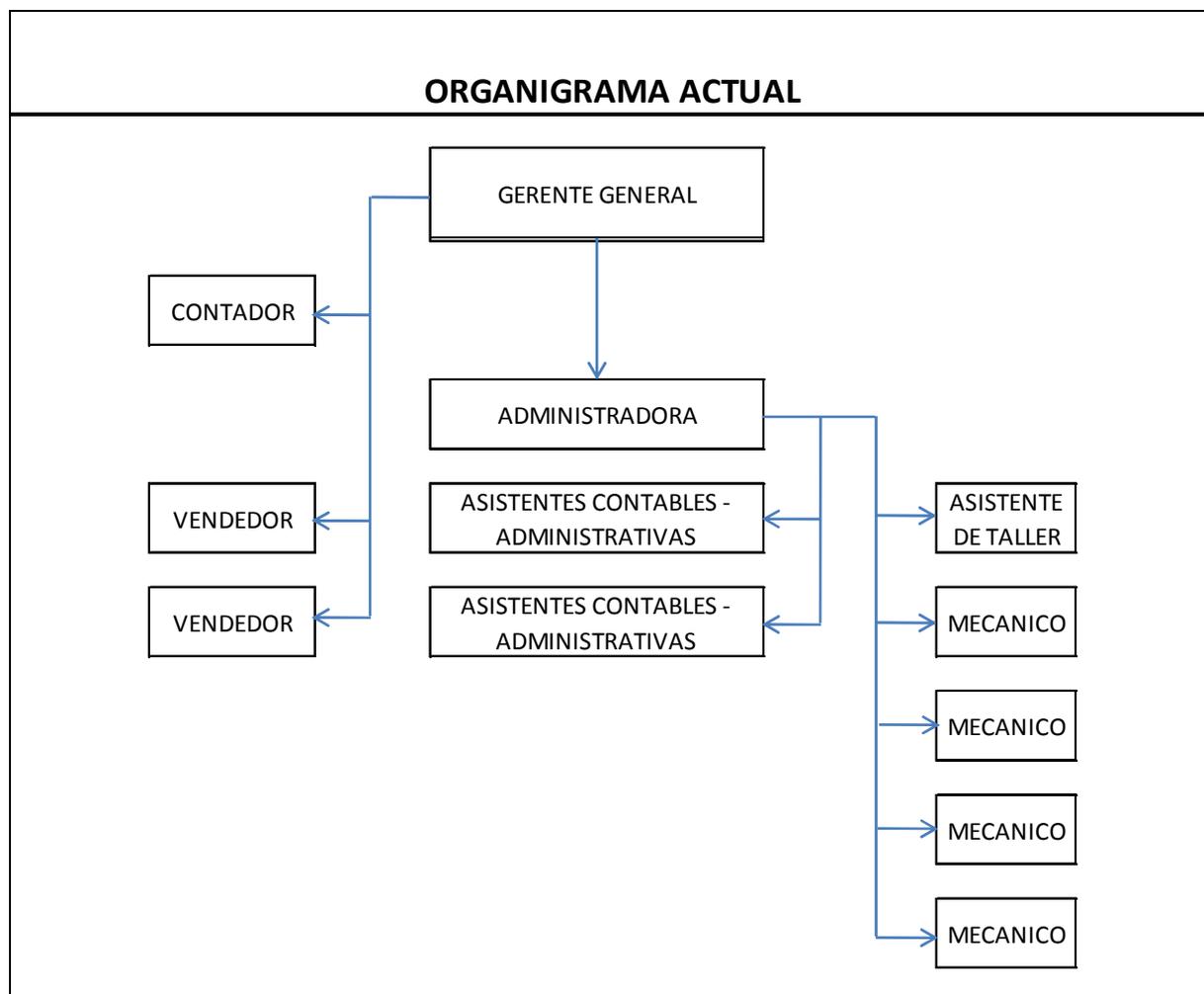
Elaboración: Efrain Torres (Propietario)

2.2.1.3. BASE FILOSÓFICA

El manejo de Intellanta ha sido exitoso hasta la actualidad, pues posee un nombre en el mercado, la planificación que se utilizado para conseguir sus objetivos ha sido empírica, pues no posee documentado sus misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales, sin embargo se maneja en base a objetivos concretos que han generado importantes oportunidades de crecimiento y mantención del negocio.

2.2.1.4. ESTRUCTURA FUNCIONAL

La empresa Interllanta es una compañía que cuenta con 10 empleados de planta, tanto el asesor jurídico como el contador no pertenecen a la nomina de la empresa. El organigrama que actualmente que rige en la empresa no es correcto en su presentación, las flechas de direccionamiento están erradas, sin embargo es el levantamiento de información que se recabo y que en la propuesta de mejoramiento se va a corregir su estructura, a continuación se visualiza el organigrama de la siguiente manera:

FIGURA # 4: ORGANIGRAMA ACTUAL

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor

A pesar de que cada empleado conoce de sus funciones, no está debidamente documentado la descripción de las mismas.

2.2.1.5. PROCESOS TÉCNICOS Y DE SERVICIO

La compañía básica realiza en su cadena de servicios de alineación y balanceo de neumáticos, revisión de frenos y enllantaje y colocación de parches, los mismos que se basan en una enseñanza en base a la experiencia de los técnicos que están encargados de los mismos, sin embargo no existe un flujograma de estas actividades y sus manuales respectivos.

2.2.1.6. RECURSO HUMANO

La compañía al momento posee 9 empleados, 2 asistentes administrativas - contables, 2 vendedores, 1 auxiliar de taller y 4 mecánicos. La administradora es esposa del Sr. Torres, propietario de la empresa, no consta en roles, generando un costo de oportunidad. Además consta de un contador externo, el cual percibe honorarios.

Al ser una compañía pequeña no posee un departamento determinado de personal en donde se realicen todo lo relacionado con esta área, sin embargo esta manejado por la gerente administrativa, quien dirige las necesidades y requerimientos del recurso más importante de la compañía.

En lo referente a selección y reclutamiento de personal, la compañía se basa principalmente en la experiencia de cada candidato, no existe un proceso minucioso del mismo

Si existe capacitación de los empleados de Interllanta, dependiendo del área en la que se desenvuelva y las necesidades de la empresa se inscribe al personal en cursos y/o talleres especializados para la actualización de conocimientos.

Se observa adicionalmente que la nómina de la empresa es manejada en base al mercado, no existe una política salarial en que se sustente en bandas salariales.

No existe un plan de competencias a desarrollar por parte de los empleados, sus evaluaciones se basan principalmente en base a su experiencia y perfil académico, lo cual se considera insuficiente.

2.2.1.7. LOCALIZACIÓN

FIGURA # 5: MAPA DE LOCALIZACIÓN INTERLLANTA



Fuente: www.googleearth.com

La empresa se encuentra ubicada en la calle Antonio Barrionuevo S9-523 y Gil Martin (Villa Flora), en un terreno de 647m² donde funcionan las oficinas y el taller, en la parte frontal están montadas las maquinarias para realizar a alineación, desmontaje y balanceo de vehículos, estas fueron instaladas técnicamente en base a su peso y

funcionalidad, por personal especializado que elaboró el diseño de planta para la optimización de recursos.

En la planta alta se encuentra ubicadas las oficinas, que de acuerdo a la demanda actual, son cómodas y cumplen con los parámetros de funcionalidad.

Referente a las bodegas de los productos, están ubicadas en la parte posterior del terreno, se realizó un diseño estratégico para aprovechar los espacios y así poseer mayores facilidades en el orden y clasificación de los artículos, además se posee inventarios exhibidos alrededor del taller, ya que por fines comerciales es indispensable que éstos se encuentren a la vista de los clientes, como son las llantas y aros especialmente.

2.2.1.8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La empresa no posee sistemas de información complejos, ya por su que su tamaño, catalogada como PYME, sus propietarios no lo han considerado necesarios, sin embargo utiliza sistemas especializados dependiendo de cada área. Esta implementado un sistema contable llamado SAFI, adaptado a las necesidades del negocio, el cual maneja la facturación, inventarios, proceso contable y elaboración de reportes.

En el área técnica se utiliza un programa especializado para realizar la alineación de llantas, el mismo que posee amplia información de la gran mayoría de marcas de automotores que circulan en el mercado, analizando la suspensión de manera global, con lo que se obtiene un resultado mucho mas exacto basándose en los estándares que requieren los fabricantes de cada marca.

La compañía implementó una red LAN, que esta interconectada con todas las terminales, cuenta con un servidor que diseñado con capacidad de soportar cierto flujo de datos, sin embargo existen ocasiones que se satura la información debido al crecimiento de transaccionalidad, lo cual genera demoras.

La estructura de la red es alámbrica, los terminales en su mayoría son fijos, limitando su movilidad.

Como ultimo punto implícito la empresa maneja paquetes utilitarios de Microsoft Office como herramientas de apoyo, además posee internet un ancho de banda de 1024K.

2.2.2. DIAGNOSTICO FINANCIERO

De acuerdo al levantamiento de información realizado en la empresa Interllanta, no existe procedimientos y políticas respecto al manejo financiero formalmente estructurado.

Existe un contador encargado registros contables, pero no existe una administración financiera adecuada, donde se utilicen índices que permitan poseer un control de las cifras. Al no poseer un manejo técnico de las finanzas, no se posee un control adecuado de los costos, de la cartera por cobrar a los clientes, de la liquidez necesaria para el funcionamiento de la empresa, de los inventarios y la rotación de los mismos, a través del análisis financiero, con las técnicas de análisis vertical, horizontal, y razones financieras.

No se realizan los presupuestos técnicamente, su manejo se basa en las ventas de mercadería adquiridas, no se realiza un estudio de proyecciones y pronósticos para determinar los valores a invertir.

Se propone definir políticas para delimitar estos puntos importantes de la administración financiera.

2.2.3. DIAGNOSTICO COMERCIAL

2.2.3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El mercado de comercio de llantas y accesorios relacionados, además de servicios de alineación y balanceo en general esta compuesto por consumidores finales, que son propietarios de vehículos livianos y pesados, y por distribuidores o comerciantes que posteriormente realizan su venta al menudeo.

Respecto al alquiler de maquinaria para alineación y balanceo, el mercado son en concesionarios y talleres autorizados de vehículos, los mismos que prestan servicios a sus clientes de mantenimiento.

El mercado de llantas ofrece una variedad de marcas, tanto nacionales como extranjeras, las cuales poseen diferente durabilidad y precio.

El mercado actual que atiende Interllanta esta conformado de la siguiente manera:

- Propietarios de vehículos livianos (menores de 3 toneladas entre automóviles, camionetas y furgonetas de hasta 15 pasajeros) que demandan los servicios de alineación, balanceo, enllantaje de los neumáticos principalmente residentes del sector sur de la ciudad y que además adquieran llantas y demás accesorios.
- Talleres autorizados de llantas Bridgestone – Firestone en ciertas ciudades del país como: Latacunga, Ibarra, Ambato y Riobamba.

- Concesionarias de vehículos que requieran de alquiler máquinas de alineación y balanceo para vehículos livianos.

TABLA # 1: NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE INTERLLANTA

NECESIDADES, CARACTERÍSTICAS/BENEFICIOS CORRESPONDIENTES A INTERLLANTA		
SEGMENTO META	NECESIDADES DEL CLIENTE	CARACTERÍSTICAS/BENEFICIO CORRESPONDIENTE
Propietarios de vehículos livianos (consumidor final)	Servicios de alineación, balanceo, enllantaje de los neumáticos	Maquinaria de alta tecnología, seguridad en la conducción del vehículo
	Compra de neumáticos y accesorios para consumidor final	Llantas duraderas, accesorios de materiales resistentes y estéticos
Talleres autorizados de llantas Bridgestone – Firestone en ciertas provincias del país (intermediarios)	Compra de neumáticos y accesorios para venta al por menor	Mercadería de calidad duradera, apreciada por el consumidor final
Concesionarias de vehículos (intermediarios)	Alquiler de máquinas de alineación y balanceo para vehículos livianos.	Ahorro en inversión de maquinaria, además personal especializado en manejo de estos equipos

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor

2.2.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO – SERVICIO

La empresa posee dos tipos de productos principalmente:

Servicios:

- Alineación
- Balanceo
- Revisión de frenos
- Enllantaje
- Alquiler de maquinaria

Productos:

- Neumáticos
- Aros
- Baterías
- Tubos
- Defensas
- Aceites y grasas

2.2.3.3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

No existe un registro exacto de los competidores que se encuentran alrededor del tecnocentro Interllanta, el Ilustre Municipio de Quito cataloga como mecánicas y talleres automotrices en general, no diferencia los tecnocentros de mecánica ligera como lubricadoras, lavadoras, alineación y balanceo entre otras, sin embargo se ha realizado una observación de ciertos talleres de similares características que se encuentran aledañas al sector.

TABLA # 2: COMPETENCIA

SERVICIOS AUTOMOTRICES DE ALINEACION Y BALANCEO UBICADOS CERCA DE INTERLLANTA (PARROQUIAS LA MAGDALENA Y VILLAFLOA)			
No.	NOMBRE	MARCAS DE LLANTAS QUE DISTRIBUYE	DRECCION
1	LLANTERA NARVAEZ	Toyo Tires	Av. Mariscal Sucre y Los Libertadores
2	EDWIN REYES	Continental General Tire	Av. Rodrigo de Chavez #638
3	IMPORTACIONES CRULLER	Pirelli	Av. Alonso de Angulo y Lauro Guerrero
4	INDEPENDENTE	Bridgestone - Firestone	Eplicachima y Huaynapalcon
5	COMERCIAL NOBOA	Pirelli	Av. Alonso de Angulo y Cesar Chiriboga
6	EDWIN REYES	Continental General Tire	Av. Alonso de Angulo Galo Molina
7	TECNILLANTA	Continental General Tire	Av. Teniente Hugo Ortiz y Luis Iturralde
8	MEGALLANTA	Toyo Tires- Maxxis	Emilio Teran y Pedro de Alfaro
9	LLANTAS AMERICA	Goodyear	Lopez Gomara y Alamor
10	IMPORTACIONES MEJIA	Toyo Tires	Jipijapa y Maximiliano Rodriguez

Fuente: Investigacion

Elaboracion: Autor

Existen tecnicentros que están que poseen la representación de importantes marcas del mercado, como General Tire, Pirelli, Sumi Tomo, Toyo, Maxxis y Goodyear y también se encuentran compitiendo los talleres más informales, los cuales son minoristas y que manejan una capacidad instalada menor a la de los grandes tecnicentros.

2.2.3.4. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

En lo referente a la distribución en Interllanta, esta enfocado en dos puntos, la comercialización de llantas y la prestación de servicios:

2.2.3.4.1. COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS Y OTROS ARTÍCULOS RELACIONADOS

En el ámbito de comercio de neumáticos y accesorios principalmente Interllanta posee la representación de la marca Bridgestone – Firestone, en este caso se considera como Mayorista, esta mercadería es distribuida a los detallistas en ciertas ciudades del país, actualmente se distribuye el producto a Ibarra, Latacunga Ambato y Riobamba.

El proceso se realiza de la siguiente manera: Interllanta importa directamente de sus principales proveedores, los cuales proceden del Japón, EEUU y Venezuela, países donde existen fábricas de los neumáticos que se comercializa. Una vez importada la mercadería Interllanta distribuye a minoristas en el país, dependiendo de sus requerimientos, éstos a su vez comercializan el producto al consumidor final.

Gráficamente el canal se representa de la siguiente manera:

FIGURA # 6: CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Fuente: Investigación
Elaboración: Autor

Adicionalmente la empresa posee otros productos secundarios, que se complementan con el principal giro que es la comercialización de llantas, entre los cuales constan los siguientes:

- Aros
- Baterías
- Tubos
- Defensas
- Aceites y grasas

Estos productos son adquiridos a proveedores a nivel local, estos son exhibidos directamente en el tecnicentro, no son comercializados como los neumáticos a nivel nacional.

2.2.3.4.2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El canal de distribución que Interllanta realiza en prestación de servicios, tales como alineación y balanceo de neumáticos, revisión de frenos y enllantaje entrega

directamente al consumidor final, que para el caso principalmente son personas naturales que acuden al taller.

Adicionalmente en la línea de alquiler de maquinaria para alineación y balanceo de ruedas, se lo negocia directamente con el concesionario de vehículos, el canal es sin intermediarios.

2.2.4. ANÁLISIS FODA EMPRESA INTERLLANTA

2.2.4.1. FORTALEZAS

- **Equipos técnicos actualizados:** Interllanta posee equipos de alineación y balanceo con tecnología de punta, su funcionalidad marca una diferencia importancia entre sus competidores, pues son equipos que brindan exactitud en sus calibraciones.
- **Representación de marca:** La principal de neumáticos Bridgestone – Firestone que comercializa la empresa, (producto que genera mayores ingresos) está posicionada en el mercado, la percepción de calidad entre los clientes que la prefieren es muy elevada, ya que poseen una alta durabilidad, diseño atractivo y brindan seguridad.
- **Alianzas estratégicas con concesionarios de vehículos:** Respecto al alquiler de equipo de alineación y balanceo principalmente, se ha establecido relaciones comerciales con concesionarios de vehículos que poseen una clientela mayoritaria, ya que se ha priorizado a concesionarios Chevrolet, marca posicionada como numero uno en cuanto a numero de clientes.

2.2.4.2. DEBILIDADES

- **Falta de procedimientos y políticas establecidas:** No están establecidas formalmente (de manera documentada) los lineamientos con los cuales se conduce la empresa, ya que ha sido manejada de manera empírica hasta el momento.
- **Precio:** En relación a los productos que el mercado ofrece, este elemento consta en un rango intermedio, ya que existen productos nacionales con precios menores, y adicionalmente los productos de origen Chino mantienen precios por debajo del promedio, lo cual en ciertos casos ha provocado deserción de clientes, sin embargo es importante mencionar que la calidad de algunos de estos productos no satisfacen los requerimientos de durabilidad y consistencia, consideraciones básicas en la adquisición de neumáticos.
- **Complejidad del negocio:** Respecto al crecimiento geográfico del negocio, y al mantener líneas de producto diferenciadas, tiende a ser más compleja distribución de los productos a comercializar.

2.2.4.3. OPORTUNIDADES

- **Crecimiento parque automotor:** En los últimos años el parque automotor se ha incrementado en cifras record, especialmente en la ciudad de Quito, lo cual es una relación directamente proporcional que el mantenimiento vehicular que deben realizar los propietarios de automotores también crezca.
- **Regulaciones municipales de revisión y matriculación vehicular:** De igual manera estos últimos años, una de las prioridades del gobierno local, ha sido el precautelar la seguridad ciudadana en cuanto al mantener vehículos en un estado óptimo, requisito indispensable para la matriculación vehicular anual, lo cual genera que todos los meses del año existan chequeos periódicos en cuanto al funcionamiento del vehículo.

- **Reapertura en créditos productivos:** Tanto la banca pública como privada ha restablecido líneas de crédito productivas, con condiciones favorables, lo cual genera una oportunidad para apalancar el crecimiento del negocio, respecto al proyecto de creación de un nuevo local.

2.2.4.4. AMENAZAS

- **Competencia creciente:** La proliferación en el mercado de talleres de este tipo, ha generado que los clientes poseen una variada gama de alternativas para la compra de este producto y/o servicio, Por lo tanto, las comunicaciones de marketing de Interllanta deben destacar una clara diferenciación en cuanto a servicio.
- **Riesgo de inventario:** Para cumplir con los tiempos prometidos de entrega del producto, la empresa tiene que mantener un inventario importante especialmente de neumáticos. Ante cambios en la demanda por aranceles o cuotas dictadas por el estado, podría afectar el stock mínimo requerido.
- **Inestabilidad fiscal en cuanto a aranceles de importación:** En los últimos años ha existido incrementos en cuanto a aranceles de importación y cuotas en varios artículos, lo cual puede variar de acuerdo los objetivos gubernamentales, afectando los márgenes que la empresa se ha establecido.

TABLA # 3: MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Equipos técnicos actualizados	1. Falta de procedimientos y políticas establecidas
	2. Representación de marca	2. Precio alto
	3. Alianzas estratégicas con concesionarios de vehículos	3. Complejidad del negocio
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Crecimiento parque automotor	Presentar promociones de servicios y productos aprovechando las revisiones vehiculares (F1, F2, O1, O2)	Formalizar el manejo de la empresa, documentando los procesos y procedimientos (D1, O1, O3)
2. Regulaciones municipales de revisión y matriculación vehicular	Buscar financiamiento para proyectos de expansión (F3, O2, O3)	Difundir beneficios representativos al cliente respecto a la calidad del producto en relación a su precio (D2, D3, O2)
3. Reapertura en créditos productivos		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Competencia creciente	Diseñar medidas de fidealización y retención de clientes (F1, F2, F3, A1)	Provisionar recursos financieros para posibles regulaciones imprevistas (D1, O1, O3)
2. Riesgo de inventario	Segmentar a clientes en base a su potencial, para poder entregar un servicio diferenciado (F3, A2, A3)	Mantener stocks óptimos de inventario (D2, D3, O2)
3. Inestabilidad fiscal en cuanto a aranceles de importación		

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor

CAPITULO III

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL, APLICADO PARA EMPRESAS AUTOMOTRICES DE ALINEACIÓN Y BALANCEO (SECTOR SUR D.M. DE QUITO)

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior, se denota en su análisis FODA, que una de sus debilidades está dada en el manejo empírico de sus procesos administrativos, financieros y comerciales, para lo cual se propone un modelo de gestión que abarque y cubra estas necesidades de los tecnicentros del sector sur de Quito, se está enfocando su estudio a las empresas de esta parte de la ciudad, en función de que estos negocios manejan en su mayoría clientes diferentes a los otros sectores de la ciudad, pues el comportamiento del consumidor tiene sus características propias.

Se realizará un enfoque global de las empresas en el sector revisando que temas son los considerados más relevantes en la gestión administrativa, financiera y comercial, posteriormente se aplicará a una empresa Piloto, tecnicentro que está ubicado en el sector sur de Quito.

Cabe mencionar que todas las empresas independientemente del sector al que pertenezcan, poseen sus propias realidades, sin embargo existen propuestas de modelos de gestión que podrían funcionar en su aplicación y sobre todo adaptarlos a

las necesidades de cada una de ellas. Bajo esta premisa se propone a continuación los puntos más relevantes del modelo.

3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

En el ámbito administrativo se analizará la Estructura de Gestión Institucional como antecedentes, finalidad, misión, visión, objetivos estratégicos institucionales, políticas, principios y valores, las funciones que cumple la empresa, su organigrama estructural y funcional.

3.1. 1. TITULARIDAD DE LA EMPRESA

Este punto refiere a la formalidad que el negocio posee, si se maneja como personería jurídica o persona natural, además del análisis de escoger que alternativa mas le conviene a la empresa.

3.1.2. BASE FILOSÓFICA

Se tratara básicamente la planeación estratégica de la compañía, referente a su visión, misión, objetivos, valores y políticas, que se adecuaran de acuerdo a las necesidades de los accionistas y al entorno en el que se desenvuelven.

❖ MISIÓN

“Es la concepción implícita del POR QUE de la organización, su razón de ser, representa las cualidades, características que explica la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye la finalidad expresada en sentido filosófico y pragmático”⁹.

La formulación de la misión corresponde a la alta gerencia de la empresa la cual debe ser definida en equipo con un fin común, enmarcada dentro de la visión y respondiendo por lo menos a las siguientes preguntas:

- ¿En que negocio estamos?
- ¿Para que existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Cuales son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quienes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuales son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuales son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuales son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

⁹ NUNEZ Espinoza Marcelo, Planificación Estratégica, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias de la Educación, año 2001, Unidad 2, Pag. 71

❖ VISIÓN

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco referencial de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro.

La visión debe ser formulada por los líderes de la organización, tener una dimensión de tiempo, ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista, posible y consistente. Pero sobre todo debe ser difundida interna y externamente.

Para la formulación de la visión de la empresa, unidad estratégica o área, se considera una reflexión sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa, unidad estratégica o área?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?¹⁰

❖ OBJETIVOS:

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se

¹⁰ SERNA Gómez Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Legis Editores S.A Santa Fe de Bogotá, Colombia, Pag. 162

convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado¹¹.

❖ **POLÍTICAS:**

Son lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas. Las políticas buscan fomentar el empoderamiento pro activo del personal el cual puede bien tomar una decisión administrativa basándose en las políticas de la empresa.

❖ **PRINCIPIOS Y VALORES:**

Estructuras básicas empresariales que guían a los administradores y empleados ante cualquier decisión, los valores son parámetros orientan en el actuar diario de las labores.

3.1.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL:

La estructura de una organización especifica la división de las actividades y muestra como están relacionadas las diferentes funciones o actividades e indica la estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación. Esta estructura puede mostrarse a través de organigramas.

¹¹ <http://www.monografias.com>

Los organigramas son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad la organización de la empresa.

En el organigrama cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Cabe mencionar que la naturaleza lineal o staff se indican por distintos colores, distintos gruesos de línea de comunicación, pero la más usual es marcando la autoridad lineal con línea llena, y la staff con línea punteada.

Clases de organigramas

Los organigramas pueden ser:

- **Verticales**, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

- **Horizontales**, Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.
- **Circulares**, Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.
- **Escalares**, Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes¹².

3.1.4. ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA

El enfoque de esta área es coordinar, organizar y dirigir la gestión administrativa, los servicios generales, restauración y mantenimiento de las instalaciones, a fin de garantizar el desarrollo armónico de las actividades de Interllanta.

Además como visión posee la de contribuir de manera permanente a satisfacer las necesidades administrativas y de recursos materiales de la empresa, así como sus proyectos, para una mejor conservación y mantenimiento de equipos, maquinarias y los servicios, todo en pro de mejorar y embellecer la institución.

¹² DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

❖ PROPÓSITOS

- Establecer los criterios, definiciones y procedimientos, que intervienen en las operaciones de adquisición de bienes.
- Velar por los intereses de Interllanta, coordinando, controlando y administrando los recursos, de manera tal que contribuyan a satisfacer las necesidades y requerimientos de cada proyecto.
- Garantizar una efectiva y eficiente administración del sistema de bienes de la institución.
- Identificar las acciones relacionadas con la administración de los mismos.

❖ CARACTERÍSTICAS

- Cotiza, tramita las adquisiciones en el mercado nacional y/o internacional, los materiales, equipos y maquinaria, suministros, servicios y demás bienes muebles demandados por la empresa.
- Determina oportunamente las necesidades de renovación, reparación y modernización de maquinarias o equipos que permitan alcanzar niveles de eficiencia en los servicios.
- Coordina el mantenimiento de taller, oficinal, locales, mediante planes y programas de refacción acorde a las necesidades del mismo.
- Coordina la adquisición, almacenamiento y distribución de los recursos materiales requeridos para cada una de las áreas de conformidad con las necesidades establecidas para el efecto.

- Controla permanentemente el estado de los equipos, brindando el mantenimiento correctivo y preventivo, adquiriendo los repuestos respectivos en casos de requerirlos, manteniendo un registro adecuado.

3.1.5. RECURSOS HUMANOS

Su misión se basa en planificar, organizar, controlar el manejo del Recurso Humano, a fin de que el mismo sea orientado a la optimización del personal, logrando niveles motivacionales óptimos en procura de cumplir con la misión y objetivos de la institución de manera eficaz y eficiente.

Este subsistema se lo define como el conjunto de principios, normas, métodos y procesos relacionados con la administración de personal, se encarga del reclutamiento, selección, desarrollo y capacidad del recurso humano, que requiere la empresa, así como también lograr el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal: ayuda a que la organización represente todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Esta área nos ofrece pautas para aplicar técnicas de selección tales como la evaluación del desempeño, selección y capacitación, además políticas, leyes, reglamentos y ordenes administrativas que solventes los requerimientos técnico – profesionales enmarcados en los parámetros legales, creados para el efecto, logrando fluidez y perfección en los procesos. Con este subsistema se podrá superar gran parte de los problemas del personal; las selecciones serán mas objetivas, mas afinadas y permitirán allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental

de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicométricas y técnicas.

❖ PROPÓSITOS

- Emitir la política del recurso humano para la institución regulando sus lineamientos.
- Satisfacer una amplia gama de requerimientos en ambientes de trabajo diversos.
- Analizar y recomendar cambios en la legislación laboral vigente, sirviendo la instancia asesora a los niveles directivos de la institución.
- Determinar los puestos de trabajo necesarios, requisitos y mecanismos para proveerlos.
- Desarrollar las capacidades y aptitudes del personal.
- Implantar regímenes de evaluación y retribución del trabajo.
- Establece procedimientos para el retiro del personal

❖ CARACTERÍSTICAS

- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Ayuda y presta servicios a la institución y funcionarios.
- Recluta al personal idóneo para cada puesto.

- Evalúa el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Capacita y desarrolla programas, cursos y toda la actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Lleva el control de los beneficios de los empleados.
- Brinda ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Desarrolla las iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

3.1.6. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

La descripción de puestos de trabajo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y a la vez que lo diferencias de los demás cargos de la empresa. Es el proceso de la estructuración del trabajo y de la asignación de las actividades del trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización.

3.1.7. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.¹³

Tanto la descripción de funciones como el flujograma de procesos se consideran esenciales para el modelo, debido que designa las tareas y obligaciones de cada empleado en el primer caso, y representa gráficamente el procedimiento de cada tarea.

3.2. GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera se encarga de proveer, procesar, informar y verificar los recursos financieros, producen flujos de información que contribuyen a la información de los SOCIOS para respaldar el proceso de toma de decisiones.

A fin de interrelacionar los elementos que deben conformar un sistema Financiero y sentar las bases que faciliten la planificación, dirección, organización y control de todos los recursos para el cumplimiento de planes , programas y proyectos y lograr que todos los funcionarios de las eras administrativas financieras asuman plena responsabilidad de sus actos y rindan cuenta publica no solo del destino de los recursos, sino también de la eficacia de su gestión, constituyen elementos componentes del sistema de gestión administrativo y financiero los siguientes subsistemas.

¹³ GÓMEZ CEJAS GUILLERMO, Administración de Procesos, Año 1997

- Contabilidad
- Tesorería
- Presupuesto

Estos subsistemas facilitan la información a las distintas áreas y departamentos, y a su vez contribuyen a respaldar los procesos para la toma de decisiones, operan de manera integrada, formando una unidad conceptual indisoluble, en virtud del fin único que la institución persigue, lograr una mejor gestión administrativa y financiera.

La integración es de tal naturaleza, que los fondos provenientes por ventas que genera la empresa, inciden en la programación presupuestaria; la ejecución de esta se traduce en activos, pasivos ingresos y gastos, los mismos que registra e informa contabilidad; las desviaciones que se producen en uno o varios subsistemas afectan al conjunto, así como a la modificación de las políticas institucionales.

La característica fundamental de este Sistema consiste en visualizar a la empresa como un solo organismo rector con subsistemas interconectados entre si, en este caso los sistemas que interviene en la gestión financiera, considerando los siguientes preceptos fundamentales:

- Efectividad de resultados
- Eficiencia operativa
- Gestión financiera integrada
- Transparencia en la gestión

La aplicación del principio de Centralización Normativa en un solo organismo rector, y la Descentralización Operativa en las áreas administrativas y financieras de cada uno de los proyectos o centros responsables

3.2.1. CONTABILIDAD:

Su objetivo principal es registrar todas las operaciones relativas a la contabilidad de la Institución; procesa toda la información con ingresos, depósitos, notas de debito, emisión y cancelación de ordenes de pago, cuentas por pagar, elaborando asientos contables en el programa contable.

“La contabilidad como un sistema de información, cuya finalidad es ofrecer a los interesados información económica sobre una entidad. En el proceso de comunicación participan los que preparan la información y los que la utilizan”¹⁴

❖ PROPÓSITOS

Su propósito es proveer de una base de datos común, única, oportuna y confiable a los demás sistemas y a otros usuarios de niveles gerenciales para su análisis, consolidación, control y adopción de decisiones, también se lo denomina es este sistema contable como el procesos de registro de información financiera, fundamentada en principios, normas, métodos y procedimientos de orden técnico, contable y económico; aplica los preceptos de la teoría contable, basados en la partida doble, en los principios de contabilidad generalmente aceptados y en las normas internacionales, que incluye documentos, libros, registros y archivos de las transacciones, desde su entrada original en los libros de contabilidad hasta la formulación de informes y estados financieros y su interpretación, comprendiendo

¹⁴BIBLIOTECA DE CONTABILIDAD, MCGRAW-HILL

además el procesamiento del flujo de las operaciones financieras, clasificación, análisis evaluación, resumen y comunicación de los resultados de la situación financiera del sector en el que se desenvuelve.

Este subsistema está diseñado para integrar las transacciones patrimoniales y presupuestarias, cuyos registros se realicen en forma oportuna y confiable, logrando un mejor rendimiento en el desarrollo y ejecución de las actividades contables. Teniendo como finalidad u objetivo ya previsto el registro y control de las operaciones, así como determinar la situación financiera tanto mensual como de cada ejercicio presupuestario; y va dirigido a satisfacer la necesidades de cualquier área o departamento. Posee las herramientas necesarias para la organización contable y el control administrativo requerido en el medio actual, respetando la aplicación de principios contables escritos, leyes, reglamentos y publicaciones, facilitando una información oportuna para fines estadísticos, análisis y control.

Esta propuesta permitirá registrar todas las operaciones o transacciones financieras realizadas por la empresa Interllanta, basadas en las políticas de la empresa, además permitirá la administración sencilla y precisa del proceso de ordenamiento de pagos periódicos, desde el ingreso de las facturas hasta el registro y orden de pago. Adicionalmente se encarga de manejar la información de órdenes pendientes de pago, el control de las mismas así como la forma de cancelar estas deudas. Lleva un control estricto de las retenciones lo que permite información oportuna y necesaria para la cancelación de las mismas.

❖ **CARACTERÍSTICAS:**

- Elabora estados financieros de la institución mediante la consolidación de información remitida por cada una de las áreas y enviarla a los respectivos Organismos de Control.

- Revisa y controla el sistema de Contabilidad General, dando cumplimiento a normas, leyes y procedimientos emitidas por los Organismos de Control.
- Procesa todas las transacciones financieras de la Institución, aplicando los procedimientos establecidos en el manual de Procedimientos Administrativo Financiero.
- Efectúa registros contables de entrada a los libros diario y mayor de contabilidad, aplicando las normas vigentes.
- Realiza arqueos de fondos en forma periódica y preventiva.
- Elabora conciliaciones bancarias y lleva un registro detallado del movimiento de cada una de las cuentas.
- Elabora cheques y comprobantes de egreso, previa verificación de justificativos.
- Controla y revisa transacciones financieras con el objeto de asegurar el funcionamiento contable.
- Elabora los comprobantes de pagos, planillas de aportes, descuentos al IESS, multas, pagos al Servicio de rentas Internas y otros documentos que la ley establece.
- Controla y revisa de la documentación para la elaboración de los roles de pagos del personal de la empresa.
- Controla permanente el archivo de la documentación de soporte que da origen a las transacciones de la institución.
- Aplica los procedimientos jurídicos a efecto de registrar la depreciación de activos fijos.

3.2.2. TESORERÍA

Su objetivo primordial el mantenimiento de liquidez para hacer frente a las operaciones, la planificación y realización de informes mensuales de tesorería, proporcionan a los directivos la información necesaria para supervisar el perfil de liquidez de la empresa y para emprender acciones correctivas necesarias a fin de garantizar los flujos en general.

“Es la oficina encargada de la custodia de los fondos y valores y de realizar los cobros y pagos de una entidad o empresa.”¹⁵

❖ PROPÓSITOS

Maneja los ingresos, haciendo cumplir la recaudación de ingresos en el momento de su exigibilidad y el financiamiento por vía del endeudamiento.

Al subsistema de tesorería se lo puede definir como un grupo de técnicas concebidas para mantener la liquidez, así como también para optimizar el rendimiento de los activos en efectivo.

Este subsistema tiene la responsabilidad de administrar correctamente los ingresos sea por ventas, aportes de accionistas u otras entradas de efectivo. Mantiene la liquidez de la caja, mediante el manejo gerencial sustentado en programación técnica del efectivo, que permita pagar las obligaciones que posee.

¹⁵ FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Scott Besley, MCGRAWHILL

Esta propuesta permite mantener el control permanente en la cancelación de valores, a fin de que cumplan con los procedimientos legales con la evidencia de la documentación correspondiente, además se establecen mecanismos de coordinación con diversas organizaciones, respecto a la certificación de valores para tramites ante el sector publico o privado.

❖ **CARACTERÍSTICAS**

- Elabora flujos de caja administrando los recursos con eficiencia y oportunidad y reportarlos diariamente para el conocimiento y seguimiento de la persona encargada de Finanzas.
- Controla el proceso de recaudaciones de ingresos de autogestión y otros a favor de la institución.
- Planifica, dirigir y controlar las actividades de recaudación a fin de lograr un incremento en los ingresos que permitan financiar la atención a todos los Usuarios de la Institución.
- Asegura que las transferencias a cada proveedor se encuentren respaldados legalmente y con evidencia documental correspondiente, basándose en sistemas de control interno, legales y financieros.
- Registra las firmas de las personas autorizadas de gasto en los Bancos Oficiales y a fin de pagar todas las obligaciones contraídas con proveedores que ofrecen sus servicios a la institución.
- Pronostica el flujo de caja y hacer arreglos de financiamiento para compensar la insuficiencia, así como también crear fuentes de recursos a los que hay que recurrir en casos de emergencia.

- Recauda y deposita valores que recibe la empresa proveniente de varias fuentes y realiza los depósitos monetarios diariamente en los Bancos del Sistema Financiero.
- Efectúa los desembolsos o cancelaciones por medio de la emisión y entrega de cheques de pago a personal, proveedores, acreedores u otros agentes económicos que estén interconectados con la empresa realizando la ejecución de los controles previos al pago de facturas, roles y similares verificando la legalidad de la documentación.

3.2.3. PRESUPUESTO

Su objetivo principal es planificar, coordinar, ejecutar y controlar el presupuesto asignado para la operación de la empresa en su totalidad, de acuerdo a lo establecido en el Plan Operativo Anual.

Además se enfoca en integrar sus elementos para lograr el mas efectivo rendimiento de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales y financieros.

“Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.¹ Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por termino de un año.”¹⁶

❖ PROPÓSITOS

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

Este subsistema se basa en la planificación o elaboración de los planes presupuestarios que tendrán a su disposición las unidades administradoras responsables para cumplir con la ejecución financiera del presupuesto de gastos para un ejercicio económico en particular. Además contendrá las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos para el Plan Operativo Anual.

En lo referente a este modelo de manejo de presupuesto, este permite la ejecución y control, de lo proyectado en gasto, siendo una herramienta útil en la administración presupuestaria y para el control financiero y operacional de la institución, pues facilita las comparaciones entre presupuesto aprobado y en los resultados reales extraídos de la contabilidad financiera. Es de gran ayuda para la Institución pues permite alcanzar los objetivos del plan operativo anual, en el cual se determinan los recursos suficientes sobre la base de las necesidades reales para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas: al cual corresponde la concreción de los planes de largo y mediano plazos, permitiendo la formulación del presupuesto de ingresos y del de gastos, así como la correcta materialización de los objetivos que la institución requiere para cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades institucionales.

El presupuesto tiene dos elementos fundamentales, uno relacionado con lo objetivos y resultados esperados y el otro con la programación y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos que son los siguientes:

- Constituirse en instrumento eficiente de planificación haciendo posible en corto plazo el cumplimiento de políticas, objetivos y metas.
- Facilita el procesamiento a través de los métodos de la organización.

- Es uno de los principales instrumentos de política económica con que cuenta la institución.
- Constituirse en verdadero instrumento de gestión a través de la fijación de actividades y programas.

Este sistema se maneja con los Subsistemas de Contabilidad, Tesorería y el componente de Cuentas por pagar.

❖ **CARACTERÍSTICAS**

- Controla el uso de los certificados de disponibilidad presupuestaria.
- Elabora reportes comparativos de presupuesto ejecutado (vigencia anterior) vs. presupuesto aprobado (siguiente vigencia).
- Elabora la reforma presupuestaria en base a un flujo de caja, para determinar si amerita aumentos de presupuesto o variación de partidas.
- Elabora flujos de caja y demás informes que sean requeridos para determinar la disponibilidad actual del presupuesto.
- Determina los recursos suficientes sobre la base de las necesidades reales.
- Permite controlar la planeación, programación y seguimiento del Plan operativo Anual a través del cronograma de actividades.
- Elabora flujos presupuestarios a fin de medir el control de ingresos y gastos de los recursos de la empresa en general.
- Determina la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias para realizar desembolsos y mantener los respaldos legales respectivos.

- Brinda información sobre aspectos presupuestarios y alternativas de inversión y fuentes de financiamiento interno y externo.
- Establece y proporciona los sistemas y procedimientos para el control del ciclo presupuestario anual de la institución, vigilando el cumplimiento de la proformas y partidas presupuestarias en base a planes de inversión y gastos.
- Controla y evaluar el movimiento de las partidas presupuestarias, para adoptar medidas correctivas con respecto a la distribución, incremento, reducción y traspaso presupuestarios en cada uno de los proyectos.

3.2.4. ANÁLISIS FINANCIERO

Comprende aspectos básicos y elementales del Análisis Financiero ofreciendo lo estrictamente indispensable para la interpretación de los Estados Financieros, consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones, es decir se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la institución, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros. Este proceso debe ser básicamente decisional. Los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada.

El análisis financiero es una técnica, un método de evaluación del comportamiento operativo de la institución, proporciona a los directivos y ejecutivos una medida del efecto esperado que tiene las decisiones estratégicas y de gestión en el valor de las actividades de la institución.

❖ OBJETIVO

El objetivo del análisis financiero es mostrar desde el punto de vista financiero la importancia del manejo de los diferentes instrumentos de análisis e interpretación de los resultados y de la situación económica de la empresa o institución.

❖ DIAGNOSTICO FINANCIERO INSTITUCIONAL

Estudio que se hace de la información contable y de toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera de la empresa, o sector específico de esta.

Elementos a tener en cuenta para el análisis:

- Información cualitativa interna (ventajas competitivas, tecnología utilizada, estructura organizacional, recursos humanos entre otros.)
- Información sobre el entorno (perspectiva del sector, situación económica, política, social).
- Información cuantitativa interna adicional, costo de capital, relación costo – volumen – utilidad).
- Cifras históricas – Cifras proyectadas.
- Comparación con instituciones o empresa del mismo sector.

❖ FINALIDAD

Es la de enfocar las posibilidades del análisis de balances de situación financiera y del estado de resultados o de pérdidas y ganancias, anteponiendo las diferencias entre tipos de actividad y las precauciones necesarias que permitan el entendimiento de este tipo de estudios según los requerimientos de la institución.

❖ ALCANCE

El área financiera, sus sistemas, registros y demás procedimientos deben responsabilizarse por un buen manejo de la documentación que integra el sistema operativo de la Contabilidad, contribuye al análisis crítico de los Estados Financieros, mediante información oportuna y veraz, sobre todo cuanto tenga relación con las cifras finales que constan en dichos estados, con lo cual el almacenamiento documental y archivos contables deben estar disponibles a los requerimientos de la institución y de auditores.

El Análisis Financiero es una técnica que permite conocer el avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como saber de la información financiera y de los resultados de uno o mas periodos, es una herramienta que promueve el mejoramiento institucional en casi todos sus ámbitos, mejora la productividad, eficiencia y rentabilidad, advierte situaciones peligrosas y sugiere medidas mas convenientes y oportunas permitiendo que la autoridad tome decisiones acertadas con el menor riesgo posible; para que esto suceda, el trabajo debe ser altamente profesional y ético a fin de lograr el máximo beneficio de la institución.

❖ VENTAJAS

- Permite el conocimiento de la posición financiera de la empresa a una fecha determinada.
- Permite detectar situaciones ventajosas o peligrosas en el orden financiero.
- Relaciona y mide la consistencia o inconsistencia entre activos, pasivos, capital, ingresos y egresos.
- Determina información razonada de los resultados operacionales en un periodo.
- Entrega índices o razones financieras de distinto orden a fin de aprovechar posiciones financieras adecuadas que permitan el logro de la estabilidad así como, detectar y corregir defectos en el ámbito financiero.
- Constituye un instrumento importante para la fijación de políticas de gestión financiera.
- Compara la situación financiera de dos o más fechas y los resultados entre dos o más periodos.

❖ ÁMBITO

El análisis financiero tiene relación con los Estados Financieros tradicionales:

- Balance General o Balance de Situación Financiera
- Estado de resultados o Pérdidas y Ganancias.

3.2.4.1. ESTADOS FINANCIEROS

Constituyen una representación estructurada de la situación financiera de la empresa y del desempeño financiero de la compañía.

Su principal objetivo es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la compañía, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar decisiones económicas.

Los estados financieros objetos de este estudio son:

- Balance General
- Balance o Estado de Resultados
- Flujo de Efectivo

3.2.4.1.1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA O BALANCE GENERAL

El balance general nos permite visualizar la fuerza financiera de la institución, al demostrar lo que esta posee y lo que debe hasta cierta fecha; este puede ser considerado como un cuadro instantáneo, ya que reporta la posición financiera al final del año.

El Balance General presenta en forma resumida y clasificada todos los Activos que posee la institución, todos los pasivos, es decir las obligaciones que se han contraído con terceros y el Patrimonio que dispone a un periodo determinado. Su contenido demuestra que las políticas, normas, técnicas y procedimientos administrativos establecidos por la institución se han cumplido a cabalidad bajo los principios de honestidad y del trabajo eficiente, efectivo y económico. Los activos se dividen en:

- Corrientes o Circulantes
- No Corrientes o No Circulantes

❖ **ACTIVO CORRIENTE O CIRCULANTE:**

Conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad, así como cualquier costo o gasto incurrido con anterioridad a la fecha del balance, que debe ser aplicado a ingresos futuros. Entre sus principales cuentas se cita:

- Caja y Bancos (Disponibilidad de efectivo.)
- Cuentas y Documentos por cobrar (Que valor deben terceros a la empresa y las condiciones del mismo.)
- Inventarios (existencias que posee la empresa como materiales y suministros para la ejecución de sus proyectos.)

❖ **ACTIVO NO CORRIENTE O NO CIRCULANTE**

○ **ACTIVOS FIJOS**

Los activos fijos se definen como los bienes que una empresa utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones; representan al conjunto de servicios que se recibirán en el futuro a lo largo de la vida útil de un bien adquirido, entre los principales se cita los siguientes:

- Terrenos
- Edificios

- Equipo de oficina
- Equipo de cómputo
- Maquinaria y equipo de fábrica
- Herramientas

- **ACTIVOS DIFERIDOS**

Está integrado por valores cuya posibilidad de recuperar está condicionada habitualmente, por la duración del Tiempo, es el caso de inversiones realizadas por la Empresa y que en un lapso se convertirán en Gastos. Se pueden mencionar en este concepto los Gastos de Instalación, las primas de seguro, etc.

Entre las cuentas más utilizadas se cita:

- Patentes
- Marcas Registradas y derechos de autor
- Licencias y Permisos
- Franquicias

- ❖ **PASIVO CORRIENTE O CIRCULANTE:**

Consisten en las obligaciones que posee la empresa para con terceros cuyos vencimientos de pago son a corto plazo (un año) a partir de la fecha que consta en el balance, para lo cual se cita un caso:

- Impuestos por pagar (Obligaciones Fiscales pendientes de pago con vencimiento de un año.
- Proveedores o cuentas por pagar.

❖ PASIVO LARGO PLAZO

Los pasivos a largo plazo está representado por los adeudos cuyo vencimiento sea posterior a un año, o al ciclo normal de las operaciones de éste es mayor. Se originan de la necesidad de financiamiento de la empresa ya sea, para la adquisición de activos fijos, cancelación de bonos, redención de acciones preferentes, etc. Los pasivos a largo plazo dentro de las empresas más comunes son:

- Préstamos hipotecarios
- Bonos u Obligaciones por pagar¹⁷.

3.2.4.1.2. BALANCE DE RESULTADOS O PERDIDAS & GANANCIAS

Su finalidad es visualizar los ingresos y egresos de la institución en un periodo determinado, su periodicidad abarca desde una fecha a otra dentro del mismo año. Es un estado financiero dinámico que muestra la utilidad o perdida que se obtiene en un periodo determinado, la misma que forma parte del balance general, en las cuantas patrimoniales.

“Documento que se resume los ingresos y los gastos de la empresa a lo largo de un periodo contable, generalmente un trimestre o un año”¹⁸.

¹⁷ FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Scott Besley, MCGRAWHILL

¹⁸ FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Scott Besley, MCGRAWHILL

En este balance se visualizan los ingresos totales, costos y gastos totales del ejercicio económico, lo cual también es información importante para fines de tributación fiscal.

3.2.4.1.3. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Visualiza en forma resumida las fuentes y usos que se dieron a los recursos en el periodo, los cambios en los activos netos de la empresa, su estructura financiera, que incluye liquidez y solvencia, además presenta los importes, como las fechas de cobro y pago. Finalmente, permite evaluar la políticas de inversión y financiamiento que la empresa utilizo durante el ejercicio económico.

Su objetivo principal es evaluar la capacidad que posee la compañía para generar efectivo y determinar las necesidades de liquidez.

3.2.4.2. ANÁLISIS VERTICAL

Dentro del análisis financiero, el análisis vertical es una de las herramientas mas sencillas y utilizadas, su propósito es tomar un solo estado financiero y relacionar con cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el mismo que se denomina cifra base. Su base es estudiar la situación financiera en un momento determinado, es un análisis estático ya que no considera los cambios ocurridos a través del tiempo. Siendo esta su principal característica debido a que realiza su análisis de la posición financiera y de resultados a una fecha sin relacionarla con otros estados financieros, por lo que el análisis será subjetivo, ya que no evidencia el verdadero comportamiento de la compañía en el sus resultados por si solo, pues deberá ser complementado con otras herramientas del análisis financiero.

Como objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar por el total, y luego se procede a multiplicar por 100.

Este análisis permite observar con claridad la composición del balance, una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información.

Además cabe mencionar que el análisis vertical se caracteriza por la comparación porcentual de las cuentas respecto a grupos y subgrupos.

3.2.4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

Utilizando el pronóstico de ventas como insumo básico, se desarrolla un plan de producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo de la materia prima hasta el producto terminado.

Los tipos y cantidades de materias primas que se requieran durante el periodo pronosticado pueden calcularse con base en el plan de producción. Basándose en

estos estimados de utilización de materiales, puede prepararse un programa con fechas y cantidades de materias primas que deben comprarse.

Así mismo, basándose en el plan de producción, pueden hacerse estimados de la cantidad de la mano de obra directa requerida, en unidades de trabajo por hora o en moneda corriente. Los gastos generales de fábrica, los gastos operacionales y específicamente sus gastos de venta y administración, pueden calcularse basándose en el nivel de operaciones necesarias para sostener las ventas pronosticadas.

Proyecciones a futuro

Los estados pro-forma son útiles en el proceso de planificación financiera de la empresa y en la consecución de préstamos futuros.

3.2.4.4. RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS

El análisis financiero se basa en las razones o indicadores, los mismo que permiten conocer la liquidez, solvencia, (seguridad) rentabilidad del patrimonio, rentabilidad de las operaciones entre otros. Su forma de calculo esta en función de los resultados presentados en los estados financiero que sirven como una herramienta para apreciar y determinar fortalezas y debilidades, así como las tendencias en la estructura financiera y plantear correctivos de manera oportuna.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de la institución e indica probabilidades o tendencias.

Teóricamente se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general con otra del mismo balance o del estado de resultados, pero no todas estas relaciones tendrían sentido lógico. Por este motivo se ha seleccionado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar.

Como bibliografía básica para este estudio de razones financieras, esta basado en el libro FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Scott Besley – Eugenie F. Brigham, MCGRAWHILL, Doceava edición y de la página WEB: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/ratiosfinancieros/

3.2.4.4.1. RAZONES DE LIQUIDEZ

Este tipo de razones son las que miden la capacidad que posee la empresa o entidad para afrontar sus obligaciones en un corto plazo. Además sirven para establecer la factibilidad o dificultad que presenta una institución para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

Representan la habilidad de la empresa para cubrir sus necesidades de corto plazo. Los índices que se van a observar son los siguientes:

3.2.4.4.1.1. SOLVENCIA O RAZÓN CORRIENTE:

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios.

Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

El estándar es 1.5 y 2.5 dependiendo del tipo de naturaleza de la empresa

❖ **FORMULA:**

$$\mathbf{Razon\ Corriente} = \frac{\mathit{Activo\ Corriente}}{\mathit{Pasivo\ Corriente}} = \mathit{veces}$$

3.2.4.4.1.2. PRUEBA ACIDA

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

El estándar es de 0.5 hasta 1.0).

❖ FORMULA:

$$\mathbf{Prueba\ Acida} = \frac{\mathit{Activo\ Corriente} - \mathit{Inventarios}}{\mathit{Pasivo\ Corriente}} = \mathit{veces}$$

3.2.4.4.1.3. CAPITAL NETO DE TRABAJO

Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

❖ **FORMULA:**

$$KNT = Activo Corriente - Pasivo Corriente = UM$$

3.2.4.4.1.4. LIQUIDEZ CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

❖ **FORMULA:**

$$Periodo\ promedio\ de\ cobranza = \frac{Cuentas\ por\ Cobrar\ X\ Dias\ en\ el\ año}{Ventas\ anuales\ a\ credito} = dias$$

3.2.4.4.2. RAZONES DE GESTIÓN

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

3.2.4.4.2.1. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la

política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

❖ **FORMULA:**

$$\textit{Rotacion de las cuentas por cobrar} = \frac{\textit{Ventas anuales a credito}}{\textit{Cuentas por cobrar}} = \textit{veces}$$

3.2.4.4.2. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

Cabe mencionar que Interllanta es una empresa Comercial y de Servicios, este análisis se realiza a toda la mercadería que posee la empresa en bodegaje.

❖ **PERÍODO DE LA INMOVILIZACIÓN DE INVENTARIOS O ROTACIÓN ANUAL:**

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

❖ **FORMULA:**

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 360}{\text{Costo de ventas}} = \text{días}$$

Además se puede medir la rotación de inventario como un indicador de liquidez.

❖ **FORMULA:**

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}} = \text{veces}$$

3.2.4.4.2.3. PERIODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de “buena paga” con sus proveedores de

materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

❖ **FORMULA:**

$$\text{Período de pago a proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar (promedio)} \times 360}{\text{Compras a proveedores}} = \text{días}$$

3.2.4.4.2.4. ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales.

❖ **FORMULA:**

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \text{veces}$$

3.2.4.4.2.5. ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la

empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

❖ **FORMULA:**

$$\textit{Rotación del activo fijo} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo Fijo}} = \textit{veces}$$

3.2.4.4.3. ÍNDICES DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

3.2.4.4.3.1. ESTRUCTURA DEL CAPITAL (DEUDA - PATRIMONIO)

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

❖ **FORMULA:**

$$\textit{Estructura del Capital} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio}} = \%$$

3.2.4.4.3.2. ENDEUDAMIENTO

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

❖ **FORMULA:**

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}} = \%$$

3.2.4.4.4. RAZONES DE RENTABILIDAD

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

3.2.4.4.4.1. RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

❖ **FORMULA:**

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

3.2.4.4.2. RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

❖ FORMULA:

$$\text{Rendimiento sobre la inversion} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \%$$

3.2.4.4.3. MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

❖ FORMULA:

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \%$$

3.2.4.4.4. MARGEN NETO DE UTILIDAD

Rentabilidad más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

❖ FORMULA:

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \%$$

3.2.4.5. LIMITACIONES DE LOS RATIOS FINANCIEROS:

Aunque el análisis de razones financieras puede proporcionar información de gran utilidad en relación con las operaciones de una compañía y su condición financiera, tiene algunos problemas y limitaciones inherentes que requieren tanto del cuidado como del buen juicio. A continuación se presentan algunos potenciales:

- Dificultades para comparar varias empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo.
- Comparan la utilidad en evaluación con una suma que contiene esa misma utilidad. Por ejemplo, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio dividimos la utilidad del año por el patrimonio del final del mismo año, que ya contiene la utilidad obtenida ese periodo como utilidad por repartir.

Ante esto es preferible calcular estos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior.

- Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder.
- Son fáciles de manejar para presentar una mejor situación de la empresa.
- Son estáticos y miden niveles de quiebra de una empresa.¹⁹

3.3. GESTIÓN COMERCIAL

3.3.1. ADMINISTRACIÓN DE MARKETING

La compañía desarrolla en un inicio planes estratégicos para toda la organización, y luego los traduce en planes de marketing, y de otros tipos para cada división, producto y marca. Mediante la aplicación, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing, y en tomar medidas correctivas donde sea necesario. Por último, el análisis de marketing brinda la información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

3.3.2. ANÁLISIS DE MARKETING

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. Esta debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas, y evitar las amenazas del entorno, tiene que analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuales oportunidades aprovecharía mejor. El

¹⁹ FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Scott Besley, MCGRAWHILL
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/ratiosfinancieros/default3.asp

marketing ofrece datos a cada una de las otras funciones de administración de marketing

3.3.3. PLAN DE MARKETING

La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos generales. Se necesita un plan de marketing para cada negocio, producto o marca. El plan inicia con un resumen ejecutivo, el cual da una rápida visión de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La principal sección del plan muestra un análisis de la situación actual de marketing, así como las oportunidades y amenazas potenciales. Después, establece objetivos más importantes para la marca y señala los aspectos específicos de la estrategia de marketing para alcanzarlos.

Una estrategia de marketing consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de los gastos de marketing. En esta sección, quien realiza la planeación explica la manera en que cada estrategia responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos críticos planteados anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acción para llevar a la práctica la estrategia de marketing, junto los detalles de un presupuesto de apoyo al marketing.

Se deben establecer controles que se utilizarán para verificar el progreso y tomar medidas correctivas.

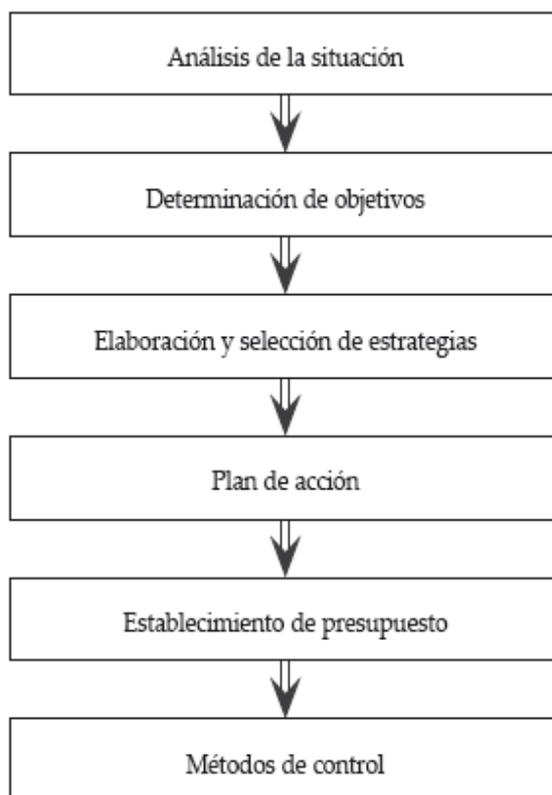
3.3.3.1. ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras se aconseja no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no se debe perder en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto incluyo las más importantes según mi criterio:

FIGURA # 6: DISTINTAS ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING



Fuente: Marketing Versión para Latinoamérica

Elaboración: Philip Kotler – Gary Armstrong

3.3.3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados se debe dirigir. Este será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

- Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.
- Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.
- Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen alternativas muy válidas para obtener información fiable.
- Un análisis FODA, que analizará todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que permite tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, podemos destacar:

❖ Entorno:

- Situación socioeconómica.
- Normativa legal.
- Cambios en los valores culturales.
- Tendencias.
- Aparición de nuevos nichos de mercado.

❖ Imagen:

- De la empresa.
- De los productos.
- Del sector.
- De la competencia.
- A nivel internacional.

❖ Cualificación profesional:

- Equipo directivo.
- Colaboradores externos.
- Equipos de ventas.
- Grado de identificación de los equipos.

❖ Mercado:

- Grado de implantación en la red.
- Tamaño del mismo.
- Segmentación.

- Potencial de compra.
- Tendencias.
- Análisis de la oferta.
- Análisis de la demanda.
- Análisis cualitativo.

❖ Red de distribución:

- Tipos de punto de venta.
- Cualificación profesional.
- Número de puntos de venta.
- Acciones comerciales ejercidas.
- Logística.

❖ Competencia:

- Participación en el mercado.
- PVP.
- Descuentos y bonificaciones.
- Red de distribución.
- Servicios ofrecidos.
- Nivel profesional.
- Imagen.
- Implantación a la red.

❖ Producto:

- Tecnología desarrollada.
- I+D+i
- Participación de las ventas globales.
- Niveles de rotación.
- Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...).
- Costos.

- Precios.
 - Márgenes.
 - Garantías.
 - Plazos de entrega.
- ❖ Política de comunicación:
- *Targets* seleccionados.
 - Objetivos de la comunicación.
 - Presupuestos.
 - Existencia de comunicación interna.
 - Posicionamiento en Internet.

3.3.3.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

3.3.3.4. ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la

competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que se establezca esté correctamente definida, no se podrá tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Esta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en

términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

A título informativo se indica a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

- Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores.
- Eliminar los productos menos rentables.
- Modificar productos.
- Ampliar la gama.
- Apoyar la venta de los más rentables.
- Centrarse en los canales más rentables.
- Apoyar la venta de productos.
- Cerrar las delegaciones menos rentables.
- Apoyar el punto de venta.
- Modificar los canales de distribución.
- Mejorar la eficiencia de la producción.
- Modificar los sistemas de entrega.
- Retirarse de algunos mercados seleccionados.
- Trabajar o no con marca de distribuidor.
- Especializarse en ciertos productos o mercados.

3.3.3.5. PLAN DE ACCIÓN

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas

tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del *mix* del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

- Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos y bonificaciones de compra.
- Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos.

- Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página *web*, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

3.3.3.6. ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTO

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa²⁰

²⁰ MARKETING, VERSIÓN PARA LATINOAMÉRICA, Philip Kotler, Decimo Primera Edición

CAPITULO IV

IMPLEMENTACIÓN

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL, EMPRESA PILOTO INTERLLANTA

4.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1. 1. TITULARIDAD DE LA EMPRESA

Al momento la empresa maneja dos figuras respecto a su constitución, tanto como persona jurídica como natural, para lo cual se recomienda realizar una unificación, concentrando todo su manejo como personería jurídica, debido a los siguientes argumentos:

- Beneficio financiero en manejo fiscal, ya que contablemente en el caso de apalancamiento la empresa poseería escudos fiscales, lo cual rentabiliza a la compañía.
- Separa su manejo financiero en cuanto a las cuentas bancarias, debido a que cierta facturación la realiza a nivel personal, las mismas que su concepto se manejan en cuentas personales, pues los cheques o transferencias que recibe son a nombre del propietario, esto hace que los fondos sean muchas veces

mezclados con sus ingresos como persona natural, entorpeciendo la contabilización de estos recursos.

- Para realizar una calificación crediticia en una institución financiera, por lo regular no se considera los ingresos como persona natural para concentrar la capacidad de pago de la compañía, se recomienda que el manejo este tipo de empresas que poseen una facturación sobre los 100.000 dólares anuales se realice manejen en su totalidad como persona jurídica.

Para separar las dos actividades principales que mantiene la compañía, la prestación de servicios de alineación y balanceo y la comercialización de neumáticos, únicamente se debe separar tanto en sus cuentas bancarias como en su contabilización estas actividades, en el RUC de personería jurídica de igual manera se incluirán estas dos actividades.

4.1.2. BASE FILOSÓFICA

La empresa Interllanta no posee documentado su base filosófica, su manejo ha sido efectuado de manera empírica con relativo éxito, sin embargo en base a sus necesidades y los que sus accionistas desean proyectar de su compañía se ha propuesto lo siguiente:

4.1.2.1. MISIÓN

Comercializar productos y servicios automotrices de calidad para propietarios de vehículos del Ecuador y principalmente de la ciudad de Quito, con el uso de

maquinaria y equipo adecuado, con personal calificado y experimentado, entregando valores agregados que marquen la diferencia de la competencia.

4.1.2.2. VISIÓN

Para el año 2015, ser una empresa retadora del líder en el mercado, y con proyecciones de expandir su cobertura a otras provincias del país, incrementando sus productos, diversificándose hacia los servicios complementarios de la mecánica ligera, con principios y valores bien fundamentados que sustenten el éxito empresarial.

4.1.2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

- 2011: Captar mayor clientela frecuente en cada uno de los segmentos que potencialice el negocio en base a sus referencias como instrumento de propaganda para incrementar el volumen del negocio.
- 2012: Consolidar e incrementar la cartera de clientes implementando mejoras en los servicios promoviendo y desarrollando nuevas estrategias de mercado.
- 2013: Optimizar los procesos y recursos, asegurando una estabilidad y solvencia financiera.
- 2014: Implementar una diversificación de servicios adicionando productos de mecánica ligera paulatinamente.
- 2015: Ratificar e incrementar un prestigio institucional en el sector, y ampliar su mercado con sucursales en sitios estratégicos en las principales provincias del país.

4.1.2.4. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- Establecer buenas prácticas en la comercialización de neumáticos y artículos relacionados y de servicios de mecánica ligera.
- Cumplir con todas las Leyes y Normas vigentes de Seguridad e Higiene industrial, Medio Ambiente y Calidad.
- Reducir o eliminar la generación de residuos, actuando en su origen, procurando su reutilización o reciclaje y la disposición ambientalmente segura de sus desechos.
- Entregar al cliente productos y servicios con elevados estándares de calidad.
- Responder rápida y efectivamente ante las emergencias o incidentes que resulten de sus operaciones.
- Promover, capacitar y motivar al capital humano, motor principal de la compañía.
- La responsabilidad de aplicación de estos principios y compromisos corresponde a toda la línea de administración y operaciones de la empresa. Su cumplimiento es responsabilidad de todos, desde el gerente general, hasta del trabajador o colaborador de menor rango.

4.1.2.5. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios fundamentales que apoyarán al desarrollo de la administración de Interllanta estarán basados en los siguientes:

4.1.2.5.1 PRINCIPIOS GENERALES

- **Equidad:** Los administradores deben ser justos, colaboradores e imparciales con sus subalternos, evidenciada en aspectos humanos y laborales.
- **Estabilidad del personal:** Conservar el recurso humano considerándolos profesionalmente como personas, la alta rotación del personal es nociva para el funcionamiento de una empresa.
- **Disciplina:** El personal debe respetar las reglas y convenios que posee la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles.
- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar y en el momento adecuado.

4.1.2.5.2 PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL:

- **Gestión por procesos y hechos.-** Esta gestión requiere identificar, organizar, nombrar los responsables y equipos de mejora, revisar, establecer acciones y objetivos para innovar y mejorar dichos procesos, con el fin de entregar el mejor servicio posible.
- **Orientación hacia los resultados.-** El equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos: clientes, proveedores, empleados y personas que tiene intereses económicos en la organización y la sociedad en general, dependerá el éxito de “MC Alineación y Balanceo”.

- **Aprendizaje, Innovación y Mejora Continua.-** El sistema (proveedor-empresa-cliente) es el eje central donde constantemente se debe actuar para llegar a alcanzar la Calidad Total.

4.1.2.5.3. VALORES CORPORATIVOS

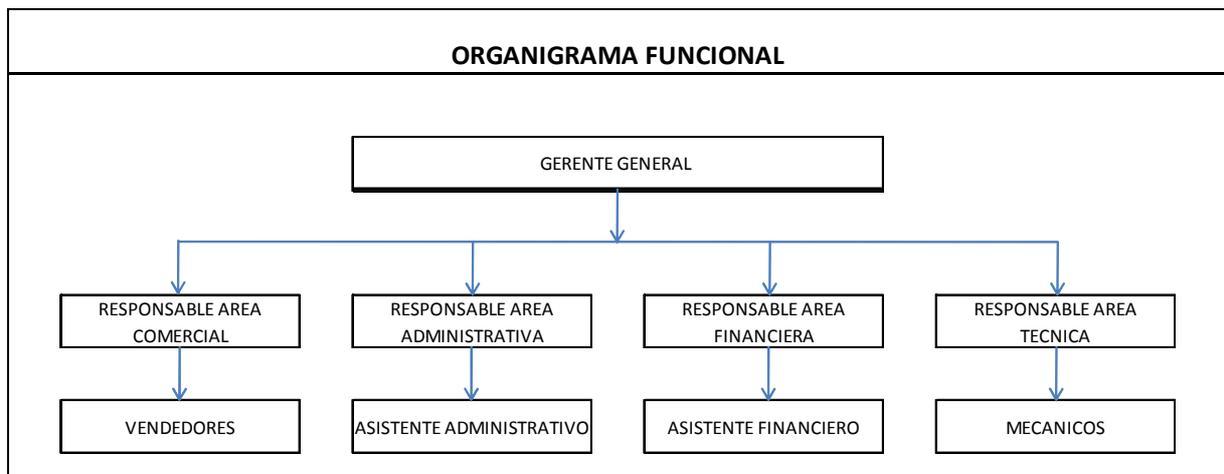
- **Honestidad y transparencia.-** ante todo en informar al cliente el servicio o producto que está adquiriendo, tratando de que todo el personal actúe con sinceridad con el fin de obtener un usuario que confíe en la empresa.
- **Responsabilidad.-** en las actividades y obligaciones que cada empleado tenga encomendadas, para que sean cumplidas con un óptimo desempeño.
- **Cordialidad.-** en el trato hacia el cliente, ingrediente esencial del éxito, solventando cualquier duda e inquietud que el usuario requiera.
- **Puntualidad.-** en el cumplimiento de las responsabilidades y tareas encargadas en los tiempos y pasos previstos.

4.1.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL

La empresa "INTERLLANTA en su pequeña estructura, aplicara el organigrama vertical, donde se delegan las funciones de "arriba hacia abajo", y sus funciones van de acuerdo al grado de responsabilidad asignados.

A continuación se presenta el Organigrama Funcional propuesto para la empresa, donde se ha intentado elaborarlo de la manera más simple posible, práctica y comprensible a la vez.

FIGURA # 8: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Investigación
Elaboración: Autor

4.1.4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

La empresa Interllanta no posee documentado las funciones de cada uno de los cargos de su estructura, para lo cual se presenta la siguiente propuesta, en base a lo que su indagó a sus accionistas respecto a las necesidades que cada puesto de trabajo demanda para sus objetivos.

4.1.4.1. GERENCIA GENERAL

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la empresa
- Analizar y evaluar permanentemente tendencias económicas, sociales, técnicas, legales y otras que influyan en el desempeño de la empresa, con el fin de tomar

acciones preventivas, correctivas o realizar los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Asegurar que el sistema de calidad sea establecido, implementando y manteniendo de acuerdo a las normas y políticas de la empresa
- Delegar autoridad a niveles inferiores
- Identificar y proporcionar los recursos adecuados y entrenamiento de personal
- Elaborar planes estratégicos.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

4.1.4.2. RESPONSABLE ÁREA COMERCIAL

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos comerciales
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar, motivar y guiar a la fuerzas de venta. Evaluar y monitorear el desempeño de la fuerza de ventas.

- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

4.1.4.3. VENEDORES

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.
- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
- Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

4.1.4.4. RESPONSABLE ÁREA ADMINISTRATIVA - RRHH

- Proveer y garantizar el cumplimiento de los procedimientos e instrucciones de los diferentes manuales de procedimientos
- Asegurar que cada empleado tenga las condiciones necesarias para la realización de sus funciones
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Manejar y controlar la nómina de personal.
- Coordinar la capacitación de todo el personal
- Realizar seguimiento de las diferentes tramitaciones, en cuanto a solicitud de equipos y materiales.

- Manejar las adquisiciones de la empresa.
- Mantiene contacto permanente con los proveedores y vela por el cumplimiento de los procedimientos administrativos exigidos por la Institución.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

4.1.4.5. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.
- Realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- Controla los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios.
- Realizar las transferencias correspondientes a la nómina y revisar los recibos y archivarlos.
- Suministrar materiales y equipos de trabajo al personal de la dependencia y controla la existencia de los mismos.
- Recibir y tramitar solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y/o equipos de la dependencia.
- Redactar y transcribe correspondencia y documentos diversos.
- Brindar apoyo logístico en actividades especiales.
- Llevar y mantener actualizado archivo de la unidad.
- Recibir, verificar y registrar las requisiciones de compras de unidades solicitantes.
- Elaborar solicitud de cotizaciones o licitaciones a los proveedores previamente seleccionados por el supervisor.

4.1.4.6. RESPONSABLE ÁREA FINANCIERA - CONTADOR

- Registrar las transacciones financieras de la compañía
- Manejar el área contable y tributaria con reportes oportunos de estados financieros y declaraciones de impuestos
- Preparar los estados financieros e informes solicitados por las instancias directivas y organismos de control.
- Cumplir con los procedimientos y normas contables de acuerdo a la ley
- Controlar la documentación de soporte y respaldos financieros de las transacciones efectuadas, procurando un seguimiento oportuno y eficaz de los procedimientos establecidos.
- Realizar y revisar los presupuestos de la empresa.
- Asesorar y capacitar a los responsables del manejo contable de los procesos que generan valor agregado.
- Realizar informes constantes sobre el manejo administrativo financiero de la empresa hacia la gerencia y un otorgar asesoramiento.

4.1.4.7. ASISTENTE FINANCIERO – CONTABLE

- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
- Revisar ordenes de pagos autorizadas, roles y demás desembolsos, con el fin de verificar la corrección numérica y el cumplimiento de requisitos legales establecidos.
- Elaborar la información financiera para el contador general.
- Efectuar pagos y custodiar documentación de los ingresos y egresos.
- Recopilar, clasificar, procesar y analizar información y y/o datos para la elaboración del presupuesto, flujos, balances y otros reportes.

- Verificar y analizar la previsión presupuestaria en relación a solicitudes de pedido y modificación de sueldos, asignación para gastos fijos, pagos de sueldo de personal, pagos de viáticos, pago a proveedores y contratistas y otros.

4.1.4.8. RESPONSABLE ÁREA TÉCNICA

- Dirigir, coordinar y controlar las acciones necesarias en el taller, para el desarrollo de las actividades académicas y operaciones propias de éste.
- Planifica y programa las labores de mantenimiento correctivo, preventivo y productivo a realizar en el taller.
- Elaborar y autorizar requisiciones de materiales.
- Coordinar la ejecución de las órdenes de trabajo.
- Suministrar al personal a su cargo los materiales y equipos de trabajo, utilizados para la realización de las tareas.
- Controlar la entrada y salida al taller de materiales y equipos de trabajo, utilizados en la ejecución de las tareas.
- Planificar, coordinar y programar cursos de mejoramiento técnico para el personal del taller.
- Hacer cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

4.1.4.9. TÉCNICOS (ALINEADOR / BALANCEADOR - MECÁNICO)

- Realizar proceso técnico respectivo bajo lineamientos y normas previamente establecidas
- Otorgar un asesoramiento técnico básico si el cliente lo requiere

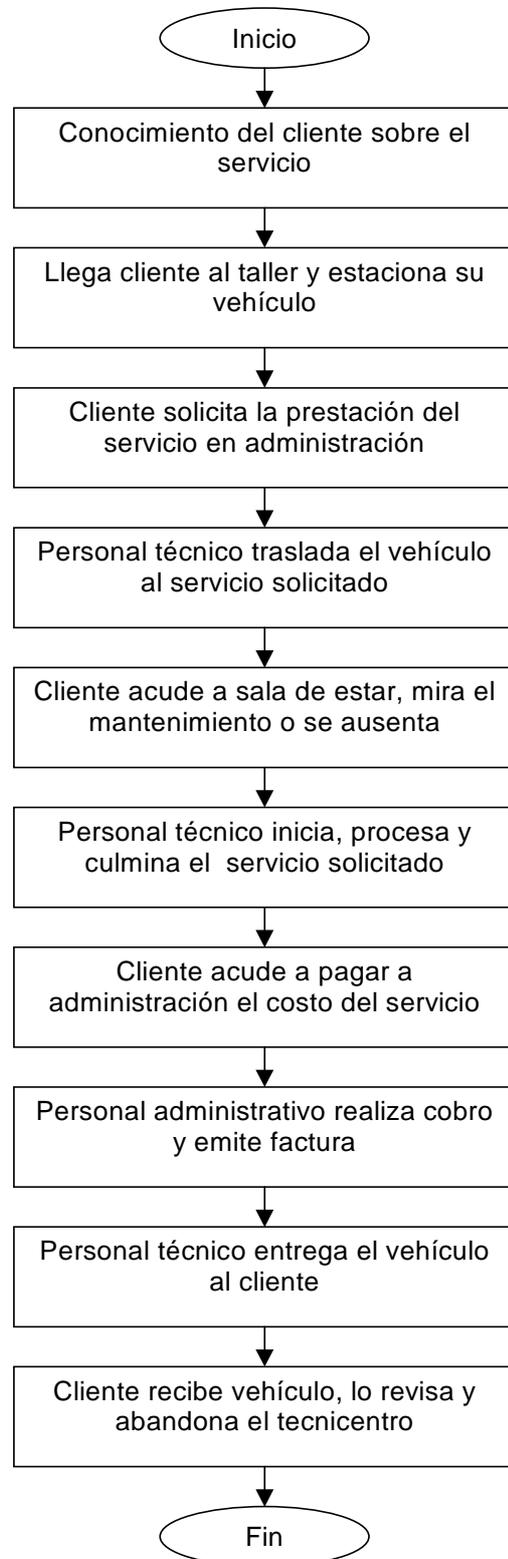
- Optimizar los recursos e insumos utilizados en los procesos de producción evitando desperdicios
- Mantener una imagen con su respectivo uniforme e implementos adecuados
- Cuidar los equipos de la empresa realizando los mantenimientos preventivos regulares
- Mantener limpio y ordenado el área de taller

4.1.5. FLUJOGRAMAS DE PROCESO

Consiste en describir de manera genérica el proceso de venta del servicio, de cualquiera de ellos.

Respecto a los flujogramas de proceso técnicos se detallan en el **ANEXO No. 1**

FIGURA # 6: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VENTA DE SERVICIO

PROCESO DE PRODUCCIÓN/ VENTA DEL SERVICIO

4.2. GESTIÓN FINANCIERA

4.2.1. BALANCE GENERAL INTERLLANTA

Para este caso de la empresa Interllanta se va a utilizar únicamente el balance condensado, ya que por fines didácticos es más manejable respecto a la información que se desea extraer.

Para un mejor análisis de este balance se utiliza la comparación del año vigente o último año en estudio (2009), en relación a años anteriores (2008), toda vez que esta información financiera nos permite cuantificar y evaluar las acciones realizadas durante el año 2009. Los saldos que conforman el Balance General además de su característica fría, estática, de una u otra manera son consecuencia de aciertos y errores de la administración de la institución. Al elaborar el Balance General se debe tomar las debidas precauciones para no abusar o exagerar en términos muy categóricos o absolutos, se debe actuar con ponderación y obtener indicadores y conclusiones validados en la medida de lo razonable. De no actuar así puede desfigurarse la posición financiera y quizás confundir a la propia institución y a terceros.

TABLA # 4: BALANCE GENERAL INTERLLANTA 2009

INTERLLANTA BALANCE GENERAL (CONDENSADO) Al 31 de diciembre del 2009			
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL	TOTAL
1	ACTIVO		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		705,614.54
1.1.1.	ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	135,710.49	
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	235,192.89	
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE	334,711.16	
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES		145,095.68
1.2.2.	DEPRECIABLES	196,075.24	
1.2.3.	DEPRECIACION ACUMULADA	(50,979.56)	
	TOTAL ACTIVOS		850,710.22
2	PASIVOS		
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		711,229.91
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR	711,229.91	
	TOTAL PASIVOS		711,229.91
3	PATRIMONIO		
3.1.	CAPITAL	20,600.00	
3.1.3.	CUENTAS DE RESULTADOS	19,597.50	
3.1.3.01	RESULTADO ANIO 2009	99,282.81	
	TOTAL PATRIMONIO		139,480.31
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		850,710.22

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor

TABLA # 5: BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2008 – 2009

INTERLLANTA BALANCE GENERAL COMPARATIVO ESTRUCTURA FINANCIERA				
NOMBRE CUENTA	2009 VALORES	2008 VALORES	VARIACION	
			ABSOLUTA	RELATIVA (%)
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	705,614.54	771,962.97	(66,348.43)	-9.40
ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	135,710.49	148,501.12	(12,790.63)	-9.42
ACTIVO EXIGIBLE	235,192.89	299,650.67	(64,457.78)	-27.41
ACTIVO REALIZABLE	334,711.16	323,811.18	10,899.98	3.26
ACTIVOS NO CORRIENTES	145,095.68	131,277.86	13,817.82	9.52
DEPRECIABLES	196,075.24	170,375.48	25,699.76	13.11
DEPRECIACION ACUMULADA	(50,979.56)	(39,097.62)	(11,881.94)	23.31
TOTAL ACTIVOS	850,710.22	903,240.83	(52,530.61)	-6.17
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES	711,229.91	643,395.60	67,834.31	9.54
CUENTAS POR PAGAR	711,229.91	643,395.60	67,834.31	9.54
TOTAL PASIVOS	711,229.91	643,395.60	67,834.31	9.54
PATRIMONIO				
CAPITAL	20,600.00	20,600.00	-	0.00
CUENTAS DE RESULTADOS	19,597.50	98,373.87	(78,776.37)	-401.97
RESULTADOS AÑOS EN CURSO	99,282.81	140,871.36	(41,588.55)	-41.89
TOTAL PATRIMONIO	139,480.31	259,845.23	(120,364.92)	-86.30
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	850,710.22	903,240.83	(52,530.61)	-6.17

Fuente : Investigación

Elaboración: Autor

❖ ANÁLISIS

De acuerdo a la comparación de los balances generales de los dos periodos, tanto a diciembre del 2008 como del 2009, se puede observar las variaciones que afectan a sus cuentas principales, como son activos, pasivos y patrimonio.

Se realizó una comparación entre todas la cifras del balance, indicando las variaciones en valores y porcentualmente.

Respecto a los activos, se observa un decrecimiento del -6.17%, lo cual permite visualizar como la empresa mermado sus posesiones, principalmente en los activos exigibles, cartera de clientes que son los del propio giro del negocio.

Los pasivos, por lo contrario denotan un crecimiento 9.54%, provenientes principalmente de las obligaciones que se la empresa posee con los proveedores, cabe mencionar que no necesariamente ha existido un incremento de unidades adquiridas, debido a que los precios se han incrementado, básicamente por los aranceles que se pagaron a lo largo del 2009.

En las cuentas patrimoniales, se visualiza un decremento del -86.30%, afectado por las cuentas de resultados que han mermando.

Como conclusión de este análisis, se denota que la empresa ha decrecido preocupantemente en el 2009 con relación al año anterior, lo cual marca una alerta que debe ser considerada en el manejo efectivo de las finanzas de Interllanta.

4.2.2. BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS INTERLLANTA

En el caso de la empresa Interllanta, denota los ingresos por ventas de sus productos y servicios y los costos de venta respectivos, así como los gastos administrativos, de ventas y financieros.

El propósito es demostrar que la empresa cumplió a cabalidad con los objetivos institucionales en cuanto a obtener resultados positivos.

Cabe indicar que se generará utilidad, cuando los ingresos superen a los egresos, y por el contrario se generara perdida cuando se inviertan estos valores.

En conclusión en este estado se refleja cuanto fueron los ingresos, costos y gastos, para obtener el resultado final del ejercicio, información que es vital para la toma de decisiones de los accionistas.

TABLA # 6: BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS INTERLLANTA 2009

INTERLLANTA				
BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS (CONDENSADO)				
Al 31 de diciembre del 2009				
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL		TOTAL
4	INGRESOS			1.986.768,83
4.1.1.	VENTAS NETAS		1.971.788,12	
4.1.1.01.	VENTAS	1.958.018,78		
4.1.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (COMPRAS)	13.769,34		
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES		14.980,71	
5	EGRESOS			1.831.031,09
5.1.01.	COSTO DE VENTAS		1.608.766,56	
5.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (VENTAS)		5.990,75	
5.1.2.02.	COSTOS INDIRECTOS		17.905,46	
5.2.	GASTOS DE ADMINISTRACION		30.223,47	
5.2.1.	REMUNERACIONES		121.012,55	
5.3.	GASTOS DE VENTAS		36.620,10	
5.4.	GASTOS FINANCIEROS		10.512,20	
	UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES			155.737,74
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES			23.360,66
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			132.377,08
	25% IMPUESTO A LA RENTA			33.094,27
	UTILIDAD NETA			99.282,81

Fuente : Investigación

Elaboración: Autor

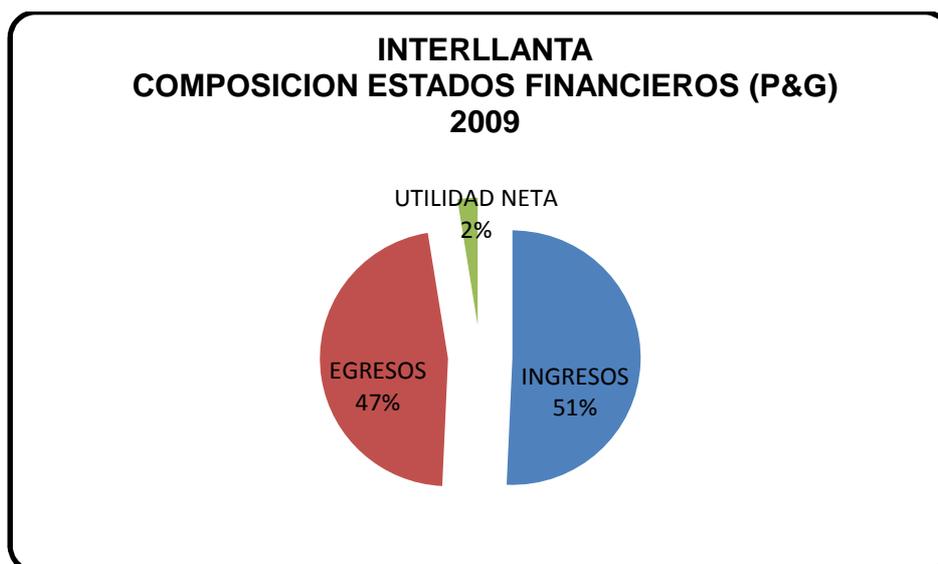
TABLA # 7: BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPATIVO 2008-2009

INTERLLANTA BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO ESTRUCTURA FINANCIERA				
NOMBRE CUENTA	2009	2008	VARIACION	
	VALORES	VALORES	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
INGRESOS	1,986,768.83	1,972,697.87	14,070.96	0.71
VENTAS NETAS	1,971,788.12	1,956,852.55	14,935.57	0.76
VENTAS	1,958,018.78	1,943,792.38	14,226.40	0.73
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (COMPRAS)	13,769.34	13,060.17	709.17	5.15
INGRESOS NO OPERACIONALES	14,980.71	15,845.32	(864.61)	-5.77
EGRESOS	1,831,031.09	1,751,723.19	79,307.90	4.33
COSTO DE VENTAS	1,608,766.56	1,514,098.16	94,668.40	5.88
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (VENTAS)	5,990.75	4,474.81	1,515.94	25.30
COSTOS INDIRECTOS	17,905.46	14,614.35	3,291.11	18.38
GASTOS DE ADMINISTRACION	30,223.47	39,767.09	(9,543.62)	-31.58
REMUNERACIONES	121,012.55	114,641.39	6,371.16	5.26
GASTOS DE VENTAS	36,620.10	46,886.23	(10,266.13)	-28.03
GASTOS FINANCIEROS	10,512.20	17,241.16	(6,728.96)	-64.01
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES	155,737.74	220,974.68	(65,236.94)	-41.89
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	23,360.66	33,146.20	(9,785.54)	-41.89
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	132,377.08	187,828.48	(55,451.40)	-41.89
25% IMPUESTO A LA RENTA	33,094.27	46,957.12	(13,862.85)	-41.89
UTILIDAD NETA	99,282.81	140,871.36	(41,588.55)	-41.89

Fuente : Investigación

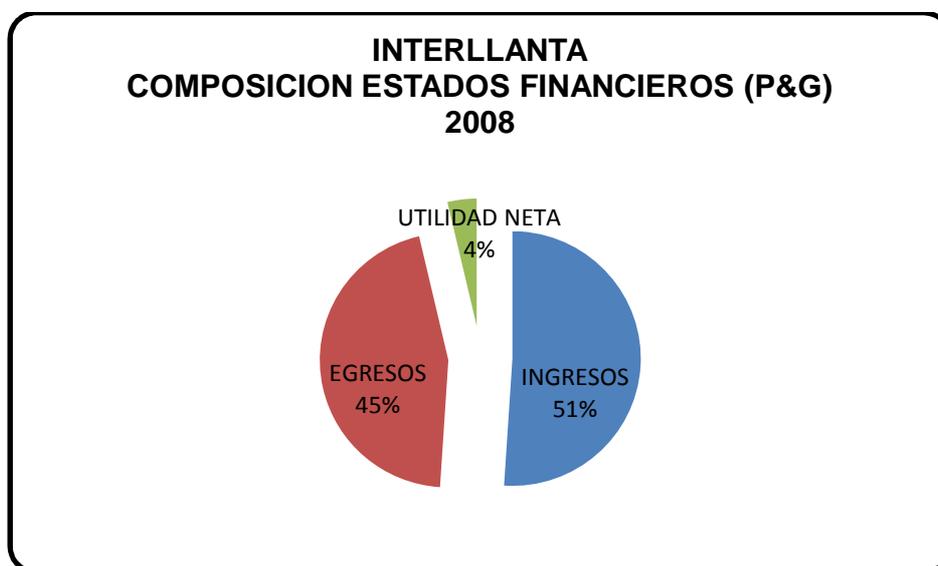
Elaboración: Autor

FIGURA # 10: COMPOSICIÓN ESTADOS FINANCIEROS P&G 2009 y 2008



Fuente: Empresa Interllanta, Investigación

Elaboración: Autor



Fuente: Empresa Interllanta, Investigación
Elaboración: Autor

❖ ANÁLISIS

La comparación entre los balances de resultados, o también conocidos como pérdidas y ganancias, entre los años 2008 y 2009, reflejan variaciones importantes que son por diferentes causas.

Visualizando los ingresos operacionales, se denota un incremento entre el 2008 al 2009 del 0.71%, su aumento fue en un mínimo porcentaje, lo cual ha sido perjudicial para mantener una tendencia positiva, cabe indicar que este año en particular, el gobierno dispuso un incremento de los aranceles a ciertos artículos importados, medida que fue detonante para que se reduzcan las ventas en relación a lo esperado, sin embargo la marca que distribuye Interllanta ha determinado que se mantenga su clientela.

Respecto a los egresos operacionales, estos se incrementaron de igual manera entre el 2008 al 2009 en un orden del 4.33%, sin embargo estos no estuvieron al mismo ritmo que los ingresos, lo cual denota que el manejo de costos no fue el adecuado.

En lo referente a la utilidad neta, la empresa redujo los dividendos para sus accionistas, con una diferencia del -41.89% en relación al año anterior, en la composición a nivel global en el 2008 presenta un valor del 4% de utilidad neta en relación a nivel de ventas, en el 2009 su resultado en relación a este valor es del 2%. Pese a obtener aun resultados positivos, se debe realizar los ajustes necesarios para mantener el crecimiento esperado.

4.2.3. FLUJO DE CAJA INTERLLANTA

Para el presente estudio se presenta el flujo del año 2009 de la empresa Interllanta.

TABLA # 8: FLUJO DE CAJA INTERLLANTA 2009

INTERLLANTA				
FLUJO DE CAJA				
Al 31 de diciembre del 2009				
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL		TOTAL
4	INGRESOS			1,986,768.83
4.1.1.	VENTAS NETAS		1,971,788.12	
4.1.1.01.	VENTAS	1,958,018.78		
4.1.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (COMPRAS)	13,769.34		
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES		14,980.71	
5	EGRESOS			1,831,031.09
5.1.01.	COSTO DE VENTAS		1,608,766.56	
5.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (VENTAS)		5,990.75	
5.1.2.02.	COSTOS INDIRECTOS		17,905.46	
5.2.	GASTOS DE ADMINISTRACION		30,223.47	
5.2.1.	REMUNERACIONES		121,012.55	
5.3.	GASTOS DE VENTAS		36,620.10	
5.4.	GASTOS FINANCIEROS		10,512.20	
	UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES			155,737.74
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES			23,360.66
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			132,377.08
	25% IMPUESTO A LA RENTA			33,094.27
	UTILIDAD NETA			99,282.81
	DEPRECIACIONES			50,979.56
	FLUJO DE CAJA			150,262.37

Fuente : Investigación

Elaboración: Autor

❖ ANÁLISIS

En el año 2009, el Estado de flujo de efectivo refleja un valor positivo, lo cual denota que existe liquidez para contraer sus operaciones y obligaciones, cabe mencionar que la liquidez es un factor determinando para el manejo del negocio, lo cual debe ser monitoreado adecuadamente.

4.2.4. ANÁLISIS VERTICAL

4.2.4.1. BALANCE GENERAL INTERLLANTA

TABLA # 9: BALANCE GENERAL – ANÁLISIS VERTICAL 2009

INTERLLANTA			
BALANCE GENERAL / ANALISIS VERTICAL			
Al 31 de diciembre del 2009			
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL (%)	TOTAL (%)
1	ACTIVO		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		82,94
1.1.1.	ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	15,95	
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	27,65	
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE	39,34	
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES		17,06
1.2.2.	DEPRECIABLES	23,05	
1.2.3.	DEPRECIACION ACUMULADA	(5,99)	
	TOTAL ACTIVOS		100,00
2	PASIVOS		
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	83,60	
	TOTAL PASIVOS		83,60
3	PATRIMONIO		
3.1.	CAPITAL	2,42	
3.1.3.	CUENTAS DE RESULTADOS	2,30	
	RESULTADO AÑO 2009	11,67	
	TOTAL PATRIMONIO		16,40
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		100,00

Fuente: Investigación

Elaboracion: Autor

❖ ANÁLISIS

ACTIVOS

Se observa que la estructura del activo se concentra con 82.94% con fondos corrientes o de corto plazo, principalmente por sus inventarios con un 39.34%, es importante

mencionar que en este negocio es importante mantener un stock importante de mercadería para poder sustentar los pedidos de los minoristas y público en general.

Los activos no corrientes alcanzan un 17.06%, se refieren principalmente a los activos fijos, en los que se destaca las maquinarias, equipos, instalaciones, etc. en las que funciona el taller.

Se sugiere un fortalecimiento de sus activos fijos, ya que es un respaldo para sus índices patrimoniales y solvencia.

PASIVOS Y PATRIMONIO

La estructura de financiación de Interllanta, está conformado en un 83.60% con financiamiento externo a corto plazo, o también conocido como pasivos corrientes, en los que se destaca las cuentas por pagar a proveedores de llantas, crédito que es indispensable para el flujo mínimo que debe mantener la compañía.

No posee obligaciones a largo plazo, únicamente operaciones menores a un año como sobregiros y líneas de crédito menores lo que permitiría ver la factibilidad de un endeudamiento bancario para capitalizar la empresa.

Detallando la estructura del Patrimonio, se puede observar que el resultado del ejercicio fue favorable, lo que conjuntamente con el capital de los socios conforman un 16.4%, que representa un año con saldos positivos, sin embargo hay que mencionar que se debe también comparar con los resultados de años anteriores (Análisis Vertical) para emitir un juicio con mayor objetividad, en fin, la empresa buscara conservar e incrementar sus cuentas patrimoniales.

4.2.4.2. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS INTERLLANTA

TABLA # 10: ESTADO P&G – ANÁLISIS VERTICAL 2009

INTERLLANTA			
BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS / ANALISIS VERTICAL			
Al 31 de diciembre del 2009			
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL (%)	VALORES (%)
4	INGRESOS		100,00
4.1.1.	VENTAS NETAS	99,25	
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	0,75	
5	EGRESOS		100,00
5.1.01.	COSTO DE VENTAS	87,86	
5.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (VENTAS)	0,33	
5.1.2.02.	COSTOS INDIRECTOS	0,98	
5.2.	GASTOS DE ADMINISTRACION	1,65	
5.2.1.	REMUNERACIONES	6,61	
5.3.	GASTOS DE VENTAS	2,00	
5.4.	GASTOS FINANCIEROS	0,57	

Fuente : Investigación

Elaboración: Autor

❖ ANÁLISIS

Respecto a los ingresos, sin duda la concentración de los mismos se basa en venta de llantas, otros artículos relacionados y demás servicios con un 99.25% del total, lo que ha permitido sustentar al negocio en todas sus líneas, la mas representativa es la venta de llantas, que es el principal producto, sin embargo se deberá buscar opciones para poder obtener mas réditos de las demás líneas de producto.

La alternativa de diversificación reduce el riesgo de apostar únicamente por el producto estrella.

Observando los egresos, se puede determinar que el costo de ventas es el mayor en su porcentaje con un 87.86% del total, esto guarda relación con los que se analizaron en los ingresos, cabe indicar que como se mencionó en el párrafo anterior deberá ser considerado la opción de diversificación también en el rubro egresos.

El control de los costos y gastos que posee el negocio, es parte fundamental para una obtención de una rentabilidad de la compañía, para lo cual es indispensable se puede fijar las políticas recomendadas previamente en cada departamento.

4.2.5. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados financieros son documentos de resultados, que proporcionan información para la toma de decisiones en salvaguarda de los intereses de la empresa, en tal sentido la precisión y la veracidad de la información que pueda contener es importante.

Para el caso de estudio de Interllanta, se obtuvo información parcial de los estados financieros, ya que aun no está contabilizado en su totalidad el año 2010 (información a septiembre), sin embargo, se realizará la proyección en base a la tendencia de crecimiento de sus principales cuentas, además ciertos supuestos basados en datos históricos y demás información del entorno.

La relación de los porcentajes obtenidos, se la realizó en base al año 2009.

4.2.5.1. BALANCE GENERAL PROYECTADO:

TABLA # 11: CUADRO DE VARIACIONES GENERAL 2010

NOMBRE CUENTA	% VARIACION (SEPTIEMBRE 2010)
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	7.34
ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	-5.34
ACTIVO EXIGIBLE	11.37
ACTIVO REALIZABLE	8.88
ACTIVOS NO CORRIENTES	7.72
DEPRECIABLES	6.83
DEPRECIACION ACUMULADA	4.20
TOTAL ACTIVOS	7.41
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	4.63
CUENTAS POR PAGAR	4.63
TOTAL PASIVOS	4.63
PATRIMONIO	
CAPITAL	0.00
CUENTAS DE RESULTADOS	47.50
RESULTADO AÑO 2010	13.76
TOTAL PATRIMONIO	19.40
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	7.41

Fuente: Investigación

Elaboracion: Autor

TABLA # 12: BALANCE GENERAL PROYECTADO INTERLLANTA 2010

INTERLLANTA			
BALANCE GENERAL (CONDENSADO)			
Proyectado al 31 de diciembre del 2010			
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL	TOTAL
1	ACTIVO		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		761,548.76
1.1.1.	ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	128,834.00	
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	265,378.98	
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE	367,335.78	
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES		157,232.79
1.2.2.	DEPRECIABLES	210,445.09	
1.2.3.	DEPRECIACION ACUMULADA	(53,212.30)	
	TOTAL ACTIVOS		918,781.55
2	PASIVOS		
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		745,722.12
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR	745,722.12	
	TOTAL PASIVOS		745,722.12
3	PATRIMONIO		
3.1.	CAPITAL	20,600.00	
3.1.3.	CUENTAS DE RESULTADOS	37,330.56	
3.1.3.01	RESULTADO AÑO 2010	115,128.87	
	TOTAL PATRIMONIO		173,059.43
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		918,781.55

Fuente: Investigación

Elaboracion: Autor

4.2.5.2. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

TABLA # 13: CUADRO DE VARIACIONES P&G 2010

NOMBRE CUENTA	% VARIACION (SEPTIEMBRE 2010)
INGRESOS	6.25
VENTAS NETAS	6.23
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.91
EGRESOS	5.55
COSTO DE VENTAS	5.42
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (VENTAS)	7.34
COSTOS INDIRECTOS	-16.05
GASTOS DE ADMINISTRACION	9.03
REMUNERACIONES	9.95
GASTOS DE VENTAS	4.92
GASTOS FINANCIEROS	-10.31
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES	13.76
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	13.76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13.76
25% IMPUESTO A LA RENTA	13.76
UTILIDAD NETA	13.76

Fuente : Investigación

Elaboración: Autor

TABLA # 14: BALANCE P&G PROYECTADO INTERLLANTA 2010

INTERLLANTA				
BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS (CONDENSADO)				
Proyectado al 31 de diciembre del 2010				
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL		TOTAL
4	INGRESOS			2,119,164.10
4.1.1.	VENTAS NETAS		2,102,896.20	
4.1.1.01.	VENTAS	2,088,223.98		
4.1.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (COMPRAS)	14,672.22		
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES		16,267.90	
5	EGRESOS			1,938,569.79
5.1.01.	COSTO DE VENTAS		1,701,031.10	
5.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (VENTAS)		6,465.00	
5.1.2.02.	COSTOS INDIRECTOS		15,429.50	
5.2.	GASTOS DE ADMINISTRACION		33,223.47	
5.2.1.	REMUNERACIONES		134,377.43	
5.3.	GASTOS DE VENTAS		38,513.25	
5.4.	GASTOS FINANCIEROS		9,530.04	
	UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES			180,594.31
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES			27,089.15
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			153,505.16
	25% IMPUESTO A LA RENTA			38,376.29
	UTILIDAD NETA			115,128.87

Fuente : Investigación

Elaboración: Autor

4.2.5.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

TABLA # 15: FLUJO DE CAJA PROYECTADO INTERLLANTA 2010

INTERLLANTA

FLUJO DE CAJA

Proyectado al 31 de diciembre del 2010

CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL		TOTAL
4	INGRESOS			2,119,164.10
4.1.1.	VENTAS NETAS		2,102,896.20	
4.1.1.01.	VENTAS	2,088,223.98		
4.1.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (COMPRAS)	14,672.22		
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES		16,267.90	
5	EGRESOS			1,938,569.79
5.1.01.	COSTO DE VENTAS		1,701,031.10	
5.1.02.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS (VENTAS)		6,465.00	
5.1.2.02.	COSTOS INDIRECTOS		15,429.50	
5.2.	GASTOS DE ADMINISTRACION		33,223.47	
5.2.1.	REMUNERACIONES		134,377.43	
5.3.	GASTOS DE VENTAS		38,513.25	
5.4.	GASTOS FINANCIEROS		9,530.04	
	UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES			180,594.31
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES			27,089.15
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			153,505.16
	25% IMPUESTO A LA RENTA			38,376.29
	UTILIDAD NETA			115,128.87
	DEPRECIACIONES			53,212.30
	FLUJO DE CAJA			168,341.17

Fuente : Investigación

Elaboración: Autor

4.2.6. RAZONES FINANCIERAS

Para el caso de la empresa Interllanta se han escogido las principales razones financieras para su análisis, realizando un comparativo con el año 2008, 2009 con valores reales, y el 2010 con datos proyectados, en cada indicador se realizara una interpretación, al final de este tema se presentara un cuadro comparativo entre los tres años y un análisis al respecto.

4.2.6.1. RAZONES DE LIQUIDEZ

4.2.6.1.1. SOLVENCIA O RAZÓN CORRIENTE:

❖ FORMULA:

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

Para Interllanta:

$$\text{RC 2008} = \frac{771,962.97}{643,395.6} = 1.20 \text{ veces}$$

$$\text{RC 2009} = \frac{705,614.54}{711,229.91} = 0.99 \text{ veces}$$

$$\text{RC PROYECTADO 2010} = \frac{761,548.76}{745,722.12} = 1.02 \text{ veces}$$

❖ INTERPRETACIÓN:

Su interpretación es la siguiente: por cada dólar de deuda en el 2009, la empresa cuenta con 0.99 dólares para pagarla. O a su vez que activo corriente es 0.99 veces más grande que el pasivo corriente. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Se proyecta para el 2010 que esta ratio se incremente a 1.02.

4.2.6.1.2. PRUEBA ACIDA

❖ FORMULA:

$$\textit{Prueba Acida} = \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}} = \textit{veces}$$

Para Interllanta:

$$\textit{PA 2008} = \frac{771,962.97 - 323,811.18}{643,395.6} = 0.70 \textit{ veces}$$

$$\textit{PA 2009} = \frac{705,614.54 - 334,711.16}{711,229.91} = 0.52 \textit{ veces}$$

$$\textit{PA PROYECTADO 2010} = \frac{761,548.76 - 367,335.78}{745,722.12} = 0.53 \textit{ veces}$$

❖ INTERPRETACIÓN:

En esta razón financiera se excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Como se observa se reduce en los tres casos su rendimiento, concentrándose en los activos más líquidos, entregando datos mas correctos para la toma de decisiones.

4.2.6.1.3. CAPITAL NETO DE TRABAJO

❖ FORMULA:

$$KNT = Activo Corriente - Pasivo Corriente = UM$$

Para Interllanta:

$$KNT \text{ 2008} = 771,962.97 - 643,395.6 = 128,567.37$$

$$KNT \text{ 2009} = 705,614.54 - 711,229.91 = -5,615.37$$

$$KNT \text{ PROYECTADO 2010} = 761,548.76 - 745,722.12 = 15,826.64$$

❖ INTERPRETACIÓN:

Representa la capacidad económica para cumplir obligaciones con terceros, en el año 2009, la empresa denota un valor negativo, lo cual es preocupante, en la proyección del 2010 es favorable.

4.2.6.1.4. LIQUIDEZ CUENTAS POR COBRAR

❖ FORMULA:

$$\textit{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\textit{Cuentas por Cobrar X Dias en el año}}{\textit{Ventas anuales a credito}} = \textit{dias}$$

Para Interllanta:

$$\textit{Periodo promedio de cobranza 2008} = \frac{299,650.67 \times 360}{1.956,852.55} = 55 \textit{ dias}$$

$$\textit{Periodo promedio de cobranza 2009} = \frac{235,192,89 \times 360}{1.971,788.12} = 43 \textit{ dias}$$

$$\textit{Periodo promedio de cobranza proyectado 2010} = \frac{265,378.98 \times 360}{2.102,896.20} = 44 \textit{ dias}$$

❖ INTERPRETACIÓN:

Este indicador nos muestra, que las cuentas por cobrar están circulando 55, 43 y 44 días respectivamente, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo, mientras menor sea el plazo, mejor liquidez posee la empresa.

4.2.6.2. RAZONES DE GESTIÓN

4.2.6.2.1. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

❖ FORMULA:

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{veces}$$

Para Interllanta:

$$\text{Rotación de las C x C 2008} = \frac{1.956,852.55}{299,650.67} = 6.53 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de las C x C 2009} = \frac{1.971,788.12}{235,192.89} = 8.38 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de las C x C proyectado 2010} = \frac{2.102,896.20}{265,378.98} = 7.92 \text{ veces}$$

❖ INTERPRETACIÓN:

Este índice denota el número de veces que se hace efectivo las cuentas por cobrar en un periodo de un año, en el 2009 presenta una mayor efectividad.

4.2.6.2.2. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

❖ PERÍODO DE LA INMOVILIZACIÓN DE INVENTARIOS O ROTACIÓN ANUAL:

❖ FORMULA:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 360}{\text{Costo de ventas}} = \text{dias}$$

Para Interllanta:

$$\text{Rotación de Inventarios 2008} = \frac{323,811.18 \times 360}{1.514,098,16} = 77 \text{ dias}$$

$$\text{Rotación de Inventarios 2009} = \frac{334,711.16 \times 360}{1.608,766.56} = 75 \text{ dias}$$

$$\text{Rotación de Inventarios proyectado 2010} = \frac{367,335.78 \times 360}{1.701,031.1} = 77 \text{ dias}$$

- Como Indicador de liquidez.

❖ FORMULA:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}} = \text{veces}$$

Para Interllanta:

$$\text{Rotación de Inventarios 2008} = \frac{1.514,098,16}{323,811.18} = 4.68 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de Inventarios 2009} = \frac{1.608,766.56}{334,711.16} = 4.81 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de Inventarios proyectado 2010} = \frac{1.701,031.1}{367,335.78} = 4.63 \text{ veces}$$

❖ INTERPRETACIÓN:

Estos indicadores nos muestran que los inventarios van al mercado cada 77, 75 y 77 días respectivamente, lo que demuestra una baja rotación de esta inversión, en nuestro caso 4.68, 4.81 y 4.63 veces al año.

A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado. Además mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa.

4.2.6.2.3. PERIODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

❖ FORMULA:

$$\text{Período de pago a proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar (promedio)} \times 360}{\text{Compras a proveedores}} = \text{dias}$$

Para Interllanta:

$$\text{Período de pago a proveedores 2008} = \frac{643,395.6 \times 360}{1.211,278.53} = 191 \text{ días}$$

$$\text{Período de pago a proveedores 2009} = \frac{711,229.91 \times 360}{1.287,013.25} = 199 \text{ días}$$

$$\text{Período de pago a proveedores proy. 2010} = \frac{745,722.12 \times 360}{1.360,824.88} = 197 \text{ días}$$

$$\text{Rotación anual 2008} = 360/191 = 1.8$$

$$\text{Rotación anual 2009} = 360/199 = 1.8$$

$$\text{Rotación anual 2010} = 360/197 = 1.8$$

❖ INTERPRETACIÓN:

Estos indicadores son opuestos en cuanto a su interpretación respecto de los de cuentas por cobrar e inventarios. El rango sugerido es lo mínimo que se pueda obtener (1 – 4) lo que permite discernir que el crédito que poseemos de nuestros proveedores de mercadería está siendo aprovechado. El ratio obtenido se encuentra en los rangos sugeridos.

4.2.6.2.4. ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

❖ FORMULA:

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \text{veces}$$

Para Interllanta:

$$\text{Rotación de Activos Totales 2008} = \frac{1.956,852.55}{903,240.83} = 2.17\text{veces}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales 2009} = \frac{1.971,788.12}{850,710.22} = 2.32\text{veces}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales Proyectoado 2010} = \frac{2.102,896.20}{918,781.55} = 2.29\text{veces}$$

❖ INTERPRETACIÓN:

Interllanta está colocando entre sus clientes 2.17, 2.32 y 2.29 veces respectivamente el valor de la inversión efectuada, lo que indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada UM invertido.

4.2.6.2.5. ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

❖ FORMULA:

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}} = \text{veces}$$

Para Interllanta:

$$\text{Rotación del activo fijo 2008} = \frac{1.956,852.55}{170,375.48} = 11.49 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos 2009} = \frac{1.971,788.12}{145,095.98} = 10.06 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos Proyectado 2010} = \frac{2.102,896.20}{157,232.59} = 13.37 \text{ veces}$$

❖ INTERPRETACIÓN

Posee relación con el indicador revisado anteriormente, lo que quiere decir que se está vendiendo 11.49, 10.06 y 13.37 veces respectivamente, el valor de lo invertido en activo fijo, su tendencia es aumenta con la proyección del 2010.

4.2.6.3. ÍNDICES DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

4.2.6.3.1. ESTRUCTURA DEL CAPITAL (DEUDA - PATRIMONIO)

❖ FORMULA:

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

Para Interllanta:

$$\text{Estructura del Capital 2008} = \frac{643,395.6}{259,845.23} = 2,48\%$$

$$\text{Estructura del Capital 2009} = \frac{711,229.91}{139,480.31} = 5.10\%$$

$$\text{Estructura del Capital Proyectado 2010} = \frac{745,722.12}{173,059.43} = 4.31\%$$

❖ **INTERPRETACIÓN:**

Este ratio nos indica que por cada dólar aportado por los accionistas, existe 2.48, 5.1 y 4.31 que los acreedores están financiando. Se sugiere fortalecer las cuentas patrimoniales.

4.2.6.3.2. ENDEUDAMIENTO

❖ **FORMULA:**

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \%$$

Para Interllanta:

$$\text{Endeudamiento 2008} = \frac{643,395.6}{903,240.83} = 0.71$$

$$\text{Endeudamiento 2009} = \frac{711,229.91}{850,710.22} = 0.84$$

$$\textit{Endeudamiento proyectado 2010} = \frac{745,722.12}{918,781.55} = 0.81$$

❖ **INTERPRETACIÓN:**

Interllanta posee un ratio de 0.71, 0.84 y 0.81 respectivamente, que significan en el caso del 2010 que el 81% de los activos totales, será financiado por los acreedores, y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 19% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

4.2.6.4. RAZONES DE RENTABILIDAD

4.2.6.4.1. RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

❖ **FORMULA:**

$$\textit{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}} = \%$$

Para Interllanta:

$$\textit{Rendimiento sobre el patrimonio 2008} = \frac{140,871,35}{259,845,23} = 0,54$$

$$\textit{Rendimiento sobre el patrimonio 2009} = \frac{99,282.81}{139,480.31} = 0,71$$

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio proyectado 2010} = \frac{115,128.87}{173,059.43} = 0,67$$

❖ **INTERPRETACIÓN:**

Los datos obtenidos de este ratio son 0.54 en el 2008, 0.71 en el 2009 y 0.67 proyectado al 2010, lo que denota que por cada dólar que los accionistas mantienen en la empresa, generara un rendimiento del 67% sobre el patrimonio en el 2010, lo cual mide la capacidad de Interllanta para generar utilidad a favor de los propietarios.

4.2.6.4.2. RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

❖ **FORMULA:**

$$\text{Rendimiento sobre la inversion} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \%$$

Para Interllanta:

$$\text{Rendimiento sobre la inversion 2008} = \frac{140,871,35}{903,240.83} = 0.16$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversion 2009} = \frac{99,282.81}{850,710.22} = 0.12$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversion proyectado 2010} = \frac{115,128.87}{918,781.55} = 0.13$$

❖ **INTERPRETACIÓN:**

Similar al ratio anterior analizado, su interpretación radica en que para el 2010 por cada dólar invertido en los activos produjo un rendimiento del 13% sobre la inversión. Mientras mas alto sea el indicador, expresa un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

4.2.6.4.3. MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

❖ **FORMULA:**

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \%$$

Para Interllanta:

$$\text{Margen de utilidad 2008} = \frac{1.956,852.55 - 1.514,098.16}{1.956,852.55} = 0.23$$

$$\text{Margen de utilidad 2009} = \frac{1.971,788.12 - 1.608,766.56}{1.971,788.12} = 0.18$$

$$\text{Margen de utilidad proyectado 2010} = \frac{2.102,896.20 - 1.701,031.1}{2.102,896.20} = 0.19$$

❖ **INTERPRETACIÓN:**

El resultado obtenido fue de 23%, 18% y 19%. Indica la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo del la mercadería y/o servicios que se están comercializando.

4.2.6.4.4. MARGEN NETO DE UTILIDAD

❖ FORMULA:

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \%$$

Para Interllanta:

$$\text{Margen de utilidad 2008} = \frac{140,871.35}{1.956,852.55} = 0.07$$

$$\text{Margen de utilidad 2009} = \frac{99,282.81}{1.971,788.12} = 0.05$$

$$\text{Margen de utilidad proyectado 2010} = \frac{115,128.87}{2.102,896.20} = 0.05$$

❖ INTERPRETACIÓN:

Interllanta obtuvo los resultados de 7% y 5%, replicados en los dos últimos años de análisis, lo que significa que por cada dólar que se vende en el 2010, la empresa obtuvo el 5%. Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

4.2.6.7. CUADRO RESUMEN

A continuación se presente un cuadro resumen con todos los ratios financieros obtenidos de la empresa Interllanta, donde se realiza un comparativo entre el año 2008, 2009y la proyección del 2010, en cada interpretación de la razón financiera se detalló el valor ideal que debe reflejar cada ratio, con el objetivo de monitorear y realizar las acciones correctivas de ser el caso.

TABLA # 16: CUADRO RESUMEN RAZONES FINANCIERAS

INTERLLANTA				
CUADRO RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS				
PERIODOS 2008 - 2009				
RATIO	UNIDAD DE MEDIDA	2008	2009	PROY 2010
RAZONES DE LIQUIDEZ				
RAZON CORRIENTE	VECES	1.20	0.99	1.02
PRUEBA ACIDA	VECES	0.70	0.52	0.53
CAPITAL DE TRABAJO	USD	128,567.37	(5,615.37)	15,826.64
LIQUIDEZ CUENTAS POR COBRAR	DIAS	55.13	42.94	45.43
RAZONES DE LA GESTION				
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	VECES	6.53	8.38	7.92
ROTACION INVENTARIOS (DIAS)	DIAS	76.99	74.90	77.74
ROTACION INVENTARIOS (RATIO)	VECES	4.68	4.81	4.63
PERIODO PAGO A PROVEEDORES	DIAS	191.22	198.94	197.28
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	VECES	2.17	2.32	2.29
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	VECES	11.49	10.06	13.37
RAZONES DE SOLVENCIA				
ESTRUCTURA DE CAPITAL	%	2.48	5.10	4.31
ENDEUDAMIENTO	%	0.71	0.84	0.81
RAZONES DE RENTABILIDAD				
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	%	0.54	0.71	0.67
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	%	0.16	0.12	0.13
MARGEN BRUTO	%	0.23	0.18	0.19
MARGEN NETO	%	0.07	0.05	0.05

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor

4.3. GESTIÓN COMERCIAL

4.3.1. PLAN DE MARKETING INTERLLANTA

Para la aplicación de un modelo de plan de marketing, se utilizará el de estudio de esta propuesta, que es empresa Interllanta, de acuerdo a sus características propias.

4.3.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING (DIAGNOSTICO)

El diagnóstico del área comercial, fue expuesto ya en el capítulo anterior, por lo cual se continuará desde el punto del Análisis FODA.

Partiendo de los objetivos institucionales, citados en la propuesta administrativa, la empresa ha definido sus objetivos de Marketing para los siguientes años:

- Durante el 2011, alcanzar un incremento en las ventas en un 12% en relación al año anterior.
- Durante el 2012, incrementar la participación en el mercado nacional de distribución de llantas en un 5%, aumentando las unidades vendidas.
- Durante el 2013, alcanzar una participación del 3% en el mercado nacional de servicios de alquiler de maquinaria a concesionarios, realizando más alianzas estratégicas.

4.3.1.2. ESTRATEGIA DE MARKETING

Interllanta va a enfocarse en una estrategia de posicionamiento, respecto a diferenciación de producto. Esta empresa busca que sus clientes perciban la DURABILIDAD de sus productos, principalmente en lo referente a llantas, ya que en relación a lo que ofrece el mercado se podría comparar que posee un estatus intermedio en esta característica, lo que proporcionalmente se complementa con el precio.

El cliente objetivo en lo referente a compra de llantas se divide en 2 tipos:

Distribuidores de llantas (personas naturales o jurídicas)

Propietarios de vehículos livianos en (personas que acuden al taller)

4.3.1.3. SEGMENTOS META

- Propietarios de vehículos livianos (menores de 3 toneladas entre automóviles, camionetas y furgonetas de hasta 15 pasajeros) que demandan los servicios de alineación, balanceo, enllantaje de los neumáticos principalmente residentes del sector sur de la ciudad y que además adquieran llantas y demás accesorios.
- Talleres autorizados de llantas Bridgestone – Firestone en ciertas provincias del país como: Latacunga, Ibarra, Ambato y Riobamba que se manejan actualmente, sin embargo el plan de expansión incluye la costa Norte, como Esmeraldas y Manabí
- Concesionarias de vehículos que requieran de alquiler maquinas de alineación y balanceo para vehículos livianos.

4.3.1.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

4.3.1.4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas color, empaque, precio, calidad y marca junto con los servicios y reputación del vendedor.²¹

Los clientes de Interllanta buscan principalmente en los neumáticos, producto que representa el “core” del negocio, los atributos de durabilidad y seguridad, ya que son productos garantizados por su fabricante.

La marca de llantas Bridgestone – Firestone es conocida a nivel mundial, la misma que se encuentra posicionada en el mercado por sus características de durabilidad, fijación, seguridad y robustez.

El producto no necesita de empaque, pero el valor agregado que no todos los comercializadores de llantas entregan en la instalación y prestaciones complementarias.

Respecto a los productos adicionales que son complementarios a la venta de neumáticos, se utiliza como estrategia comercializar productos conocidos con imagen en el mercado, de la siguiente manera:

²¹STANTON William J., FUNDAMENTOS DE MARKETING, McGraw Hill/ Interamericana editores S.A. México. Onceava Edición, 2000.

TABLA # 17: MARCAS DE PRODUCTOS

PRODUCTO	MARCA
Llantas	Bridgestone - Firestone
Aros	Anka - Mugen - Sprint Hard
Baterias	Bosch - MAC
Defensas y tubos	Asfir - ARB
Aceites y grasas	Valvoline - Havoline - Penzoil - Mobil

Fuente: Investigacion

Elaboracion: Autor

En lo referente a servicios, existen dos alternativas, en caso de adquirir algún artículo se realiza la instalación de los mismos como parte del intrínseca del producto y los que no se adquiere ningún tipo de artefacto o repuesto, pero que hacen uso de las maquinarias, como el servicio de alineación y balanceo.

Cabe mencionar que en ambos casos lo que se considerará como valor agregado serán los tiempos de repuesta, trato cordial con el cliente y garantía del trabajo realizado, adicionando un historial del mantenimientos realizados y alertas para futuras revisiones.

Adicionalmente se presentan las siguientes estrategias:

- Ofrecer un servicio eficiente y garantizado con personal calificado con principios de atención al cliente que adicionalmente estén uniformados para dar una percepción de orden y seriedad.
- Otorgar al cliente una historia del vehículo, amparados en una base de datos, recordar al cliente de manera telefónica o con una hoja de control los chequeos que debe realizar y las fechas, en cuanto a los servicios que prestará el tecnicentro.
- Brindar una estancia agradable durante el tiempo de servicio, con una sala de estar con comodidades adicionales.

- Otorgar un asesoramiento técnico básico gratuito donde adicionalmente se comuniquen las ventajas de realizar mantenimientos continuos y preventivos a sus vehículos.
- Presentar el local con orden y limpieza, con instalaciones y maquinarias que el cliente perciba que son de tecnología avanzada y que brinden calidad.
- Tener un stock de neumáticos, aros y accesorios que complementen los servicios que se brindan y que sirvan de enganche a hacer uso de los mismos.
- Brindar un servicio de lavado simple, también conocido comúnmente como lavado express o solo de latas, a los usuarios que hagan uso del servicio principal.

Como último punto, en el caso de los servicios de alquiler de maquinaria a concesionarios, se posee la estrategia de ofrecer personal de Interllanta que maneje la maquinaria como opción adicional para el cliente.

La relación que se mantiene con estos clientes es muy importante ya que se trata de empresas que son influyentes en el mercado automotriz.

4.3.1.4.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

El Ecuador ha sufrido ciertas variaciones arancelarias respecto a artículos importados, entre ellos las llantas y artículos relacionados, por lo que este ha sido un factor determinante en el precio al consumidor.²²

El margen que se estima en llantas y artículos relacionados es del 20%, cabe indicar que se estima también otros factores como la competencia, referente a llantas importadas, ya que la producción nacional posee precios más bajos, sin embargo los

²² Revista Ekos, edición agosto 2009

atributos de estos productos son menores a los ofrecidos por la marca Bridgestone – Firestone.

Respecto a la propuesta de precios los servicios se propone revisar a la competencia en un inicio, adicionalmente se debe considerar los todos costos operativos que permitan generar un margen de rentabilidad, posteriormente como último paso se debe realizar un promedio para poder obtener un precio competitivo en cada unos de los servicios que ofrece Interllanta.

Además se considerarán las siguientes estrategias:

- Se fijará descuentos y promociones especiales principalmente en la temporada previa al plazo de la matriculación vehicular, incentivando a hacer uso de todos los servicios se ofrecerá, creando paquetes o “combos” atractivos para los clientes.
- Los productos a comercializar como enganche para hacer uso del servicio como son los neumáticos, aros y accesorios, deberán incluir la compra e instalación de los mismos, y un lavado simple por un solo precio.

A continuación se presenta un cuadro que muestra la competencia enfocada en las dos parroquias que confluye el negocio, La Magdalena y Villaflora, de los cuales se ha tomado como muestra dos sus productos principales, la venta de neumáticos y los servicios de alineación y balanceo, con el fin de observar los precios de los mismos.

TABLA # 18: CUADRO DE PRECIOS DE NEUMÁTICOS Y SERVICIOS

SERVICIOS AUTOMOTRICES DE ALINEACION Y BALANCEO UBICADOS CERCA DE INTERLLANTA (PARROQUIAS LA MAGDALENA Y VILAFLOA)					
No.	NOMBRE	MARCAS DE LLANTAS QUE DISTRIBUYE	DIRECCION	PRECIO PROMEDIO LLANTAS RIN 13-19	PRECIO ALINEACION Y BALANCEO (VEHICULO LIVIANO)
1	LLANtera NARVAEZ	Toyo Tires	Av. Mariscal Sucre y Los Libertadores	83.14	20.00
2	EDWIN REYES	Continental General Tire	Av. Rodrigo de Chavez #638	60.50	18.50
3	IMPORTACIONES CRULLER	Pirelli	Av. Alonso de Angulo y Lauro Guerrero	81.00	20.00
4	INDEPENDENTE	Bridgestone - Firestone	Epicachima y Huaynapalco	78.00	18.00
5	COMERCIAL NOBOA	Pirelli	Av. Alonso de Angulo y Cesar Chiriboga	81.00	20.00
6	EDWIN REYES	Continental General Tire	Av. Alonso de Angulo Galo Molina	60.50	18.50
7	TECNILLANTA	Continental General Tire	Av. Teniente Hugo Ortiz y Luis Iturralde	60.50	17.00
8	MEGALLANTA	Toyo Tires- Maxxis	Emilio Teran y Pedro de Alfaro	81.37	18.50
9	LLANTAS AMERICA	Goodyear	Lopez Gomara y Alamor	72.00	17.00
10	IMPORTACIONES MEJIA	Toyo Tires	Jipijapa y Maximiliano Rodriguez	83.14	18.00
PROMEDIO				74.12	18.55

Elaboracion: Autor

Fuente: Investigacion

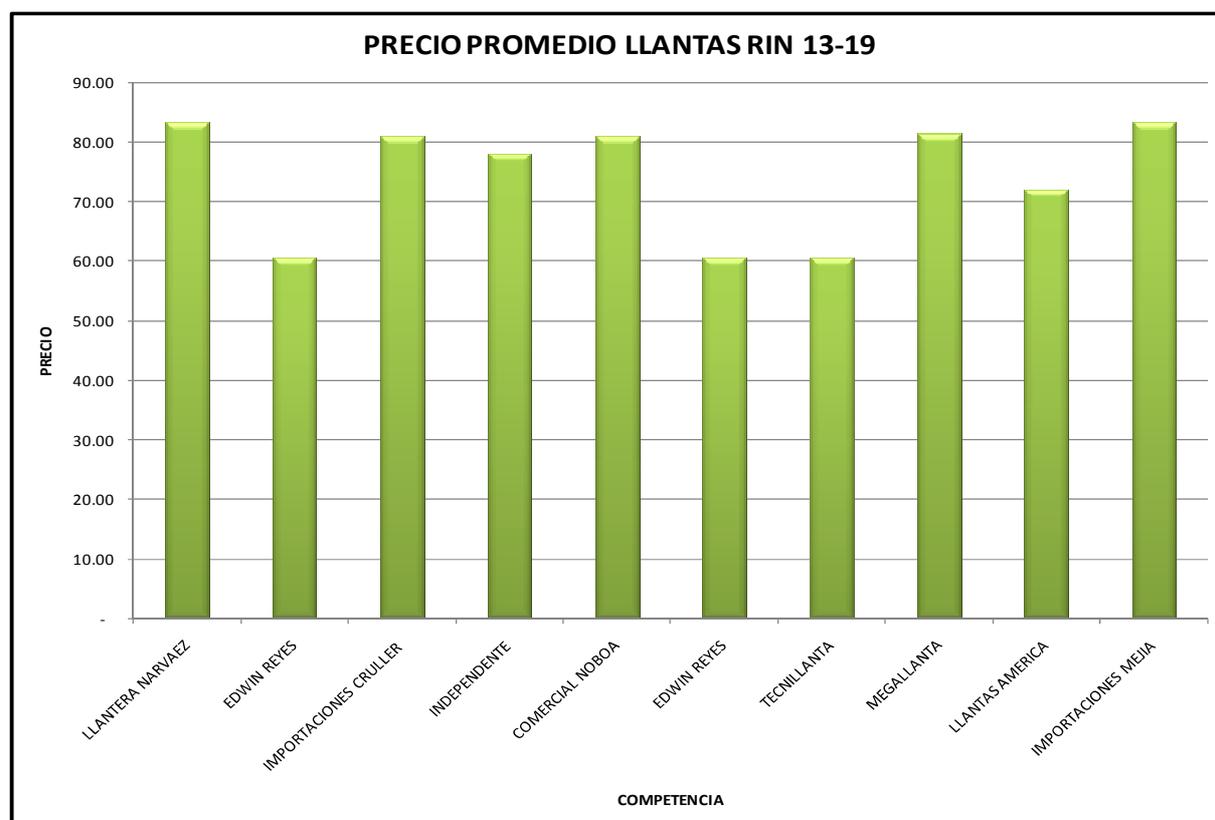
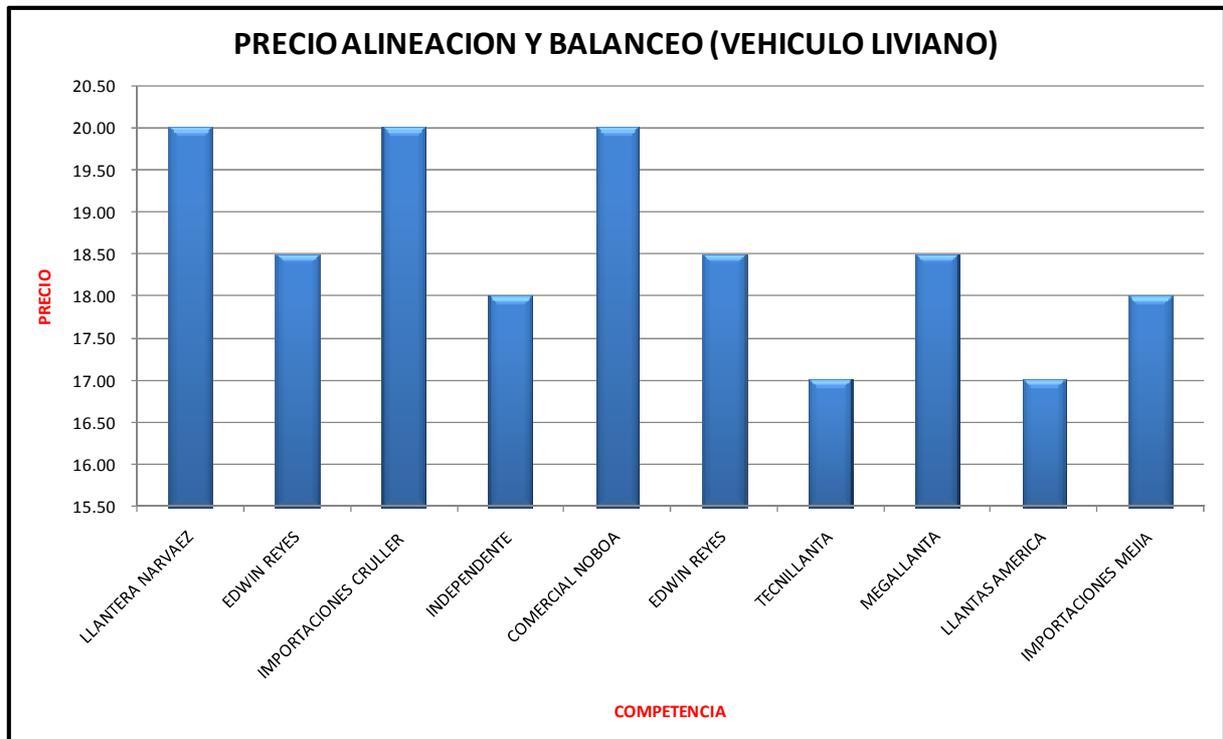
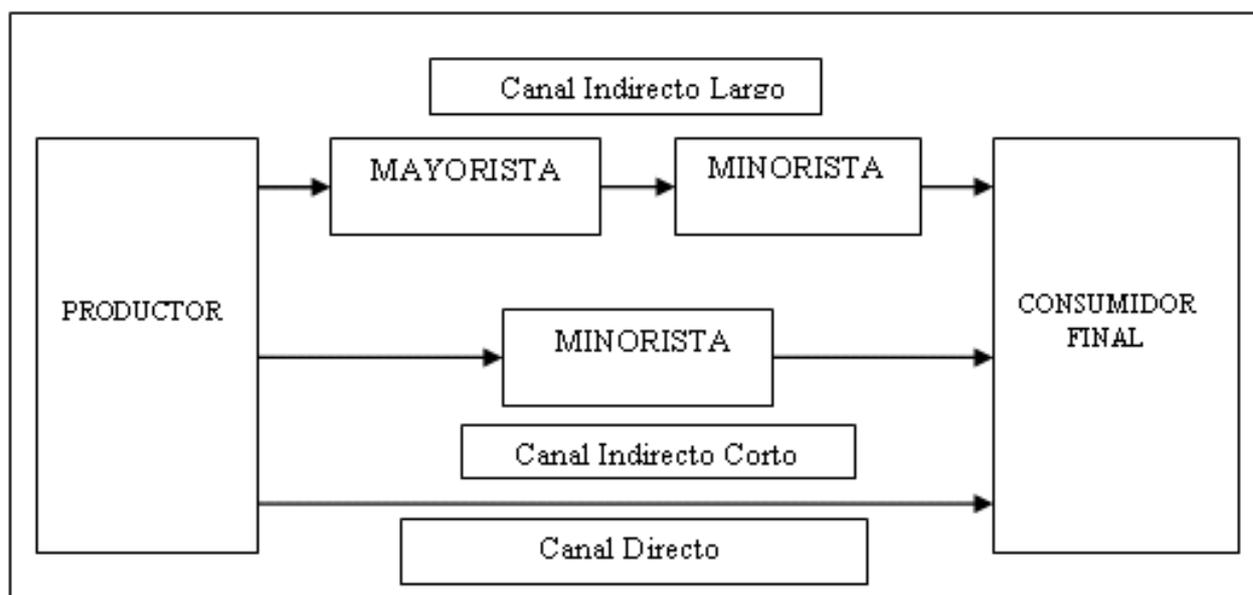
FIGURA # 11: GRAFICO PRECIO PROMEDIO NEUMÁTICOS

FIGURA # 12: GRAFICO PRECIO PROMEDIO ALINEACIÓN Y BALANCEO

4.3.1.4.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución a adoptar por Interllanta respecto a llantas Bridgestone – Firestone será selectiva, principalmente en provincias, a través de escoger minoristas que permitan la distribución del producto al consumidor final.

A continuación se presenta un cuadro de la Estructura de los canales de distribución, donde se podrá aplicar algunos de ellos en la empresa objeto de estudio.

FIGURA # 13: MODELOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

FUENTE: PLAN DE MARKETING TABACOS ARGENTINOS

ELABORACIÓN: Lic. Andrés Gonzalo Provenzano

Los puntos de venta son comercializadoras de neumáticos o ternicentros especializados ubicados estratégicamente en cada ciudad donde se posee cobertura, las mismas que son Latacunga, Ibarra, Ambato y Riobamba, se proyecta para el próximo año ampliar el campo de distribución también a ciudades como Esmeraldas y Manabí y Santo Domingo.

Al momento se cuenta con dos vendedores, que cubren las ciudades mencionadas anteriormente, incluido sus periferias, cabe indicar que se espera contratar un nuevo vendedor para la asignación de nuevas ciudades que también están proyectadas como objetivo de distribución del producto.

La figura de distribución es la siguiente: Interllanta importe a Bridgestone-Firestone Internacional, posteriormente provea a los minoristas, y estos a su vez lo distribuyan al consumidor final, se estaría aplicando la estructura de CANAL INDIRECTO LARGO.

Respecto a los servicios que presta el Tecnicentro y artículos que comercializa el mismo, serán entregados cada uno de los productos directamente en el local, es decir, se mantiene la estrategia actual, debido a que es indispensable que se acerquen los clientes con sus vehículos para la prestación de servicios e instalación de los artículos que adquieran, incluido los neumáticos.

En cuanto a los servicios que la empresa presta, sea de taller o de alquiler de maquinaria, se estaría aplicando la estructura de CANAL DIRECTO.

4.3.1.4.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES DE MARKETING

“La promoción es un intento de los mercadólogos por persuadir a otros de que participen en un intercambio con ello. Los mercadólogos emplean diversas herramientas para promover sus productos y servicios”²³

Para que el objetivo de difusión de empresa Interllanta tenga mayor impacto, se realizó una entrevista a profundidad a personal de MEDITERRÁNEO COMUNICACIONES, Agencia de Publicidad, del cual se obtuvo la siguiente información para la realización de un Plan de Medios.

Se utilizarán medios de ATL y BTL, para complementar la estrategia de difusión que se desea obtener.

ATL, Above the Line, (traducido literalmente al castellano significa sobre la línea), que consiste básicamente en comunicar por los medios que hoy llamaríamos tradicionales, TV, radio, prensa, vía pública (refugios, vallas, monumentales, etc.).

²³ Nickels, William. Introducción a los Negocios, 3ra.ed, p. 328

BTL, Below the Line (traducido literalmente al castellano significa debajo de la línea) más conocido por su acrónimo BTL, es una técnica de Marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos desarrollada para el impulso o promoción de productos o servicios mediante acciones cuya concepción se caracteriza por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios. Emplea medios tales como el merchandising, eventos, mecenazgo, impulsaciones, medios de difusión no convencionales, promociones, marketing directo, entre otros.²⁴

Se escogerá 3 medios tradicionales de comunicación en un inicio: radio, prensa escrita en impresos en buses, que permitirán dar a conocer los productos y servicios que ofrece Interllanta, en donde se reforzara la marca a través de los principales puntos de diferenciación del producto, especialmente enfocándonos a la DURABILIDAD, atributo que se espera sea el determinante para la decisión de compra del consumidor. La propuesta es enfatizar en esta fortaleza, priorizándola en relación al precio menor que ofrecen las marcas nacionales, principales competidoras. Referente a las radios la propuesta será la siguiente:

TABLA # 19: PROPUESTA DE INVERSIÓN EN RADIOS

PROPUESTA DE INVERSIÓN EN RADIOS							
RADIOS	PROGRAMA	HORARIO	COSTO UNITARIO PAUTA 20 - 30 SEGUNDOS (USD)	# PAUTAS DIARIAS	TOTAL PAUTAS POR MES (USD)	TIEMPO DURACION	COSTO TOTAL MES (USD)
Nueva Emisora Central (1180 AM)	Mundo Deportivo	Lunes - Viernes 8:30 - 11:00	20.00	2	80.00	20 SEGUNDOS	1,600.00
Radio La Red (102.1 FM)	La Barra de la Tribuna	Lunes - Viernes 17:00 - 19:00	30.00	2	80.00	20 SEGUNDOS	2,400.00
TOTAL INVERSIÓN RADIOS							4,000.00

Fuente: Mediterráneo Comunicaciones - Investigación Autor

Elaboración: Autor

²⁴ <http://www.conceptobtl.com>

De los ratings de las radios de la ciudad de Quito, se propone pautar pequeñas cunas comerciales, mantener la publicidad que se mantiene en la Nueva Emisora Central 1180 AM y Radio La Red 102.1 FM, ambas estaciones de carácter deportivo, debido a que estudios demuestran que estas radios son escuchadas principalmente por personas de género masculino, que son los que mayoritariamente los que realizan la adquisición tanto de llantas y artículos relacionados, así como de los servicios de mantenimiento.²⁵

Se propone presentar 2 cuñas diarias, 2 durante el horario de 8:30 a 11 de la mañana en radio Nueva Emisora Central, en su programa “Mundo Deportivo” y dos a 2 cuñas en la tarde, en el horario de 17:00 a 19:00 en Radio La Red, en su programa “La Barra de la Tribuna”, debido a que son las horas en que se transmiten los programas de opinión deportiva. Esta medida al menos deberá tener un tiempo de prueba de tres meses para evaluar su continuidad.

Una alternativa innovadora de comunicación es el pautaje en buses, lo que consiste en publicar en los costados de los vehículos propaganda de la empresa en una dimensión de 4 x 1.3 metros, el costo promedio es de 220.00 por unidad.

Se incluirán en estos impresos las combinaciones (Combos) que Interllanta ofrece, como alineación, balanceo, revisión de frenos, enllantaje, etc. a precios promocionales.

TABLA # 20: PROPUESTA DE INVERSIÓN EN BUSES

PROPUESTA DE INVERSIÓN EN BUSES					
MEDIO	TAMAÑO	TIEMPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO PROMEDIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
BUSES URBANOS	4 X 1.30 METROS	MES	10	220.00	2,200.00

Fuente: Mediterráneo Comunicaciones - Investigación Autor

Elaboración: Autor

²⁵ Entrevista a profundidad con Mediterráneo Comunicaciones

En lo referente a prensa escrita, el objetivo es dar a conocer a la empresa en las diferentes provincias del país, enfocándose al mercado de distribución de llantas principalmente, se propone realizar una impresión un sábado al mes, ya que este día circula la revista CARBURANDO que circula con Diario El Comercio, especializada en vehículos, en la cual se propone fijar en una de sus paginas un anuncio de 10 x 8 cm.

TABLA # 21: PROPUESTA DE INVERSIÓN PRENSA ESCRITA

PROPUESTA DE INVERSIÓN PRENSA ESCRITA					
MEDIO	TAMAÑO	TIEMPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO PROMEDIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
REVISTA CARBURANDO (DIARIO EL COMERCIO)	8 X 10 CENTIMETROS	1 VEZ AL MES	1	400.00	400.00

Fuente: Mediterráneo Comunicaciones - Investigación Autor

Elaboración: Autor

Además se implantará la creación de una página WEB que permitirá realizar consultas respecto a precios, atributos y tipos de productos a comercializar, además se informara sobre los servicios y ofertas que se presentaran.

Como una estrategia adicional se propagará el servicio también a través de tarjetas de presentación y catálogos simples que contengan información puntual sobre los servicios que se ofrece. En este tipo de negocios influye en gran manera el comentario que puedan realizar los clientes sobre la satisfacción que han recibido en cuanto al servicio, difundiendo comentarios positivos a sus familiares, amistades y conocidos.

4.3.1.5. PLAN DE ACCIÓN Y ESTIMACIÓN ECONÓMICA

A continuación se presenta un plan de acción del primer año en el cual se implemente este modelo, que incluye estrategias, acciones y estimación económica de la puesta en marcha del modelo de marketing, cabe indicar que se realizó un plan con todos los valores mensuales que aproximadamente tendrá que afrontar Interllanta, estas estrategias se podrán combinar de acuerdo al comportamiento del mercado y monitoreo de los objetivos realizados.

TABLA # 21: PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING

INTERLLANTA PLAN DE ACCION DE MARKETING Y ESTIMACION ECONOMICA MENSUAL Objetivo: Durante el 2011, alcanzar un incremento en las ventas en un 12% en relación al año anterior.					
ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROL	ESTIMACION PRESUPUESTARIA	INVERSION POR UNA SOLA VEZ (USD)	VALOR POR MES (USD)
Difusión masiva de la empresa en medios locales	Realizar propaganda en Prensa Escrita 1 vez al mes, revista Carburando que circula con Diario El Comercio	Control mensual de las ventas reales.	Publicidad en Carburando, anuncio 8 x 10 cm.		350.00
	Difundir la empresa en medios radiales de la capital	Control mensual de las ventas reales.	Radio La Red: \$2,400.00 - Nueva Emisora Central \$1,600.00		4,000.00
	Implementar de publicidad en buses de servicio urbano en Quito	Control mensual de las ventas reales.	Valor por bus aprox. \$220.00, se publicitará en 10 unidades de transporte		2,200.00
Fortalecimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado	Fomentar la venta cruzada, realizando combos tanto de productos como de servicios	Control mensual de las ventas reales.	Trípticos (impresión de 300u. Mensuales) Costo unitario: \$0.45		135.00
	Realizar permanentemente el Marketing Relacional	Control mensual de las ventas reales.	Tarjetas de presentación (impresión de 200u. Mensuales) Costo unitario: \$0.20		40.00
	Crear una pagina WEB con todas las aplicaciones que amerita este negocio	Control mensual de las ventas reales.	Honorarios Diseñadores: \$1,500.0	1,500.00	
	Realizar un pago a un buscador de Internet (Google) para obtener prioridad en los potenciales clientes	Control mensual de las ventas reales.	\$200.00 mensuales		200.00
Fidelización de clientes	Realizar permanentemente el Marketing Relacional, utilizando las herramientas de CRM.	Control mensual de las ventas reales.	Invitaciones a desayunos y/o almuerzos de negocios		1,000.00
	Participar en la feria Tunning realizada cada año	Control mensual de las ventas reales.	Valor por utilizacion de espacio e implementacion	3,000.00	
TOTAL				4,500.00	7,925.00

Fuente: Mediterráneo Comunicaciones - Investigación Autor

Elaboración: Autor

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

- El modelo esta enfocado de manera genérica para su implementación, cada empresa que lo acoja deberá realizar los ajustes de acuerdo realidad y entorno.
- Al existir un crecimiento sostenido del sector automotriz, las empresas del ramo deberán invertir más recursos en mejorar sus procesos en general para llegar a obtener mayor competitividad.
- La aplicación de técnicas administrativas, financieras y comerciales en las empresas de alineación y balanceo generarán mayor orden en el manejo empresarial.
- De acuerdo al diagnostico realizado, Interllanta posee un aceptable manejo empírico del negocio, sin embargo es indispensable que posea herramientas técnicas y administrativas que le permitan continuar compitiendo en el mercado.
- En el país existe una tendencia importante del parque automotor, lo que crea una demanda creciente de usuarios potenciales de los productos y servicios que presta la empresa Interllanta.
- En el ámbito administrativo, se denota la importancia de documentar la base filosófica de la empresa, además de los procesos y funciones de cada uno de los empleados, con el objetivo de mantener un orden fundamental en el manejo de la empresa.
- En la gestión financiera es indispensable realizar el análisis respectivo, con al menos los elementos desarrollados en el tercer capitulo, ya que esta información es valiosa para tomar decisiones importantes.

- En lo referente a la gestión comercial, es indispensable conjugar las herramientas del plan de marketing, basándose en las expectativas y necesidades del cliente meta, con el fin de ofrecer productos y servicios adecuados.
- El mercado al cual se esta focalizando, es sensible al servicio y asesoramiento que pueda brindar al cliente, este factor es uno de los determinantes al momento de cerrar una venta.
- La representación de marca que posee la empresa con Bridgestone – Firestone, es un valor agregado que le brinda a la empresa la alternativa de poseer productos que son de buena acogida por los clientes potenciales.

5.2. RECOMENDACIONES

- Las empresas que implementen el modelo, deberán actualizar los conceptos y tendencias que puedan presentarse, se deberá tener como política la innovación continua.
- Implementar el modelo de gestión propuesto, acoplado a las necesidades que la empresa posee, ya que poseerá una alternativa profesional del manejo del negocio, con lineamientos claros en la gestión administrativa, financiera y comercial de Interllanta.
- En la gestión financiera, se debe considerar las aplicaciones y actualizaciones de las NIF (Normas de Información Financiera), con el objetivo de estar acorde con las disposiciones vigentes.
- Considerar los variables del entorno, como las disposiciones gubernamentales, en cuanto a aranceles a las importaciones, esto alteraría los precios presupuestados.
- Diferenciarse en la calidad de servicio, ya que debido a la competencia creciente, las empresas brindan a la comunidad similares alternativas al cliente, el factor determinante será el asesoramiento que reciba el usuario.

- Capacitar al personal continuamente, velar por mantener un clima organizacional favorable, motivar e incentivar a los empleados, ya que el recurso humano es lo más valioso que la empresa posee, pues son los que hacen que sea posible que la empresa se mantenga en marcha.
- Realizar controles evaluaciones mensuales para medir si los resultados son los que se esperan, caso contrario tomar medidas correctivas sobre la marcha, para no desviar la consecución de los objetivos.
- Ejecutar el plan de marketing, realizar combinaciones de difusión de la empresa de acuerdo a la consecución de los objetivos planteados, validando los presupuestos estimados.

BIBLIOGRAFÍA

1. DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
2. GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
3. PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. . edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Naucalpan de Juárez. Edo. México.
4. PHILLIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG (2007)"Marketing. Version para Latinoamérica, 11ª. Edición , Pearson
5. PINEIRO SANCHEZ CARLOS; DE LLAMNO MONELOS PABLO "Modelos De Gestión Financiera"McGRAW-HILL/Interamericana de España, S.A.U.
6. KAREN BERMAN, JOE KNIGHT, JOHN CASE, (2006) "Inteligencia Financiera, Harvard Business School Press

7. SCOTT BESLEY – EUGENIE F. BRIGHAM, “Fundamentos de Administración Financiera”, MCGRAWHILL, Doceava edición
8. NUNEZ ESPINOSA MARCELO, “Planificación Estratégica”, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias de la Educación, año 2001.
9. STANTON WILLIAM J., FUNDAMENTOS DE MARKETING, McGraw Hill/ Interamericana editores S.A. México. Onceava Edición, 2000
10. AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)
11. Revista Ekos, edición agosto 2009
12. INCAE, Centro Latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible
13. <http://www.paginasamarillas.com/talleres-de-mecanica-automotriz>
14. <http://www.eumed.net/dices/definicion>
15. <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>
16. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/ratiosfinancieros/
17. <http://www.conceptobl.com>

ANEXOS

