UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

ESTRUCTURA DE UN PROYECTO DE EXPANSIÓN PARA LA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A DIESEL "AC MOTORS".

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GERENCIA Y LIDERAZGO

ALEJANDRA SOFIA ALMACHI CLAVIJO
CINTHYA VIVIANA MONTEROS VILLALBA

DIRECTOR: ECON. NICOLÁS COLLAGUAZO

Quito, Mayo de 2009

DECLARACIÓN

Nosotras, Alejandra Sofía Almachi Clavijo y Cinthya Viviana Monteros Villalba, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, 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.

Alejandra S. Almachi C. Cinthya V. Monteros v.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por las señoritas Alejandra Sofía Almachi Clavijo y Cinthya Viviana Monteros Villalba, bajo mi supervisión.

Econ. Nicolás Collaguazo
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por concederme la vida y darme la oportunidad de culminar la carrera, puesto que él me ha dado el valor y ganas de seguir adelante en todos los momentos de mi vida, por ello mi corazón reboza de gratitud.

A mis padres, por su esfuerzo y sus sabios consejos que han contribuido para mi formación personal y humana, y sobre todo por brindarme una familia unida y entrañable.

A los profesores de la Universidad Politécnica Salesiana, y de manera especial al Econ. Nicolás Collaguazo, quien ha sido una fuente de enseñanza y sabiduría durante mi vida universitaria.

A mis incondicionales amigas, quienes han sabido transmitirme el verdadero significado de la amistad, gracias por su apoyo.

Alejandra Almachi C.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, por poner en mi camino a personas maravillosas y por las bendiciones que recibo día tras día.

Con cariño a mis padres, que en transcurso de mi vida me han apoyando y me dan su amor incondicional y han sido el eje primordial para la culminación de mi carrera, gracias a ellos con sus consejos han forjado en mí una persona con valores, principios, perseverancia y hoy en día una profesional.

A mis profesores que con sus enseñanzas y paciencia han sabido impartir en mí los conocimientos y orientaciones para mi formación, debo agradecer de manera especial y sincera al Eco. Nicolás Collaguazo, quien me ha guiado en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamental para la finalización de este trabajo.

A mis amigas que en ellas he recibido el verdadero sentido de la amistad ya que han estado presentes en los momentos importantes de mi vida y hemos compartido experiencias inolvidables, no las olvidare nunca siempre podrán contar conmigo incondicionalmente.

Cinthya Monteros V.

DEDICATORIA

El presente trabajo, va dedicado a:

Mis padres, quienes son fuente de fortaleza en mi diario vivir.

Mis hermanos, que me han brindado su amor y su alegría en los momentos difíciles.

Les quiero mucho.

Alejandra Almachi C.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado en especial a las personas que más amo en mi vida.

A mi madre y mejor amiga Carmita, que con su paciencia y sabios consejos han sabido guiarme por el camino del bien, a mi padre Rodrigo que es para mi un ejemplo de superación, fuerza y lealtad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome su amor sin pedir nunca nada a cambio

A mis hermanos quienes han sido un apoyo fundamental en mi vida.

A mi amigo incondicional, que siempre ha estado a mi lado ayudándome a superar las adversidades y brindándome su amor constante.

Cinthya Monteros V.

INDICE

DECLARACIÓN…….. II
CERTIFICACIÓN…… III
AGRADECIMIENTO…….. IV
DEDICATORIA…… VI
INDICE GENERAL…….. VIII
INDICE DE CUADROS…….. XII
INDICE DE GRÁFICOS…… XII
INDICE DE FLUJOS…….. XII
INDICE DE ANEXOS…….. XII
RESUMEN EJECUTIVO…… XIV

CAPITULO I
1. Plan de tesis…… 1
1.1 Planteamiento del problema…….. 1
1.1.1 Antecedentes…….. 1
1.1.2 Prognosis…… 2
1.1.3 Intencionalidad…….. 2
1.2 Formulación y Sistematización…… 2
1.3 Objetivos…… 3
1.3.1 Objetivo General…….. 3
1.3.2 Objetivos Específicos…….. 3
1.4 Justificación…….. 3
1.5 Hipótesis…… 4
1.5.1 Variables Determinadas…….. 4
1.6 Marco de Referencia…… 4
1.6.1 Marco Teórico…… 4
1.6.1.1 Teoría de la Planificación Estratégica…….. 4
1.6.1.2 Teoría Clásica de la Administración…….. 5
1.6.2 Marco Conceptual…… 6
1.7 Metodología…….. 6

CAPITULO II 8
2. Ambiente Externo e Interno…….. 8
2.1 Introducción…….. 8
2.2 Análisis Situacional Externo…….. 8
2.2.1 Macro Ambiente…… 8
2.2.1.1 Sector Económico…….. 8
2.2.1.2 Participación de PIB en el Sector Automotriz…….. 9
2.2.1.3 Inflación…….. 10
2.2.1.4 Balanza Comercial…… 11
2.2.1.5 Importación de Autopartes…….. 13
2.2.1.6 El parque Automotor…… 14

2.2.1.7 Antigüedad del Parque Automotor……. 16
2.2.1.8 Social y Cultural…… 17
2.2.1.8.1 Empleo……. 17
2.2.1.8.2 Migración……. 18
2.2.1.8.3 Medio Ambiente…….. 19
2.2.1.9 Sector Político……. 20
2.2.1.9.1 Ley de Equidad Tributaria……. 20
2.2.1.9.2 El Seguro Obligatoria de Accidentes de Transito - SOAT..... 21
2.2.1.10 Acuerdos Comerciales……. 21
2.2.1.10.1 Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas – ATPDA…….. 21
2.2.1.10.2 Acuerdos de Libre Comercio……. 22
2.2.10.3 Convenio de Complementación del Sector Automotor en la CAN…. 23
2.3 Análisis Situacional Interno……. 24
2.3.1 Micro Ambiente……. 24
2.3.1.1 Historia de la Empresa……. 24
2.3.1.2 Filosofía……... 24
2.3.1.3 Misión…….. 24
2.3.1.4 Visión……... 24
2.3.1.5 Estructura Organizacional……. 25
2.3.1.6 Las 5 Fuerzas de Porter……... 25
2.3.1.7 Análisis FODA……. 29
2.3.1.8 Cuadro del Análisis FODA…….. 29
2.3.1.9 Lineamientos Estratégicos…….. 31
2.3.1.10 Recursos de la Empresa……. 31
2.3.1.11 Capacidad Instalada……... 32
2.3.1.12 Proveedores……. 34
2.3.1.12.1 Principales Proveedores Nacionales……. 34
2.3.1.12.2 Proveedores Extranjeros……. 34
2.3.1.13 Clientes……. 35
2.3.1.14 Competidores……... 36
2.3.1.15 Situación Financiera……. 37
2.3.1.15.1 Análisis de los Índices Financieros……... 37

CAPITULO III

3. Teorías y Modelos de Expansión……. 39
3.1 Teoría Clásica de la Administración…….. 39
3.1.1 Aspectos Sobresalientes de la Teoría de Fayol…….. 39
3.1.1.1 Planificación……. 40
3.1.1.1.1 Beneficios de la Planificación……... 41
3.1.1.1.2 Elementos de la Planificación……. 41
3.1.1.2 Organización…….. 41
3.1.1.3 Dirección……. 42
3.1.1.4 Coordinar…….. 42
3.1.1.5 Control……. 42

3.1.2 Proporcionalidad de las Funciones …… 43
3.1.3 Concepto de Organización…….. 44
3.1.4 Administración……... 44
3.1.5 División del Trabajo…….. 44
3.1.6 Coordinación…….. 44
3.1.7 Organización en Línea –Staff…… 44
3.1.8 Principios Generales de la Administración……... 44
3.2 Teoría “Z”……... 45
3.2.1 Principios Fundamentales de la Teoría “Z”…….. 46
3.2.2 Objetivos de la Teoría “Z”…… 46
3.3 Teoría del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral…….. 47
3.3.1 Los Beneficios de implementar el Balanced Scorecard…… 48
3.3.2 Los 10 errores más comunes del BSC…… 50
3.3.3 Definir Objetivos Financieros…….. 50
3.4 Teoría de la Planificación Estratégica…….. 51
3.4.1 Características de la Planificación Estratégica…….. 52
3.4.2 Ventajas de la Planificación Estratégica……... 53
3.4.3 Importancia de la Planificación…….. 54
3.5 Análisis de la alternativa más apropiada…….. 54
3.6 Modelo de Panificación Estratégica…….. 55
3.6.1 Definir la Misión y la Visión de la Organización…….. 55
3.6.2 Establecer Objetivos…… 56
3.6.2.1 Importancia de los Objetivos…… 56
3.6.2.2 Analizarlos Recursos de la Organización……... 56
3.6.3 Examinar el Entorno…… 56
3.6.4 Elaboración de Predicciones…….. 57
3.6.5 Analizar Oportunidades y Riesgos…… 57
3.6.6 Identificar y Evaluar Estrategias…… 58
3.6.7 Seleccionar una Estrategia…… 58

CAPITULO IV 59
4. Operativización del Modelo de Expansión…… 59
4.1 Proceso para conformar una Sociedad Civil…… 59
4.2 Planeación Estratégica para AC MOTORS…… 59
4.3 Proceso de Planificación Estratégica…… 60
4.3.1 Definición de la Misión, Visión de AC MOTORS…… 61
4.3.1.1 Misión…….. 61
4.3.1.2 Visión……... 61
4.3.1.3 Filosofía…….. 61
4.31.4 Valores Organizacionales…… 61
4.3.2 Estructura Organizacional de AC MOTORS……... 62
4.3.2.1 Organigrama Estructural de AC MOTORS…….. 64
4.3.3 Establecimiento de Objetivos Organizacionales…… 65
4.3.4 Políticas…….. 65
4.3.4.1 De Comercialización…… 65

4.3.4.2 De Recursos Humanos…… 65
4.3.4.3 De Administración…… 66
4.3.5 Análisis de los Recursos de la Empresa…….. 66
4.3.6 Examen del Entorno…… 68
4.3.6.1 Análisis de los Clientes……. 68
4.3.6.2 Segmentación de Mercados…….. 68
4.3.6.3 Comportamiento del Consumidor……... 69
4.3.6.4 Análisis de los Competidores…….. 71
4.3.6.5 Grupos Estratégicos…….. 71
4.3.6.6 Perfil individual del principal Competidor……... 73
4.3.6.7 Análisis del Mercado…… 73
4.3.7 Elaboración de Predicciones…….. 75
4.3.7.1 Inversión…….. 75
4.3.7.2 Herramientas y Maquinaria…….. 77
4.3.7.2.1 Herramientas…….. 77
4.3.7.2.2 Maquinaria…….. 78
4.3.7.3 Recursos Humanos…….. 78
4.3.7.4 Análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN)…… 79
4.3.7.5 Proyección de Ventas……... 80
4.3.8 Análisis de Oportunidades y Riesgos …….. 81
4.3.8.1 Matriz FODA……... 81
4.3.8.2 Análisis Interno…….. 82
4.3.8.2.1 Fortalezas – Debilidades…….. 82
4.3.8.3 Análisis Externo…… 82
4.3.8.3.1 Oportunidades y Amenazas…… 82
4.3.9 Identificar Estrategias y Evaluar Estrategias…… 83
4.3.9.1 Estrategias de Marketing…… 83
4.3.9.2 Estrategias Financieras……... 83
4.3.9.3 Estrategias Administrativas…… 83
4.3.10 Selección de la Estrategia…… 84
4.3.10.1 Estrategia de Marketing…… 84
4.3.10.2 Estrategia Financiera……... 84
4.3.10.3 Estrategia Administrativa…… 84
4.3.11 Propuesta de la Estrategia…… 84
4.3.11.1 Área Marketing…… 84
4.3.11.2 Área Financiera…… 85
4.3.11.3 Área Administrativa…… 86
4.3.11.3.1 Manual de Funciones…….. 86
4.3.11.3.1.1 Introducción……... 86
4.3.11.3.1.2 Objetivos del Manual…… 86
4.3.11.3.1.3 Contenido del Manual …… 87
4.3.11.3.1.4 Formulario de Información de Funciones del Personal de AC MOTORS…….. 87
4.3.11.3.1.4.1 Junta General de Socios…….. 87

4.3.11.3.1.4.2 Manual de Funciones de la Comercializadora de Repuestos AC MOTORS…… 88

CAPITULO V 109
5. Conclusiones y Recomendaciones…….. 109
5.1 Conclusiones…… 109
5.2 Recomendaciones…… 112
BIBLIOGRAFÍA…… 114

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 - Productos con mayor incidencia en la inflación para la empresa AC MOTORS…….. 11
Cuadro No. 2 -Proveedores Extranjeros…… 34
Cuadro No. 3 -Características de los Competidores…… 37
Cuadro No. 4 -Índices Financieros……... 37
Cuadro No. 5 -Ventajas Competitivas y Comparativas de AC MOTORS…….. 67
Cuadro No. 6 -Detalle de Unidades de Cooperativas de Transporte Sector Sur Quito……..... 69
Cuadro No. 7 -Competencia Grupos Estratégico…….. 72
Cuadro No. 8 -Inversión Nueva Sucursal AC MOTORS…… 75
Cuadro No. 9 - Detalle de Personal de la Nueva Sucursal AC MOTORS……. 78

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1- Comportamiento del PIB (transporte)…… 9
Gráfico No. 2 -Comportamiento de la Inflación…….. 10
Gráfico No. 3 -Comportamiento Balanza Comercial……... 12
Gráfico No. 4 -Sistema Metropolitano de Transporte Público Integrado de Quito…… 15
Gráfico No. 5 -Principales Clientes de AC MOTORS…..……... 35
Gráfico No. 6 -Factores que influyen en la adquisición de los Repuestos…… 36
Gráfico No. 7 -Planos de Nuevas Instalaciones AC MOTORS…….. 76
Gráfico No. 8 -Proyección de Ventas…….. 80
Gráfico No. 9 – Inventario ABC…… 85

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 -Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial……. 28
Figura No. 2 -5 fuerzas de Porter – AC MOTORS……..…….. 28
Figura No. 3 -Modelo BSC……..... 49
Figura No. 4 -Formula Nivel de Valor de Actividades BSC……. 51

INDICE DE FLUJOS

Flujo No. 1 -Proceso de Importaciones…….. 14
Flujo No. 2 -Estructura Organizacional Actual de AC MOTORS…… 25
Flujo No. 3 -Planificación Estratégica…….. 60
Flujo No. 4 - Estructura Organizacional Propuesta para AC MOTORS……. 64

Flujo No. 5 -Análisis del Microentorno de AC MOTORS…….. 68

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 –PIB por sectores
Anexo No. 2 - Balanza Comercial
Anexo No. 3 - Importaciones de Repuestos en Ecuador, por origen y por partida
Anexo No. 4 - Principales Empresas Importadoras de Autopartes (repuestos) en Ecuador
Anexo No. 5 -Parque Automotor – Tipos de vehículos matriculados en Ecuador 2006
Anexo No. 6 -Marcas de vehículos matriculados en Ecuador 2006
Anexo No. 7 – Antigüedad del Parque Automotor
Anexo No. 8 - Empleo generado por el Sector Automotor
Anexo No. 9 -Formulario de Recepción de aceites usados en establecimientos
Anexo No. 10 –Ley de Equidad Tributaria
Anexo No. 11 –Telecheck
Anexo No. 12 - Principales Proveedores Año 2007
Anexo No. 13 - Detalle Ventas Ideal Alambrec y Levapan -2007
Anexo No. 14 -Encuesta No. 1 Diagnostico del Mercado de AC MOTORS
Anexo No. 15 – Información Financiera AC MOTORS 2006 / 2007
Anexo No. 16 –Compañías de Transporte (Sur de Quito)
Anexo No. 17 –Encuesta No. 2
Anexo No. 18 –Tasas de Interés Bancarias
Anexo No. 19 –Flujo del taller de AC MOTORS
Anexo No. 20 –Cuadro ABC
Anexo No. 21 – Cuadro Proyección de Ventas
Anexo No. 22 –Presupuesto AC MOTORS

RESUMEN EJECUTIVO

El origen de la comercialización de autopartes, se remonta a los inicios del siglo XX con la aparición de los primeros importadores y distribuidores de vehículos motorizados en las principales ciudades del país. El modelo de sustitución de importaciones adoptado por el Ecuador, facilitó el nacimiento de la industria de ensamblaje automotriz con la aparición de las primeras ensambladoras de vehículos.

El desarrollo del ensamblaje de vehículos en nuestro país se ha apoyado en sus inicios en la industria auxiliar o de autopartes, ésta a su vez ha dependido en gran parte su avance de los niveles de producción de las ensambladoras y ha requerido del abastecimiento de materiales y suministros por parte de otros sectores de la economía.

En la actualidad, con el crecimiento geográfico y demográfico de Quito, sobre todo extendiéndose hacia al Sur de la ciudad, se ha generado la necesidad de incrementar nuevas líneas de transporte.

Según datos proporcionados por la CORPAIRE, la antigüedad del parque automotor en general es de 6.9 años, y el de buses en particular es de 5.4 años. Por estas razones, en la capital circula el mayor número de automotores y la mayor proporción de vehículos nuevos del Ecuador. Antecedentes que dan la pauta para la adquisición e importación de repuestos automotrices, siendo una gran proporción la del transporte público, puesto que en la realidad muchos de los buses y camiones que circulan tienen una antigüedad de hasta 15 años.

AC MOTORS es una empresa familiar dedicada a la comercialización de repuestos para vehículos a diesel, complementando esta actividad con el servicio de taller. Se ha mantenido en este campo alrededor de treinta años, demostrando una amplia experiencia el área automotriz, enfrentándose a los múltiples cambios del mercado. Sin embargo, el desarrollo de la empresa se ve limitado por la desacertada toma de decisiones, lo que ha desencadenado un bajo rendimiento económico, por tal motivo la empresa no ha logrado incrementar su participación en el mercado y ha limitado su competitividad.

Bajo estas condiciones, es necesario crear nuevas alternativas que permitan generar mayor rentabilidad para que AC MOTORS se posicione con firmeza en el mercado automotriz.

El presente proyecto de investigación tiene el propósito de formar un Plan Estratégico que garantice la expansión de la Comercializadora AC MOTORS, y a la vez, esté orientado a mejorar las actividades administrativas, ya que en la empresa los procesos son llevados empíricamente y las decisiones son tomadas únicamente por el propietario de la empresa sin un previo análisis, y no posee una planificación que establezca la dirección y estructura que debe seguir para lograr sus objetivos.

Para la ejecución de este proyecto, se ha tomado como base el estudio de la teoría de la Planificación Estratégica, la misma que se considera la más viable para ser aplicada en esta empresa, ya que permite determinar los objetivos estratégicos y las estrategias a seguir, para corregir la toma de decisiones, se fundamenta en la búsqueda de una constante adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable, argumentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de adecuadas acciones estratégicas.

El estudio realizado ha permitido estructurar un modelo de Planificación Estratégica que ayuda a mejorar la gestión gerencial y garantiza el incremento de los ingresos.

La aplicación de las herramientas de investigación, han permitido analizar el entorno que rodea a AC MOTORS, partiendo de lo general a lo particular, por lo que ha sido posible conocer el papel que cumple la comercialización de los repuestos a diesel en la economía ecuatoriana y determinar su influencia dentro de las decisiones de la empresa. Para poder establecer estas particularidades se efectuó un diagnóstico de la situación actual con el fin de detectar los problemas que la afectan.

El primer problema que se detectó, es un proceso administrativo desorganizado, ya que las funciones y dirección que los empleados deben seguir no están determinadas, esto se da por la falta de la declaración de una misión, visión y sobre todo los objetivos a seguir, elementos primordiales en una empresa que ayudan a saber qué es lo que se quiere conseguir, componentes clave que deben ser conocidos por todos los miembros de la empresa para dirigirse hacia un mismo fin.

Al realizar la recopilación de los datos, se encontraron varios factores que influyen para el desempeño de la empresa, entre estos están: El inventario excesivo por la desacertada organización de la bodega, la competencia, que directamente son cuatro empresas que poseen productos iguales o similares a los que comercializa AC MOTORS, falta de estrategias de marketing, la ausencia de la determinación de funciones para el personal. Para avalizar estos resultados se realizó el análisis FODA con el fin de determinar las partes fuertes y débiles de la empresa.

Una vez conocidos los problemas, se procedió a estructurar el modelo de Planificación Estratégica para la expansión de la empresa, como primer paso se tomó en cuenta el aspecto legal, es por ello que se propone que se forme como una sociedad civil, paso seguido se procede a la aplicación del modelo de Planificación Estrategia, la misma que consiste en ocho puntos detallados a continuación: definición de la Misión y la Visión de la Organización, establecimiento de Objetivos, análisis de los Recursos de la Organización, examen el entorno, elaboración de Predicciones, análisis de Oportunidades y Riesgos y evaluación de Estrategias, selección de la Estrategia. Al ejecutar estos pasos se consiguió determinar una estructura jerárquica y establecer

funciones apropiadas para cada cargo con el propósito de que se persiga un fin en común.

Dentro del desarrollo del modelo, se fijó el lugar donde se realizará la apertura de la nueva sucursal de AC MOTORS, así como también se establece el monto apropiado de inversión. Posteriormente se realizó un estudio de proyecciones de ventas y servicios, para prever el tiempo en el cual se recupera dicha inversión.

Se constituye soluciones a los problemas encontrados en el diagnostico con el fin de que tanto la matriz como la nueva sucursal de AC MOTORS dirijan su desarrollo hacia un solo direccionamiento y puedan ejecutar las tareas eficientemente para lograr productividad en los procesos y obtener mayores ingresos.

Posteriormente se formula la propuesta de estrategias que la empresa AC MOTORS debe aplicar para lograr los resultados deseados, para lo cual señalan tres áreas que son eje primordial para el desarrollo de la empresa. En el área administrativa se establece la implementación de un manual de funciones que permitirá guiar las actividades de cada cargo, la misma que está ligada con la política establecida de capacitación y programas de integración para el personal ya que es nuestro cliente interno y es un factor importante dentro de la empresa.

En el área de ventas, la estrategia desarrolla es la implementación de una campaña de marketing que servirá para promover la imagen de AC MOTORS a través de la difusión de material POP, con los productos y servicios que la empresa posee.

Por último, en el área financiera se efectuó la ejecución de un sistema de clasificación de inventarios ABC para optimizar la capacidad instalada y mejorar el funcionamiento de la bodega así como la organización de los productos.

El proyecto presentado está orientado al mejoramiento de los procesos administrativos incrementando la productividad y la eficiencia en las actividades diarias, ya que un buen manejo y control de los mismos ayudará a incrementar las ventas y obtener los ingresos deseados. Si se aplica correctamente la planificación estratégica se podrá optimizar los recursos y minimizar costos dirigiendo todo sus esfuerzos hacia la obtención de los objetivos estratégicos.

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

Estructura de un Proyecto de Expansión para la Comercializadora de Repuestos a Diesel "AC MOTORS"

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES

AC MOTORS es una empresa que se dedica a la importación y venta de repuestos automotrices para vehículos a diesel. Tiene una trayectoria en el mercado desde hace 30 años en el Ecuador. Está constituida como persona natural a nombre del Sr. Luís Arellano y conformada por 12 personas entre personal administrativo, ventas y taller.

AC MOTORS importa y comercializa - repuestos de marcas de vehículos como SCANIA, NISSAN, HINO. La empresa realiza las adquisiciones de repuestos a nivel local y a través de importaciones desde Japón, Brasil, Italia, etc.

La gerencia de la empresa la ejecuta la Sra. Arellano. Las decisiones de la empresa son tomadas en la mayor parte de ocasiones sin un estudio previo. Un factor importante que se debe mencionar es que es una empresa de tipo familiar, pues las personas que ahí laboran son hijos, sobrinos, etc. Por ello se puede palpar un cierto clima organizacional flexible y que de cierto modo afecta a la ejecución de actividades, debido a que no existe una estructura definida acerca de las funciones de cada uno de los empleados.

El mercado al que se dirigen los productos y servicios de esta empresa son clientes particulares, cooperativas de transporte, mecánicas en general, e importantes instituciones como: Ideal Alambrec, Levapan del Ecuador, Industria Harinera, etc.

AC MOTORS se ha mantenido en la comercialización de autopartes para vehículos a diesel, tomando en cuenta que este tipo de empresa tiene mucha competencia, sin embargo han logrado mantenerse gracias a su variedad de productos en cuanto a repuestos de sistemas de motor, sistemas de frenos, sistemas de transmisión, misceláneos, etc. No obstante, en los últimos meses se ha generado el decrecimiento de las ventas, y ante esta situación no se ha determinado soluciones que puedan beneficiar a la empresa. Razón por la cual se ha considerado indispensable la ejecución de un Proyecto de Expansión de la mencionada empresa, con el propósito de incrementar sus ingresos y aumentar su participación dentro de este mercado.

1.1.2 PROGNOSIS

Al tener una visión global sobre la situación de la empresa AC MOTORS podemos determinar que la empresa por su trayectoria y experiencia de comercialización de este tipo de productos con gran aceptación dentro del mercado, podría expandir su negocio, lo que generaría un crecimiento a sus ventas y a la obtención de una mayor participación en el mercado, a través de una adecuada ejecución de procesos administrativos.

Dado que en la actualidad se requiere estar siempre a la expectativa de los cambios que se puedan dar, se propone el presente proyecto para que la empresa tenga una estructura administrativa con un direccionamiento estratégico y sea reconocida dentro de este mercado.

1.1.3 INTENCIONALIDAD

El Proyecto plantea encontrar la mejor vía para la expansión de la empresa, lo cual le permitirá crecer tanto en sus ventas como mejorar sus procesos administrativos y brindar una atención eficiente, en la ciudad de Quito. De esta manera AC MOTORS podrá tener una mayor participación dentro de este sector, que en la actualidad resulta ser hipercompetitivo.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

El problema de la empresa denominada AC MOTORS se plantea en que de acuerdo a su trayectoria de 30 años dentro de la comercialización de repuestos automotrices a diesel no ha crecido al mismo nivel de sus competidores directos como son MAVESA, TEOJAMA COMERCIAL, etc., lo cuales se presentan como los lideres actuales, incluso con alto reconocimiento de marca.

Se ha mantenido, sin desarrollar actividades que le permitan gestionar eficientemente sus procesos comerciales y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

El propósito del proyecto es responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál sería la mejor estrategia para alcanzar el crecimiento de las ventas?

2. ¿Podría crearse un nuevo punto de venta para incrementar las ventas y aumentar la participación en el mercado?

3. ¿Qué mecanismo se debe utilizar para hacer factible un proyecto de expansión para una empresa comercializadora de repuestos?

4. ¿A qué mercados nos enfrentamos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Estructurar un Proyecto de Expansión para una empresa comercializadora de Repuestos Automotrices a Diesel que le permitan elevar sus ingresos y aumentar su participación en el mercado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las condiciones actuales de la comercializadora AC MOTORS con el fin de determinar sus factores de potencialización y sus puntos críticos, que nos proporcionen un escenario que garantice la expansión de la empresa.

- Establecer las teorías y mecanismos de expansión aplicables a las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, que brinden las estrategias y elementos necesarios que viabilicen el desarrollo de las mismas.

- Operativizar un modelo de expansión aplicable a la empresa AC MOTORS, que permita optimizar sus recursos disponibles e incrementar sus márgenes de ganancias.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación se realiza con el propósito de estructurar un proyecto de expansión para AC MOTORS, debido a que en la ciudad de Quito, día tras día aumenta la demanda de vehículos, y a su vez los propietarios se ven en la necesidad de adquirir productos de calidad.

El presente proyecto tiene como objetivo principal la expansión de la empresa AC MOTORS y la determinación de los elementos que permitan el aprovechamiento de la oportunidad que pueda presentar cierto segmento de mercados. Por medio de los antecedentes se ha podido identificar que existe nichos de mercado sin explorar lo cual resulta atractivo para la empresa, por ejemplo el hecho de que la ciudad de Quito se está ampliando considerablemente hacia el sur, grupo al cual se considera altamente potencial debido al gran tránsito de vehículos a diesel.

Esta investigación podrá establecer estrategias que permitirán cubrir ciertas plazas de mercado y conocer a la competencia, a la vez, pues esta investigación será un guía a seguir para el establecimiento de futuras sucursales.

1.5 HIPÓTESIS

El parque automotor en transporte público y de carga atrae consigo la necesidad de implementar productos adjuntos como repuestos, servicios de taller, capacitación técnica, etc., esa es la razón de ser de AC MOTORS.

El amplio stock de mercadería importada hace necesario la apertura del mercado. Con estos antecedentes, consideramos que la estructuración de un modelo de expansión adecuado para la empresa y con la determinación de un sitio estratégico, se podrá mantener inventarios aceptables e incrementar las ganancias y al mismo tiempo aumentar su participación en el mercado.

1.5.1 VARIABLES DETERMINADAS

- Variable Independiente — Modelo de Expansión
- Variable Dependiente — Expansión

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 MARCO TEÓRICO

Para poder elaborar este proyecto hemos determinado conveniente seguir los siguientes enfoques:

1.6.1.1 TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGIA

La palabra estrategia proviene etimológicamente de “stategos”, que significa “acaudillar”, y que traducido al castellano, significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

Existen varios autores que han conceptualizado al término estrategia de las siguientes maneras:

- "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener"[1]

- "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes. [2]

- "la estrategia es una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta"[3]

1.6.1.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henry Fayol en 1916. Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

Esta teoría clásica se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas. [4]

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como*:*

1. ***Planeación:*** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. ***Organización***: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. ***Dirección:*** conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
4. ***Coordinación:*** armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
5. ***Control:*** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Además, Fayol menciona que la capacidad principal de un operario es la capacidad técnica en tanto que la capacidad principal del director es la capacidad administrativa, es decir, cuanto más elevado el nivel jerárquico del director, más

---

[1] DRUCKER, Peter, *"Practice of Management*", 1954
[2] MINTZBERG , Henry
[3] NEUMAN, Von y MORGENSTERN, "*La teoría del juego*"
[4] CHIAVENATO , Adalberto, "*Introducción a la Teoría General de la Administración"*, McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C. 3ra. Edición

domina esta capacidad. Por tanto, a medida que se sube en la escala jerárquica la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la capacidad técnica disminuye

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

El proyecto estará respaldado por un glosario que nos va a permitir, aclarar el significado o el empleo de la terminología adecuada en función al tema que se esté tratando.

- **PLANIFICAR:** Es trazar los planos para al ejecución de una obra, hacer plan o proyecto de una acción. [5]

- **ESTRATEGIA:** Es elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de recursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos. [6]

- **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA:** Es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. [7] Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

- **EXPANSIÓN:** Aumento o ampliación de una cosa para que abarque un ámbito o espacio mayor. Acción de expandir, nuevas estancias de apertura, mayor explotación del recurso.

- **OBJETIVOS ESTRATEGICOS:** Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio, es decir son propósitos muy específicos a donde se debe llegar**.** Son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro.

1.7 METODOLOGÍA

La metodología a utilizarse para iniciar la investigación de este proyecto será a través de los siguientes métodos:

1 ***Método Descriptivo:*** Nos permite identificar las herramientas básicas que sustentan la información del proyecto. Los métodos descriptivos dan información sobre la muestra que no es extrapolable a la población

[5] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *"Diccionario de la Lengua Española*". Vigésima Primera Edición. Editorial Espasa, Madrid 1992 pag. 1147

[6] CHANDLER, Alfred , *"Strategy and Structure*", 1992

[7] G. A,. Steiner, "*Planificación de Alta Dirección*", 1991

2 ***Método Exploratorio:*** Nos permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas. Estableciendo de esta manera un análisis general, es decir externo e interno de la empresa.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, adquirimos el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. A partir de ese momento, se esta ya en condiciones de encarar un análisis de los datos obtenidos de donde surgen las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

Se considera que valerse de los métodos de investigación y conocimiento científico, llevados a cabo de una manera activa, participativa, práctica, y el involucramiento de todos los actores, formarán parte trascendental para la obtención de información requerida para la investigación y desarrollo de este proyecto, con la finalidad de que los resultados obtenidos sean de total confianza y se establezca la mejor alternativa.

CAPITULO II

2. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

2.1 INTRODUCCIÓN

El sector automotriz ecuatoriano crece a un ritmo acelerado y constituye una gran fuente de ingresos para el estado. Un breve análisis nos mostrará la participación de la comercialización de autopartes, como lo hace la empresa AC MOTORS, la cual se ve involucrada con las empresas ensambladoras, las firmas de autopartes y los distribuidores de los mismos.

Las ensambladoras constituyen un oligopolio para atender la demanda local, está altamente concentrada, debido a la existencia de pocas empresas, como se puede destacar dentro de la historia del sector automotriz, en el Ecuador solo existen empresas como AYMESA, MARESA Y OMNIBUS, quienes empezaron entre el año 1972 con el ensamblaje de vehículos de diversas marcas, dando como resultado que los repuestos solo se los pueda adquirir en el extranjero.

En cuanto a la industria de autopartes, está conformada por pequeñas y medianas empresas con bajo desarrollo que repercute para que la industria nacional sea dependiente de materias primas extranjeras, lo que resta competitividad frente a sus principales competidores como lo son Venezuela y Colombia, en cuanto a tamaño de mercado, grado de tecnificación y posibilidades de enfrentar a la competencia de vehículos importados de terceros países.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

2.2.1 MACRO AMBIENTE

2.2.1.1 SECTOR ECONÓMICO

El crecimiento económico del Ecuador en el 2007 apunta en el 2.65% que es un porcentaje inferior al crecimiento de los últimos años, parecido al comportamiento de la década de los 90, en la cual surgió una crisis política con efectos económicos y sociales, como, inestabilidad de gobiernos, migración, dolarización, feriado bancario, etc.

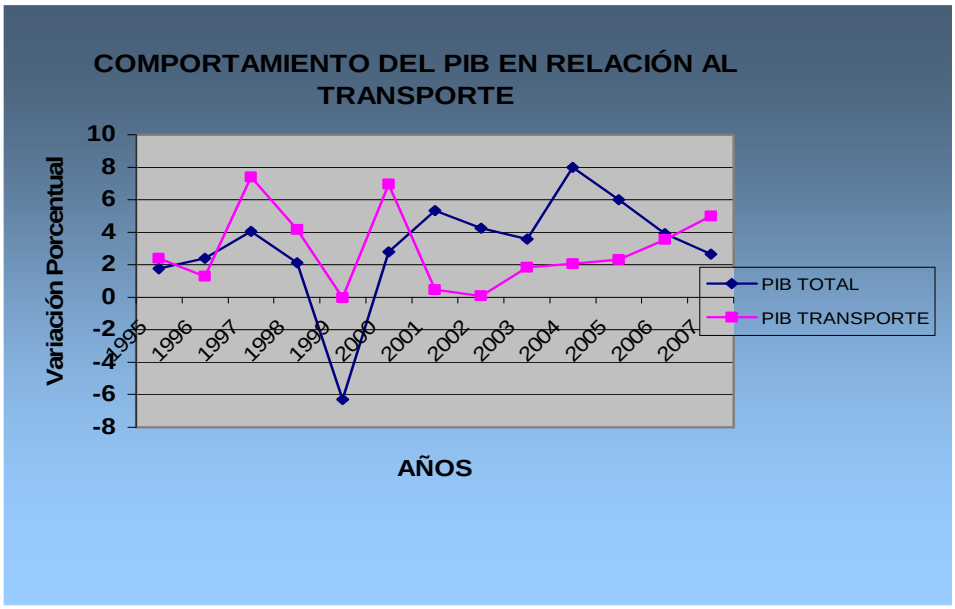
Las actividades de mayor crecimiento fueron la industria de Fabricación de productos de la refinación del petróleo con un 0.40% con relación al año 2006, El transporte y almacenamiento crecieron en un 0.18%, siendo una de las ramas individuales con un aporte representativo al PIB. Intermediación financiera creció en un 0.15%. Las Industrias Manufactureras en un 0.13%.

El Ecuador, está conformada con una superficie de aproximadamente 250 mil Km², y sus principales centros poblados y económicos en Quito (la capital), Guayaquil y Cuenca, y tiene como moneda oficial el dólar desde el año 2000.

El crecimiento poblacional del Ecuador para el año 2006 es de 13.755.680 habitantes. Para este mismo año se matricularon en el país 951.556 vehículos, 83.890 más que en el año 2005, correspondiente a la provincia de Pichincha con el mayor número con 306.007, en el segundo lugar está la provincia del Guayas con 235.737, cifras que en conjunto representan el 56.9% del total de automóviles existentes en el país. Siendo que en la ciudad de Quito la capital es el centro financiero del país y existe mayor poder adquisitivo es por ello que en esta provincia hay mayor número de vehículos.

2.2.1.2 PARTICIPACIÓN DEL PIB EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

Grafico No. 1
Comportamiento del PIB (transporte)



Fuente: INEC
Elaboración: Autoras de Tesis

El comportamiento del PIB muestra varios altibajos desde el año 1995 con un 1.75% de crecimiento, de lo cual la rama del transporte contribuyó para ese año con un valor de 0.042%.

En el año 1999, existió un decrecimiento del PIB, ya que bajó a -6.3%, es decir -4.18% en relación al año 1998. El sector del transporte quedó a la baja con un -0.04%. La crisis de este año y aspectos relacionados con el feriado bancario, la dolarización, la caída del gobierno de Mahuad, los cuales conllevaron a que se genere esta disminución drástica para este período.

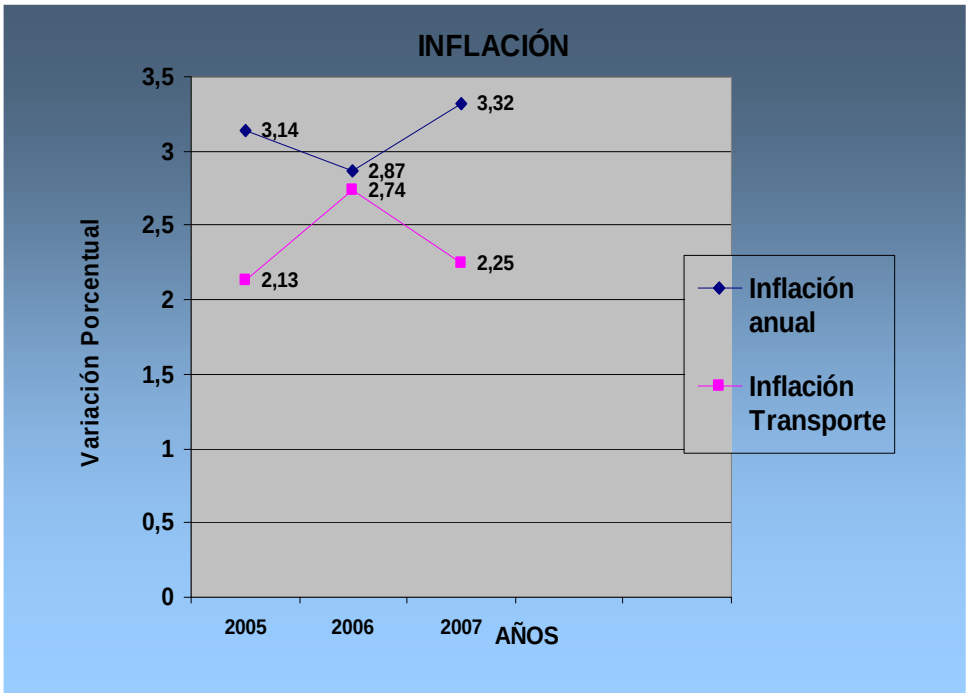
Pero en el año 2000, se reestablece la economía, y paso a paso el PIB llega al 2,80%. En este mismo año, el transporte aportó con el 0,19% del valor total. Y a partir de este año el crecimiento del PIB tiende a subir hasta el año 2004, en el cual se refleja un valor de 8%, con relación a los años anteriores es el valor más

alto del crecimiento en el Ecuador, siendo el sector de Intermediación Financiera un valor que contribuye con el 0.51% del valor total del PIB. Mientras que el transporte solo representa el 0,165%.

Para el año 2007, el PIB tuvo un valor de 2,65%, es decir 1,25% menos que el 2006. El sector del transporte aportó con un 0,1325% respecto del valor total. Aquí se muestra un aumento sustancial de 1.55% sobre el sector transporte del año anterior (2006). Esto se debió debido a la amenaza del aumento de impuestos, y que ahora es realidad, es decir el incremento importante del ICE a los vehículos livianos, (cabe recalcar que los vehículos de trabajo no están sujetos al pago del ICE), determinó que la gente demande más vehículos para comprarlos antes del aumento de los impuestos. (Ver Anexo No. 1)

2.2.1.3 INFLACIÓN

Gráfico No.2
Comportamiento de la Inflación



Fuente: INEC
Elaborado: Autoras de tesis

La inflación ha tenido el siguiente comportamiento desde el año 2005, puesto que tuvo una variación de 3,14% en el alza de precios. Denotándose un valor de 0.07% del valor total para el transporte.

En el 2006, la inflación decrece con una diferencia de 0.27%, es decir tuvo un porcentaje de 2.87%. De este total, el sector transporte representó un 0.08%, notándose un aumento en relación al año anterior.

El año 2007, nos dejó una inflación de 3,32%, es decir creció en un 0.45% respecto del año anterior, lo cual representa un alza de precios sustancial. La rama del transporte también sufrió esta alza y se colocó con un valor de 0.07%.

A continuación se muestra los principales factores que influyen en este aumento:

- Incremento de salarios que fomenta la demanda y costos de producción.
- Aumento de la especulación en la intermediación comercial
- Aumento de precios internacionales lo que afecta el costo de insumos
- Factores climáticos
- Inestabilidad política

Este aumento en los precios de los productos también se ha palpado en los productos de autopartes, es así que la empresa AC MOTORS, para el año 2008 se ha visto afectado con dicho incremento que repercute en las ventas, ya que tiene que estar acorde con los valores impuestos por el mercado adoptado por los proveedores, y debe tomar nuevas medidas para mantener al cliente.

Entre los productos de mayor incidencia que afectan directamente a la empresa AC MOTORS se destacan:

Cuadro No. 1
Productos con mayor incidencia en la inflación para la empresa AC MOTORS

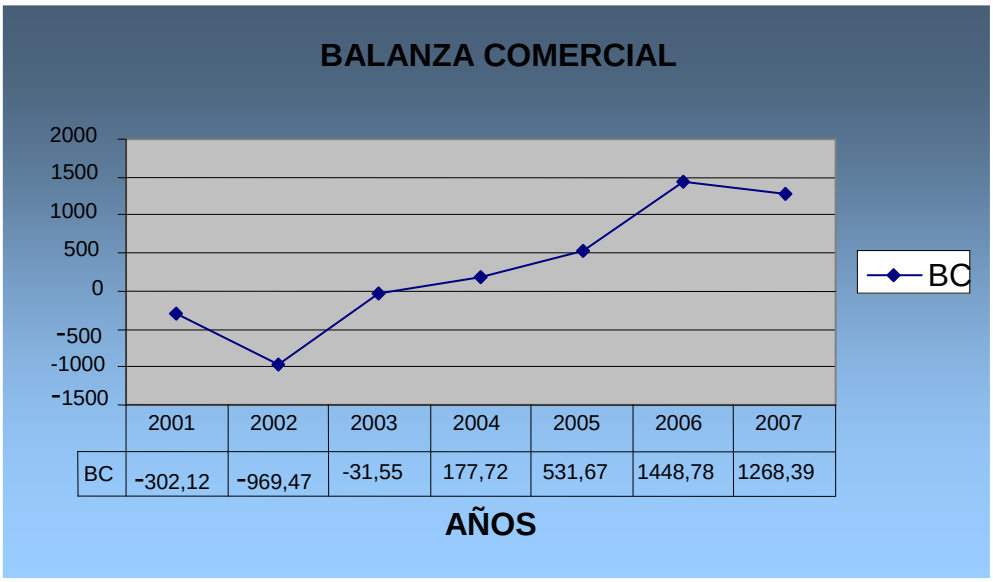
PRODUCTO	2005	2006	2007	% AUMENTO X AÑO
PLATOS, DISCO DE EMBRAGUE	133,16	144,52	156,85	8,53%
CONOS Y CORONAS, PARTES DE TRANSMISION	405,49	466,31	536,26	15%
CABEZOTES, PARTES DE MOTOR	255,38	280,92	365,19	10%

Fuente: Registro de Importaciones AC MOTORS
Elaborado: Autoras de Tesis

2.2.1.4 BALANZA COMERCIAL

Es importante tener el conocimiento de la Balanza Comercial del Ecuador puesto que la empresa AC MOTORS esta estrechamente relacionada con importaciones, esto nos permite saber que productos tienen mayor demanda en el país, así como la preferencia en marcas y prohibiciones.

Gráfico No. 3
Comportamiento Balanza Comercial



Fuente: BC Boletín No. 1872 Información Estadística Mensual
Elaborado: Autoras de Tesis

Aunque el comercio externo no se desarrolló tanto en el 2007 hubo un superávit comercial de USD $ 1.268,39 millones al cierre del año pasado. Las exportaciones cerraron en USD $ 13.852,36 millones, 8,8% más que en el 2006.

Las importaciones también tuvieron un incremento menor al de años anteriores, de 11,5% y llegaron a USD $ 12.583,97 millones. Los ingresos anuales fueron mayores por petróleo, banano y plátano, camarón, cacao (en grano e industrializado), café elaborado, madera, pescado, flores, harina de pescado, entre otros productos principales. Mientras que los bienes de capital (maquinarias y equipos que sirven para la producción), tuvieron el mejor incremento entre los diferentes destinos de las importaciones en relación al 2006: 11,74%. La compra de materia prima aumentó en 16%, pero en el 2006 el alza fue del 18%.

Los bienes de consumo, un 7,90%, por una baja en importaciones hechas de artículos duraderos, frente al 10,60% de crecimiento de este rubro en el 2006.

La producción de autopartes representa alrededor del 1% del total de la manufactura en los cinco últimos años de información disponible. Sin embargo de los crecimientos mínimos, la industria de autopartes ha experimentado incrementos sustantivos en los dos últimos años. Estos incrementos se han debido al significativo aumento del parque automotor. Junto con este crecimiento del parque automotor, están otros factores que justifican el incremento sustantivo de la industria. (Ver Anexo No. 2)

La obligación legal de que se incorpore un componente nacional a los CKD (Complete Knocked Down)[8] importados, junto con los más estrictos controles vehiculares y la revisión vehicular que es anual como requisito indispensable de obtención de la matricula, esto han contribuido al aumento de la producción e importación de repuestos en estos años.

2.2.1.5 IMPORTACIÓN DE AUTOPARTES

Dentro de este mercado AC MOTORS tiene una gran participación ya que un 60% de los productos que comercializa son importados**.**

En los últimos cinco años, los repuestos que mayores movimientos comerciales de importación que la empresa ha tenido, han sido en general: "Partes del Motor", "Amortiguadores de Suspensión", "Platos y Discos", "Partes de Transmisión y Caja", "Ejes con Diferencial", "Partes de Sistema de Frenos".

En el año 2006, los principales proveedores de repuestos para Ecuador fueron, en su orden: Estados Unidos, Japón, Colombia, Brasil, en menor medida Taiwán y Venezuela, y con participaciones muy menores, otros cuarenta países.

El país con mayor índice de importación es Brasil. Los principales repuestos brasileños que se importaron en Ecuador (con sus correspondientes códigos NANDINA) fueron:

- **"**Ruedas y sus partes" (87087010)
- "Amortiguadores de Suspensión" (87088000)
- "Platos y Discos" (87089391)
- "Partes de Cajas de Cambios" (87089994).
- "Bloques y Culatas" (89009400)
  (Ver Anexo No.3)

La empresa AC MOTORS tiene una estrecha relación con Brasil, Japón, Italia, España, y en el último año con Taiwán, con los cuales mantiene continuas negociaciones para la importación de autopartes.

Casi un millar de empresas y personas naturales han realizado importaciones de repuestos para automotores en el año 2006. (Ver Anexo No. 4).

De estos importadores 4 son proveedores directos de la empresa, con los cuales se mantienen acuerdos para la adquisición de los productos que la empresa requiera, los mismos que son:

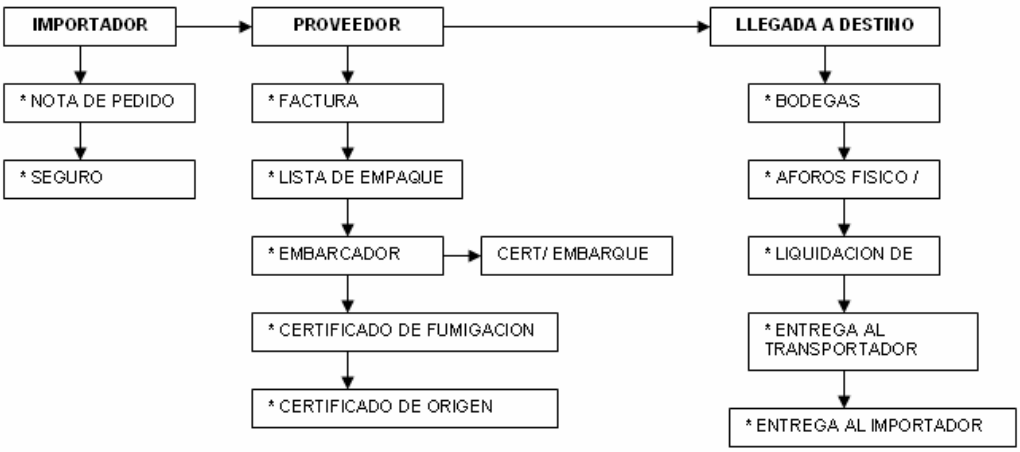
* GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.
* IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA. LTDA.

[8] Vehículo totalmente desarmado y completar la unidad vehicular con las piezas y partes de fabricación nacional, las que adquieren a las empresas autopartistas que constituyen sus proveedores nacionales

* IMPORMOSA, IMPORTADORA MORA S.A.
* IMPORTADORA LINO GAMBOA CIA. LTDA. I.L.G.A.

Para poder adquirir los productos importados AC MOTORS cumple con las normas legales de importación, así como pago de tributos aduaneros que complementan el proceso de importación, que a continuación se detalla:

Flujo No.1
PROCESO DE IMPORTACIONES



Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

2.2.1.6 EL PARQUE AUTOMOTOR

El origen del sector automotor en el Ecuador se remonta a los inicios del siglo XX con la aparición de los primeros importadores y distribuidores de vehículos motorizados en las principales ciudades del país[9]. El modelo de sustitución de importaciones adoptado por el Ecuador, facilitó el nacimiento de la industria de ensamblaje automotriz que se estableció en la Sierra a fin de impulsar el desarrollo de las ciudades andinas con un marco favorable a través de la Ley de Fomento Industrial y protecciones arancelarias

El parque automotor en Ecuador ha demostrado un comportamiento muy creciente en los últimos años. En 2006 este crecimiento fue particularmente importante, y esto se produjo por la gran entrada de remesas provenientes de los emigrantes, y a la entrega de los Fondos de Reserva, que han generado recursos familiares que en general se han destinado a la compra de vehículos y propiedades inmuebles.

Desde el 2001 hasta el 2006, la población del Ecuador asciende a 13.755.680 habitantes; mientras que el parque automotor creció 8.1%, a nivel nacional, en comparación con el año 2005 hoy existen 27.765 más vehículos. Si el parque vehicular del Ecuador continua creciendo al ritmo en que creció los últimos 5 años, el número de unidades se duplicará en 9 años.

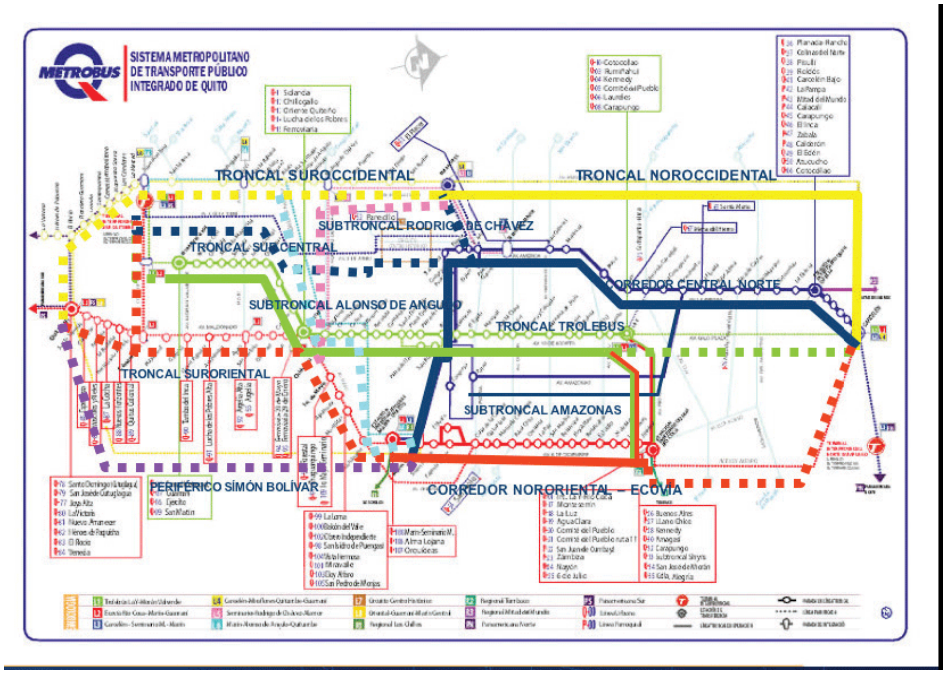
[9] AROSEMENA, Guillermo, "*La Historia Empresarial del Ecuador"*, Vol.2, Primera Edición 1996

Del total de vehículos que circulan en el país, se determina que el 95.1% son automotores de uso particular, los de alquiler representan el 4%, los que pertenecen al Estado el 0.6% y los de uso municipal apenas 0.3%. De estos observamos que la mayor parte corresponden a los automóviles y camionetas. Sin embargo destacamos que los vehículos que es de interés de este análisis son el transporte pesado y buses, los mismo que a nivel nacional existen 91480 vehículos y solo en la Provincia de Pichincha hay 22.496. (Ver Anexo No. 5)

Dentro de la provincia de Pichincha, el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) tiene la mayor tasa de motorización. Es así que ha creado la Red Integrada de Transporte Público de Quito inicialmente desde el año 1995 con el trolebús, está integrado por corredores tronco alimentadores de gran capacidad tanto en el área urbana central de la ciudad como en las zonas metropolitanas. Los 3 principales corredores de transporte urbano de Quito son:

- Corredor Central Trolebús (Línea Verde)
- Corredor Nororiental Ecovía (Línea Roja)
- Corredor Central Norte (Línea Azul)

Gráfico No. 4
Sistema Metropolitano de Transporte Público Integrado de Quito



Fuente: Revista Capital
Elaboración: EMMOP

El Sistema Convencional de Transporte está constituido por 134 líneas convencionales de transporte público operadas por 2.624 buses urbanos y 46 líneas interparroquiales operadas por 676 buses que brindan el servicio a los sectores localizados en la periferia de la ciudad y valles aledaños. Los mismos que funcionan en el horario de 5h00 a 24h00 en días normales y de 6h00 a 22h00 sábados, domingos y feriados.

Es decir que el parque automotor en la ciudad de Quito es extenso y representa para AC MOTORS un mercado potencial amplio en la adquisición de repuestos y mantenimiento de vehículos.

En el país operaban 47 marcas de vehículos. La lista se alargó el año pasado por la presencia de un respetable número de marcas y empresas chinas, que en su primer año de operaciones varias de ellas han tenido una evidente aceptación en el mercado nacional.

De la cantidad de vehículos matriculados en el 2006 existen 59 marcas de vehículos de las que en mayor número existen son: Chevrolet, Daewo, Daihatsu, Fiat, Ford, Hino, Honda, Hyunday, Kia, Lada, Mazda, Mitsubishi, Suzuky, Toyota, Volkswagen. (Ver Anexo No. 6).

AC Motor se destaca por la distribución de autopartes para las siguientes marcas, HINO, NISSAN, SCANIA, ISUZU, es decir que del gran mercado automotriz la empresa cubre en gran parte la demanda, considerando que se especializan en la distribución de repuestos a diesel es por ello que consideramos saber la cantidad de vehículos a diesel que existen en el Ecuador.

A nivel nacional existen 97.255 vehículos por tipo de combustible a Diesel, para la Provincia de Pichincha están matriculados 24.264 vehículos entre las categorías de Bus, Colectivo, Camión, Banquero, Volquete y Trailer.

2.2.1.7 ANTIGÜEDAD DEL PARQUE AUTOMOTOR

Por otra parte, la antigüedad media del parque vehicular del Ecuador es de 12.3 años, de los buses 11.9 años, realidad que contrasta con lo que ocurre en el DMQ con el parque vehicular en general, 6.9 años, y el de buses en particular, 5.4 años. Como se ve, en Quito circula el mayor número de automotores y la mayor proporción de vehículos nuevos del Ecuador.

Vale señalar que este crecimiento, tanto en número como en proporción, ocurre fundamentalmente en las categorías de vehículos para uso particular liviano. Por su parte, el número de unidades de transporte masivo creció a una tasa similar a la de crecimiento poblacional, así: en 1969 los 5.109 buses y colectivos representaban el 9.1% del parque vehicular del Ecuador. Por consiguiente, pese a que aún en las ciudades con mayores tasas de motorización el transporte masivo continúa siendo el principal modo de transporte, el espacio público destinado a la movilidad, es utilizado de manera creciente por los particulares livianos.

Según el modelo, 445.869 vehículos, es decir el 46.3%, tienen más de 10 años, pues corresponden a modelos que van de los años 1996 hacia atrás. De estos sobresalen las marcas Chevrolet, Toyota, Ford y Nissan con el 51.2%.

Los vehículos que tienen de uno a 10 años (modelos 1997 a 2007) representan el 53.6% del total, con lo cual se determina que en nuestro país, el parque automotor está compuesto, ligeramente por poco más que la mitad por vehículos que sobrepasan los 10 años. (Ver Anexo No. 7)

GM OBB en 2005 se habrían vendido 80 mil automóviles en Ecuador, cifra que representaría un crecimiento en las ventas del sector del 33%.[10]

De estas 80 mil unidades, GM OBB vendería 36 mil, que representan una participación de mercado de un poco más del 45%, cifra interesante si se considera que buena parte de los automóviles comercializados por GM tienen elementos provenientes de Brasil, además representan un crecimiento de ventas de GM OBB de casi el 40%. Estas informaciones confirman la percepción respecto del gran crecimiento de automóviles en Ecuador, especialmente de la línea Chevrolet, comercializada por GM OBB, que produce actualmente 160 vehículos diarios en Ecuador, y que se posiciona como el mayor proveedor de automóviles en el país.

Se debe tomar en cuenta también, que la edad del patio vehicular ecuatoriano, favorece el crecimiento comercial de los repuestos. Es conocido que son los automóviles de más de tres años de antigüedad, aquellos que demandan mayor cantidad de repuestos, lo cual, vista la composición actual representa una clara oportunidad de negocio. También se muestra que la composición del parque vehicular en cuanto a su edad, ha determinado un paralelo crecimiento en el comercio internacional de repuestos, sobre todo en lo que respecta a importaciones y un comportamiento particular de la producción interna de autopartes.

Todo esto es un eje primordial para el desempeño de AC MOTORS ya que hay cifras favorables para la demanda de autopartes y con los años de experiencia de la empresa se observa que tiene un buen posicionamiento en el mercado que con la administración adecuada puede llegar a ser líder en la distribución de estos productos.

2.2.1.8 SOCIAL Y CULTURAL

2.2.1.8.1 EMPLEO

El sector automotor demanda personal técnico altamente calificado, como son ingenieros industriales especializados, así como de operarios mecánicos y ayudantes y personal administrativo de apoyo los que tienen diferente participación durante el proceso de ensamblaje, con lo cual las empresas buscan mantener un nivel óptimo y eficiente de su recurso humano.

[10] Información recopilada de la General Motors Ómnibus BB (Revista Récord de 19 de diciembre de 2005, editada por GM OBB

Existen variaciones significativas que han dependido estrechamente de los niveles de recuperación o de deterioro del sector automotor, debiéndose destacar que el año 2002, fue el que mayor número de plazas de trabajo directo generó, observándose un crecimiento del 41% respecto del año 2001. Este auge sin embargo no continúo generando los mismos resultados para los siguientes años ya que la situación del país no proporciona las mismas garantías de estabilidad laboral. (Ver Anexo No. 8)

Sin embargo en la actualidad existen una gran cantidad de medianas y pequeñas empresas dedicadas a la distribución de autopartes lo cual ha generado un nivel potencial de competidores.

2.2.1.8.2 MIGRACIÓN

La migración ecuatoriana en estos últimos años se ha convertido en el bote salvavidas de el Ecuador, ya que los emigrantes aportan con aproximadamente USD $1.400 millones de dólares anuales a la economía ecuatoriana convirtiéndose en el segundo aporte económico más importante después del petróleo, estos ingresos que van hacia las familias de los emigrantes han permitido la circulación de dinero (dólares) lo cual hace que la economía ecuatoriana no termine por decrecer. Obviamente este fenómeno migratorio mundial de movilidad, se produce en su mayor parte por falta de trabajo, el subempleo, la pobreza. En realidad, son los factores económicos de un proceso de globalización sin justicia social, que desde luego ha originado una presión migratoria en los últimos veinte años.

Cabe destacar que el Ecuador no solamente es un país de emigrantes sino también, un país receptor de inmigrantes, así tenemos colombianos y peruanos, que han ingresado atraídos por el valor del dólar que frente al cambio de sus monedas de origen tiene mejor poder adquisitivo, en el caso de los hermanos colombianos también han ingresado al Ecuador por los problemas que cruza su país Colombia.

Aproximadamente el 61% de los receptores de las remesas, la usan en gastos diarios; pagan la renta, compran comida o medicinas, mientras que el 22% lo dedican a inversiones a largo plazo y el 17% a gastos superlujos o lujos, como la compra de automóviles, etc. Se puede decir que las remesas de los emigrantes son el segundo rubro de exportación más rentable del Ecuador pueden ocasionar altos costos. Muchas comunidades han perdido a la mayoría de sus residentes y el deterioro social trae como resultado otros males sociales.

Este tema es de gran importancia ya que se puede observar que proporciona a las familias de los emigrantes un ingreso de dinero mayor que es destinado a la adquisición de automóviles el mismo que es un motivo por el cual el parque automotor en estos últimos cinco años ha ido creciendo, convirtiéndose este sector en un mercado atractivo.

2.2.1.8.3 MEDIO AMBIENTE

Para la preservación del medio ambiente, AC MOTORS se somete a las leyes de la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, que consiste en la recolección del aceite usado en las mecánicas y talleres con el fin de que este desecho sea procesado de una manera adecuada. (Ver Anexo No.9)

En cuanto al combustible para trasporte pesado indispensable para la movilización y que es el Diesel, debemos mencionar que es el tipo de combustible más contaminante ya que es de muy mala calidad, no obstante se lo consume porque es de menor precio y esto se debe a que es subsidiado por el gobierno. Una de las alternativas para cambiar la composición de los derivados del petróleo y estos son los biocombustibles, cuya idea central es utilizar vegetales para generar combustible, existe el metanol, para reemplazar a la gasolina y el biodiésel para transporte pesado, pero el problema para ser utilizado es que necesita de la intervención directa del Estado y un gigantesco esfuerzo nacional de los sectores agrícola e industrial para instalar la nueva base que permita la suficiente producción como para reemplazar a los combustibles fósiles por biocombustibles.

Por otro parte, para disminuir la contaminación en las grandes ciudades, el Distrito Metropolitano de Quito señala la importancia de la participación social en la gestión ambiental, es por esta razón que han impuesto el sistema de revisión vehicular anual para todo tipo de automotores, el cual consiste:

- Convergencia o divergencia en la ruedas de dirección
- Eficiencia porcentual de la suspensión y desequilibrio dinámico en un mismo eje.
- Eficiencia porcentual del sistema de frenos
- Luminosidad y alineación vertical y horizontal
- Concentración de CO[11] y HCs [12]en gases de escape
- Presión sonora equivalente emitida por el escape
- Defectos en el eje y sistema de dirección o para prevenir roturas o desajustes con riesgo de accidentes.

Esta obligación que deben cumplir los propietarios de los vehículos, es un factor de mucha incidencia para AC MOTORS, ya que representa una oportunidad para

[11] Gases CO: El Monóxido de Carbono es un gas incoloro, inodoro e insípido. No irrita - no hace toser- pero es muy venenoso.

[12] Gases HCs. Actúan sobre la tensión superficial de hidrocarburos para romper la cadena molecular de hidrógeno y carbono. Son compuestos orgánicos formados únicamente por átomos de carbono e hidrógeno

la empresa, pues esta exigencia conlleva adquisición de repuestos automotrices y la mano de obra de personas capacitadas.

En otro ámbito, debemos considerar que el mal estado de las vías es una de las principales causas de los daños mecánicos que sufren los automotores que circulan por Quito. Eso se evidencia en las marcas que dejan los baches a causa del invierno en los amortiguadores, paquetes, rótulas y aros de las llantas de cientos de vehículos de distintas marcas ya que entre el 40 y el 80 por ciento de los vehículos que se someten a reparación tienen fallas relacionadas con los sistemas mecánicos de suspensión.

2.2.1.9 SECTOR POLÍTICO

2.2.1.9.1 LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA

La industria automotriz vivió buenos momentos el año pasado con sus ventas disparadas. Muchas concesionarias se quedaron sin stock, especialmente aquellas que comercializan los vehículos del segmento de alta gama o Premium.

Este fenómeno tiene su explicación. La mayoría de la gente adquirió su auto antes de que entre en vigencia la Ley de Equidad Tributaria a partir del 1 de enero del 2008. Se estima que el sector sufrirá un fuerte bajón. Las proyecciones indican que se dejarán de vender al menos 25 000 autos por la incidencia del ICE.

Con relación a las ventas del 2007, las marcas que entraron al exclusivo grupo son: Chevrolet con 41%, Hyundai 11%, Mazda 9.9%, Toyota 8.7%, Nissan 3.63%, Ford 3.63%, Hino 3.9%, Mitsubishi 3.2%, Kia 3.2% y Renault 2.38%. (Ver Anexo No. 10)

El proyecto de Ley de Régimen Tributario, que contiene nueve artículos y una disposición Transitoria, plantea que las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción del 10% de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en adquisición de maquinarias o equipos nuevos que utilicen para su actividad productiva y efectúen el correspondiente aumento de capital.

En cuanto a la Ley Reformatoria de la Ley de Equidad Tributaria se incrementa del 0,5% al 1% la tarifa del impuesto a la salida de divisas y se elimina las exoneraciones del impuesto a la salida de divisas en ciertas transacciones.

Además se plantea crear el impuesto a los activos en el exterior, y se establece el impuesto sobre los fondos disponibles e inversiones en el exterior de las entidades privadas reguladas por la Superintendencia de Bancos y las Intendencias de Mercado de Valores. (SC)

2.2.1.9.2 EL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRANSITO - (SOAT)

Es un mecanismo de apoyo para la aplicación de una Política de Estado en materia de Salud Pública, que se instrumenta con un contrato de seguro privado con características muy especiales, que garantiza una cobertura universal para todos los ecuatorianos y extranjeros que se movilizan en el país, por las consecuencias de los accidentes de tránsito que ocurran dentro del territorio nacional, con sujeción a las disposiciones reglamentarias, condiciones generales del seguro, coberturas y límites determinados.

Es un Sistema en el que participan distintos actores, públicos y privados, diseñado para brindar una protección adecuada a las víctimas de accidentes de tránsito, procurando que reciban una atención médica oportuna o una indemnización por muerte o invalidez. Este sistema está conformado principalmente por: Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Gobierno y Policía, Dirección Nacional de Tránsito, Comisión de Tránsito del Guayas, Superintendencia de Bancos y Seguros, Sector Asegurador Privado, Sector Salud Privado.

El SOAT tiene una tarifa uniforme y obligatoria, que fue incorporada en el Reglamento y aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. No cubre: Daños materiales al propio vehículo o bienes propios. Daños materiales a bienes de terceras personas

Esta disposición no afecta directamente AC MOTORS ya que es una obligación de todos los ciudadanos para poder garantizar de cierta forma a las victimas de un accidente de transito, este seguro no cubre daños materiales y en consecuencia el dueño del automotor tendrá que cubrir con los gastos correspondientes siendo el único responsable por la reparación del vehículo.

2.2.1.10 ACUERDOS COMERCIALES

2.2.1.10.1 LEY DE PROMOCIÓN COMERCIAL ANDINA Y ERRADICACIÓN DE DROGA – ATDPEA

El ATPDEA es un instrumento legal que expresa la voluntad unilateral de brindar beneficios en importaciones a los Estados Unidos de América provenientes de

Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia, siempre que los países beneficiarios cumplan con determinados lineamientos.

Los beneficios se dan a través de la permisión del acceso libre de aranceles o con aranceles preferenciales alrededor de seis mil posiciones arancelarias de los Estados Unidos de América. Uno de los sectores más favorecidos por el ATPDEA es el agropecuario, principalmente en lo concerniente a exportación de flores, mango y piñas. El banano, si bien constituye el producto agrícola estrella en exportaciones a Estados Unidos, el ascenso no se lo debe al ATPDEA, sino al tratamiento de Nación.

Otro sector Favorecido es el sector maderero (plywood y puertas de madera) es uno de los beneficiarios directos del ATPDEA. Otros productos que se incluyen en el régimen de ventaja son cuero, calzado, petróleo y derivados, relojes y partes accesorias. Mientras que productos como textiles (con excepciones en confecciones), ron y tafia, azúcares, mieles y productos que contengan azúcar y atún enlatado se restringen de manera expresa las ventajas de importación.

La calidad de país beneficiario se la obtiene luego del cumplimiento de "parámetros conductuales" determinados desde el país benefactor. De aquí es que se puede corregir el revuelo que se origina cada vez que se pone sobre el tapete temas como propiedad intelectual, TLC, y lucha contra el terrorismo y antinarcóticos. Es necesario aclarar que si el país favorecido por las ventajas del ATPDEA se opone a uno de los "parámetros conductuales", el beneficio se acabará sin más ni más.

El ATPDEA, lejos de constituir un tratado o convenio, significa el preámbulo de negocios con los Estados Unidos de América previo a la firma de un tratado de libre comercio o TLC, pues exportadores de la región tienen la posibilidad de ejercitarse en la arena del comercio con el norte del continente en condiciones favorables.
En consecuencia si bien es cierto que el cumplimento del ATPDA, beneficia al sector de la agricultura en nuestro país, AC MOTORS no se ve afectado, puesto que la mayoría de importaciones que la empresa realiza son provenientes de países como Brasil, Italia, España, y no los realiza de EE.UU.

2.2.1.10.2 ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO

La existencia del Convenio de Complementación en el Sector Automotor entre Colombia, Ecuador y Venezuela, ha provisto en las negociaciones del Tratado Libre Comercio con Estados Unidos, de una plataforma de negociación en bloque para los países que lo conforman. Antes inclusive de que se conformaran en Ecuador las comisiones negociadoras del referido tratado, los países de la CAN expresaron su interés por aliarse con el MERCOSUR, cuyo Acuerdo de Complementación Económica, vigente a partir del 1 de abril del 2005, ha impulsado para que se lleven a cabo conversaciones desde hace algunos años, como un solo bloque CAN-MERCOSUR, en el que consideran que el sector automotor juega un papel fundamental en la unión de tales bloques latinoamericanos.

Por su parte la CAN sugirió se establezca un plazo de más de diez años para que se den los procesos de desgravación arancelaria, procurando robustecer los sectores de cada uno de los países miembros y buscar la especialización y el desarrollo colectivo. Y en el acuerdo CAN-MERCOSUR, el cual sólo lo suscribieron Colombia, Venezuela y Ecuador, por el bloque de la CAN y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay por parte del MERCOSUR, nuestro país ha expresado que la desgravación se la realice en unos 15 años, previo resolución de temas relativos a los certificados de origen.

Ante esta posibilidad, hay que señalar que ciertamente cada integrante de la cadena del sector automotor ecuatoriano se verá afectado en distinto grado y aún dentro del mismo eslabón de la cadena, no todas las empresas tendrán una misma exposición al riesgo. Sin embargo es de advertir que no obstante las diferencias que puedan existir entre los eslabones de la cadena, todos sus miembros tanto ensambladoras como autopartistas, comparten una gran debilidad que es el alto grado de componente importado en sus materias primas e insumos, que bordean el 91 % de sus componentes totales, lo que les impide lograr ahorros sustanciales en sus costos operativos y una mejor competitividad frente a los automotores importados.

En relación al Tratado de Libre Comercio que se está negociando con los Estados Unidos, en el sector automotor ecuatoriano, se establece la conveniencia de una negociación en bloque entre Colombia, Ecuador y Perú, considerando además la existencia del Convenio de Complementación Automotriz, suscrito entre Colombia, Ecuador y Venezuela. Señalándose que la alianza CAN-MERCOSUR podría surgir como una alternativa para enfrentar con éxito al TLC. Se concluye que no todas las empresas ensambladoras ecuatorianas tendrían igual impacto frente al TLC, debido a su distinto grado de participación en el mercado, nivel de exportaciones y al diferente grado de desarrollo tecnológico alcanzado por cada una de ellas, sin embargo deberán enfrentar problemas por el alto componente importado en sus insumos.

Asimismo dicho tratado podría llevar a la reconversión industrial que implique la reasignación de la mano de obra a otros sectores de la economía tal como ha ocurrido en otras economías del mundo.

2.2.1.10.3 CONVENIO DE COMPLEMENTACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTOR EN LA CAN

La Comunidad Andina de Naciones, CAN ha venido impulsando el proceso de integración del sector automotor para definir y aprobar una política común para el sector, buscando desarrollar una industria automotriz competitiva y eficiente a través de mecanismos como el Convenio de Complementación Industrial en el Sector Automotriz, con vigencia a partir del 1 de enero del 2000. La suscripción del nuevo convenio andino automotor, firmado en Lima, por el cual Colombia, Venezuela y Ecuador esperaban aumentar la producción de la subregión, en 500.000 unidades anuales en un lapso menor a los 10 años y se pretendía convertir a la industria automotriz andina ensambladora en una industria productora. Además, este convenio permitió ampliar los mercados y empezar un

proceso de sustitución de productos importados por productos de fabricación nacional y de integración de proveedores que debió aumentar la eficiencia y los niveles de integración locales

2.3 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

2.3.1 MICRO AMBIENTE

2.3.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa AC MOTORS, inició sus operaciones hace 30 años en la ciudad de Quito (sur de la ciudad) en la Av. Maldonado S31-203 y Av. Morán Valverde. Fundada por El Sr. Luis Arellano y su esposa, quienes comienzan a estructurar un taller de mecánica, que con el transcurso del tiempo se convirtió en una empresa sólida y rentable.

Surge en primera instancia como un taller de mantenimiento de vehículos SCANIA. Con el crecimiento de sus actividades y la demanda de clientes, fueron estableciendo la creación de nuevas áreas para brindar una mejor atención a los clientes. Por ello se optó la implementación de un almacén de repuestos, buscando ofrecer una gama amplia de productos y precios más competitivos, por esta razón diversificaron su línea de autopartes, adquirieron las marcas de HINO Y NISSAN. Desde entonces la empresa se ha mantenido con el objetivo principal de la comercialización de autopartes para vehículos a diesel.

Actualmente, la empresa cuenta con una amplia línea de repuestos a diesel. Y así mismo, el taller de mantenimiento. Tomando como base de su negocio, la comercialización y atención al cliente, para su entera satisfacción.

2.3.1.2 FILOSOFÍA

La empresa no ha determinado por escrito su razón de ser, sin embargo la tienen presente en todas sus actividades, para poder determinar su filosofía se ha realizado una encuesta al señor Arellano con el propósito de determinar como él distingue a la empresa, a continuación la detallamos:

"La comercialización de autopartes buscando la confianza, lealtad y satisfacción de las necesidades de cada uno de sus clientes".

2.3.1.3 MISIÓN

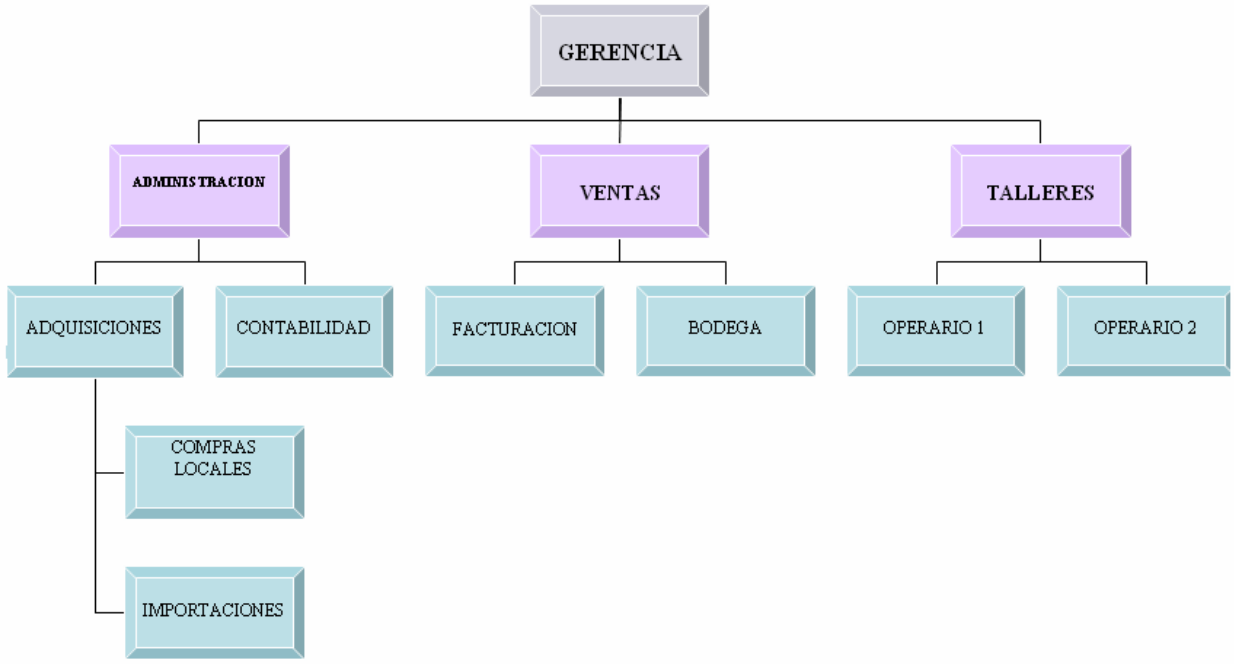
"Comercializar e importar repuestos automotrices a diesel".

2.3.1.4 VISIÓN

"Ser los pioneros en la comercialización de autopartes a diesel, ofreciendo al cliente productos de calidad a precios cómodos".

2.3.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Flujo No. 2
Estructura Organizacional Actual de AC MOTORS



Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

La empresa AC MOTORS tiene una organización vertical, en donde se determina el control y la burocracia.
Las funciones son controladas por la Gerencia, quien se encarga de la toma de decisiones y delegación de responsabilidades, este departamento tiene tres subordinados: 1. La Administración, el cual controla las actividades de las adquisiciones y el sector contable, el mismo que periódicamente está encargado de reportar las actividades realizadas. 2. Como otro subordinado tenemos las Ventas, el cual se encarga de supervisar la facturación de las ventas diarias y llevar el control en la bodega. 3. Y por último tenemos el Talleres, ejecuta las actividades del servicio al cliente directamente por medio de los operarios.

2.3.1.6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

Es por esta razón que analizamos a continuación este modelo en función de la empresa AC MOTORS con el fin de determinar cuales son las ventajas competitivas que posee y cuales serías indispensable implementarse.

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores**:

   Mavesa se ha convertido en una amenaza potencial para AC MOTORS, puesto que en los próximos meses se ubicará cerca de nuestras instalaciones. Esta empresa representa el mayor porcentaje de nuestra competencia por predilección del cliente.

   Así mismo tenemos conocimiento por nuestros clientes sobre la disminución en los precios de los productos, puesto que los repuestos que ellos comercializan son genuinos, sin embargo su stock no es amplio.

   Mavesa concede a partir del año 2008 los descuentos del 12% en toda su mercadería. Pero en los productos de mayor rotación tales como filtros, termostatos, etc. No existe ninguno y son llamados "**precios de promoción".**

   La entrega de los productos, Mavesa la realiza en forma inmediata, salvo en casos de repuestos grandes y de valor elevado como son: cigüeñales, reparaciones de motor, conos y corona, etc.
   Actualmente Mavesa no posee taller (Av. Maldonado y Pujilí), sin embargo en su nueva y próximas instalaciones incluirá este servicio.

   El cambio drástico de políticas de precios se viene dando hace 2 años, puesto que ha modificado sus precios de una manera constante, lo cual nos ha dejado sin tener una referencia de precios al momento de importar nuestros productos.

2. **Rivalidad entre los competidores**:

   Dentro de este campo ubicamos a:

   - Imp. Porras, quienes venden una amplia línea de productos Scania, Mercedes Benz y Volvo, además cuenta con una trayectoria alrededor de 20 años.
   - Ilga, es un competidor que vende productos variados de las marcas Hino y Nissan, sus buenos precios hacen que exista una rivalidad con AC MOTORS.
   - Teojama Comercial es una multinacional bien organizada, pero su distancia nos beneficia. Sin embargo cabe resaltar que es el proveedor HINO ORIGINAL en Ecuador.
   - Cáceres Diesel: poseen una gama de repuestos para vehículos SCANIA y VOLVO, su ubicación y buenos precios representa una rivalidad para la empresa.

3. **Poder de negociación de los proveedores:**

AC MOTORS tiene como principales proveedores nacionales a Mavesa, ILga y Prov. Quiroz a los cuales se adquieren repuestos que no se tiene en stock y que son de entrega inmediata, se tiene una estrecha alianza con ellos ya que son proveedores exclusivos de algunos artículos, es por ello que la empresa se ve obligada a adquirir el producto al precio que ellos impongan.

Entre los proveedores extranjeros los países a los que se adquiere son: Italia, Japón, Brasil, Malaysia y España y se realiza la compra cada 6 meses para poder mantener el stock de productos estos acuerdos comerciales se los realiza vía Internet.

4. **Poder de negociación de los compradores:**

Los precios que AC MOTORS son competitivos en el mercado y muy accesibles, se otorgan créditos a las empresas con un plazo de 30 días y cuando son clientes particulares que su compra es de un valor elevado se les otorga un plazo de 15 día, también se presenta en los clientes que han demostrado fidelidad a la empresa en sus compras. Otra opción de compra es realizar los pagos con tarjeta de crédito.

Ofrece descuentos del 10% cuando la compra es en efectivo y del 5% a crédito dependiendo el monto de la compra, se otorga tanto a los clientes particulares como a las empresas.

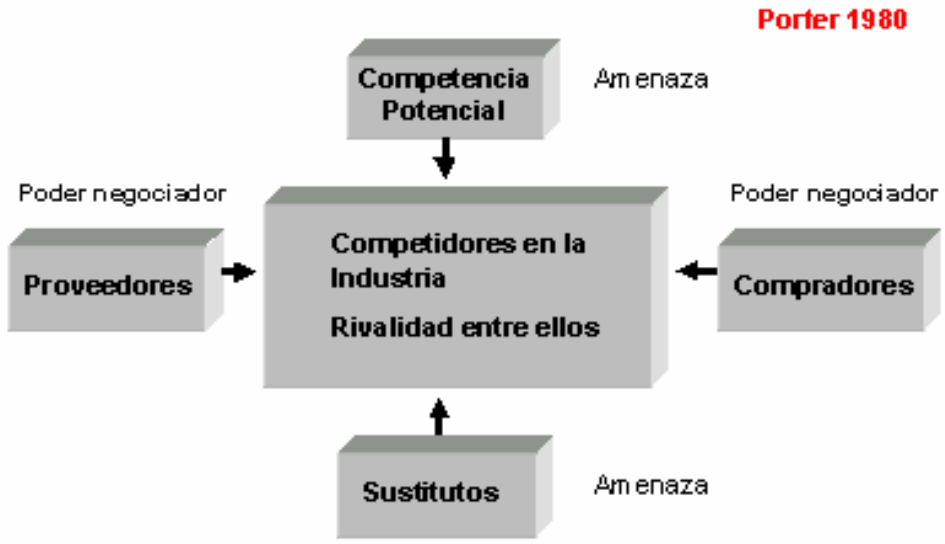
Se ha caracterizado por dar un buen servicio proporcionando información y dando la mercadería solicitada en el menor tiempo posible en las marcas de vehículos requerido por el cliente, en caso de no tener en ese instante cuanta con empresas aliadas que les proporcionan el producto que necesiten por ser de pedido especial y un productos costoso. Los productos que ofrece la empresa son de gran calidad y de prestigio en el mercado de autopartes.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

Para AC MOTORS, el segmento de repuestos chinos es una amenaza, no por la calidad del producto sino por los precios, y en nuestro mercado y de acuerdo a la economía actual, los clientes prefieren productos más baratos.

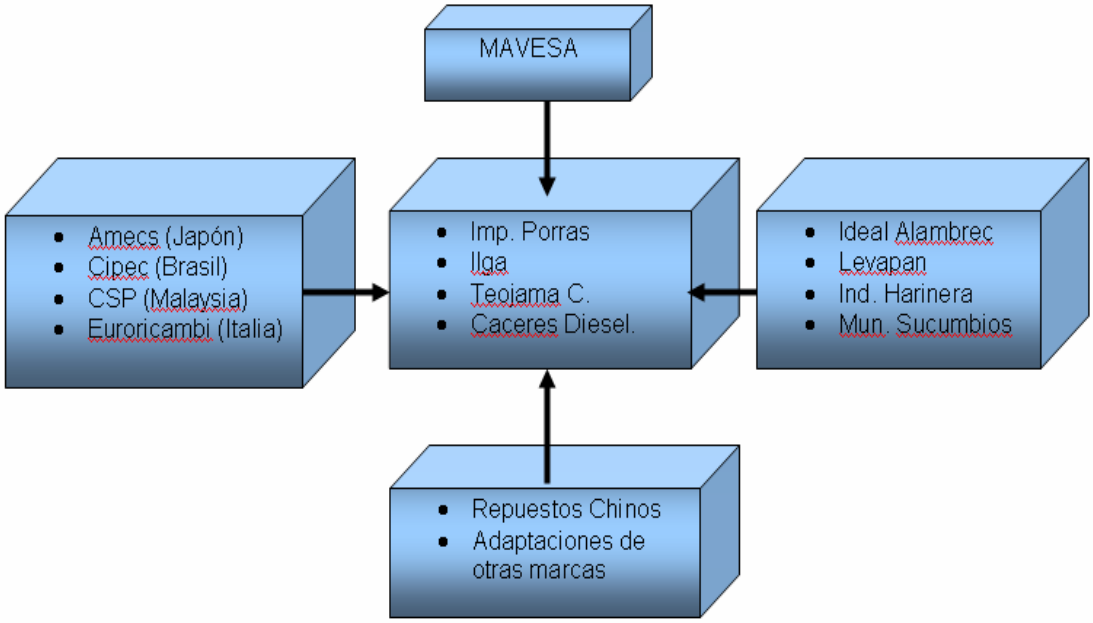
Así mismo y en menor proporción, se considera un producto sustituto a los repuestos de otras marcas, los cuales pueden sustituir a nuestro producto a través de adaptaciones realizadas por el mecánico. Ejemplo: Frenos de Máquina originales con Frenos de Máquina Colombianos.

Figura No. 1
Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial[13]



Fuente: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
Elaboración: Michael Porter

Figura No. 2
5 fuerzas de Porter – AC MOTORS



Fuente: Análisis cinco fuerzas de de Porter de la empresa AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

[13] PORTER, Michael, "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors",*1980.

2.3.1.7 ANÁLISIS FODA

Al determinar la competencia a la cual se enfrenta AC MOTORS hemos considerado evaluar una barrera de entrada que nos ayuda a construir una visión clara de las fortalezas que tuviera la empresa y que le permitirá obtener utilidades. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva, entre ellas esta al Análisis FODA el mismos que nos ayuda a realizar diagnósticos de la empresa, es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

La matriz FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Es una herramienta analítica que nos permite trabajar con toda la información que posee la empresa, es útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite.

A continuación presentamos un Análisis FODA de AC MOTORS, en la cual se han dado ponderaciones a cada uno de los factores de análisis, dando como resultado el siguiente cuadro:

2.3.1.8 CUADRO DE ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	**PONDERACION %**
• Buena imagen de los proveedores	43,72%
• Trayectoria por más de 30 años	21,86%
• Variedad de Productos	15,30%
• Servicio de Taller	8,20%
• Taller autorizado Scania	6,56%
• Empresa sujeto de crédito	2,19%
• Existen políticas de crédito para empresas (1 mes de plazo)	1,64%
• El personal de taller realiza trabajos fuera de la ciudad, cuando son los clientes buenos.	0,55%
	100,00%
OPORTUNIDADES	**PONDERACION**
• Apertura del Terminal Terrestre en el sector	50,00%
• Revisión vehicular obligatoria cada año	17,90%
• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos	14,30%
• Apertura de nuevos proveedores extranjeros con costos menores.	10,70%
• Lazos comerciales con la empresa SCANEQ	4,80%
• Concurso de Proveedores para empresas públicas	2,40%
	100,00%

DEBILIDADES	PONDERACION
• No se fijan objetivos para el cumplimiento de meta	46,70%
• No presta capacitación a los empleados tanto administrativos como operarios	22,90%
• Herramientas manuales no tecnológicas (taller)	14,30%
• No existe una organización definida en cuanto al precio de un producto	7,60%
• Se otorga descuentos del 5% y 10% solo para clientes especiales o mayoristas	5,70%
• Falta de oportunidades para los empleados	1,90%
• Los empleados de la empresa son familiares directos.	1,00%
	100,00%

AMENAZAS	PONDERACION
• Construcción del corredor sur. (Disminución de ventas).	52,70%
• Cercanía de la competencia (MAVESA, Imp. Porras)	22,00%
• Aumento de aranceles para los repuestos automotrices	13,20%
• Cambio en las necesidades de los compradores.	6,60%
• Cambios adversos en los tipos de cambio o cambio de moneda	4,40%
• Contradicción en políticas comerciales de gobiernos extranjeros.	1,10%
	100,00%

*** FORTALEZAS**	**39,52%**
*** OPORTUNIDADES**	**18,14%**
*** DEBILIDADES**	**22,68%**
*** AMENAZAS**	**19,65%**
	100,00%

Después del análisis FODA, se ha podido determinar que la empresa AC MOTORS tiene como mayor fortaleza la buena imagen de los proveedores, es decir posee productos de calidad y de trayectoria en el mercado. Y en menor proporción representa que el personal de taller realiza trabajos fuera de la ciudad, puesto que esta actividad es eventual.

La mayor oportunidad que posee la empresa es la apertura del Terminal Terrestre en el sector sur de la ciudad, ya que es una gran opción para tener un nuevo mercado. Y como una menor oportunidad se refleja los concursos para proveedores de empresas públicas, ya que para acceder se necesitan influencias y se centran en un esquema rutinario de no cambios.

Las debilidades de AC MOTORS, se ven reflejadas principalmente en las falta de objetivos y metas, lo cual es un factor muy relevante ya que no tienen visión a futuro. El análisis indica que una debilidad que no afecta directamente a las actividades de la empresa pero está presente en todo momento es que los empleados son familiares directos.

La principal amenaza que presente es la construcción del corredor sur, ya que esto genera la disminución de las ventas, puesto que impide la circulación de vehículos interprovinciales. La contradicción en políticas comerciales de gobiernos extranjeros se refleja en menor proporción.

2.3.1.9 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ACTUALES

La empresa no ha establecido lineamientos estratégicos claros para contribuir con el crecimiento de la empresa. Sin embargo se observan ciertos mecanismos de apoyo para desarrollar la comercialización, que son:

1. Se realiza listas de productos nuevos, y se los entrega vía Internet o fax a los diferentes almacenes minoristas del país.

2. Se hace contactos con diferentes empresas de transporte pesado y de tipo urbano, ofertando nuestros productos y servicios a través de cartas de presentación.

3. La empresa otorga facilidad a sus clientes a través del pago con tarjetas de crédito. Y en ciertos casos se acepta las cancelaciones por medio de cheques, siempre y cuando estén autorizados y garantizados bajo el aval de la empresa TELECHEK. (Ver Anexo No. 11)

4. Realización de anuncios publicitarios en la Radio Sucre (en partidos de fútbol) y a través de hojas de volantes.

2.3.1.10 RECURSOS DE LA EMPRESA

AC MOTORS cuenta con recursos que son los adecuados para el desarrollo de empresas que ofrecen este tipo de servicio. Por ejemplo cuenta con un inventario de mercadería variada para vehículos a diesel de las marcas HINO, NISSAN, SCANIA. Así mismo la empresa posee una bodega amplia de 100 Metros en el cual existen 45 estanterías, organizadas cada una por un número y una letra para distinguir niveles y lados.

En la parte posterior del almacén de repuestos, se encuentra el taller de servicio. El cual cuenta con un espacio de 1000. Metros, lo cual da cabida para 10 camiones aproximadamente. El taller cuenta con cuatro bodegas. En las dos primeras existe la herramienta para el montaje y desmontaje de piezas del vehículo. En las otras dos existen piezas de medio uso que han sido guardadas a lo largo de muchos años de trabajo y que provienen de los vehículos que han sido reparados en el taller.

Existen alrededor de 6 operarios en el taller, los cuales reciben capacitación pocas veces al año.
La empresa tiene una capacidad instalada que esta conformada por una oficina, bodega, almacén y taller los mismos que no están estratégicamente ubicados lo cual causa incomodidad al personal y provocando que sus trámites se demoren.

2.3.1.11 CAPACIDAD INSTALADA

OFICINAS ADMINISTRATIVAS

CONTABILIDAD

ADMINISTRACIÓN

GERENCIA

ALMACEN

PARTE FRONTAL

VITRINAS

CAJA

BODEGA

ESTANTERIA B1

ESTANTERIA B2

ESTANTERIA B2

TALLER

PARTE FRONTAL

FOSA

MAQUINARIA

2.3.1.12 PROVEEDORES

Con la información recopilada en la empresa AC MOTORS, hemos determinado a 6 principales proveedores Locales, que a continuación detallamos.

2.3.1.12.1 PRINCIPALES PROVEEDORES NACIONALES

- MAVESA
- LUBRYPEC
- SCANEQ
- HIVIMAR
- ILGA
- PROV. QUIROZ

Dentro de los proveedores locales, debemos recalcar que en Mavesa, ILga y Prov. Quiroz se adquieren repuestos que no tenemos en stock y que son de entrega inmediata. Por otra parte el proveedor Lubrypec nos entrega lubricantes para el uso del taller. Hivimar es un proveedor exclusivo de rodamientos y rulimanes, es por ello que estos productos no son parte de nuestro stock de importación. (Ver Anexo No. 12)

2.3.1.12.2 PROVEEDORES EXTRANJEROS

Entre el año 2006 y 2007, AC MOTORS, ha importado mercadería, actividad que la realiza desde hace muchos años atrás (20 años aprox.). La información recaudada, nos ha permitido encontrar los países principales desde los cuales la empresa importa sus productos, que son los siguientes:

Cuadro No. 2
Proveedores Extranjeros

PAISES	VALORES
ITALIA	44.932,07
JAPON	26.706,65
BRASIL	36.911,50
MALAYSIA	13.292,60
ESPAÑA	4.650,00

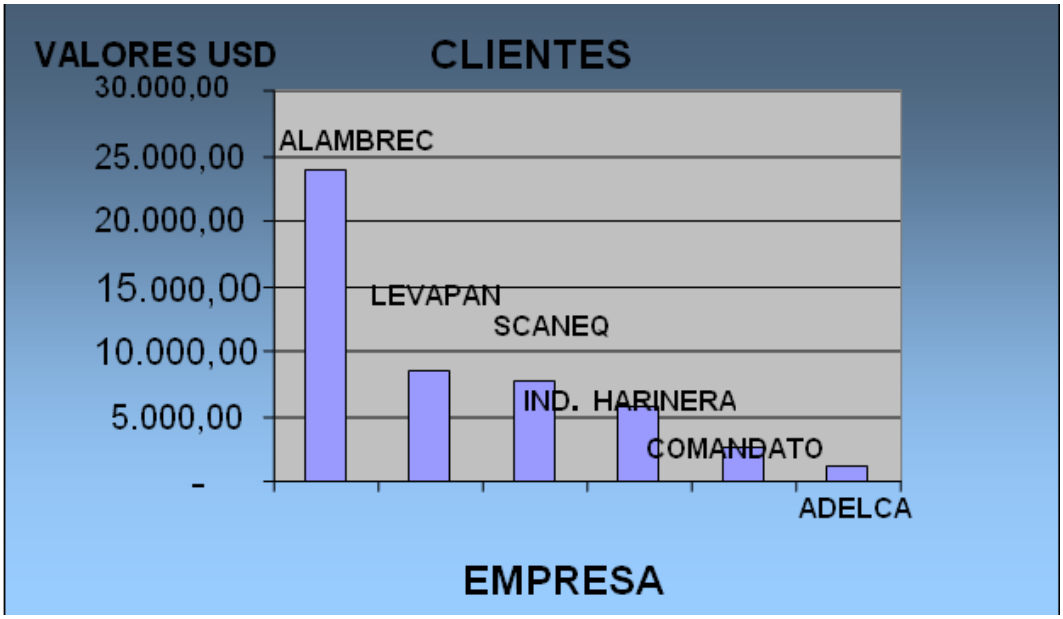
Fuente: Compras AC MOTORS
Elaborado: Autores de Tesis

Del extranjero se importan varios productos que son una parte fundamental del stock de AC MOTORS, puesto que de Italia y Malasia se importan Partes de Caja, Motor y Transmisión cada año. Japón y Brasil corresponden a parte de misceláneos varios y se efectúan importaciones cada 6 meses. Llenando de esta manera nuestro stock.

2.3.1.13 CLIENTES

Los principales clientes de AC MOTORS, son importantes empresas de renombre en la ciudad de Quito, como por ejemplo: Ideal Alambrec; Levapan, Scaneq, Ind. Harinera, Adelca. Esta información la detallamos a continuación en un gráfico que muestra en dólares las ventas anuales de cada uno de ellos. (Ver Anexo No. 13)

Gráfico No. 5
Principales Clientes de AC MOTORS

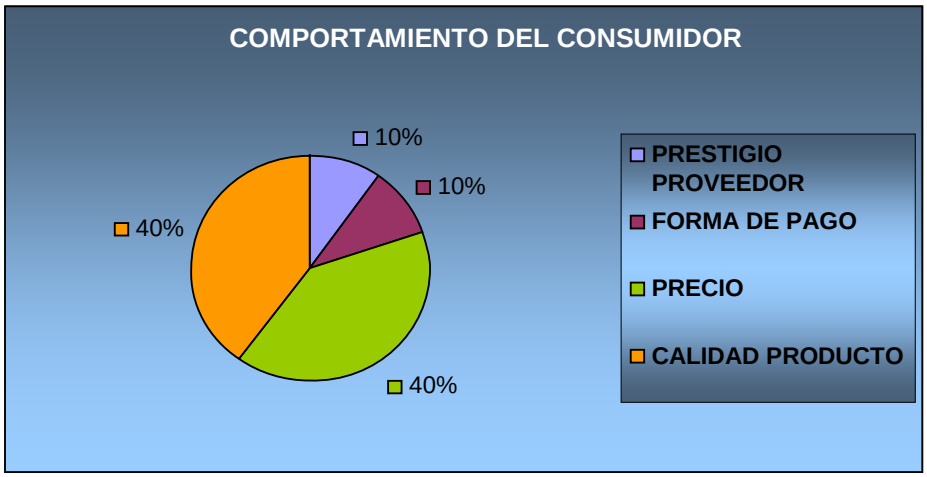


Fuente: Ventas AC MOTORS
Elaborado: Autoras de Tesis

En cuanto a clientes particulares se ha elaborado un análisis para entender las características de nuestros consumidores. Es por eso que a continuación establecemos los resultados obtenidos de la encuesta. (Ver Anexo 14).

Gráfico No. 6

Factores que influyen en la adquisición de los Repuestos



Fuente: Encuesta clientes AC MOTORS
Elaborado: Autoras de Tesis

La mayoría de nuestros clientes hacen hincapié al precio y la calidad del producto, y a factores como el prestigio del proveedor y formas de pago no le prestan mucha atención, por lo cual nos marca una pauta para afianzar nuestro proyecto hacia contactos con proveedores que nos otorguen productos de calidad a precios competitivos.

En cuanto a servicio y atención al cliente, ellos han determinado la jerarquización de lo siguientes factores:

1. Buen Servicio
2. Horario de Atención
3. Conocimientos acerca del producto que se vende
4. Variedad de Productos
5. Ubicación

Los mismos que se deben tomar en cuenta para mejorar nuestra atención.

2.3.1.14 COMPETIDORES

La comercialización de autopartes ha aumentado con el pasar del tiempo en nuestra ciudad, y sobre todo en el sur de Quito. Por ende la competencia para AC MOTORS se ha incrementado. Entre los principales competidores de la misma tenemos a: Mavesa, Imp. Porras, Teojama Comercial, Etc.

Cuadro No. 3
Características de los Competidores

CARACTERISTICAS ALMACEN	CALIDAD DE PRODUCTOS	PRESTIGIO	BUENOS PRECIOS
MAVESA	★		
TEOJAMA COMERCIAL		★	★
IMP PORRAS	★		
OTROS	★		★

Fuente: Encuesta No.1
Elaboración: Autoras de Tesis

Estos resultados fueron obtenidos a través de la encuesta, en la que la mayoría de los clientes nos demostraron que adquieren productos en locales como Mavesa, Imp. Porras y otros ya que los mismos poseen calidad en sus productos, lo cual es una fortalece muy importante para AC MOTORS, puesto que posee productos de calidad.

Otro factor que marca el comportamiento del consumidor es el precio, ya que la mayoría de los encuestados afirman que van a otros lugares porque les ofrecen buenos precios.

El prestigio de los mismos no es un factor determinante para la compra de autopartes.

2.3.1.15 SITUACIÓN FINANCIERA

2.3.1.15.1 ANÁLISIS DE LOS INDICES FINANCIEROS

Cuadro No. 4
Índices Financieros

INDICES DE SOLVENCIA		
	2006	2007
Liquidez	2,68	3,05
Liquidez Inmediata	0,48	0,52
Capital de Trabajo Neto	359024,5	363893,67
INDICES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO		
	2006	2007
Endeudamiento	36,84	32,41
Propiedad	63,16	67,59
INDICES DE RENTABILIDAD		
	2006	2007
Margen Neto	0,02	0,9
Margen Bruto	0,32	1,68
Renta Patrimonial	0,01	0,61

Fuente: Registros Contables AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

A través de los resultados de los índices financieros, podemos decir que el índice de liquidez nos permite medir la capacidad de pago a corto plazo de la empresa. El análisis efectuado en AC MOTORS nos muestra que en el 2006 sobra USD $1,68 y en el 2007 USD $2,05, lo que quiere decir que tiene demasiado stock de productos, por ello se debería tratar de vender para recuperar toda la inversión, puesto que el exceso de liquidez nos indica que existen recursos vagos y ociosos.

Para medir la capacidad de pago inmediato tomando en cuenta a los activos disponible y exigible en relación al total de las deudas a corto plazo, se calculó el índice de liquidez inmediata de AC MOTORS, la empresa generó un valor de USD $0,48 en el 2006 y USD $0,52 en el 2007. Esto nos indica que del total de los inventarios con respecto a la deuda es muy elevado, lo que quiere decir que solo vendiendo todo se pagan las deudas.

En cuanto al capital de trabajo neto, que nos indica la cantidad de dinero que la empresa posee para realizar gastos corrientes o inversiones inmediatas, AC MOTORS tuvo un valor de USD $ 359.024,50 para el año 2006. Y el 2007 un valor de USD $ 363.893,67. Como podemos ver la empresa si posee cantidades para invertir, pero se encuentran en el inventario, por ello no se puede invertir en otros gastos. Por lo que se debería implementar nuevas políticas de marketing con el propósito de disminuir el inventario, y permitan incrementar la producción y ventas.

En cuestión al índice de endeudamiento podemos decir que del total de los activos de la empresa en el año 2006 el 36,84% se encuentra en manos de terceras personas ya sea bancos, SRI, etc. Y el 63,16% pertenece a los dueños de la empresa. En el año 2007 el endeudamiento baja al 32,41%, y generando un aumento en el índice de propiedad de 67,59%.

Es recomendable tener una relación de 60% en el índice de propiedad, y el 40% en endeudamiento, puesto que si demuestra tener un patrimonio ínfimo o negativo, la empresa no tiene solidez y si pasa a un proceso de liquidación no tiene como pagar las acciones de la misma. (Ver Anexo No. 15)

CAPITULO III

3. TEORÍAS Y MODELOS DE EXPANSIÓN

Dentro del estudio de las teorías administrativas hemos considerado que las siguientes son las que guiaran nuestro trabajo**.**

3.1 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones

Su principal exponente fue Henry Fayol, quien hizo énfasis en la estructura. Su análisis parte de lo general a lo particular, de arriba hacia abajo. Fayol estableció un proceso administrativo al ejecutar las tareas de: planear, dirigir, controlar, organizar y coordinar.

3.1.1 ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LA TEORÍA DE FAYOL

Es considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. ***Funciones Técnicas:*** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. ***Funciones Comerciales:*** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. ***Funciones Financieras:*** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. ***Funciones de Seguridad***: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. ***Funciones Contables:*** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. ***Funciones Administrativas:*** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos,

esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración.

3.1.1.1 PLANIFICACIÓN

Desde el punto de vista de la previsión, Fayol le da prioridad al estudio de la planificación de todos los asuntos de la empresa, estima que la previsión es una condición elemental de la buena organización administrativa. Señala la importancia de ejecutar los planes de acción que es el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que han de franquear, los medios que se han de emplear, una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad, según la idea que nos hemos hecho de ellos, y en el que los acontecimientos remotos aparecen cada vez más vagos; es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.

El programa de acción se basa en los recursos de la empresa (inmuebles, maquinaria y herramientas, materiales de producción, mercados, relaciones), en la naturaleza e importancia de las operaciones en curso y en las posibilidades futuras; su preparación es algo de lo más importante y difícil, pone en juego todos los servicios y las funciones, particularmente la administrativa.

Fayol menciona que de una serie de programas distintos llamados previsiones, anuales, decenales, mensuales, semanales, diarias; hay previsiones a muy largo plazo previsiones especiales, y todas ellas se funden en un programa único que sirve de directiva a la empresa.

El mejor programa no puede prever de antemano todos los acontecimientos extraordinarios que pueden sobrevenir; pero ha contado con la posibilidad de que sucedan y ha preparado las armas que se podrán necesitar en el momento de las sorpresas.[14]

1.1 [14] FAYOL, Henry. “Administración Industrial y General. Herrero Hnos”. y sucs. 1971

3.1.1.1.1 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN

- Mejor orden y control, así como una manera más eficiente al desarrollar las actividades, con ello se reduce la actividad dispersa, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.
- Se tiene buena coordinación interna, lo que nos llevará al mejor aprovechamiento de todos los recursos de la empresa, por tanto el más alto nivel de utilidades.
- Se elimina en lo posible las decisiones arbitrarias, las basadas en el sentimiento y o en la improvisación.
- Da una visión panorámica de toda la organización en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender, mejor las actividades y realizar correctamente las acciones.

3.1.1.1.2 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación está constituida por los siguientes elementos:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Métodos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos
- Pronósticos

3.1.1.2 ORGANIZACIÓN

Fayol concibe el proceso de organización como la definición y la creación de la estructura general de la empresa en concordancia con fines concretos; satisface la necesidad de dar una forma a toda la estructura y de determinar con fundamento el lugar y las funciones de cada uno de sus componentes.

Es decir manifiesta la necesidad de conformar “un todo íntegro” denominado “cuerpo social”, el cual puede construirse organizarse de distintas maneras, es analizado por Fayol en todas las variantes posibles, comienza por la empresa rudimentaria, en la que el dueño desempeña tanto la dirección como la ejecución del trabajo, enseguida considera una empresa pequeña, en la que trabajan pocos obreros los cuales reciben órdenes del jefe de la misma, que se ha liberado de la ejecución de gran número de operaciones.

Cada nuevo grupo de obreros obliga a los patronos a que empleen a un jefe más; la existencia de unos cuantos contramaestres suscita la necesidad de crear el

cargo de jefe del taller; la existencia de varios jefes de taller obliga a crear el cargo de jefe de división y así sucesivamente hasta que se llega a una situación en la que el jefe de la empresa se ve libre enteramente de las funciones de ejecución del trabajo. Cada jefe intermedio, tiene el deber de ser productor de movimiento e ideas.

3.1.1.3 DIRECCIÓN

Dirigir es un arte basado en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de administración, tiene por tanto sus grados, algunos preceptos que la facilitan y que debe cumplir todo encargado de dirigir son: tener un conocimiento a fondo del personal, conocer bien los convenios que ligan a la empresa con sus agentes, realizar inspecciones periódicas del cuerpo social.

Administrar y dirigir tienen relación estrecha, según Fayol “los principios de dirección son principios de administración”. Consideró que no era obligatorio incluir la dirección como parte de la administración, que podría estudiarse aparte, sin embargo, se decidió a incorporarla porque el reclutamiento y la formación del personal interesan a la dirección e incumben a la administración.

De igual interés es cercanía que plantea entre prever y gobernar “es cierto que si bien la previsión no es todo el gobierno, es al menos una parte esencial de él”.

3.1.1.4 COORDINAR

Es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento, dar al organismo material y social de cada función, las proporciones que conviene para que puedan cumplir de manera segura y económica; es tomar en cuenta en una operación o función, las obligaciones y las consecuencias que entraña para las otras funciones.

Es también proporcionar los gastos a los recursos financieros, la amplitud a los inmuebles y de los útiles de trabajo a las necesidades de fabricación, los aprovisionamientos al consumo, las ventas a la producción. La conferencia de los jefes de servicio es uno de los mejores medios para establecer y mantener la coordinación, tiene por objeto informar a la dirección sobre la marcha de las distintas secciones, precisar el concurso que los distintos servicios se deben entre sí, resolver problemas de interés común, tomando decisiones una vez discutidos los problemas.

3.1.1.5 CONTROL

Consiste en comprobar si todo sucede de acuerdo al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos; su objeto es señalar faltas y errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

Se aplica a cosas, personas y actos; algunas de sus premisas son: que el programa exista, que se aplica y se mantiene al día, de que el organismo social está completo, de que los cuadros sinópticos del personal se emplean, que la

dirección se ejerce de acuerdo con los principios, de que las conferencias de coordinación se celebran, etc.

Para que sea eficaz, el control debe hacerse en tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones; si aún bien realizado, sus conclusiones llegan tarde para que sea posible utilizarlas, habrá sido inútil, lo mismo si las conclusiones prácticas que de él se derivan son voluntariamente desatendidas. Un buen verificador debe ser competente e imparcial.

Hasta aquí las concepciones administrativas de Fayol, las cuales se erigieron en una de las bases para las construcciones teóricas que formulan los principios universales de la administración y argumentan las concepciones normativas de su estructura formal.

Fayol veía los éxitos logrados por la compañía como el resultado de la aplicación consecuente y sistemática en la administración de una serie de principios sencillos, pero eficaces y aplicables a todas las formas de organización

Las funciones administrativas existen en todos los niveles de la organización y que, en cierta medida, las cumplen hasta los obreros por lo que cuanto más alto es el nivel de la jerarquía de organización tanto mayor es la responsabilidad administrativa, y viceversa.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

3.1.2 PROPORCIONALIDAD DE LAS FUNCIONES

Lo explica en un esquema donde vamos a tener las funciones administrativas y conforme el nivel jerárquico es más alto más funciones administrativas van a tener a su cargo.

- Funciones administrativa
- Nivel Jerárquico
- Funciones básicas

3.1.3 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Para Fayol es una parte de la Administración que se va a encargar de darle forma por lo que es limitado y estático.

3.1.4 ADMINISTRACIÓN

Es un proceso por medio del cual se establece sistemas de ejecución y vigilancia para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales, es decir con mayor eficiencia.[15]

3.1.5 DIVISIÓN DEL TRABAJO

Debe darse en todos los niveles de la empresa al igual que la especialización. Y la División del trabajo se puede dar de manera horizontal y vertical

3.1.6 COORDINACIÓN

Es unir, armonizar el esfuerzo de la gente.

3.1.7 ORGANIZACIÓN EL LÍNEA- STAFF

La Organización en línea se sustenta en 4 principios universales de Fayol:

- Unidad de Mando
- Dirección
- Centralización
- Jerarquía ó cadena escalar

3.1.8 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

-División de Trabajo.

-Autoridad y responsabilidad. Derecho que tiene una persona a dar órdenes a otras y la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad.

-Disciplina. Consecuencia de la Obediencia.

-Unidad de Mando. Recibir órdenes de un solo jefe.

[15] TAPIA, Guadalupe , ADMINISTRACION

-Dirección. Todos saben lo que se va a hacer.

-Subordinación de los intereses individuales a los intereses Generales.

-Remuneración. Debe ser justa, suficiente para satisfacer las necesidades.

-Centralización. El más alto toma las decisiones

-Jerarquía o cadena escalar. Mientras más alto sea su nivel tiene más autoridad.

-Orden. Se refiere a que cada persona o cosa debe estar donde le corresponde.

-Equidad. No debe haber favoritismos.

-Estabilidad y duración del personal. La rotación excesiva va a provocar que se reduzca la eficiencia.

-Iniciativa. Capacidad de hacer un plan, proyecto y llevarlo a cabo.

-Espíritu de Equipo. Debe estar integrada la empresa.

3.2 TEORIA "Z"

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constratar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si

este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización como ocurre en la teoría Z, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

3.2.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA Z

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza: En la empresa Z se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores.
- El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si tenemos confianza en la gente ("tu eres bueno") la persona tiende a comportarse correctamente.
- Intimidad: La concepción holística [16]de las empresas Z abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo cono trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible.
- La relación empleado—jefe debe ser total: abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional. La relación debe ser intima.
- El jefe se preocupa por su empleado: por conocer su situación, sus alegrías, sus angustias, triunfos, ansiedades, etc. Y darle apoyo afectivo y psicológico.
- Sutileza: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato especifico. Hay seis mil millones de seres humanos en nuestro planeta y ninguno tiene huellas digitales iguales a otro.

3.2.2 OBJETIVOS DE LA TEORIA "Z"

- Trabajar en equipo
- Compartir los mismos objetivos
- Disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo.

[16] del griego "HOLOS": que lo abarca todo

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará. [17]

3.3 TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balanced Scorecard (BSC) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Hardvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, que son:

- ❖ Resultados financieros.
- ❖ Satisfacción de clientes (Internos y externos).
- ❖ Operación Interna (procesos).
- ❖ Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.
- ❖ Desarrollo de los empleados (competencias).

- ***Perspectiva Financiera:*** Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.
- ***Perspectiva Cliente:*** Como parte de una modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva cliente es un reflejo del mercado en cual se esta compitiendo.
- ***Perspectiva Procesos internos:*** Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.
- ***Perspectiva de formación y crecimiento:*** Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria

[17] OUCHI, William. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. 1981, Perseus.

para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Todo lo que pasa en la compañía afecta los resultados financieros, por lo que es necesario medir esos elementos para dirigir el desempeño financiero. La satisfacción de los clientes involucra estar cerca de ellos, saber sus necesidades, evaluar el servicio y los productos, predecir sus necesidades futuras.

La operación interna se refiere a los procesos de proveedor-cliente interno, que deben estar documentados y alineados a satisfacer a los clientes con indicadores de calidad, eficiencia, etc.

Los empleados deben estar comprometidos y satisfechos con su trabajo, estar capacitados, generar ideas creativas y de innovación, desarrollar las competencias de acuerdo al puesto, y tener expectativas de desarrollo dentro de la empresa.

3.3.1 LOS BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.

- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.

- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.

- Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.

- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.

- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.

- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

Una de las principales razones por la que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

El BSC no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía. En ese sentido, para lograr el éxito en la

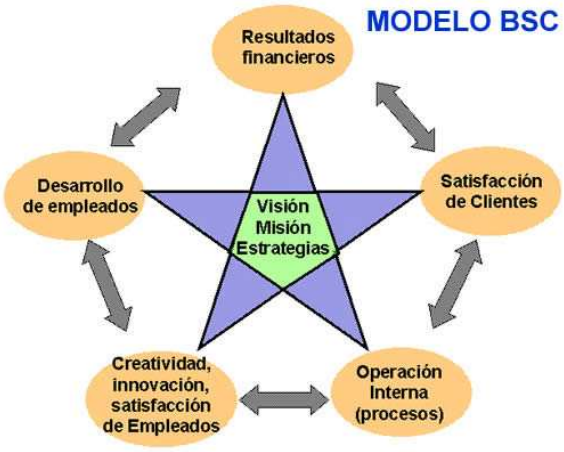
implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa, quienes deben cumplir los pasos siguientes:

- Tener compromiso.
- Crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.
- Educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional.
- Tener soporte tecnológico (software).
- Uno de los problemas a los que se enfrenta la organización al implementar un modelo de BSC es la dificultad para establecer indicadores de desempeño de las funciones administrativas. No obstante, se debe mantener presente un principio de calidad: *"Lo que no se puede medir, no se puede mejorar"*

Para poder apoyar lo anterior se sugiere redactar los objetivos en términos cuantificables de:

- Calidad
- Tiempo
- Costo/gasto
- Ahorros
- Cantidad
- % de satisfacción
- % de cumplimiento

Figura No. 3
Modelo BSC



Fuente: Información Tablero Comando
Elaboración: Prof. Mario Hector Vogel

3.3.2 LOS 10 ERRORES MÁS COMUNES DEL BSC

Los errores más comunes que cometen las empresas al implantar un sistema de BSC son:

- No tener una visión y misión clara.
- No alinear los objetivos de la empresa con los de las áreas.
- No alinear los objetivos de las áreas con los del personal.
- Contar con objetivos subjetivos (sin indicadores numéricos).
- Tener objetivos inalcanzables o poco realistas.
- Objetivos subvaluados.
- Poco apoyo y compromiso de la dirección y del personal.
- No educar / capacitar al personal.
- No alinear los resultados del BSC al estado de resultados.
- No tener los procesos clave documentados con evidencias estadísticas.

Los errores anteriores harán que el sistema del BSC implantado fracase de una manera rotunda.

Normalmente la implantación de un sistema de BSC lleva de 12 a 18 meses; no es un proceso sencillo ni rápido y requiere de atención, compromiso y mantenimiento, hasta generar una cultura de la medición en el personal.
Para ayudar al éxito del sistema BSC, el personal debe estar capacitado y entrenado en:

- Herramientas básicas de calidad.
- Mapeo de procesos (diagrama de flujo de los mismos).
- Auditorias de calidad (procesos).
- Trabajo en equipo
- Comunicación

3.3.3 DEFINIR OBJETIVOS FINANCIEROS

Entre los principales problemas de la implementación de un modelo de Balanced Scorecard, se encuentran:

- Alinear la misión, visión y objetivos organizaciones a objetivos individuales.
- Traducir las actividades, funciones y competencias a objetivos numéricos.
- Evaluar los objetivos numéricos y definir la contribución individual (evaluación de desempeño) a los objetivos organizacionales.
- Definir el Impacto financiero del nivel de logro de cada objetivo.

Es vital tener referencias del mercado o de la competencia con respecto a los objetivos que se van a definir, ya que si no se tiene esta información se puede caer en alguno de los siguientes casos, que pueden hacer que el proceso de implementación del BSC fracase:

- ❖ Objetivos inalcanzables.
- ❖ Objetivos demasiado benévolos que no reflejan la realidad.

Todos los objetivos deben estar reflejados o traducidos a resultados financieros. La siguiente fórmula nos permite determinar el nivel de valor de una actividad, tarea, proceso, producto o servicio en términos financieros desde la perspectiva del cliente.

Figura No. 4

Formula Nivel de Valor de Actividades

Fuente y Elaboración: Información Tablero de Comando

Valor	Es la efectividad y/o productividad en términos de rentabilidad o utilidad de un objetivo.
Calidad	Grado en el cual el producto o servicio cumple con las expectativas.
Costo	Insumos requeridos para generar el producto o servicio.
Servicio	Nivel de satisfacción del cliente por la calidad, precio y oportunidad del producto o servicio recibido.
Tiempo	El grado de oportunidad en que se recibe el producto o servicio.

3.4 TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La Planificación Estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar los objetivos estratégicos y estrategias a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción

futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

Se ha tomado como base los siguientes autores:

- ***F. David, 1994. Gerencia Estratégica*.**

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica le esencia de Gerencia Empresarial.

- ***H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.***

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

- ***Theodore A. Smith.***

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles

3.4.1 CARACTERÍSTICAS DE ESTA PLANEACIÓN

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

- Establece un marco de referencia general para toda la organización.

- Se maneja información fundamentalmente externa.

- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

- Normalmente cubre amplios períodos.

- No define lineamientos detallados.

- Su parámetro principal es la efectividad.

3.4.2 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización. Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada esta en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para loa determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

3.4.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser imprevisto o lento, la planificación permite asimilar estos cambios.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

3.5 ANÁLISIS DE LA ALTERNATIVA MÁS APROPIADA

Se ha tomado como base las teorías antes mencionadas ya que consideramos son las más adecuadas para la elaboración de este proyecto. La teoría clásica determina ir de lo general a lo particular y nuestro análisis partirá de ese enfoque para expandir el negocio.

La teoría "Z" destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura empresarial, es decir que se pone énfasis en el recurso humano, ya que muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

El CMI o Balanced Scorecard, sirve para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa, pero debemos tomar en cuenta que es frecuente que la visión y la estrategia de una organización no sean fácilmente traducibles a objetivos concretos y prácticos para cada unidad de negocio o departamento.

Por otro lado la Planificación Estratégica es un instrumento que nos sirve para alcanzar los resultados esperados, permite desarrollar acciones definidas en función de las necesidades y de los objetivos que persigue la empresa, con proyección a largo plazo.

De acuerdo a este análisis se ha considerado que la alternativa más viable para cumplir con el objetivo del proyecto de expansión es la Planificación Estratégica, ya que cumple con todos los principios administrativos como son: Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Control, nos permite definir con precisión el

ambiente interno y externo para tener la capacidad de determinar las acciones oportunas en los momentos adecuados, sin dejar de lado a a la teoría Z y la teoría Clásica, que se ven inmersas en esta teoría.

Debemos aclarar que el cuadro de mando integral no es un sólo un conjunto de indicadores, sino una manera de disponer de una fuente de información estratégica que prepare a una organización para ser competitiva en el futuro. Una vez establecido el cuadro de mando, este debe ser utilizado con frecuencia para analizar la evolución de la organización y para revisar la utilidad de los objetivos con el fin de establecer nuevas estrategias o modificaciones que lleven a la organización a funcionar con éxito , es decir previo a la ejecución del CMI debe existir una planificación estratégica. Además se debe aclarar que es aplicable a corto plazo con un periodo de 5 años y para instituciones públicas.

3.6 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.6.1 DEFINIR LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Se plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estados en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento, desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión y de la visión debe resultar de un replanteo critico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis. [18]

La misión es el propósito fundamental de la existencia de una organización respecto a sus esferas de actividad y a la sociedad; enunciado que plasma simple y brevemente la razón de ser de la organización. Sirve de punto focal que permite a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización. Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya a la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.

La Misión se resume en un enunciado que proyecta la imagen compartida de lo que queremos que la organización llegue a ser. Debe contener las características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones

[18] Menguzzato, 1991, pág. 231-232

3.6.2 ESTABLECER OBJETIVOS.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. «La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos» para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido

3.6.2.1 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

- Guía para la toma de decisiones
- Guía para la eficiencia de la organización
- Guía para la coherencia de una organización
- Guía para la evaluación de desempeño

3.6.2.2 ANALIZAR LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee, en qué medidas y cómo los usa. El hacer está limitado por el poder hacer. Es por eso que se deben analizar cada uno de los recursos reales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuales son las ventajas comparativas (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos también se deben analizar las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o por lo menos a evitarlos.

3.6.3 EXAMINAR EL ENTORNO

La experiencia empresarial aconseja profundizar posteriormente en tres direcciones: los clientes, los competidores y la estructura de mercado. Para ello los estudios de demanda (cuantificación) y los de comportamiento del consumidor (aspectos cualitativos) son una responsabilidad principal del área de mercadeo, de igual modo que lo es la obtención de información sobre los canales de distribución y comercialización.

El resto de los análisis incumbe más a la alta gerencia, sobre todo los estudios de los competidores y el establecimiento del perfil estratégico de éstos. La

herramienta de diagnóstico «grupos estratégicos» es de ayuda en la focalización del esfuerzo competitivo de la empresa

Como uno de los estudios finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos.[19] Todos estos métodos buscan establecer con base en el ciclo de vida de los productos y la tecnología, el crecimiento de las ventas y los mercados, su potencial de rentabilidad y de crecimiento, la fortaleza de negocios y productos respecto al atractivo del mercado. En concordancia con esto se adoptaría un rumbo inversionista o una estrategia particular.

3.6.4 ELABORACIÓN DE PREDICCIONES

Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros. Se toman en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital. etc. El poder tener predicciones exactas de factores internos o externos es una manera de aventajar a la competencia. Esto no es fácil, clara evidencia es el hecho de que casi nunca el gobierno acierta en sus predicciones sobre factores como la inflación, a pesar de dedicarle sumas millonarias a dichos estudios. Es por esto que dichas predicciones son útiles hasta cierto punto, y se deben usar con cautela, y basarse en ellas para ver tendencias, patrones o predecir posibles recesiones o caídas de mercado.

3.6.5 ANALIZAR OPORTUNIDADES Y RIESGOS

El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales los gerentes pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos. Un mismo ambiente puede ser la oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria, debido a recursos diferentes. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación: podemos seguir como estábamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

En este punto se abordan los principales enfoques, métodos y técnicas que se usan en el mundo, para desarrollar el análisis de situación (escrutinio externo e interno) y se propone un modelo integrado y comprensible, para su realización.
Por el análisis de situación ha de entenderse el estudio que las organizaciones dirigidas estratégicamente, realizan previo al trazado de sus objetivos, estrategias y planes. Este análisis, se puede clasificar en escrutinio interno cuando se refiere a conocer e inventariar sus recursos, sus puntos débiles y sus fortalezas; es un escrutinio externo cuando se enfoca hacia el ambiente en que está insertada:

[19] Boston Consulting Group, BCG, 1988

clientes, competidores, suministradores, tendencias del mercado y la tecnología, etc.; todo ello en busca de oportunidades, amenazas y riesgos.

3.6.6 IDENTIFICAR Y EVALUAR ESTRATEGIAS

Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación. ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado?. Sí no, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Buscamos nuevos mercados?. Sí es así, ¿Debemos incursionar en el Mercado adquiriendo otra empresa o iniciamos otra? Tal vez debamos retraernos o consolidarnos.

3.6.7 SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA

La estrategia es un elemento clave para la gestión de la empresa. La gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

La selección de estrategias implica un análisis cuantitativo y cualitativo para ver cual es la más rentable para la organización, es necesario hacer estimaciones sobre su consecuencia futura para lograr una mejor toma de decisiones.

Hay que estar seguros de la coherencia entre lo que decimos que queremos hacer, estrategia, y lo que realmente hacemos, ejecución de los planes de acción. Es aquí donde nace la necesidad de diseñar un sistema de control de todos aquellos parámetros relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos.

CAPITULO IV

4. OPERATIVIZACIÓN DEL MODELO DE EXPANSIÓN

De acuerdo al estudio efectuado, hemos considerado que la empresa debe formarse como una sociedad civil, y a continuación detallamos los pasos que debe seguir.

4.1 PROCESO PARA CONFORMAR UNA SOCIEDAD CIVIL

El proceso de conformación de una sociedad civil se efectúa entre dos o más personas, las mismas que deben realizar los estatutos, reglas y políticas que la regirán. En el acta de constitución de la empresa se deben mencionar datos importantes como cuál es el aporte de cada socio, el tiempo de duración de la empresa, etc.

Una vez elaborados los estatutos, el juez mediante sentencia aprueba la formación de la sociedad civil.

Posteriormente se debe realizar la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.

Se procede a obtener el RUC.

La característica de este tipo de organizaciones (sociedad civil), es que en caso de quiebra de la empresa, los accionistas responden con su patrimonio. Mientras cuando existe una compañía Ltda., únicamente se responde con los bienes de la empresa.

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA AC MOTORS

La planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo , números necesarios y optimización de recursos para su ejecución.
Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de las estrategias para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Consideramos que es necesaria e importante la implementación de una Planificación Estratégica para AC MOTORS, por los siguientes motivos:

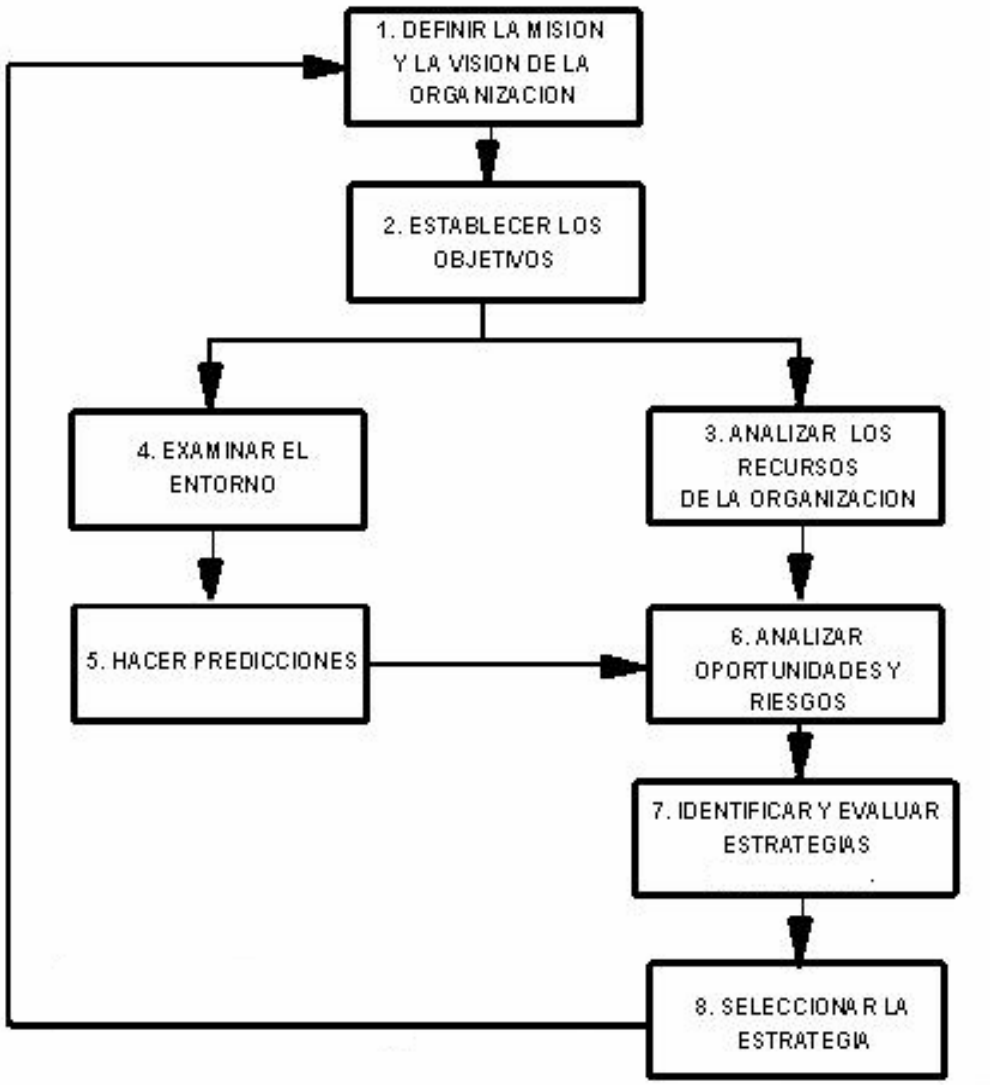
- Propiciará el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reducirá los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, para promover la eficiencia al eliminar la improvisación,

maximizando el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

- ❖ Preparará a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ❖ Generará una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ❖ Establecerá un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- ❖ Motivará sustancialmente a todos los miembros de AC MOTORS, puesto que conocerán hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

4.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Flujo No. 3
Planificación Estratégica



Fuente: Planificación Estratégica
Elaboración: Autoras de Tesis

4.3.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN DE AC MOTORS

4.3.1.1 MISIÓN

"Satisfacer `*siempre*` las necesidades del cliente comercializando repuestos a diesel y ofreciendo un excelente servicio de taller al sector de transporte pesado y urbano de la ciudad de Quito, con un fuerte compromiso de proporcionar los más altos estándares de calidad y profesionalismo, con precios competitivos que permitan crecimiento, obteniendo beneficios económicos oportunamente. Manteniendo un ambiente de trabajo de equipo, ordenado, seguro y con un profundo sentido de respeto".

4.3.1.2 VISIÓN

"Obtener el reconocimiento de AC MOTORS a nivel nacional al cabo de diez años, brindando profesionalismo en la comercialización de repuestos a diesel y servicio de taller, fidelizando clientes en cada una de nuestras actividades, logrando así un posicionamiento efectivo en el mercado a largo plazo"

4.3.1.3 FILOSOFIA

Estamos centrados en la satisfacción plena de nuestros clientes al ofrecer una extensa y completa línea de repuestos a diesel acompañado de un servicio de taller con un ambiente agradable, respetuoso y confiable, preocupándonos siempre por brindar un excelente servicio.
Estamos comprometidos con nuestro país, al cual apoyamos insistentemente en su crecimiento y desarrollo económico y social.

4.3.1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Después de realizar un estudio a nivel interno sobre los valores personales de los miembros AC MOTORS, detallamos los valores que la empresa adoptará para utilizarlos en la toma de decisiones, un claro sentido de la dirección a seguir para alcanzar nuestras metas.

Los valores que AC MOTORS promueve son:

- **RESPETO:** Buscamos constantemente mantener la armonía en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores

- **HONESTIDAD:** Siendo íntegros para recibir a cambio la confianza de clientes internos y externos, se expresa en el comportamiento honorable observado por el personal en la vida familiar, profesional y social.

- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimos de manera oportuna y precisa con las actividades propias de cada puesto para escalar y llegar a las metas fijadas. Nos sentimos

comprometidos a mantener los más altos niveles de responsabilidad en todas las manifestaciones organizacionales, profesionales y personales.

- **COMPROMISO:** Nos dedicamos a llegar al objetivo establecido y cumplimos responsablemente con las actividades propias del puesto.

- **COOPERACION:** Nos apoyamos mutuamente para llegar a los objetivos fijados.

- **DISCIPLINA:** Cumplimos normas y políticas que apoyan nuestro trabajo.

- **CONSTANCIA:** Cumplimos en forma permanente y ordenada garantizando nuestra permanencia como organización.

- **INNOVACION:** Promovemos el cambio para mejorar los procesos y servicios como el medio mas importante para estar cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.
- **ESPIRITU DE SERVICIO:** Promovemos el trabajo con ánimo positivo, de esta manera cumplir con el compromiso de servicio que refuerza la confianza de nuestros clientes.

- **VISION:** Buscamos oportunidades en el presente para el futuro. Promovemos el desarrollo de la tecnología comercial en beneficio de clientes, colaboradores y accionistas.

4.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AC MOTORS

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En el organigrama que se propone para AC MOTORS, se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

Se presenta un organigrama vertical, donde cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a este por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Este Organigrama representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su Jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.

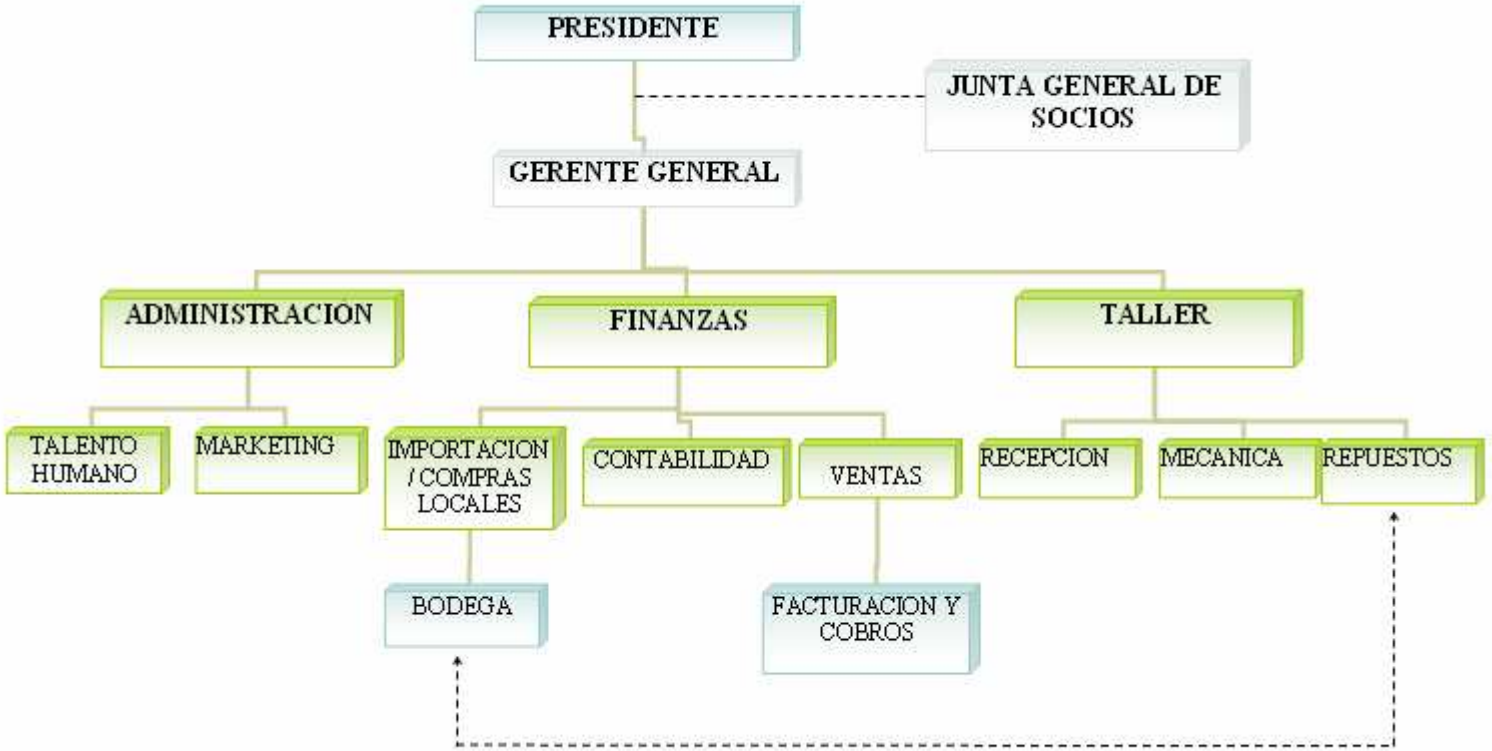
Las ventajas que tiene son:

A) Son los mas usados y, por lo mismo, fácilmente comprensibles.
B) Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

En cuanto a este punto mostramos los niveles de organización para una empresa comercial, ya que el grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

4.3.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AC MOTORS

Flujo No. 4
Estructura Organizacional Propuesta



Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

4.3.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Obtener una mayor participación dentro del mercado del sur de Quito, sector Guamaní.

- Recuperar la inversión dentro de mediano plazo, con el fin de adquirir mayores utilidades, obteniendo una tasa interna de retorno atractiva en el mercado.

- Prestar nuestros servicios con eficiencia y cumplimiento, contando con un personal calificado y profesional en el área de repuestos y servicio de taller, manteniendo un stock óptimo a las necesidades de nuestros clientes.

4.3.4 POLÍTICAS

4.3.4.1 DE COMERCIALIZACIÓN

- Importar y comprar localmente (si el caso lo amerita) autopartes de vehículos a diesel con precios que sean competitivos y cumpla con las necesidades, acorde a la tendencia y requerimientos del mercado.

- Fijar una base en el nivel de ventas mensuales en busca de que estas se incrementan mes a mes.

- Establecer negociaciones con los proveedores locales para que los montos de compra mayores a USD $ 2.000,oo, sean concedidos a crédito a un plazo mayor de 60 días.

- Establecer un programa de crédito para clientes frecuentes, del 10% por compras a crédito, y el 15% de contado tanto como para compra de autopartes como para usuarios del taller.

4.3.4.2 DE RECURSOS HUMANOS

- Para solicitar un permiso de trabajo, el empleado deberá solicitarlo con 48 horas de anticipación, de acuerdo a la legislación vigente.

- El personal tomará sus vacaciones obligatoriamente, entre el mes de junio y agosto de cada año.

- Si el empleado incumpliere con el horario de trabajo, llegando tarde, se procederá a descontar la cantidad de USD $5,oo por cada tres atrasos al mes. Este rubro servirá para un fondo para eventos sociales a beneficio de los empleados.

- Para el personal administrativo se otorgará un curso de capacitación al año.

- Para el personal de taller se otorgará un curso de capacitación al año. Pero tendrán la oportunidad de acceder a los cursos gratuitos que

brindan los proveedores de autopartes, con previa coordinación con el departamento de Talento Humano.

- En diciembre de cada año se realizará la cena navideña, que correrá por cuenta de la empresa.

- Se efectuará el paseo anual por el día del trabajador, rubro que correrá por cuenta de la empresa 50% y el empleado 50%, el mismo que tendrá como objeto integrar a los miembros de la empresa.

- El personal del taller podrá movilizarse a cualquier lugar del país en el caso de que su trabajo lo requiera para realizar actividades de emergencias mecánicas.

- Otorgar al personal uniformes para mejorar la presentación del taller y para confort de los empleados.

4.3.4.3 DE ADMINISTRACIÓN

- Fomentar un clima organizacional basado en: Ambiente de solidaridad, trabajo en equipo y respeto.

- Todo trabajador se regirá a realizar su trabajo de acuerdo a su área y a las obligaciones que demanda su puesto.

- Se realizará una reunión cada fin de mes, con el objeto de analizar las actividades y los problemas suscitados en cada área. Además esta reunión servirá para programar los eventos del mes siguiente

- El pago de sueldos y salarios a los empleados se realizará en forma quincenal, es decir un anticipo los primeros quince días de cada mes y el complemento a fin de mes.

- El pago por concepto de servicios suplementarios (mantenimiento, compra de suministros de oficina, etc.), se realizará cada viernes.

- Presentar siempre unas instalaciones adecuadas y limpias para que el usuario se sienta satisfecho.

4.3.5 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Para poder analizar los recursos de AC MOTORS, es necesario determinar las ventajas comparativas y competitivas de la misma. Considerando que Ventajas Comparativas están relacionadas con la especialización propia de cada empresa aquello que es capaz de producir comparativamente mejor, (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas.

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.

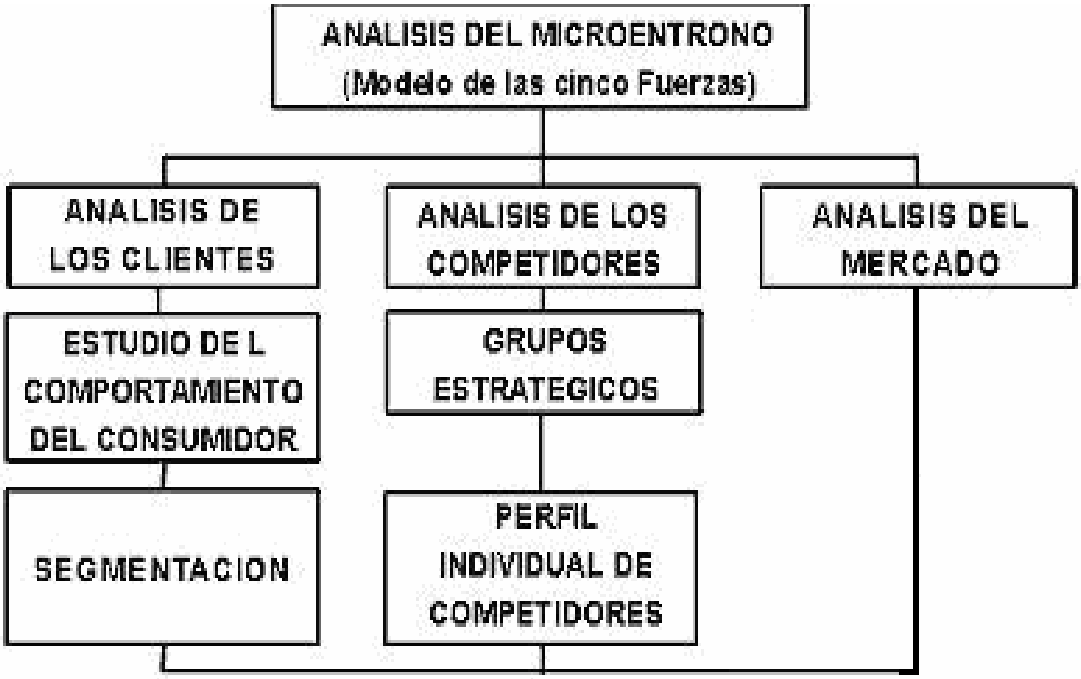
Cuadro No. 5
Ventajas Competitivas y Comparativas de AC MOTORS

FACTORES	VENTAJA COMPARATIVA	VENTAJA COMPETITIVA
Productos Ofrecidos	Variedad en el stock de productos	Ofrecer repuestos genéricos a menor de precio y de buena calidad
Mercado atendido	Atendemos el 45% a propietarios de vehículos de transporte pesado y urbano.	Brindamos planes de financiamiento a clientes frecuentes y confiables.
Tecnología	Poseemos las herramientas necesarios para atender de manera rápida a nuestros clientes.	Como taller exclusivo SCANIA, poseemos un software que permite identificar fallas a través del computador generando un diagnóstico preciso sobre el estado del vehículo.
Capacidad de Producción a bajo costo	Poseemos un 60% de productos que se comercializan a costos bajos	Somos importadores directos, lo cual abarata nuestros costos
Método de Venta	Tenemos 2 sucursales, y la mayoría de las ventas se las realiza directamente a través del mostrador, los clientes acuden por el prestigio que ha ganado la empresa durante varios años.	Nuestro buen servicio lo avalizan empresas grande como Ideal Alambrec, Levapan, Comandato, etc.
Recursos Humanos	Contamos con personal capacitado para atender demandas de nuestros clientes.	Poseemos un espíritu de servicio y compromiso con el cliente.
Capital	Tiene un índice de propiedad que se encuentra dentro del rango del 60% (año 2007 67,59%).	La empresa tiene bienes que garantizan y respaldan la ejecución de un prestamo bancario para realizar inversiones, ya que cuenta con suficiente inventario bienes inmuebles, etc.

Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

4.3.6 EXAMEN DEL ENTORNO

Flujo No. 5
Análisis del Microentorno de AC MOTORS



Fuente: Planificación Estratégica
Elaboración: Autoras de Tesis

4.3.6.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Para poder determinar un estudio acerca de los clientes de AC MOTORS, se procedió con el análisis de los siguientes puntos:

4.3.6.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Entendiendo que es la participación total del mercado en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones. Para ser más específicos podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Durante la trayectoria de AC MOTORS, la empresa se ha enfocado a establecer alianzas con grandes empresas como Ideal Alambrec, Levapan, Comandato , etc, las mismas que realizan mantenimiento de sus vehículos constantemente, lo cual ha beneficiado al taller y al almacén, razón por la cual han reconocido el servicio y producto que ofertamos.

La muestra de nuestro estudio se basó en 56 compañías de transporte urbano/terrestre en la ciudad de Quito, de las cuales se escogieron 9 compañías de más trascendencia en el Sur de la ciudad, a continuación se detallan: (Ver Anexo No. 16)

Cuadro No. 6
Detalle de Unidades de Cooperativas de Transporte
Sector Sur Quito

No.	Nombre de Cía. Transporte	Total No. Unidades	HINO	ISUZU	VW Y MERCEDES
1	PICHINCHA	35	11	2	22
2	SAN FRANCISCO	80	15	11	54
3	DISUTRANSA	78	30	10	38
4	VENCEDORES	105	32	*	73
5	TRANS LATINOS	119	48	15	56
6	QUITUMBE	68	17	7	44
7	LATINA	86	26	22	38
8	15 DE AGOSTO	60	11	15	34
9	COOP. LIBERTAD	145	58	22	65
	TOTAL	776	248	104	424

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: Autoras de tesis

Como muestra el cuadro, nuestro mercado potencial es 352 unidades, que poseen vehículos de marca HINO, ISUZU.

4.3.6.3 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades, busca responder la pregunta ¿por qué nos compran? o, como dice ¿qué nos compran?".

La empresa ha considerado al estudiar el comportamiento del consumidor, identificar variables como el precio, calidad, variedad y atención. Para obtener esta información se realizó una encuesta (Ver Anexo No. 17), en la cual se preguntó a los clientes lo siguiente:

¿Cuáles de los siguientes factores ud. analiza antes de comprar repuestos automotrices?
Al tabular la información, se arrojó el siguiente resultado:

Variable	Porcentaje
PRECIO	24,24%
CALIDAD	45,45%
VARIEDAD	3,03%
ATENCION	27,27%
TOTAL	100,00%

Notamos que el *precio* es una variable que no influye en mayor proporción en lo que se refiere a la compra de repuestos automotrices, sin embargo consideramos que el nivel de ingresos de nuestros consumidores son altos, puesto que acuden al mantenimiento del vehículo cada mes. Como se puede notar en la siguiente pregunta.

¿Con qué frecuencia ud. realiza el mantenimiento de su vehículo?

Frencuencia	Porcentaje
CADA MES	30,30%
CADA 2 MESES	12,12%
CADA 3 MESES	18,18%
CADA 3 O 6 MESES	6,06%
CADA 6 MESES	6,06%
CADA 15 DÍAS	12,12%
CADA 3 SEMANAS	6,06%
CADA SEMANA	9,09%
TOTAL	100,00%

En cuanto a la variable *calidad*, los consumidores le prestan mayor atención a este factor antes de realizar una compra de repuestos automotrices, puesto que el producto debe ser de una procedencia confiable para garantizar su durabilidad, ya que el vehículo de nuestros clientes es su medio de trabajo y está expuesto a sufrir daños a causa de su uso.

La *variedad*, es un factor que en el consumidor no tiene mucha influencia, ya que lo que ellos buscan es un buen producto que no perjudique su vehículo. Sin embargo AC MOTORS, cuenta con un stock variado para la disponibilidad de los clientes.
La variable *atención*, denota que el consumidor requiere de una buena atención, y en la realidad se presenta esta situación, ya que el producto que se expende no es muy común y requiere de un conocimiento sólido por parte del vendedor, en cuanto a términos técnicos se refiere.

4.3.6.4 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Corresponde en este punto describir a los competidores, ¿quienes son?, ¿donde están?, ¿que tamaño tienen?, ¿cuanto usan de este tamaño? y ¿cual es la participación en el mercado o volumen total de ventas?. Debe analizarse esa competencia a la luz de aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total.

4.3.6.5 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Es un conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión clave.
Para investigar cuáles son nuestros principales competidores hemos efectuado la siguiente pregunta:

¿En cuál de los siguientes almacenes usted realiza sus compras de repuestos?

Almacén	Porcentaje
MAVESA	36,36%
TEOJAMA COMERCIAL	12,12%
CACERES DIESEL	9,09%
IMP. PORRAS	12,12%
OTROS	30,30%
TOTAL	100,00%

Cuadro No. 7
Competencia Grupo Estratégico

Estrategia / Competidores	Penetración en el mercado	Desarrollo del mercado	Desarrollo del producto	Diversificación del producto
MAVESA	.Cuando se compra un vehículo la garantía es válida únicamente si el mantenimiento se realiza en los talleres de Mavesa .Poseen capacitación constante de los vendedores con seminarios en Japón	.Además de ofrecer sus productos a propietarios de camiones y buses esta empresa realiza ventas en los almacenes minoristas alrededor de todo el país, sin embargo no ofrecen un descuento representativo. . Se enfocan hacia el servicio y la atención personalizada a los clientes.	.Ofrecen repuestos únicamente originales, y no dan la opción de productos alternos	.Se orientan a nuevos mercados con la representación con la representación de CITROEN en el Ecuador.
TEOJAMA COMERCIAL	.En productos exclusivos realiza despacho via aérea desde Japón y Estados Unidos	.Poseen otros mercados, no solo el de transporte pesado, sino transporte liviano como vehículos de 101HP (daihatsu sirion)	.Ofrecen repuestos únicamente originales, y no dan la opción de productos alternos.	.Tienen variedad en sus productos, puesto que además de ofrecer repuestos y vehículos, ofertan chasis para buses.
CACERES DIESEL	.Las ventas se las efectúa desde el mostrador únicamente.	.Ofertan sus productos no solo a Quito, sino en Santo Domingo, donde tienen una sucursal	.Ofrecen productos alternos con precios competitivos	.Solo se orientan a la venta de repuestos automotrices
IMP. PORRAS	.Las ventas se las efectúa desde el mostrador, y a través de pedidos desde provincias.	.Ofertan sus productos no solo a Quito, sino en Guayaquil, Ibarra, donde poseen sucursales.	Ofrecen productos alternos con precios competitivos	Solo se orientan a la venta de repuestos automotrices.

Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

4.3.6.6 PERFIL INDIVIDUAL DEL PRINCIPAL COMPETIDOR

Mavesa es un principal proveedor de repuestos HINO en Quito, por ello hemos considerado y de acuerdo a los resultados generados en nuestra encuesta, se ubica como un líder en el mercado de repuestos y vehículos HINO, representado el mayor competidor directo de AC MOTORS.
Este competidor tiene las siguientes características:

- **Quienes son:** Proveedores de vehículos de trabajo marca HINO, automóviles Citroen, repuestos y servicio técnico en el Ecuador.

- **Ubicación:** Tiene varias sucursales a nivel nacional. En Quito se encuentra en el sector Norte y Sur. La sucursal del sur se encuentra a 2 km. aproximadamente de las instalaciones actuales de AC MOTORS, sin embargo en el nuevo local, que estará ubicado más al Sur (Av. Maldonado y Yanayacu), no existe un competidor cercano.

- **Tamaño:** Posee instalaciones muy amplias, las cuales han permitido incluso brindar conferencias sobre charlas técnicas y de garantías a los miembros de la HINO JAPAN, a nivel de Latinoamérica.

- **Participación del Mercado:** Las ventas han superado las expectativas de Hino Motors Ltd. para el 2007, quien este año logró posicionarse como líder alcanzando un nuevo récord de ventas de 2147 unidades y siendo reconocido por Hino con la presea al mejor distribuidor de América Latina en la venta de chasises así como también por el rubro de Ventas de Partes y Piezas de Repuestos, estos dos galardones fueron entregados en la ciudad de Lima, Perú, el 3 de julio del presente año.

4.3.6.7 ANÁLISIS DEL MERCADO

Dirigido a las compañías de transporte

¿Qué marca de vehículo tiene usted?

Marca Vehículo	Porcentaje
HINO	51,51%
NISSAN	15,15%
ISUZU	9,09%
SCANIA	18,18%
OTROS	6,06%
Total	100,00%

¿Qué línea de productos compra en este local?

Productos	Porcentajes
SISTEMA MOTOR	21,37%
SISTEMA CAJA	8,18%
SISTEMA TRANSMISION	18,03%
SISTEMA FRENOS	8,18%
SISTEMA EMBRAGUE	16,39%
SISTEMA SUSPENSION	4,91%
OTROS	22,94%
Total	100,00%

¿Sabía usted que proporcionamos el servicio de taller?

Alternativa	Porcentaje
SI	57,57%
NO	42,42%
Total	100,00%

¿Cuántas veces ha utilizado el servicio de taller?

Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	84,85%
2 VECES	6,06%
3 VECES	9,09%
Total	100,00%

¿En qué sector de la ciudad reside?

Sector	Porcentaje
NORTE	15,15%
SUR	69,69%
CENTRO	9,09%
OTROS	6,06%
Total	100,00%

¿En qué lugar cree que sería conveniente que abramos una sucursal?

Lugar	Porcentaje
SUR QUITO	60,60%
NORTE QUITO	27,27%
OTRAS CIUDADES	12,12%
Total	100,00%

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos resaltar que la marca de vehículos que más salida tiene es HINO y SCANIA, siendo los repuestos relacionados a sistemas de motor (chaquetas biela y bancada, medias lunas, válvulas, retenes cigüeñal, etc.), los que más rotación tienen, así como las autopartes de transmisión como son crucetas, cauchos árbol, retenes, rodelas, satélites y planetarios, etc. Entre otros se ven representados los repuestos como: aceites, retenes y rulemanes de rueda, reparaciones de pedal freno, etc. De las personas que realizan compras en el local, el 15,15% utilizan el servicio de taller.
La mayoría de nuestros clientes viven en el sector sur de la ciudad, por ello muchos de ellos prefieren que se abra un sucursal ubicada más al sur de Quito, con el fin de tener comodidad, puesto que el sector donde esta ubicado actualmente AC MOTORS es muy congestionada, debido a los trabajos que se realizan a causa de la construcción del Corredor Sur.

4.3.7 ELABORACIÓN DE PREDICCIONES

4.3.7.1 INVERSIÓN

Para las nuevas instalaciones de AC MOTORS, hemos considerado los siguientes gastos para la apertura de nuestra nueva sucursal, cuyo monto ascienda a USD $ 112.375,oo, cantidad que será cubierta a través de un préstamo bancario. Se realizó un análisis previo sobre las tasas de interés de los bancos. La tasa más conveniente para obtener un crédito fue la del Banco de Loja (Ver Anexo No. 18)

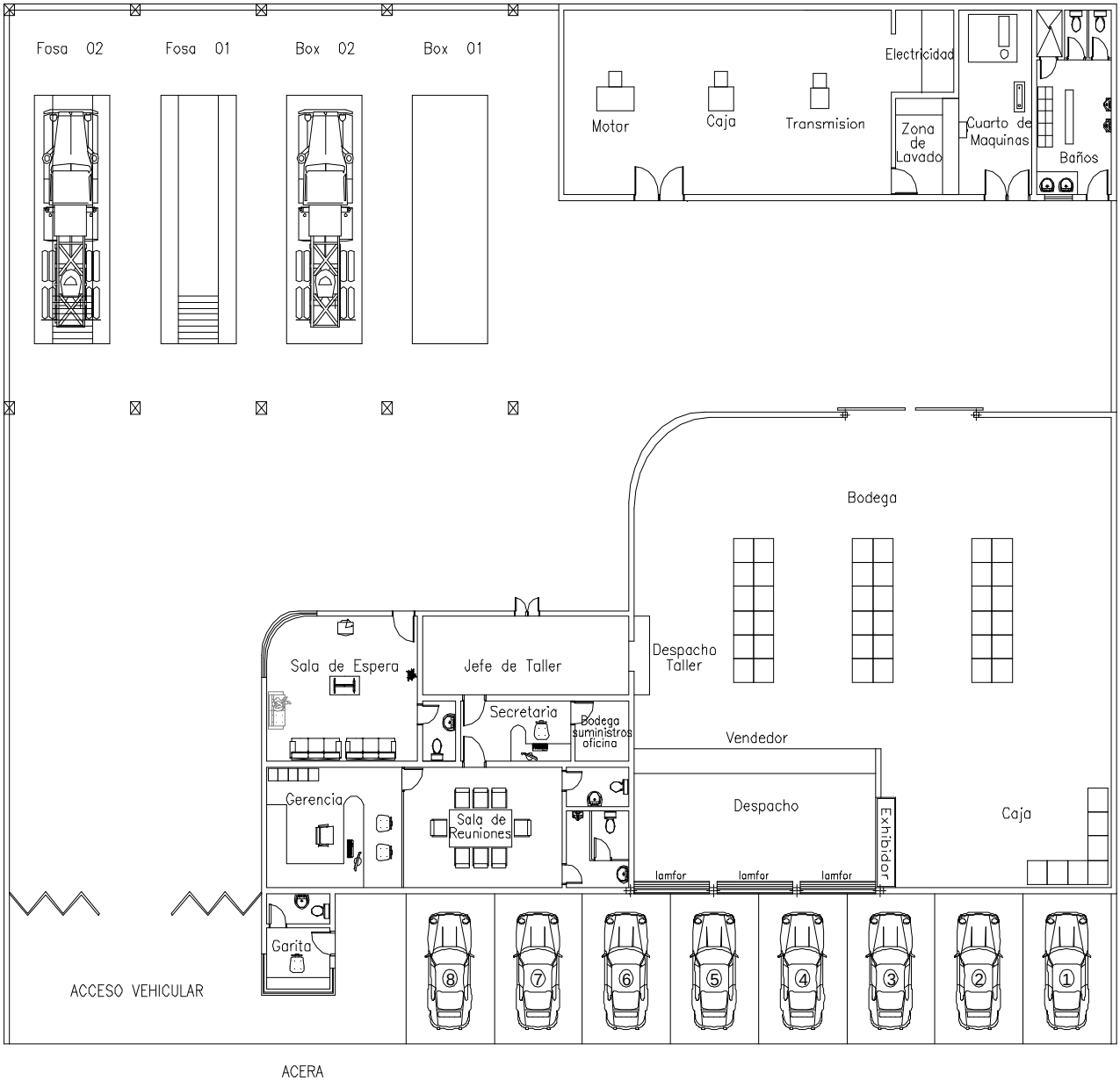
Cuadro No. 8
Inversión Nueva Sucursal AC MOTORS

DETALLE DE INVERSION	VALOR
Terrenos y Escrituras	43.000,00
Edificios	54245
Maquinarias	9870
Herramientas menores	1000
Equipo de Computación	1700
Muebles y Equipo de Oficina	2560
TOTALES	112.375,00

Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

El terreno está ubicado en la Av. Maldonado S/N y Yanayacu, sector Guamaní. Tiene una superficie de 1500 metros cuadrados. La construcción de la oficina será de aproximadamente 170 metros, y el resto se utilizará para la construcción de las instalaciones del taller. (Ver Anexo 19 - Flujo Taller).

Gráfico No. 7
Planos de Nuevas Instalaciones AC MOTORS



Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

4.3.7.2 HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA

Se han considerado un grupo específico de herramientas que son más utilizadas en el taller, entre estas están: martillo, destornilladores, jgo. de rachas, torcometros, calibrador pie de rey, etc.

4.3.7.2.1 HERRAMIENTAS

LLAVES

MARTILLOS

LLAVE DE TUERCA

ENTENALLA

TALADRO

ALICATE

LLAVE CADENA

4.3.7.2.2 MAQUINARIA

El taller de mecánica automotriz, debe poseer de manera indispensable un gato hidráulico, que le permitirá subir motores, cajas, transmisiones, etc.

PRENSA HIDRAULICA

GATO HIDRAULICO

SOFWARE

4.3.7.3 RECURSO HUMANO

Para la apertura de la nueva sucursal de AC MOTORS, se ha considerado incorporar a ocho personas para desarrollar las actividades en el nuevo local, quienes serán personal seleccionado que demuestren ser idóneas para la labor que van a ejecutar.

Cuadro No. 9
Detalle de Personal de Nueva Sucursal AC MOTORS

No. Emp.	EMPLEADO
1	**Gerente Administrativo**
2	**Jefe Taller**
3	**Vendedor mostrador / Cajero**
4	**Secretaria**
5	**Bodeguero / Servicios Generales**
7	**Operario 2**
8	**Operario 2**

Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

4.3.7.4 ANÁLISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y EL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Considerando que el TIR (tasa interna de retorno) es un método de evaluación financiera de proyectos, que tiene relación directa con el tiempo y con el cálculo actuarial, es decir nos muestra si una inversión es viable o no. Si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor.

FLUJO DE CAJA
(En dólares)

	Inversión Inicial	Final 2009	Final 2010	Final 2011	Final 2012	Final 2013	Final 2014	Final 2015	Final 2016	Final 2017	Final 2018
FUENTES											
Inversión	112.375,00										
Total Ingresos	6357,90	97.397,64	109.363,08	122.598,00	137.204,40	153.309,77	171.597,56	192.862,38	214.958,04	244.742,60	276.551,26
TOTAL FUENTES	**118.732,90**	**97.397,64**	**109.363,08**	**122.598,00**	**137.204,40**	**153.309,77**	**171.597,56**	**192.862,38**	**214.958,04**	**244.742,60**	**276.551,26**
USOS											
Egresos		88.954,14	92.205,10	93.557,03	94.431,15	95.284,93	97.676,22	102.362,27	107.282,64	112.449,04	117.873,77
15% Trabajadores		1.266,52	2.573,70	4.356,15	6.415,99	8.703,73	11.088,20	13.575,02	16.151,31	19.844,03	23.801,62
Impuesto a la Renta		1.794,24	3.646,07	6.171,21	9.089,32	12.330,28	15.708,28	19.231,27	22.881,02	28.112,38	33.718,97
TOTAL USOS		**92.014,91**	**98.424,87**	**104.084,38**	**109.936,45**	**116.318,94**	**124.472,71**	**135.168,56**	**146.314,97**	**160.405,46**	**175.394,36**
FUENTES - USOS		**5.382,73**	**10.938,21**	**18.513,62**	**27.267,95**	**36.990,83**	**47.124,85**	**57.693,82**	**68.643,07**	**84.337,14**	**101.156,90**
Depreciaciones		4.521,91	4.521,91	4.521,91	3.955,25	3.955,25	3.955,25	3.955,25	3.955,25	3.955,25	3.955,25
Amortizaciones		312,00	312,00	312,00	312,00	312,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO NETO	**-118.732,90**	**10.216,64**	**15.772,12**	**23.347,53**	**31.535,20**	**41.258,08**	**51.080,10**	**61.649,07**	**72.598,32**	**88.292,39**	**105.112,15**
	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	8,00	8,00
MONTO DE INVERSION	-118732,90	8732,17	11521,75	14577,51	16828,76	18818,27	19913,00	20541,19	20674,72	25144,12	29934,09
VALOR ACTUAL NETO		**67.952,67**									
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		**24,92%**									
		-108.516,26	-92.744,14	-69.396,61	-37.861,41	3.396,67	54.476,77	116.125,85	188.724,17	277.016,56	382.128,71
RELACION BENEFICIO/COSTO (B/C)		0,5723									

Fuente: AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

El cuadro nos muestra que, el cálculo del TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto es de 24,92% si lo comparamos con la tasa de interés actual podemos decir que conviene realizar la inversión. El TIR obtenido en este cálculo, representa la tasa de interés más alta que el inversionista, es decir que los dueños de AC MOTORS podrían pagar sin perder dinero.

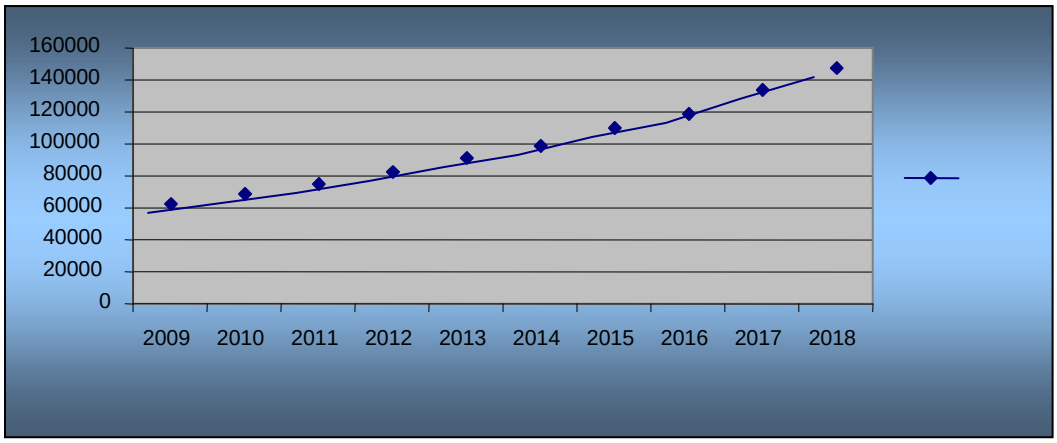
El VAN (valor actual neto) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión es decir se lo define como el valor actualizado de los cobros previstos menos el valor actualizado de los pagos también previstos, el VAN calculado en

este proyecto es de USD $67.952,67 al ser positivo este valor, se puede decir que el proyecto es rentable.

Por lo tanto el proyecto de expansión planteado para la Comercializadora de Repuestos AC MOTORS es viable, pues el TIR es de 24,92 y el VAN de USD $67.952,67, generando un costo beneficio del 57, 23 centavos, es decir por cada dólar invertido, se obtiene 57,23 centavos de utilidad a valores actuales.

4.3.7.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

Gráfico No. 8
Proyección de Ventas



Fuente: Registro Contables AC MOTORS
Elaborado: Autoras de Tesis

El gráfico representa el nivel de ventas que la nueva sucursal de AC MOTORS pretende alcanzar. Para su determinación se ha tomado en cuenta el índice macroeconómico denominado Inflación, la cual tiene un valor de 5% para cada año a partir del 2009. El stock de productos para la venta, ha sido calificado de acuerdo a un estudio de Sistema Clasificación de Inventarios ABC, el cual nos genera los productos que más salida tienen en el almacén. (Ver Anexo No. 20) (Ver Anexo No. 21)

Desde el año 2009 se pronostica un ingreso anual de USD$ 62.547,64, hasta el año 2018, que arroja un valor por ingreso de ventas de repuestos se proyecta a un valor de USD$ 148.344, 65. (Ver Anexo No. 22 – Presupuesto)

4.3.8 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS

4.3.8.1 MATRIZ FODA

Análisis FODA	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Análisis Interno	- Buena imagen de los proveedores - Trayectoria por más de 30 años - Variedad de productos -Personal capacitado	- Falta de poder de negociación con los proveedores, para que entreguen a tiempo los productos. - La empresa no tiene una clara dirección estratégica. - Existen repuestos de vehículos de marcas antiguas, que no tienen una salida frecuente. .- Salarios no competitivos en el mercado.
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Análisis Externo	-Revisión vehicular obligatoria cada año. -Concurso de Proveedores para empresas públicas - Lazos comerciales con la empresa SCANEQ - La nueva ubicación de AC MOTORS es un lugar estratégico.	- Solo ciertos talleres autorizados por el Municipio puedan realizar el mantenimiento previo. - Falta de seriedad por parte de las empresas públicas (corrupción). - Aumento de aranceles en la mercadería importada, así como las restricciones para importar ciertos productos. - El sitio puede tener en el futuro regulaciones sobre cuidado ambiental

4.3.8.2 ANÁLISIS INTERNO

4.3.8.2.1 FORTALEZAS – DEBILIDADES

Dentro de las fortalezas que posee AC MOTORS se determina que tiene una buena imagen de sus proveedores, por lo tanto de sus productos, puesto que son repuestos de calidad que garantizan la utilización del mismo. Para esta fortaleza hemos fijado un factor de debilidad, como lo es la falta de poder de negociación con sus proveedores, ya que muchas veces no pueden entregar el producto a un lapso no menor a 3 meses, lo cual perjudica el stock de repuestos y debilita nuestro servicio al cliente.

La trayectoria durante más de treinta años fortalece y consolida a la empresa en el mercado, captando clientes de grandes empresas, quienes avalizan el servicio. No obstante no cuenta una dirección estratégica clara que manifieste los objetivos que persigue la empresa y cada uno de sus trabajadores.

La variedad de productos que posee AC MOTORS se la define como otra fortaleza, puesto que tiene un stock amplio para la reparación de vehículos a diesel, proporcionando comodidad al cliente, brindando el servicio de taller. Sin embargo dentro del stock existen productos “huesos”, lo cual ocupa mucho espacio dentro de la bodega.

Se ha definido como fortaleza, el talento humano ya que cuenta con personal capacitado para atender los requerimientos de los clientes. No obstante, los salarios no son competitivos en el mercado, por esa razón no se puede asegurar la estabilidad del trabajador, convirtiéndose en una debilidad.

4.3.8.3 ANÁLISIS EXTERNO

4.3.8.3.1 OPORTUNIDADES – AMENAZAS

Como todos los años, el municipio ha establecido la revisión vehicular obligatoria, convirtiéndose en una oportunidad para AC MOTORS, ya que los clientes realizan el mantenimiento de sus vehículos, y genera la adquisición de repuestos y la demanda del servicio de taller. Una posible amenaza para este punto es que el Municipio delegue solo a talleres autorizados, para realizar el mantenimiento previo a la revisión.

Otra oportunidad que AC MOTORS puede aprovechar, son los concursos para ser proveedores de entidades públicas, ya que es un mercado seguro y es un punto de partida para darse a conocer hacia nuevos clientes y abrir nuevos mercados. Pero este factor se vería opacado, por la falta de seriedad por parte de las mismas entidades públicas, ya que el trámite para acceder a estos concursos es muy burocrático, y pesan las influencias de los directivos superiores.

La empresa ha establecido un lazo comercial con SCANEQ, puesto que los dueños de AC MOTORS, son accionistas de la mencionada empresa. Se manejan mediante el intercambio de mercaderías cuando una de las dos empresas no tiene en stock algún producto de marca SCANIA, otorgándose el diez por ciento de descuento, mutuamente. Pero se ha determinado una amenaza

en cuanto al aumento de aranceles y las restricciones para importar ciertos repuestos, lo que generaría un aumento en el precio de las autopartes, o la escasez de los mismos.

La ubicación de la nueva sucursal de AC MOTORS, se encontrará en la Av. Maldonado y Yanayacu S/N, este lugar es estratégico pues se ubica en plena Panamericana Sur, donde el parque automotriz urbano e interprovincial transita. Pero se determinó una amenaza que radica en las futuras regulaciones sobre el cuidado ambiental, puesto que el Municipio puede exigir nuevas normas para el tratamiento de aceites, lubricantes, etc.

4.3.9 IDENTIFICAR ESTRATEGIAS Y EVALUAR ESTRATEGIAS

4.3.9.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Efectuar publicidad para AC MOTORS, implementando un logotipo y eslogan que identifique a la empresa y fortalezca su imagen, incluyendo material POP.(point of purchase).

- Incluir nuevos servicios al cliente, como ampliar el servicio de taller acudiendo a las cooperativas de transporte, proporcionar nuevas facilidades de pago y una mayor asesoría en la compra de los repuestos por personal calificado.

- Elaborar una página. Web ofreciendo los servicios y productos de la empresa y a través de la cual se puedan realizar reservas por este medio.

4.3.9.2 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Estructurar un sistema de Clasificación ABC de inventarios, con el fin de mantener un stock adecuado de la mercadería para optimizar el espacio físico y evitar mantener repuestos de poca salida.

- Establecer un sistema de cobros para la cartera de clientes, con el fin de optimizar los tiempos de retorno del dinero.

- Evaluar nuevas alternativas de proveedores en exterior, y establecer políticas de negociación con los proveedores actuales, con el fin de minimizar costos.

4.3.9.3 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- Capacitación continua al personal administrativo y de taller.

- Implantación de un manual de funciones, que permitirá determinar las actividades, conocimientos y requisitos para cada puesto de trabajo.

- Motivar al personal, mediante un sistema de incentivos económicos y de reconocimiento público, los cuales serán programados mensualmente.

4.3.10 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

Una vez que se han analizado las estrategias para cada área: marketing, financiera, administrativa; se han identificado tres estrategias que serán la base para el cumplimiento de objetivos:

4.3.10.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

Efectuar publicidad para AC MOTORS, implementando un logotipo y eslogan que identifique a la empresa y fortaleza su imagen, incluyendo material POP.

4.3.10.2 ESTRATEGIA FINANCIERA

Establecer un sistema ABC de inventarios, con el fin de mantener un stock adecuado de la mercadería para evitar una falta de producto

4.3.10.3 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Implantación de un manual de funciones, que permitirá determinar las actividades, conocimientos y requisitos para cada puesto de trabajo.

4.3.11 PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA

4.3.11.1 ÁREA MARKETING

Se ha establecido realizar una publicidad para AC MOTORS, la misma que consistirá en fortalecer la imagen de la empresa con el propósito de incrementar sus ventas, proponiendo el siguiente logotipo y eslogan que lo representará:

NUEVO LOGOTIPO PARA AC MOTORS

Estos enunciados se incluirán en todo el material POP o material Punto de venta (Point-of-Purchase).

Además la empresa se dará a conocer a las compañías de transporte a través de cartas de presentación, en las mismas que se incluirá un CD auto ejecutable en el que constará una breve reseña sobre AC MOTORS, a la vez promocionaremos los productos y servicios.

Se fortalecerá la publicidad en radios de mayor difusión en la ciudad de Quito.

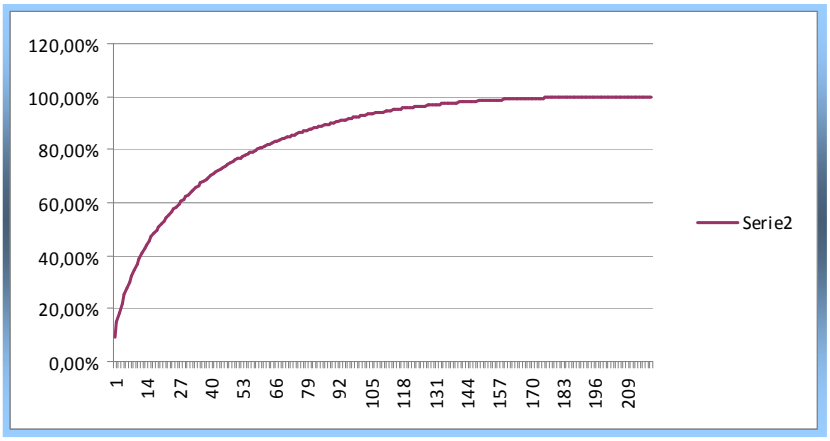
4.3.11.2 ÁREA FINANCIERA

Para cumplir con el objetivo financiero dentro de la Planificación Estratégica, que apunta a recuperar la inversión dentro de diez años, hemos considerado implementar un Sistema de Inventarios ABC, puesto que conocemos que el manejo de los artículos que se encuentran en el inventario es de vital importancia, ya que estos son los que determinan en gran parte la asignación de costos en el proceso productivo y determinan en un alto grado el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión financiera.

Una empresa que tenga un gran número de artículos de inventario, como es el caso de AC MOTORS, debe analizar cada uno de ellos para determinar la inversión aproximada por unidad.

La mayoría de empresas tienen en sus bodegas una gran cantidad de artículos que no tienen una misma característica, muchos de estos artículos son relativamente de bajo costo, en tanto que otros son bastante costosos y representan gran parte de la inversión de la empresa. Algunos de los artículos del inventario, aunque no son especialmente costosos tienen una rotación baja y en consecuencia exigen una inversión considerable; otros artículos, aunque tienen un costo alto por unidad, rotan con suficiente rapidez para que la inversión necesaria sea relativamente baja.

Gráfico No. 9
INVENTARIO ABC



Fuente: AC MOTORS
Elaboración Autoras de Tesis

Los artículos “A” son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, estos representan aproximadamente el 20% de los repuestos del inventario que absorben el 90% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario. (Ver Anexo 20)

Los artículos “B” son aquellos que le corresponden a la inversión siguiente en términos de costo.

Los artículos “C” son aquellos que normalmente en un gran número de artículos corresponden a la inversión más pequeña.

Este análisis nos da como resultado que el 80% del esfuerzo se aplica a administrar el 20% de los productos primarios o principales y el 20% del esfuerzo se dedica a administrar el 80% de los productos no principales.

4.3.11.3 ÁREA ADMINISTRATIVA

En función al organigrama organizacional se ha definidos los puestos según las necesidades de la empresa y para ello es preciso establecer las funciones que cada uno debe cumplir.

Dentro de la descripción de funciones para AC MOTORS, se ha orientado a las necesidades tanto profesionales como aspectos personales ya que lo que se pretende obtener es un equipo de trabajo con altos valores morales que velen por el bienestar de la empresa y del personal que en ella labora.

4.3.11.3.1 MANUAL DE FUNCIONES

4.3.11.3.1.1 INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Funciones de debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a modificaciones que surgen de las necesidades propias de la empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

El principal objetivo del manual de funciones es ser una guía para el desempeño eficiente del trabajador en cada una de las áreas.

4.3.11.3.1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL:

- Racionalizar las funciones y describir los diversos cargos.
- Optimizar la ejecución del trabajo.
- Evitar la duplicidad de instrucciones y de funciones.
- Delimitar las funciones correspondientes a cada cargo.
- Integrar y orientar a los nuevos trabajadores.
- Informar a los trabajadores sobre sus actividades, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la jerarquía de la empresa.
- Generar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

4.3.11.3.1.3 CONTENIDO DEL MANUAL

a) Título del Cargo
b) Objetivo del Cargo
c) Área de Trabajo
d) Tareas Principales
e) Tareas Secundarias
f) Preparación académica
g) Nivel de Experiencia
h) Evaluaciones sobre el Cargo
i) Responsabilidad del Cargo

4.3.11.3.1.4 FORMULARIO DE INFORMACION DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE AC MOTORS

4.3.11.3.1.4.1 JUNTA GENERAL DE SOCIOS

Es el órgano que refleja la voluntad de la sociedad mediante reunión de socios, quienes deciden por mayoría sobre los asuntos que son de su competencia según la Ley o los estatutos. La Ley establece como asuntos que son competencia de la Junta General, básicamente, la censura de la gestión social y las cuentas, el nombramiento y cese de administradores y liquidadores, la modificación de estatutos, el aumento y reducción del capital y la transformación, fusión, escisión y liquidación de la sociedad.

Derechos de los socios
Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad. Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de socios salientes. Derecho a participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores. Derecho de información en los períodos establecidos en los estatutos.

Tipos de aportaciones:

La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes, o en su industria. La aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa.

A menos que se haya pactado en el contrato de sociedad, no puede obligarse a los socios a hacer una nueva aportación para ensanchar los negocios sociales. Cuando el aumento del capital social sea acordado por la mayoría, los socios que no estén conformes pueden separarse de la sociedad.

4.3.11.3.1.4.2 MANUAL DE FUNCIONES DE LA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS "AC MOTORS"

TITULO DEL CARGO: ***PRESIDENTE***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Dirigir y controlar el manejo de las actividades y funciones que se ejecutan dentro de la empresa.

- ✓ **AREA DE TRABAJO:** Presidencia

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa y adoptar los planes y programas necesarios para el cumplimiento del desarrollo institucional.
2. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.
3. Ejercer la representación legal de la empresa
4. Dirigir el proceso de planeación de la empresa orientado a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
5. Propone ajustes a la organización interna, asignar y distribuir competencias de acuerdo con las disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos.
6. Gestionar la consecución de recursos de crédito, tanto internos como externos, respondiendo por el cumplimiento de las obligaciones de pago adquiridas.
7. Responder por la aplicación y consolidación del Sistema de Control Interno al interior de la empresa.
8. Asistir a reuniones nacionales e internacionales, relacionadas con asuntos de competencia de la empresa por delegación.
9. Expedir los actos administrativos que le correspondan, los reglamentos y manuales instructivos que sean necesarios para el cabal funcionamiento de la empresa
10. Presentar ante la Junta Directiva, informes periódicos sobre la gestión general de la entidad y sobre asuntos específicos que así lo demanden.

- ✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Promover la convocatoria de las reuniones extraordinarias.
2. Presentar informes, propuestas e ideas al Comité de Empresa.
3. Designar al/la Vicepresidente/a, que habrá de sustituirle en caso de ausencia, enfermedad, vacante o delegación.
4. Presentar informes a las entidades y organismos de control que lo requieran.

✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Superior / Masterado
TITULO:	Ing. Comercial o Carreras Administrativas Afines
ESPECIALIZACION:	Curso de Liderazgo Curso de Dirección de Talento Humano
COMPETENCIAS:	Liderazgo Orientación al cumplimiento de Objetivos Trabajo bajo presión Facilidad de Palabra Calidad Coordinadora
IDIOMAS:	Inglés Hablado y Escrito 80%

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	5 años en funciones similares

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Conocimientos sobre el cargo Cultura General

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Cumplimiento de los objetivos trazados.
- Presentar balances e informes veraces a las entidades de control que lo requieran.
- Dirigir el manejo del portafolio de inversiones de la empresa.
- Coordinar y dirigir las reuniones para presentar los informes mensuales sobre la situación de la empresa.

TITULO DEL CARGO: ***GERENTE GENERAL***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Dirigir, organizar y controlar las tareas que se ejecutan dentro de cada departamento de la empresa.

- ✓ **AREA DE TRABAJO:** Gerencia

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Presentar al Presidente el proyecto de reglamento interno.
2. Delegar en a los Coordinadores de Área las funciones que estime pertinentes, previa autorización del Presidente.
3. Contratar el personal que estime necesario para el cumplimiento de los fines de la Compañía.
4. Rendir un informe anual de gestión al Presidente y a los coordinadores de área.

- ✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Dirigir las reuniones, tanto ordinarias como extraordinarias.
2. Crear y conformar grupos de trabajo. Considerando en cuenta la estructura, los programas y proyectos trazados por la empresa.
3. Distribuir los cargos entre los diferentes departamentos, conforme a las necesidades de las mismas.

- ✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Superior / Masterado
TITULO:	Ing. Comercial o Carreras Administrativas Afines
ESPECIALIZACION:	Curso de Dirección de Talento Humano Seminario de Liderazgo Curso de Comercio Exterior
COMPETENCIAS:	Dinámico Iniciativa Liderazgo Trabajo en Equipo Facilidad de Palabra
IDIOMAS:	Inglés Hablado y Escrito 80%

- ✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	2 años en funciones similares

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Conocimientos sobre el cargo Razonamiento y expresión Verbal

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Administrar y velar por el uso adecuado de los bienes de la empresa.
- Toma de decisiones.
- Ejecutar y hacer cumplir las decisiones emanadas por la presidencia.
- Elaborar el presupuesto anual de la empresa en conjunto con los demás departamentos.
- Elaborar en coordinación con el resto de las áreas los mecanismos de selección, contratación, seguimiento y evaluación de la gestión del nuevo personal y de los trabajadores.
- Elaborar y presentar oportunamente los informes de la gestión en forma adecuada.

TITULO DEL CARGO: ***SECRETARIA DE GERENCIA***

✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Organizar las tareas de gerencia.

✓ **ÁREA DE TRABAJO:** GERENCIA

✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Atender personal y telefónicamente al público, pasar la información e inquietudes requeridas que correspondan al Gerente General y entregar las que no correspondan a la dependencia pertinente.
2. Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el superior inmediato, llevar la agenda correspondiente y recordar a su superior y al resto del personal los compromisos adquiridos.
3. Tomar dictados, proyectar y transcribir cualquier tipo de documento que le solicite el Gerente.
4. Recibir y coordinar el envío de la correspondencia del Gerente.
5. Archivar copia de las órdenes o trabajos delegados por la Gerencia a cada una de los subalternos, recordar su contestación o el informe de cumplimiento.
6. Llevar el archivo de la Presidencia y suministrar la información del mismo cuando se la requiera.
7. Efectuar las llamadas telefónicas y realizar los contactos que le sean solicitados para el funcionamiento de la Gerencia.

8. Analizar, revisar, controlar y evaluar los sistemas y los procedimientos, para garantizar su efectividad.
9. Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requeridas.

✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Vigilar la adecuada organización del archivo.
2. Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.
3. Orientar a los usuarios y suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados.
4. Velar por la adecuada presentación de la oficina, el buen uso y cuidado de los elementos de trabajo a su cargo

✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Secretariado Ejecutivo
TITULO:	Bachiller en Secretariado Ejecutivo Bilingüe cursando estudios superiores
ESPECIALIZACION:	Redacción y Dictado 100% Manejo de Office Servicio al Cliente
COMPETENCIAS:	Facilidad de Palabra Trabajo bajo presión Organizada Iniciativa
IDIOMAS:	Inglés Hablado y Escrito 100%

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	3 años en el mismo cargo

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Conocimientos sobre el cargo Pruebas de expresión verbal

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Llevar de forma organizada y eficiente las tareas asignadas por la gerencia.

- Discreción con los asuntos importantes y privados de la empresa, así como con los asuntos personales del gerente.
- Llevar la documentación de pagos y contratos con suma reserva.
- Ser un punto de enlace con las otras áreas de trabajo.

TITULO DEL CARGO: ***GERENTE ADMINISTRATIVO***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Tiene como función llevar el control administrativo, teniendo como base la planeación, dirección y organización, ya que estos elementos llevándose a cabo proporcionan una mayor eficiencia dentro de la empresa.

- ✓ **ÁREA DE TRABAJO:** ADMINISTRACION

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Esta encargado de velar por el bienestar de la empresa proporcionando el control y evaluación de los procesos que se llevan a cabo diariamente en todas las áreas de trabajo.
2. Asignar y relacionar a la gente en la organización para el logro de los objetivos establecidos.
3. Organiza, planificar y dirigir el cumplimiento de las tareas asignadas a cada área.
4. Estar informado de los cambios y movimientos del mercado actual para poder tomar medidas de acción ante posibles proveedores extranjeros
5. Realiza proyectos a nivel interno y externo, y evalúa las factibilidades del mismo para ser presentadas en la junta con el gerente.
6. Delega las responsabilidades del personal a su cargo.
7. Controla las transacciones comerciales que marketing y venta realiza diariamente.
8. Da charlas de motivación al personal encargado de ventas.
9. Presentación de informes de las ventas y publicidad.
10. Elaboración de planes de acción de marketing para el ingreso de nuevos mercados.
11. Realizar el presupuesto anual, con los gastos que requiere el área para optimizar sus actividades.
12. Analizar expedientes, formular o emitir informes.
13. Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.

✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Confeccionar nóminas y seguros sociales de los empleados.
2. Tramitación de Altas/bajas de los empleados por accidente o enfermedad.
3. Presentar informes de desempeño del personal de ventas.

✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Ingeniero
TITULO:	Administración de Empresas / Comercial
ESPECIALIZACION:	Manejo de Personal Diseño y Evaluación de Proyectos Poder de Negociación
COMPETENCIAS:	Liderazgo Trabajo en equipo Optimización del Tiempo Dinámico Facilidad de Palabra
IDIOMAS:	Inglés Hablado y Escrito 80%

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	3 años en el mismo cargo

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas de Conocimiento Pruebas Psicológicas Pruebas de razonamiento y Expresión verbal

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Ser facilitador de recursos y resolver conflictos del área.
- Buen manejo del presupuesto asignado.
- Es responsable del buen funcionamiento del área comercial y por ello del resultado de las ventas mensuales.

TITULO DEL CARGO: ***ASISTENTE DE TALENTO HUMANO Y MARKETING***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio. Además debe realizar análisis sobre las actividades de marketing, incluyendo campañas promociónales y publicitarias, lanzamiento de productos, participaciones en ferias y exposiciones, eventos promociónales e institucionales y otros. Coordinar la producción del material POP.

- ✓ **AREA DE TRABAJO:** ADMINISTRACION

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Planificar, administrar, organizar, dirigir y coordinar estratégicamente el reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, evaluación, incentivos, motivación, comunicación y el seguimiento permanente de todo el personal de la empresa.
2. Apoyar en la organización y mantenimiento de los registros y archivos de la documentación de la Gerencia, así como velar por la seguridad y conservación de los mismos.
3. Ordenar el archivo de las disposiciones legales vinculadas con las actividades de la Empresa.
4. Atender y efectuar llamadas telefónicas internas y externas requeridas por las labores propias del área.
5. Mantener la existencia de útiles de oficina y encargarse de su custodia y distribución.
6. Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
7. Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y/o equipos de la dependencia.
8. Elabora solicitud de cotizaciones a los proveedores previamente seleccionados por el coordinador.
9. Realiza los trámites de pasajes y traslado a personal de la empresa.
10. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
11. Debe dar soporte a las ventas en Publicidad, debe coordinar los esfuerzos publicitarios.
12. Promoción de ventas, está llamada a proveer al departamento de ventas con material POP, como son folletos, catálogos y otros materiales promocionales fundamentales para la venta.
13. Llevar el control y cálculo de los pagos de sueldos y del IESS correspondientes a cada empleado.

- ✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales, y a la vez destinarlos a contabilidad.
2. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
3. Participar y coordinar comisiones que la gerencia designe.
4. Ejecutar el establecimiento de planes de carrera.
5. Evaluación del rendimiento del recurso humano

- ✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Estudios Superiores en Administración
TITULO:	Bachiller en Comercio y Administración, con estudios superiores en Psicología Ing. Comercial
ESPECIALIZACION:	Curso de Liderazgo Curso de Dirección de Talento Humano
COMPETENCIAS:	Facilidad de Palabra Trabajo bajo presión Dinámico Trabajo en Equipo
IDIOMAS:	Inglés nivel medio

- ✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	2 años en funciones similares

- ✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Conocimiento sobre el cargo

- ✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Es responsable de llevar los procesos del área de forma ordenada y al día.
- Entrega de los reportes de venta mensuales.
- Es responsable de la autorización de la salida de la mercadería de la bodega.
- Cotizar y analizar las opciones de publicidad que se va a utilizar para cada temporada y realizar enlaces con los proveedores.

TITULO DEL CARGO: ***GERENTE FINANCIERO***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** El gerente financiero a través de una optima asignación de fondos, contribuyen al fortalecimiento de su firma, a la vitalidad y crecimiento de toda la economía.

- ✓ **ÁREA DE TRABAJO:** FINANZAS

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
2. La obtención de fondos en términos más favorables posibles.
3. El análisis de datos financieros.
4. La determinación de la estructura de activos de la empresa.
5. La fijación de la estructura de capital.
6. Es responsable del grado de liquidez de la empresa para afrontar futuros compromisos exigibles.
7. Analiza todas las contingencias que pudieran afectar a la compañía, elecciones, crisis económicas de otros países, devaluaciones, compras o ventas de empresas importantes, deuda externa, comportamiento de los partidos políticos, etc.
8. Decide el tipo de política a utilizar en cuanto a las inversiones, conservadora o arriesgada.
9. Dar explicaciones siempre por las pérdidas y por los superávit.
10. Confecciona el presupuesto mensual y anual.
11. Controla los límites de inversiones.
12. Evaluación de la posición financiera de la empresa.
13. Distribución de utilidades.

- ✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Evaluar y seleccionar clientes.
2. Asiste a reuniones de comités financieros.
3. Decide las inversiones, en qué invierte, cómo lo invierte y cuánto invierte.
4. Planea a corto y largo plazo las inversiones de la compañía.
5. Adquisición de activos fijos.

- ✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Superior / Masterado
TITULO:	Economista
ESPECIALIZACION:	Presupuestos y Proyecciones
COMPETENCIAS:	Honrad@ / Responsable Amplitud mental Capacidad para captar las oportunidades de negocios Poder de persuasión

IDIOMAS:	Inglés hablado y escrito 50%

- ✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	4 años en funciones similares

- ✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Pruebas Conocimiento Pruebas de Razonamiento

- ✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

✓Tiene la responsabilidad de las relaciones con los bancos, entidades financieras, otras.
✓Analiza los índices económicos y financieros-
✓Está a su cargo todo el sector financiero de la empresa y es responsable del manejo del dinero y bienes de capital y será sancionado de forma legas por casos fraudulentos que se suscitaren en contra de la empresa.

TITULO DEL CARGO: ***CONTADOR CPA***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Presentar la información veraz y confiable acerca de la situación financiera y económica de la empresa.

- ✓ **ÁREA DE TRABAJO:** FINANZAS

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Revisión de los movimientos contables.
2. Elaboración de estados financieros periódicos.
3. Elaboración de informes contables.
4. Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
5. Brinda accesoria en aspectos contables y tributarios.

- ✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Supervisa el registro diario de operaciones en libros.
2. Verificar diariamente los documentos contables.
3. Supervisa el ingreso por ventas y compras diariamente.
4. Verificación del cálculo de impuestos.

✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Superior
TITULO:	Contador Profesional
ESPECIALIZACION:	Contador Público Autorizado
COMPETENCIAS:	Dinámico Capacidad de razonamiento Aptitud para el trabajo Calidad coordinadora Conocimientos sobre el puesto Honradez
IDIOMAS:	Inglés (no indispensable)

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	5 años en funciones similares

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Pruebas Conocimiento Pruebas de Razonamiento

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Elaborar los balances y garantizar su veracidad.
- Presentar informes del inventario de la empresa
- Elaborar la información contable para el pago de impuestos al SRI.
- Coordinar los cursos de capacitación necesarios para el personal.
- Supervisar que las facturas y las notas venta de los proveedores sean legalmente autorizadas.
- Discreción por la información económica y financiera de la empresa.

TITULO DEL CARGO: ***AUXILIAR CONTABLE***

✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Dar soporte al área contable

✓ **ÁREA DE TRABAJO:** FINANZAS

✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Registrar las ventas (facturación).
2. Llevar el control de caja chica.
3. Elaboración de informes de ventas al contador.
4. Gestionar los trámites pertinentes con las instituciones bancarias.
5. Registrar la información contable en los anexos transaccionales.

✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Cuadrar la información de las facturas con la información proporcionada por la caja diariamente.
2. Realización de asientos contables.
3. Ejecución de registro de cobros y pagos.

✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Bachiller con estudios superiores actuales
TITULO:	Bachiller en Contabilidad
ESPECIALIZACION:	Curso de Paquetes Contables (SAFI, TMAX)
COMPETENCIAS:	Dinámico Aptitud para el trabajo Capacidad de razonamiento Trabajo bajo presión Honradez, Confiabilidad
IDIOMAS:	Inglés (no indispensable)

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	1-2 años en funciones similares

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Pruebas Conocimiento Pruebas de Razonamiento

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Responsabilidad por el manejo de caja chica.
- Discreción por la información económica y financiera de la empresa.
- Comprometerse con la empresa para cuadrar diariamente la información proporcionada por caja.

TITULO DEL CARGO: ***ASISTENTE DE IMPORTACIONES / ADQUISICIONES***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Colaborar y dar apoyo a este departamento, es decir organizar la información de las importaciones cada día con el fin de que el proceso de importación se desarrolle en forma normal para evitar el pago de multas.

- ✓ **ÁREA DE TRABAJO:** FINANZAS

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Tener amplio conocimiento de los trámites y ley de aduanas, para poder realizar las compras al exterior y hacer los pagos de impuestos correspondientes.
2. Recibir y tramitar las requisiciones de compra, generadas por las diversas áreas observando las políticas, normas y aspectos legales vigentes.
3. Mantener actualizado el directorio de proveedores nacionales, internacionales y con carácter de exclusividad.
4. Tener conocimiento y manejar las Pág. WEB (Internet) de información de los proveedores para realizar los pedidos nacionales e internacionales que permite agilitar la adquisición de productos.
5. Verificar la correcta y oportuna recepción de los documentos tales como facturas comerciales, listas de empaque, certificado de embarque, etc.
6. Preparar y realizar la oportuna entrega de la información relacionada con todas las adquisiciones tramitadas mensualmente y hacer llegar oportunamente las facturas recibidas a Contabilidad.

- ✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Preparar informes de la actividad presentada y evaluar el servicio de los proveedores.
2. Operar y controlar el fondo asignado para las compras menores, cuidando que en su operación no se contravengan las disposiciones de la gerencia.

- ✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Estudiante de Comercio Exterior (5 niveles aprobados)
TITULO:	Bachiller en Comercio y Administración con estudios superiores
ESPECIALIZACION:	Trámites de Importación y Exportación
COMPETENCIAS:	Facilidad de Palabra Dinámico

	Técnicas de negociación Trabajo bajo presión
IDIOMAS:	Inglés hablado y escrito 100%

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	2 años en funciones similares

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Pruebas Conocimiento Pruebas de Idioma Inglés (hablado Escrito)

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Es responsable de calcular el pago de impuestos aduaneros y realizar los trámites correspondientes para la obtención de la mercadería.
- Llevar un registro periódico de la mercadería que ingresa a la bodega.
- Presentar un informe mensual de las compras nacionales e internacionales.
- Llevar ordenadamente la agenda de los proveedores internacionales y nacionales para las negociaciones pertinentes.

TITULO DEL CARGO: ***BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES***

✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Tener en forma organizada y ordenada la bodega de las mercaderías, las mismas que deben ser clasificadas de acuerdo a la marca del vehículo codificación correspondiente

✓ **ÁREA DE TRABAJO:** BODEGA

✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Acomodar, despachar, recibir, solicitar mercadería.
2. Mantener un stock de materiales y equipos que permita tener una amplia gama de productos disponibles e informar oportunamente la ausencia de algún producto.
3. Mantener actualizado un sistema informático de bodegaje, con fechas de pedido, fechas de despacho, fechas de entrega, volúmenes despachados, etc.
4. Llevar ordenadamente un registro mensual de inventario.

5. Efectuar estimaciones estadísticas de los insumos que resultan críticos para ser vendidos.
6. Informar a la gerencia de adquisiciones cualquier faltante de bodega o deterioro de mercadería.

✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Presentar un informe mensual sobre las actividades más relevantes en sus labores.
2. Elaboración de rótulos para la clasificación de la mercadería, las que deberán contener código del repuestos, descripción y marca del vehículo.

✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Bachiller
TITULO:	Bachiller en Físico Matemático
ESPECIALIZACION:	Manejo de Inventario de Mercaderías Manejo de Modelos Estadísticos Computación Básica (Excel)
COMPETENCIAS:	Dinámico Honrado Trabajo bajo presión Discreción
IDIOMAS:	Inglés escrito 50%

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	2 años en funciones similares

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Pruebas Conocimiento de Inventarios

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Es responsable del mantenimiento y cuidado de la mercadería que entra en la bodega, puesto que son autopartes de valor, caso contrario será el principal responsable de la pérdida de los mismos.
- .Debe realizar el registro de entradas y salidas de los repuestos de manera manual y a través del sistema.

TITULO DEL CARGO: ***VENDEDOR DE MOSTRADOR-CAJERO(a)***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Es encargado de la venta de los productos de la empresa dentro u fuera de la ciudad, de dichas ventas tendrá que presentar un reporte de la misma manera lo realizara con el ingresos y salidas de mercaderías según la clasificación contable.

- ✓ **ÁREA DE TRABAJO:** VENTAS ALMACEN

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Vender repuestos automotrices a los clientes.
2. Contactarse con el cliente en forma cordial.
3. Emitir la factura y enviar a caja.
4. Verificar que esté ingresado al sistema todos los documentos de entradas y salidas.
5. Realizar el arqueo de caja diariamente.
6. Realizar el informe de ventas detalladas diariamente.

- ✓ **TAREAS SECUNDARIAS**

1. Verifica que los saldos sean iguales - caso contrario es su responsabilidad encontrar y explicar las diferencias.
2. Preparar carpeta con todos los documentos y enviar a contabilidad y una copia mantener en sus archivos.
3. Acomodar las vitrinas y perchas para su exhibición. Preparar un informe semanal y mensual sobre las ventas.
4. Atender a los clientes con amabilidad.
5. Realizar y llenar correctamente bouchers.
6. Conocer el porcentaje de intereses de las tarjetas de crédito.

- ✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Bachiller
TITULO:	Técnico en Mecánica o Afines
ESPECIALIZACION:	Relaciones Humanas Curso de Electricidad o Materias Técnicas Computación
COMPETENCIAS:	Ágil, dinámico Excelentes Relaciones Humanas Agilidad para contar billetes Honrado y honorable Discreción
IDIOMAS:	Inglés técnico (nivel intermedio)

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	2 años en el mismo cargo

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Pruebas Conocimiento de repuestos automotrices

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Debe guardar total discreción con los códigos de los repuestos.
- Responsabilidad sobre los repuestos de alta rotación.
- Manejo de códigos de autopartes CON TOTAL DISCRECION

TITULO DEL CARGO: ***JEFE DE TALLER***

✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Administrar y coordinar los recursos humanos y equipo asignados al taller mecánico así como todas las actividades del mismo ; todas ellas apegadas a los lineamientos y metas fijadas por AC MOTORS y a los requerimientos de tiempo y calidad estipuladas por el solicitante para la realización y ejecución de trabajos mecánicos.

✓ **ÁREA DE TRABAJO:** TALLER

✓ **TAREAS PRINCIPALES**

1. Administrar los recursos humanos y maquinaria del taller mecánico para el desarrollo de las actividades.
2. Coordinar todas las actividades referentes a la ejecución de reparación de vehículos y mantenimiento de los mismos para asegurar su realización en los tiempos solicitados.
3. Desarrollar los planes de trabajo para el funcionamiento del taller mecánico.
4. Evaluar el rendimiento de los técnicos para determinar su nivel de eficiencia en el desempeño de su trabajo.
5. Examinar los proyectos propuestos, sus costos y las posibilidades para la ejecución del trabajo.
6. Supervisar las actividades de los técnicos para asegurar que se cumpla con los requerimientos de tiempo y calidad en sus trabajos.
7. Asignar órdenes de trabajo para su ejecución
8. Revisar el estado de los vehículos cuando ingresan al taller.
9. Preparación de las órdenes de trabajo en el taller.

10. Revisar aspectos importantes en el momento de recibir el vehículo.
11. Atención y control de reclamos bajo la supervisión del jefe de taller.

✓ **TAREAS SECUNDARIAS**

1. Asesorar a los usuarios del taller mecánico para que puedan elegir las mejores opciones para la reparación de su vehículo.
2. Elaborar los fichajes de cada operario al finalizar la jornada revisando las horas de presencia y las productivas e improductivas de cada operario.
3. Atención y asesoría a los clientes.

✓ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Superior
TITULO:	Ingeniería Mecánica / Afines
ESPECIALIZACION:	Relaciones Humanas Curso de Electricidad o Materias Técnicas Técnicas de Negociación
COMPETENCIAS:	Capacidad de decisión Responsable Liderazgo Ordenado y Controlador
IDIOMAS:	Inglés (no indispensable)

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	3 años en cargos similares

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Pruebas Razonamiento Pruebas de Conocimiento

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Toda decisión o actividad que se lleve a cabo, así como cualquier modificación y adjudicación de tiempos, recambios y valoraciones de daños o averías ha de realizarse bajo la responsabilidad del jefe de taller.

TITULO DEL CARGO: ***OPERARIOS***

- ✓ **OBJETIVO DEL PUESTO:** Es la persona encargada de ejecutar los mantenimientos y reparaciones de los vehículos a diesel que acuden a la empresa AC MOTORS. Debe poseer habilidades operativas y conocimientos tecnológicos propios de la ocupación y de los procesos operativos del mantenimiento, reparación y control de motores diesel de uso industrial de transporte de pasajeros y carga.

- ✓ **ÁREA DE TRABAJO:** TALLER

- ✓ **TAREAS PRINCIPALES:**

1. Mantenimiento, reparación y control de sistemas de suspensión, frenos y dirección.
2. Diagnósticos de fallas o averías en el motor y repara averías menores.
3. Mantenimiento, reparación y control del sistema de lubricación, mediante equipos e instrumentos modernos de diagnóstico.
4. Mantenimiento, reparación y control del sistema de combustible diesel Sistema de inyección mecánica y electrónica.
5. Diagnóstico, mantenimiento, reparación y regulación de inyectores y sistemas de alimentación de combustible.
6. Verifica y controla sistemas mecánicos, eléctricos y electrónicos de funcionamiento del motor.
7. Reparación y ajuste del conjunto móvil y fijo del motor.
8. Mantenimiento, reparación y control del sistema de refrigeración del motor, mediante instrumentos electrónicos.

- ✓ **TAREAS SECUNDARIAS:**

1. Realizar suspensiones, afinaciones, alineación y balanceo de llantas, frenos, diagnostico y reparación de fallas.

- ➢ **PREPARACION ACADEMICA**

INSTRUCCIÓN:	Bachiller Técnico
TITULO:	Mecánica Automotriz Diesel / Gasolina
ESPECIALIZACION:	Mecánica Automotriz a Diesel Curso de Computación Básica
COMPETENCIAS:	Trabajo en Equipo Buenas relaciones interpersonales Responsabilidad

	Honesto
IDIOMAS:	Inglés (no indispensable)

✓ **NIVEL DE EXPERIENCIA**

AÑOS:	3 años en el mismo cargo

✓ **EVALUACIONES SOBRE EL CARGO**

PRUEBAS:	Pruebas Psicológicas Pruebas de Conocimiento de Mecánica Automotriz a Diesel

✓ **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Es responsable de la reparación y funcionamiento del vehículo, cuya actividad debe contemplarse dentro de los parámetros o tiempos establecidos como normales.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- AC MOTORS es una empresa que se encuentra 30 años en el mercado automotriz, en la comercialización de autopartes a diesel. Actualmente cuenta con doce empleados entre administrativos, ventas y taller. Esta trayectoria demuestra que su propietario tiene mucha experiencia y por ende ha logrado un posicionamiento importante en el mercado, pero se muestra "cerrado" al cambio y las constantes innovaciones que requiere el mercado actual, y dando como resultado la desacertada toma de decisiones, perjudicando al desarrollo de la empresa.

- El SOAT no afecta de ninguna forma a la comercialización de repuestos ya que es un seguro obligatorio que se debe cumplir como requisito de matrícula, sin embargo con relación al año 2008 los valores a ser pagados aumentaron con el fin de brindar una mejor atención a las víctimas de accidentes en cualquier hospital o clínica. Este sistema de seguro solo reconoce el daño producido hacia las personas y no de los automotores, esto solo lo hace un seguro privado.

- La restricción de importaciones, mecanismo efectuado por el gobierno para equilibrar la balanza de pagos (relación entre la cantidad de dinero que un país gasta en el extranjero y la cantidad que ingresa de otras naciones), limita las importaciones vía aumento de aranceles de imposición de cuotas arancelarias. El objetivo es aumentar las exportaciones y disminuir las importaciones: traer más divisas al país y frenar la salida del circulante del Ecuador. Actualmente se tiene referencias de que las importaciones de autopartes realizadas por la empresa han generado costos (seguro de mercadería, pago de flete, gastos de desaduanización, pago de impuestos) en un porcentaje entre 10% y 15%, mientras que en el año anterior fueron de 20% y 25%. Cabe recalcar que la empresa no importa artículos eléctricos, ni neumáticos, y accesorios de lujo que se ven contemplados dentro de la nueva disposición para las importaciones.

- AC MOTORS, cuenta con una capacidad instalada de USD $ 112.375,00, cantidad que es recuperada en el séptimo año con una tasa interna de retorno del 24,92%, demostrándonos financieramente la viabilidad del proyecto, ya que es superior a la tasa exigida por el inversor. El Valor Actual Neto del proyecto es de USD $ 67.952,67. El costo-beneficio que representa este proyecto es de 57 ctvs. es decir por cada dólar invertido la empresa gana 57ctvs., generando el mejor resultado al menor esfuerzo.

- Para la empresa AC MOTORS es absolutamente necesaria una Planificación Estratégica, ya que es una herramienta que permite reestructurar las funciones y actividades de la misma, sobre todo

permitiendo enfocarse en la obtención de resultados mediante el alcance de objetivos, que contribuirá para que la empresa sea encaminada al éxito, al determinar que no tiene una misión, visión y objetivos a seguir, puesto que su administración es puramente empírica, y la toma de decisiones la ejecuta solo el dueño de la empresa sin un estudio previo. Es por ello que el personal no tiene conocimiento de la dirección estratégica a seguir, lo cual perjudica de manera importante a las actividades, generándose un bajo rendimiento.

- El modelo de planificación estratégica es el proceso administrativo más apropiado que conduce a la expansión de AC MOTORS, ya que reestructurará la empresa actual con objetivos estratégicos, que permiten abrirnos hacia un nuevo mercado. A través de la Planificación Estratégica efectuada, la nueva sucursal de AC MOTORS empieza a obtener utilidades a partir séptimo año, lo que conlleva a la utilización de este dinero para nuevas inversiones tales como: tecnología, capacitación, infraestructura, etc. De la misma forma también se genera ocho fuentes de empleo de manera directa.

- La adopción del Sistema de Clasificación de Inventarios ABC posibilita un mejor control de la mercadería mediante la categorización de productos de mayor o menor demanda, permitiendo conocer cuáles productos aportan más ingresos y cuales no, dando la posibilidad de reducir o eliminar estos últimos. El ABC es muy útil en la etapa de planeación, pues suministra abundante información que sirve de guía para varias decisiones estratégicas tales como, fijación de precios, introducción de productos, promociones, etc.

- La aplicación de la Planificación Estratégica direcciona a cada área de trabajo, permitiendo a través de objetivos planteados así como estrategias, llevar de una forma ordena los procedimientos administrativos que garantizan la eficiencia y eficacia de las actividades del personal de AC MOTORS, es por esta razón que el manual de funciones es una guía para la ejecución de las actividades de cada uno de los empleados, con el fin de evitar cuellos de botella, o la duplicidad de funciones, etc.

- La adecuada ejecución de una campaña de mercado contribuirá para mejorar la imagen de la empresa y nos permitirá entrar a nuevos mercados con la difusión de los productos y servicios que AC MOTORS posee. La implantación de un nuevo logotipo y el slogan permitirán que el personal se oriente a generar confianza en el cliente, ejecutando actividades serias y responsables.

- Para poder definir las funciones de cada puesto se ha establecido una estructura jerárquica lineal ya que la empresa debe prescindir necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de

la empresa, es por ello que se ha dividido en tres departamentos indispensables para su funcionamiento. Es una estructura lineal ya que existe una delimitación clara de las responsabilidades, lo cual facilita su funcionamiento y comprensión para el personal de AC MOTORS, es bastante estable debido a la centralización y a la disciplina que impone la unidad de mando.

Una vez establecido la estructura organizacional que regirá para el mejor desempeño de la empresa se elaboró el manual de funciones que determina las tareas a seguir para cada puesto, esto ayudará a empresa a ser más ordenada y seguir un sistema que permitirá que los procesos sean mas eficientes y ágiles.

- La nueva sucursal de AC MOTORS se ubicará en el sur de la ciudad de Quito sector de Guamaní, sitio estratégico determinado después del estudio de mercado, la competencia existente en el sector está establecido en pequeñas mecánicas que no son un riesgo para empresa ya que AC MOTORS además de la comercializar repuestos a diesel proporciona el servicio de taller, otro de los puntos importantes es que es un lugar apartado y no existe congestión vehicular para llegar y el lugar es adaptable para buses y camiones.

5.2 RECOMENDACIONES

- AC MOTORS debe realizar la implementación de la Planificación Estratégica, puesto que le permitirá enfrentarse y acoplarse a los cambios del entorno y sobre todo los que provoca la competencia, ya que estamos entrando en un mercado globalizado en el cual debemos estar en constante innovación y capacitación tanto a nivel tecnológico como profesional. Los directivos deben poseer una comunicación clara y específica para informar la misión, visión y objetivos a los empleados, creando un ambiente de confianza y compromiso, que permitirá el cumplimiento y logro de los objetivos previstos.

- Las aseguradoras de vehículos constituyen un canal de información sobre los productos de AC MOTORS, por esta razón es recomendable que la empresa establezca alianzas con dichas aseguradoras, tomando como punto de partida la promoción del SOAT, ubicando un stand en el local de AC MOTORS, de la misma manera se pretende que las aseguradoras al momento de la compra del seguro obligatorio se imparta información y publicidad acerca de los servicios y repuestos que posee AC MOTORS.

- El departamento de importaciones debe realizar un estudio exhaustivo para conseguir nuevos proveedores en el exterior, que ofrezcan mejores precios y garanticen su calidad, con el fin de abaratar costos y por supuesto la satisfacción del cliente. Es necesario que este departamento esté en constante capacitación con el propósito de evitar pago de multas, puesto que la ley aduanera del Ecuador esta inmersa a modificaciones, que podrían generar contratiempos para la empresa.

- El sistema de clasificación de inventarios ABC para la nueva sucursal se debe seguir ejecutando, con el propósito de que al finalizar el año la capacidad instalada de la bodega sea totalmente ocupada con todos los productos. Cabe recalcar que las importaciones de repuestos demoran en llegar al país alrededor de 4 a 6 meses, por lo que la adecuada ejecución de este sistema ayuda a prever el stock necesario para la venta.

- AC MOTORS debe implementar un programa de control de cartera que permita a la empresa el retorno del dinero de una forma más eficiente, estableciendo un buen nivel de gestión para su recuperación. Este proceso conlleva mecanismos de alerta para ejecutar acciones preventivas sobre las personas o empresas que presenten problemas en su comportamiento de pago, es decir permitirá tener una visión global del comportamiento crediticio de la cartera de clientes, se optimizarán los esfuerzos de cobranza y a la vez se obtendrá mayor rentabilidad.

- En el aspecto financiero se recomienda mejorar el índice de liquidez (año 2007, USD $ 2,05), puesto que demuestra que existe demasiado stock de productos, para ello debería realizar promociones o a su vez establecer negociaciones con proveedores del exterior que permitan la devolución del

producto o compra de los mismo, ya que son repuestos que no tienen salida en el mercado ecuatoriano.

- El departamento de ventas debe realizar un seguimiento o post venta a los clientes que visitan AC MOTORS, ya que el cliente satisfecho, por lo general vuelve a comprar y comunica a otros sus experiencias sobre el producto o servicio recibido. Por ello es necesario saber que expectativas tiene el cliente sobre AC MOTORS, comprobar si los tiempos de entrega del vehículo están dentro de parámetros normales, evidenciar que el repuesto recibido tuvo durabilidad, etc., es decir, si la empresa logra satisfacción del cliente obtendrá como beneficios la lealtad del cliente, difusión "gratuita" y una determinada participación en el mercado.

- El manual de funciones debe ser revisado y ajustado anualmente, ya que por necesidad o aumento de demanda se puede crear nuevos puestos de trabajo, cuyas funciones y actividades deben ser determinadas según las necesidades que requiere AC MOTORS.

- Se recomienda que el personal administrativo de la nueva sucursal no esté conformado por familiares directos del dueño de la empresa, para evitar preferencias y en consecuencia provocar inconvenientes en el clima organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- DRUCKER, Peter, *"Practice of Management*", 1954
- MINTZBERG , Henry
- NEUMAN, Von y MORGENSTERN, "*La teoría del juego*"
- CHIAVENATO , Adalberto, "*Introducción a la Teoría General de la Administración"*,
  McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C. 3ra. Edición
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *"Diccionario de la Lengua Española*".
  Vigésima Primera Edición. Editorial Espasa, Madrid 1992 Pág. 1147
- CHANDLER, Alfred , *"Strategy and Structure*", 1992
- G. A,. Steiner, "*Planificación de Alta Dirección*", 1991
- SAMPIERI, Robero Hernández, "Metodología de la Investigación", Tercera Edición, Mc Graw Hill
- PORTER, Michael, "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors",*1980.
- FAYOL, Henry. "Administración Industrial y General. Herrero Hnos". y sucs. 1971
- TAPIA, Guadalupe , ADMINISTRACION
- OUCHI, William. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. 1981, Perseus.
- *F. David, "Gerencia Estratégica"*, *1994.*
- *H. Koontz, "Estrategia. Planificación y Control"*
- Boston Consulting Group, BCG, 1988
- AROSEMENA, Guillermo, "*La Historia Empresarial del Ecuador"*, Vol.2, Primera Edición 1996

Revistas

- Información recopilada de la General Motors Ómnibus BB (Revista Récord de 19 de diciembre de 2005, editada por GM OBB
- Buen Viaje
- CALDERON Xavier, Picaval S.A.

Portales Internet

- http://.bcn.fin.ec Indicadores Económicos
- http://.aeade.com Importaciones del Sector Automotriz
- http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae50.pdf Acuerdos de Libre Comercio
- http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Macroeconom%C3%ADa/Perspectivas%20econ%C3%B3micas%202007.pdf Balanza Comercial

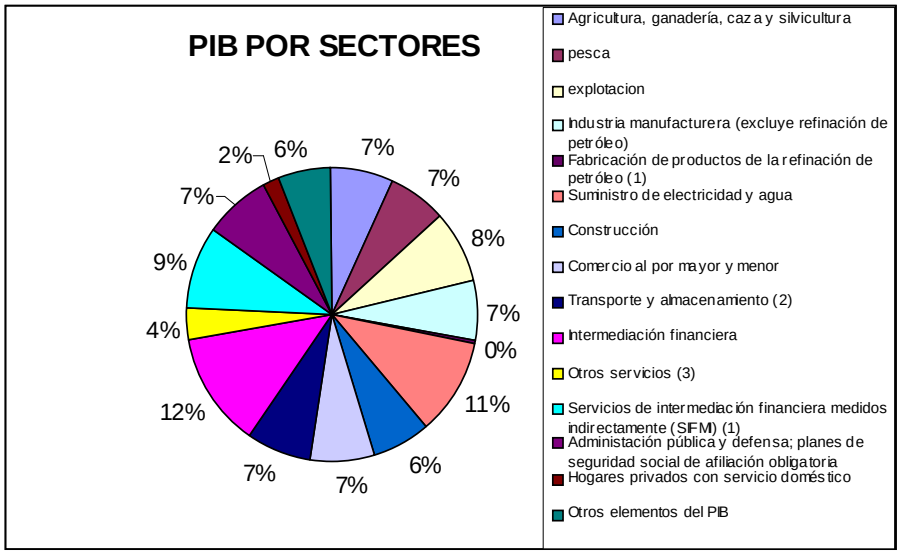
ANEXOS

ANEXO No. 1

PIB POR SECTORES

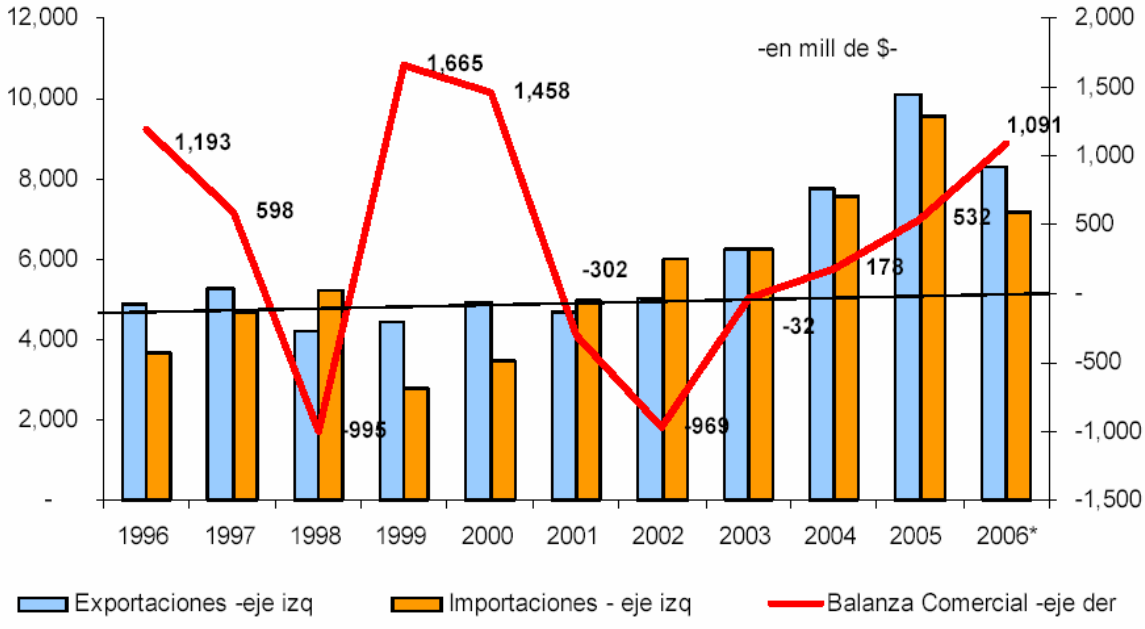
PIB POR SECTORES AÑO 2007

Industria / Periodo	P.I.B EN DÓLARES	% P.I.B	% Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	% Pesca	% Explotación de minas y canteras	% Industria Manufacturera (excluye refinación de petróleo)	% Fabricación de productos de la refinación del petróleo(1)	% Suministro de Electricidad y Agua	% Construcción	% Comercio al por amyor y menor	% Transporte y almacenamiento(2)	% Intermediación Financiera
2003	28.635.909	3,58	6,94	0,78	12,6	9,55	-2,62	2,31	7,46	13,19	8,77	2
2004	32.642.225	8	6,09	0,7	16,35	8,83	-4,16	1,77	8,21	12,25	8,08	2,05
2005(sd)	37.186.942	6	5,79	0,83	20,1	8,86	-5,59	1,46	8,34	11,84	7,7	2,41
2006(p)	41.401.844	3,9	5,87	0,84	22,73	9	-6,89	1,34	8,41	11,66	7,24	2,62
2007(prev)	44.489.915	2,65	5,85	0,84	21,95	9,13	-6,49	1,39	8,5	11,83	7,43	2,77
2008(prev)	48.507.688	4,25	5,76	0,83	22,81	9,16	-7	1,4	8,71	11,84	7,48	2,8



ANEXO No.2

BALANZA COMERCIAL



(*) dato a agosto
Fuente: BCE
Elaboración: Dirección Técnica-CIP

ANEXO No. 3

IMPORTACIONES DE REPUESTOS EN ECUADOR, POR ORIGEN Y POR PARTIDA

Importaciones de autopartes en Ecuador por partida y por origen en 2005 (enero a octubre) en miles de dólares FOB

Suma de comp	nom_pais								
cod_partida	BRASIL	COLOMBIA	ESTADOS UNIDOS	JAPON	TAIWAN	VENEZUELA	Subtotal	Otros Países	Total
8708100000	201.10	26.15	360.22	452.65	237.81		1277.92	584.57	1862.49
8708210000	3.81	1035.51	7.59	3.19	12.69		1062.78	53.08	1115.86
8708291000	2.07		67.14	122.00	141.51		332.71	70.10	402.81
8708292000	602.63	74.83	737.71	722.14	433.47		2570.78	787.08	3357.86
8708293000	43.82	0.51	98.64	188.19	172.86	3.92	507.93	255.26	763.19
8708294000	12.84	4.08	62.10	23.73	0.04		102.79	55.32	158.10
8708295000	78.53	15.47	84.91	2.30	6.11		187.31	141.80	329.10
8708299000	408.29	294.24	692.67	421.16	88.96		1905.31	1031.09	2936.40
8708310000	297.30	603.27	999.43	438.84	6.21		2345.06	621.42	2966.48
8708391000	326.73	280.44	132.32	30.27	4.79	0.13	774.68	57.89	832.58
8708392000	7.14	7.29	1.50	20.09			36.01	15.07	51.08
8708393000	10.25	10.01	43.29	4.54			68.08	21.26	89.33
8708394000	10.26	0.46	22.82	106.56			140.11	34.50	174.60
8708395000	147.73	90.91	203.21	68.20	15.08	0.09	525.20	211.05	736.25
8708399000	466.25	264.07	942.60	816.93	135.25		2625.10	897.39	3522.49
8708401000	138.40	6.84	90.13	53.77			289.13	129.66	418.79
8708409000	33.26		211.12	4.04			248.42	74.04	322.46
8708500000	27.86	94.75	162.07	29.57		1719.18	2033.43	325.49	2358.92
8708601000	114.03	8.04	334.25	9.54	1.40		467.25	199.63	666.88
8708609000	145.57	0.41	122.66	58.90	1.00		328.54	333.01	661.54
8708701000	945.88	4420.04	698.95	77.56	1625.10	342.21	8109.74	1361.96	9471.70
8708702000	136.42	26.84	72.17	14.59	68.68	0.10	318.79	167.19	485.98
8708800000	609.43	166.43	1881.97	1151.74	12.85	900.48	4722.89	1430.44	6153.33
8708910000	265.06	44.86	525.66	207.59	45.49		1088.65	314.17	1402.82
8708920000	24.51	7.57	187.90	5.01	9.26		234.25	42.45	276.70
8708931000	326.68	7.14	303.30	4.26	0.16		641.54	81.21	722.75
8708939100	442.70	636.83	2091.23	1510.57	1.87		4683.19	1037.80	5720.99
8708939900	259.12	31.02	595.18	637.94	42.57		1565.83	425.20	1991.03
8708940000	919.34	1.61	102.94	64.93	0.05		1088.88	211.17	1300.05
8708991100	4.99		8.71	3.09	12.17		28.96	14.18	43.14
8708991900	27.94	159.12	55.70	28.72			271.49	70.96	342.44
8708992100	5.78	280.68	40.91	29.05	0.24		356.66	29.28	385.94
8708992900	144.89	11.94	1068.40	360.99	47.98	12.34	1646.53	621.73	2268.26
8708993100	1.93	5.47	66.12	0.73	4.66		78.91	6.14	85.05
8708993200	86.67		73.89	1.41			161.97	17.62	179.58
8708993300	137.83	34.70	417.63	525.16	86.82		1202.14	211.58	1413.73
8708993900	161.37	9.83	579.47	938.05	114.77	0.66	1804.15	368.97	2173.12
8708994000	25.19		1714.13	0.21			1739.54	207.91	1947.45
8708995000	12.54	0.62	33.96	7.19	0.32		54.63	5.74	60.37
8708999100	32.44	16.42	269.50	160.50		0.07	478.93	376.87	855.80
8708999200	12.79	27.46	23.52	2.72	2.18		68.67	46.91	115.57
8708999300	81.18	24.62	371.82	608.76	132.01		1218.40	195.66	1414.05
8708999400	329.78	11.04	1012.35	343.33	41.94		1738.44	579.41	2317.85
8708999900	772.93	740.97	2761.02	913.20	251.34		5439.46	2116.72	7556.18
Subtotal	8845.22	9482.45	20332.78	11173.90	3757.63	2979.18	56571.16	15839.93	72411.09

Codificación de las partidas arancelarias correspondientes a autopartes

Código

Artículo	
8708100000	Parachoques (paragolpes, defensas) y sus partes
8708210000	Cinturones de seguridad
8708291000	Techos (capotas)
8708292000	Guardafangos, cubiertas de motor, flancos, puertas, y sus partes
8708293000	Rejillas delanteras (persianas, parrillas)
8708294000	Tableros de instrumentos (salpicaderos)
8708295000	Vidrios enmarcados; vidrios, incluso enmarcados, con resistencias calentadoras
8708299000	Los demás
8708310000	Guarniciones de frenos montadas
8708391000	Tambores
8708392000	Sistemas neumáticos
8708393000	Sistemas hidráulicos
8708394000	Servofrenos
8708395000	Discos
8708399000	Las demás partes
8708401000	Mecánicas
8708409000	Las demás
8708500000	Ejes con diferencial, incluso provistos con otros órganos de transmisión
8708601000	Ejes portadores
8708609000	Partes
8708701000	Ruedas y sus partes
8708702000	Embellecedores de ruedas (tapacubos, copas, vasos) y demás accesorios
8708800000	Amortiguadores de suspensión
8708910000	Radiadores
8708920000	Silenciadores y tubos (caños) de escape
8708931000	Embragues
8708939100	Platos (prensas), discos
8708939900	Las demás
8708940000	Volantes, columnas y cajas de dirección
8708991100	Bastidores de chasis
8708991900	Partes
8708992100	Transmisiones cardánicas
8708992900	Partes
8708993100	Sistemas mecánicos
8708993200	Sistemas hidráulicos
8708993300	Terminales
8708993900	Los demás
8708994000	Trenes de rodamiento de oruga y sus partes
8708995000	Tanques para carburante
8708999100	Partes de ejes con diferencial
8708999200	Partes de amortiguadores
8708999300	Rótulas de suspensión
8708999400	Partes de cajas de cambio
8708999900	Los demás

ANEXO No. 4

Principales Empresas Importadoras de Aautopartes (repuestos) en Ecuador

ELASTO S.A.
FLORES RECLADE RAUL MARCELO
BARTOLOME SANCHEZ N74-04 Y ANTONIO BASANTES, QUITO
593-22470332/ 593-22474223/ 593-22481393
Fax 593-22478422
marcelo.flores@indelasto.com

INDUSTRIA DE MATERIALES DE FRICCION IMFRISA
GARCIA MENDOZA LUIS CARLOS
BARRIO SAN CAMILO, PANAMERICANA NORTE S/N JUNTO A LA GASOLINERA REPSOL, QUITO
593-22825449 / 593-22823210 fax 593-22821811 Ext. 108
emalla@easynet.net.ec

GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.
FLORES KREMER JORGE ANTONIO
PANAMERICANA NORTE S/N Y ENRIQUE GERRERO PORTILLA, QUITO
593-22977700 fax 593-22478174
mijail.soria@gm.com

PRODUCTOS METALURGICOS S.A. PROMESA
BUSTAMANTE ILLINGWORTH ALBERTO ENRIQUE
CIUDADELA MAPASINGUE SEPTIMA S/N JUNTO A LA COMPAÑIA DE CONSERVAS GUAYAS, GUAYAQUIL
593-42225533 fax 593-42254070

COELLO ZAPATA MARCELO BELISARIO
SAN BARTOLO, AV MALDONADO S/N Y CATARAMA, QUITO
593-22677052 fax 593-22693343
mcoello@andinanet.net

OMNIBUS BB TRANSPORTES S A
FLORES KREMER JORGE ANTONIO
PANAMERICANA NORTE S/N Y JOSE DE LA REA, QUITO
593-22977700 fax 593-22471735
mijail.soria@gm.com

MANUFACTURAS ARMADURIAS Y REPUESTOS ECUATORIANOS S.A.
RESTREPO PALACIOS FRANCISCO JAVIER
AV. MANUEL CORDOVA GALARZA S/N A 10 CUADRAS DE CEMEXPO, QUITO
593-22396178 / 593-22394413 fax 593-22395870
mtoscano@mazda.ec

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA S.A.
GOMEZ SANTOS ANTONIO GABRIL
AV JUAN TANCA MARENGO S/N FRENTE A TV CABLE, GUAYAQUIL
593-42237000 fax 593-42244471
gomez_antonio@iiasacat.com

SERVIFRENO CIA LTDA
CASTRO JARAMILLO MARCELO JAVIER
PANAMERICANA NORTE N67-103 Y DE LOS CIRUELOS, QUITO
593-22472763 / 593-22807711 fax 593-22808095
mcastro@servifreno.com

IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA. LTDA.
LASCANO LOPEZ GLADYS EVA
AV. CEVALLOS 322 Y JOSE FILOMENTOR CUESTA JUNTO AL BANCO SOLIDARIO, AMBATO
593-32821490 fax 593-32422039
iav@grupoalvarado.com

METALTRONIC S.A.
LANDAZURI CARRILLO GUILLERMO
PANAMERICANA NORTE E3-90 JUNTO A LAS BODEGAS DE PARKENOR, QUITO
593-22480350 / 593-22800041 fax 593-22473321
metaltronic@metaltronic.com.ec

RODOTRUCK S.A. IMP. DE IMPLEM. RODOVIARIOS S.A.
POZO ORDOÑEZ LUIS ERNESTO
AV. 10 DE AGOSTO N66-321 Y LOS CEREZOS, QUITO
593-22807370 fax 593-22805237
rodotruck@andinanet.net

TRACTO PARTES CIA. LTDA.
MACIAS SOBERON JOSE ANDRES
LUIS URDANETA 212 Y GENERAL CORDOVA, GUAYAQUIL
593-42564268 fax 593-42561840
tpmail@tracto partes.com.ec

IMPORTADORA COMERCIAL LARTIZCO C.LTDA.
ORTIZ CORNEJO LUIS AURELIO
SEVILLA I-34 Y AV ESPAÑA, CUENCA
593-72860498 / 593-72809061 fax 593-72862495
lirtaizco@etapaonline.net.ec

DISTRIBUIDORA GARZON S.A.
GARZON URRUTIA JAIME RODRIGO
AV DE LAS AMERICA S/N Y JAIME SALINAS, GUAYAQUIL
593-42238044 fax extensión 124
jgarzon@dgarzon.com

PALMA HERRERA EDY FRANCISCO
RIO VERDE, CIUDADELA ZAMBRANO, AV PRINCIPAL S/N ENTRADA A LA UNION CÍVICA, GUAYAQUIL
593-43741080 fax 593-43741080

RODAS TIMBE JOSE LUIS
CIUDADELA SIMON BOLIVAR, SOLAR 56 MANZANA 4, GUAYAQUIL
593-42292748 fax 593-42691000
jrodas@porta.net

IMPORTADORA ROLORTIZ CIA. LTDA.
ROLDAN SIGUENZA CARLOS EFRAIN
AV ESPAÑA 899 Y SEVILLA, CUENCA
593-72865636 / 593-72860953 fax 593-72801521
rolortiz@cue.satnet.net

AUTO MAXFIVE S.A. IMPORTACIONES DEL ECUADOR
IZQUIERDO VALLEJO JOSE LUIS
AGUIRRE 1809 Y JOSE MASCOTE Y ESMERALDAS, GUAYAQUIL
593-42451847 fax extensión 202
autorad1@gyq.satnet.net

FERNANDO PINOARGOTE CIA. LTDA.-
ESCOBAR ORTEGA AMELIA ELIZABETH
AV CARLOS JULIO AROSEMENA S/N DIAGONAL A DON CAFÉ, GUAYAQUIL
593-42202840 593-42207972 fax 593-42207558
fpinoargote@ecutel.net

LA CASA DEL TRAILERO CATRAILERSA S.A.
JARA ABELLAN ORLANDO PATRICIO
AV QUITO S/N A 2 CUADRAS DE LA LUBRICADORA ORO LLANTA, MACHALA
593-722912491

HI PERFORMANCE AUTOMOTRIZ CIA LTDA
MENG LOUNG CHANG WHA
AV DE LA PRENSA 616 Y PAPALLACTA, QUITO
593-22438328 593-22465193 fax 593-22440838
hiperformance@andinanet.net

FREIRE MACIAS RICARDO FERNANDO
ELOY ALFARO 8024 Y LOS ALAMOS, QUITO
593-22409068 fax 593-23262897
paracamines@andinanet.net

JAROMA S.A.
RAMIREZ MOREIRA DENIS IVAN
CHAMBERS 208 Y CINCO DE JUNIO, GUAYAQUIL
593-42331678 fax 593-42331381

jaromasa@gye.satnet.net

IMPORMOSA, IMPORTADORA MORA S.A.
MORA IDROVO EDUARDO WILLIAM
AV FRANCISCO DE ORELLANA SOLAR 7, GUAYAQUIL
593-42275342 593-42233924 fax 593-42275343
ewmora@hotmail.com

FRENOSEGURO CIA.LTDA
AGUILAR MARZO RENATO JUAN MANUEL
AV JUAN TANCA MARENGO S/N FRENTE A LA ENTRADA DEL CEMENTERIO JARDINES DE LA ESPERANZA, GUAYAQUIL
593-42254500 fax 593-42255640
frenos02@frenoseguro.com

SECOHI CIA LTDA
CORRALES BASTIDASCRISTOBAL ROSENDO
AV ELOY ALFARO 79411 Y GATAZO, LATACUNGA
593-32811456 fax 593-32811328
cristobal_corrales@secohi.net

S.M. SOUTH MOTORS S.A.
CARVAJAL ARIAS JOSE ANTONIO
TOMAS DE BERLANGA E8-133 Y AV LOS SHYRIS, QUITO.
593-22443883 fax 593-22272982
south@puntonet.ec

SAOTEL S.A.
CAGUANA GORDILLO MARIA PASTORA
BENJAMIN CARRION SOLAR 7 Y RODOLFO BAQUERIZO NAZUR, GUAYAQUIL
593-42302267 fax 593-42310035

ABANPA S.A.
CARRANZA MACIAS ANGEL EXEQUIEL
BENJAMIN CARIION 7, GUAYAQUIL
593-42245522 fax 593-42246280
lflores@kimsacorp.net

GUTIERREZ NAVAS GUSTAVO
AV 10 DE AGOSTO 1575 Y BOLIVIA, QUITO
593-22224766 fax 593-22224766
info@ediabaco.com

MECANISMOS DEL ECUADOR MECADEC CIA. LTDA.
GUZMAN HERNANDEZ MARCELA
PANAMERICANA NORTE S/N Y SEBASTIAN MORENO, QUITO
593-22477638 Fax 593-22477638
rickywil@yahoo.com

LLANTAX S.A.
ORELLANA GONZALEZ ERNESTO ANTONIO
AV FRANCO DE ORELLANA S/N Y AV JUAN TANCA MARENGO GUAYAQUIL
593-42643001 fax 593-42643017

LA CASA DEL AMORTIGUADOR CASMORSA S.A.
SALTOS PROAÑO JORGE WASHINGTON
10 DE AGOSTO Y GARCIA MORENO, GUAYAQUIL
593-42360287 593-42360361 fax 593-42453932

IMPORTADORA LINO GAMBOA CIA. LTDA. I.L.G.A.
GAMBOA ABRIL LINO GONZALO
CIUDADELA ADACE CALLE B 415 Y DECIMA, GUAYAQUIL
593-42296207 593-42294629 fax 593-42295220
ilga@gyq.satnet.net

NEGOCIOS AUTOMOTRICES S.A. NEOAUTO.
MUÑOZ MARFFA GONZALO AQUILINO
SIMON BOLIVAR S/N Y HUAYNA CAPAC, CUENCA
593-72843608 / 593-72843565 fax 593-72844530
slopez@arsamotors.com.ec

BODEGA ELECTRO MOTRIZ BODELEC S.A.
JARAMILLO GONZALEZ CESAR GABRIL
JOSE DE ANTEPARA 921 Y HURTADO, GUAYAQUIL
593-42523830 fax 593-42517262
información@tcmcom.com

IMPORVANEX C.L.
MACIAS DE LA CRUZ ZOILA ETELVINA
AV OCCIDENTAL N62-250 Y JUAN FIGUEROA Y LEGARDA, QUITO
593-22590696 fax 593-22590696
imporvanex@ecutel.net

JIMENEZ VILLACRESES LUIS FERNANDO
PASAJE 1 LOTE 12 Y TEODORO SALEM, QUITO
593-22402948 fax 593-23282949
importfj@interactive.net.ec

MENDOZA BRAVO EDDIE
VELEZ 1706 Y ESMERALDAS Y LOS RIOS, GUAYAQUIL
593-42453354 fax 593-42453354

RUIZ GOMEZ CARLOS EDUARDO
AYACUCHO 2602 Y ANDRES MARIN, GUAYAQUIL
593-42375101 fax 593-42375101

QUITO MOTORS SA COMERCIAL INDUSTRIAL

ALBORNOZ VORBECK ESTEBAN
AV 10 DE AGOSTO N25-108 Y AV COLON, QUITO
593-22561726 593-22561727 fax 593-22562224
amoscoso@g.gmotors.com.ec

AEKIA S.A.
PEREZ DARQUEA DIEGO GUSTAVO
AV 10 DE AGOSTO N31-162 Y MARIANA DE JESÚS, QUITO
593-22548813 fax 593-22567315
dperez@aekia.com.ec
imurgueytio@aekia.com.ec

DALBRAS S.C.C.
VALLEJO SALAS GUILLERMO ERNESTO
IQUIQUE 123 Y JOSE MARIA AGUIRRE, QUITO
593-22289144 593-22959824 fax 593-22582748
dalbras@yahoo.com

MACASA, MAQUINAS Y CAMIONES S.A.
GOMEZ SANTOS ANTONIO GABRIEL
AV JUAN TANCA MARENGO SOLAR 19, GUAYAQUIL
593-42223700 fax 593-42223700

COMPAÑIA FERREMUNDO S.A.
AGUIRRE TRIVIÑO JORGE DAVID
AV DE LAS AMERICAS 100 Y CALLE SÉPTIMA, GUAYAQUIL
593-42291714 fax extensión 121
evejar@elferretero.net

DIESEL PARTS S.A. DIPARSA
BONNARD BASANTES JAVIER ALFREDO
AV JUAN TANCA MARENGO SOLAR 23, GUAYAQUIL
593-42382463 593-42382633 fax extensión 19
diparsa@gye.satnet.net

INTRANS ECUADOR S.A.
MARIÑO TAMAYO HERNAN PATRICIO
AV 10 DE AGOSTO N66-282 Y LOS ACEITUNOS, QUITO
593-22805157 593-22477438 fax 593-22483060

A.D.A.G.P.ALM AUTO DECORACION GRAND PRIX
RESHUAN GRANJA REINALDO FREDDY
AV CARLOS JULIO AROSEMENA 401, GUAYAQUIL
593-42220344
granprix@gye.satnet.net

GONZALEZ CORDERO FERNANDO EUGENIO
JUAN JARAMILLO 235 Y TOMAS ORDÓÑEZ, CUENCA
593-72825130 fax 593-72846978

fernandoegc@mixmail.com

AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.
ESPINOSA MALDONADO NICOLAS AURELIO
AV ORELLANA E2-30 Y AV 10 DE AGOSTO, QUITO
593-22222740 593-22564379 fax 593-22564404
ayasa@ayasa.com.ec

MONCAYO BLANCO FATIMA DEL ROCIO
SOLAR 11 MANZANA 849 CIUDADELA CEIBOS NORTE, GUAYAQUIL
593-42853509 fax 593-42853509

IMPORTADORA TOMEBAMBA SA.
VASQUEZ ALCAZAR PABLO FERNANDO
AV ESPAÑA 17-30 Y TURUHUAICO, CUENCA
593-72806144 fax 593-72806095
itsa@az.pro.ec

Gremios y asociaciones relacionados

Asociación de Empresarios Automotrices del Interior

Nicanor Calisto

+593-2-269-052

+593-2-269-055

www.aeade.net

Núñez de Vela y Atahualpa Edificio Torres de Puente

Cámara de Comercio de Quito

Blasco Peñaherrera Solá, Presidente

+593-2-245-6364

+593-2-244-3787

www.ccq.org.ec

Av. Amazonas y República, Edf. Las Cámaras, Quito

Cámara de Comercio de Guayaquil

Eduardo Maruri, Presidente

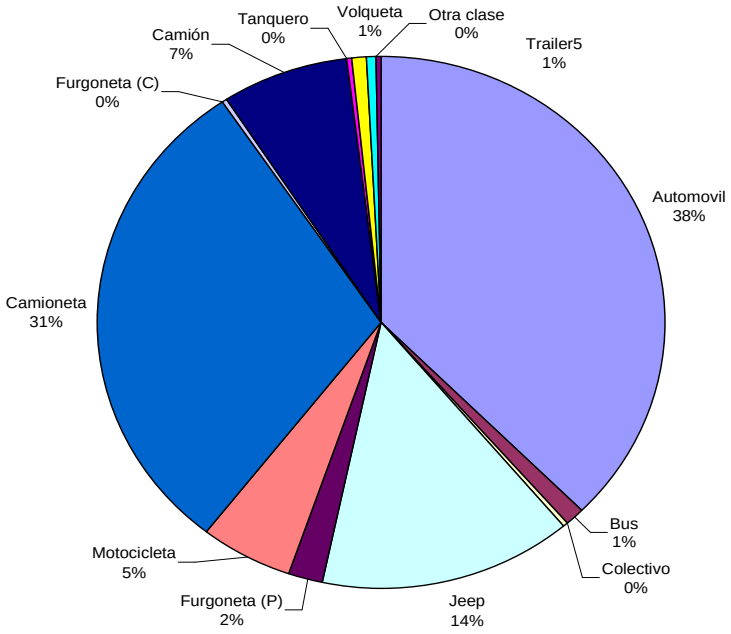
+593-4-268-2771

www.lacamara.org

Av. Francisco de Orellana, Centro Empresarial Las Cámaras, Guayaquil

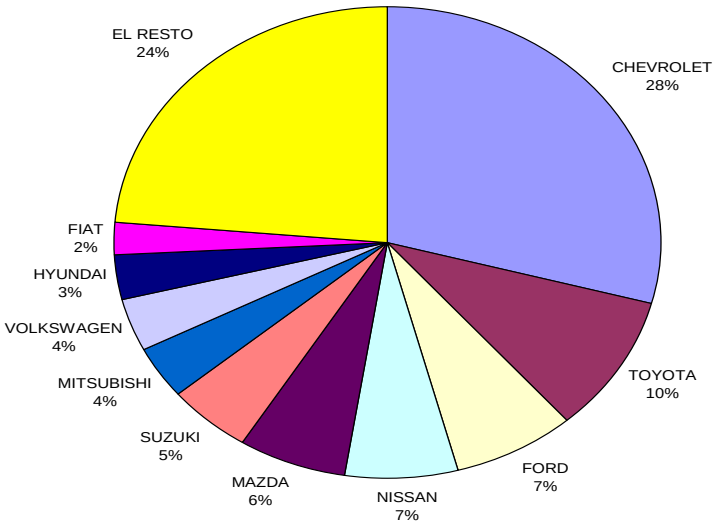
ANEXO No.5

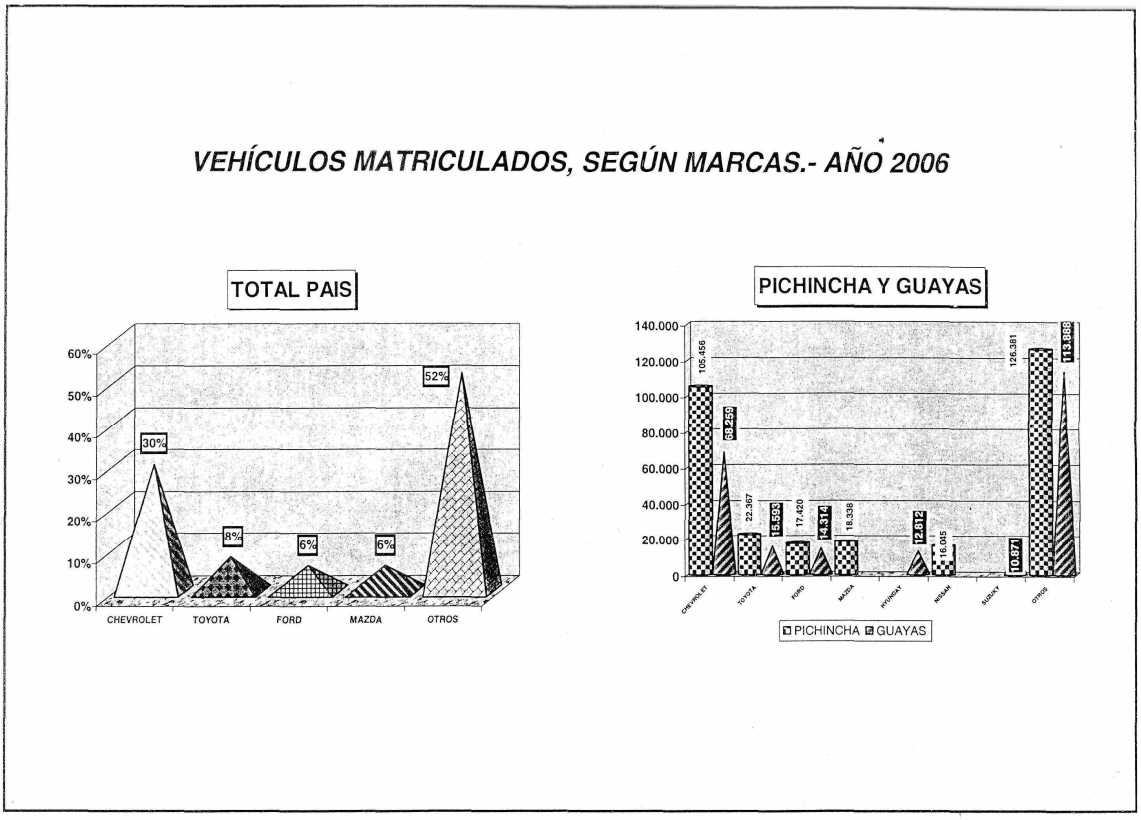
PARQUE AUTOMOTOR
Tipos de vehículos matriculados en Ecuador en 2004



Fuente: INEC, Estadísticas de Transporte
Elaboración: ALDIR CÍA. LTDA.
Nota: Los tipos de vehículos cuya representación es menor que 0,5% aparecen en el gráfico con cero (0).

ANEXO No. 6
Marcas de vehículos matriculados en Ecuador en 2004



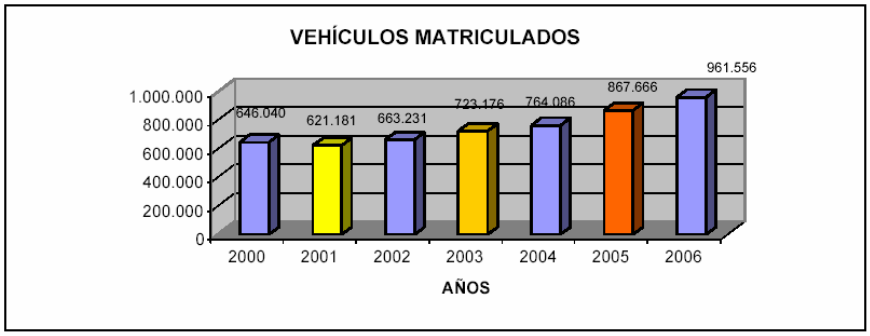


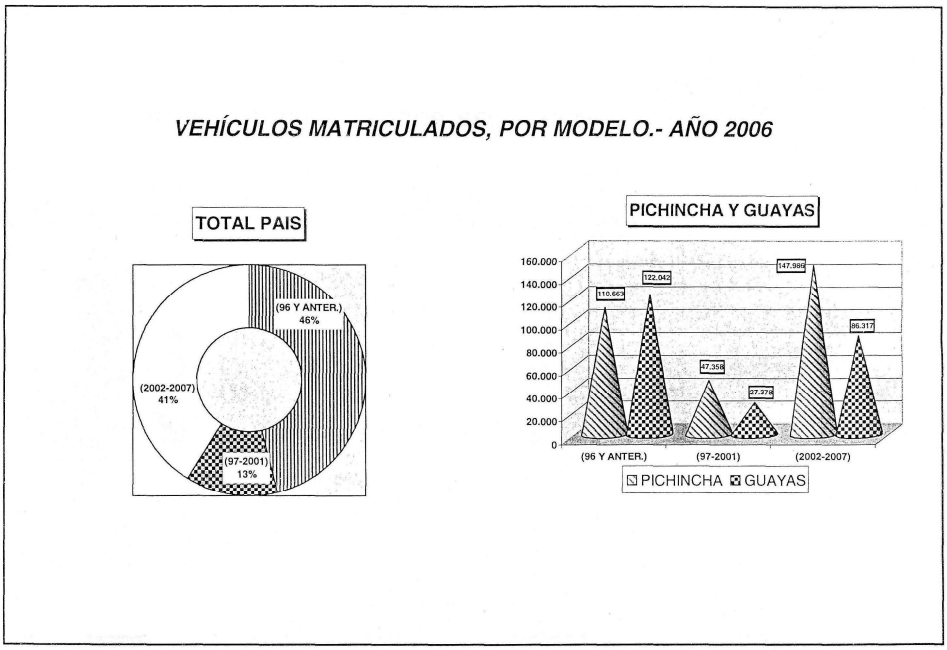
ANEXO No. 7

Antigüedad del Parque Automotor

SERIE ESTADÍSTICA: TRANSPORTES (2000-2006)

DESCRIPCIÓN	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VEHÍCULOS MATRICULADOS	646.040	621.181	663.231	723.176	764.086	867.666	961.556





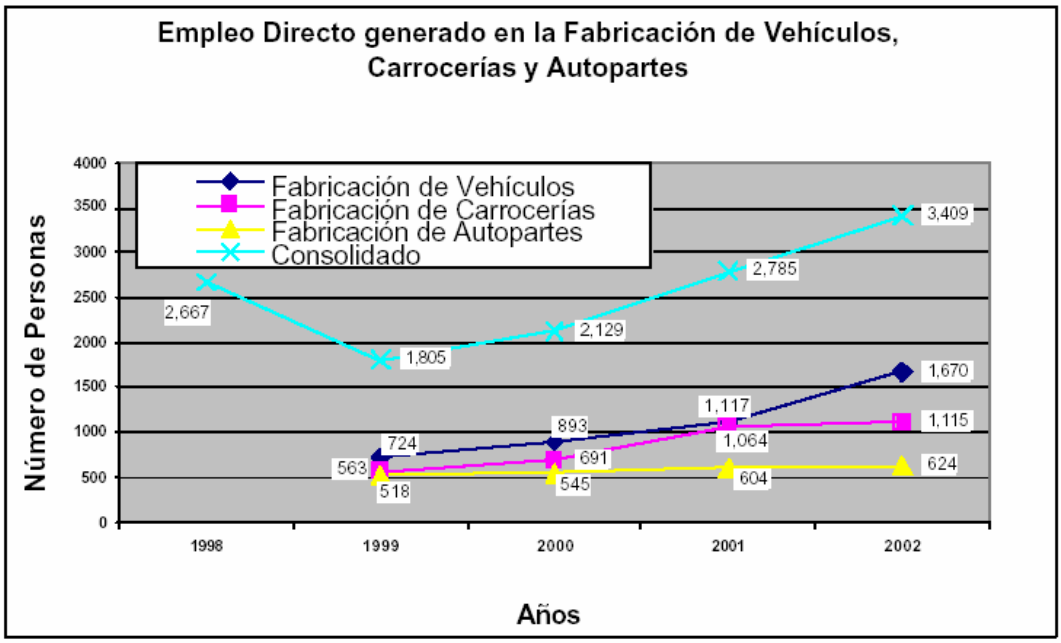
ANEXO No. 8

Empleo generado por el Sector Automotor

EMPLEOS GENERADOS POR EL		AÑOS	
SECTOR AUTOMOTOR	2001	2002	2003
DIRECTOS			
OMNIBUS BB TRANSPORTE SA.	667	1056	600
MARESA SA	310	325	300
AYMESA SA.	0.27	0.25	0.18
TOTAL CONSOLIDADO	977	1381	900

Fuente: CINAE
Elaboración: El Autor

Empleo Directo generado en la Fabricación de Vehículos, Carrocerías y Autopartes



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería años 1998-2002
Elaboración: El Autor

ANEXO No. 9

FORMULARIO DE RECEPCION DE ACEITES USADOS EN ESTABLECIMIENTOS

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

DIRECCIÓN METROPOLITANA DE MEDIO AMBIENTE

FORMULARIO DE RECEPCIÓN DE ACEITES USADOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS

0037412

Fecha: .... C Q : ..... Hora:
Nombre Del Establecimiento: .....
Nombre del Representante Legal o Propietario .....
Lubricadora _____Lavadora _____Mecánica_____
Concesionario _____ Otros _____
Especificar Otros:..... RUC:... ... ...
Dirección..... .....Sector .....Teléfono:.....
Vehículo Biofactor Nro ..... Nombre dfil Conductor: .....
Cantidad de Aceite recibido del establecimiento:..... .....Galones
Observaciones:.....

_____ _____

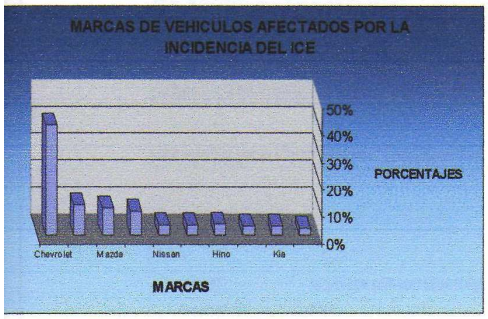
Recibido Por: Entregado Por:

ANEXO No. 10

LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA

Art. 137.- Sustitúyase el Art. 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno por el siguiente:

"Art. 82.- Están gravados con el impuesto a los consumos especiales los siguientes bienes y servicios:



GRUPO II 1. Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga, conforme el siguiente detalle:	TARIFA
Camionetas y furgonetas cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 30.000	5%
Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 20.000	5%
Vehículos motorizados, excepto camionetas y furgonetas cuyo precio de venta al público sea superior a USD 20.000 y de hasta USD 30.000	15%
Vehículos motorizados, cuyo precio de ventaal público sea superior a USD 30.000 y de hasta USD 40.000	25%
Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 40.000	35%

Impuesto especial al consumo de vehículos

Un tema que ha causado cierta confusión es el impuesto especial al consumo (compra) de vehículos (ICE vehículos), del cual se ha dicho desincentiva la inversión productiva que los emigrantes y sus familiares podrían realizar. No obstante, esa apreciación es errada. Se trata de un impuesto que se cobra una sola vez sobre vehículos nuevos. Se exonera por completo del pago de este impuesto a vehículos que superen las 3,5 toneladas de capacidad, es decir vehículos claramente destinados a un uso productivo y que por lo tanto constituyan instrumentos de trabajo. Por el contrario, son objeto de este impuesto los vehículos considerados como un bien de lujo. Es más, incluso dentro de los vehículos gravados con el impuesto, se establece una escala según la cual, los vehículos más lujosos pagan más impuestos, garantizando así cobrar más a los que más tienen, en beneficio de los más pobres de la sociedad. Así, para automóviles nuevos cuyo precio de venta no exceda los 20.000 dólares, el impuesto es de 5% (un valor incluso inferior al que se cobraba antes: 5,14%) y aumenta progresivamente según el incremento en el precio de venta del vehículo, de tal forma que vehículos nuevos cuyo precio supere los 40.000 dólares (autos de lujo), pagan un impuesto de 35%. En el caso de camionetas y furgonetas nuevas, se mantiene el impuesto de 5% para aquellas cuyo precio de venta no supere los 30.000 dólares. En otras palabras, los compatriotas emigrantes (o sus familiares) que busquen invertir sus ahorros en vehículos para uso productivo no pagarán este impuesto, o en caso de vehículos pequeños (como camionetas), lo pagarán en una proporción mínima, muy inferior al impuesto que pagarían los autos de lujo.

ANEXO No. 11

Telecheck

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Servicios de excelencia para apoyar al desarrollo empresarial y de mercado de valores

República del Ecuador

Inicio | Sector Societario | Centro Mediación | Mercado Valores | Ley Transparencia | En Linea | Enlaces | Mapa del Sitio

www.supercias.gov.ec / Sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Datos Generales

NOMBRE:	TELECHECK SERVICIO ECUATORIANO COMPUTARIZADO CIA. LTDA.		
EXPEDIENTE:	16899	RUC:	1790718735001
FECHA CONSTITUCION:	24/10/1985	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	ANDALUCIA
NUMERO:	N24-212	INTERSECCION:	Y CORDERO
EDIFICIO:	N24-212	BARRIO:	Y CORDERO
TELEFONO:	2232123	FAX:	2225581
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	RESPONSABILIDAD LIMITADA
CIIU:	K7230.0.00 ACTIVIDADES DE PROCESAMIENTO D		

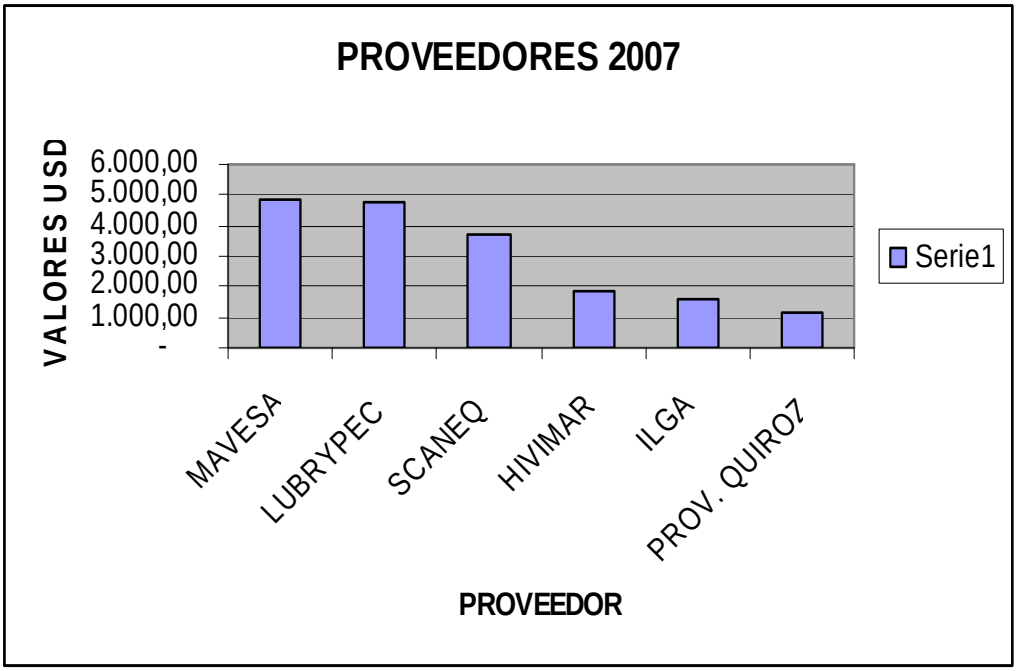
ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑIA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
YEPEZ FERRAND BLANCA FABIOLA	16/02/2004	GERENTE GENERAL	5	SI
YEPEZ FERRAND PETRONIO ALEJANDRO	16/02/2004	PRESIDENTE	5	SI

Superintendencia de Compañías del Ecuador
Dirección: Calle Roca 660 y Amazonas
Teléfonos: (593) (2) 2-553505 / 2-553879 / 2-529960
Quito - Ecuador

ANEXO No. 12

Principales Proveedores Año 2007



Fuente: Registros Compras AC MOTORS
Elaboración: Autoras de Tesis

ANEXO No. 13

Detalle Ventas Ideal Alambrec-2007

AC. MOTORS
?FECHA: 31 /Diciembre/
? FACTURAS
? DESDE 01/01 /2007 HASTA 31/12/2007

?No. FACT	EMISION	NOMBRE	SUBTOTAL	IVA 12%	TOTAL
?00010422	05/01/2007	IDEAL ALAMBREC	7,25	0,87	8,12
?00010426	08/01/2007	IDEAL ALAMBREC	19,50	2,34	21,84
?T0003622	12/01/2007	IDEAL ALAMBREC	50,00	6,00	56,00
?T0003626	13/01/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?T0003627	13/01/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00010442	13/01/2007	IDEAL ALAMBREC	12,95	1,55	14,50
?T0003637	19/01/2007	IDEAL ALAMBREC	20,00	2,40	22,40
?T0003635	19/01/2007	IDEAL ALAMBREC	20,00	2,40	22,40
?00010464	19/01/2007	IDEAL ALAMBREC	22,65	2,72	25,37
?T0003655	24/01/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?T0003656	24/01/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?T0003664	26/01/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003673	03/02/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0003675	05/02/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003676	05/02/2007	IDEAL ALAMBREC	30,00	3,60	33,60
?T0003677	05/02/2007	IDEAL ALAMBREC	5,00	0,60	5,60
?00010519	07/02/2007	IDEAL ALAMBREC	7,95	0,95	8,90
?00010528	09/02/2007	IDEAL ALAMBREC	3,85	0,46	4,31
?T0003694	10/02/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003697	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	314,00	37,68	351,68
?T0003698	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	183,35	22,00	205,35
?T0003699	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	206,63	24,80	231,43
?T0003701	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?00010538	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	211,50	25,38	236,88
?T0003705	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	45,00	5,40	50,40
?00010533	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	28,60	3,43	32,03
?00010537	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	27,05	3,25	30,30
?00010529	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	308,51	37,02	345,53
?00010532	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	125,30	15,04	140,34
?00010534	12/02/2007	IDEAL ALAMBREC	251,04	30,12	281,16
?00010562	22/02/2007	IDEAL ALAMBREC	15,20	1,82	17,02
?00010565	22/02/2007	IDEAL ALAMBREC	58,45	7,01	65,46
?T0003721	22/02/2007	IDEAL ALAMBREC	38,00	4,56	42,56
?T0003729	22/02/2007	IDEAL ALAMBREC	80,00	9,60	89,60
?00010571	26/02/2007	IDEAL ALAMBREC	24,00	2,88	26,88
?T0003730	26/02/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003735	02/03/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003756	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?00010635	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	5,45	0,65	6,10
?T0003757	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003758	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?00010636	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	27,95	3,35	31,30
?00010637	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	5,95	0,71	6,66
?T0003759	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003760	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	45,00	5,40	50,40
?T0003761	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20

?T0003762	20/03/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0003768	22/03/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0003789	01/04/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003790	01/04/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?T0003801	02/04/2007	IDEAL ALAMBREC	20,00	2,40	22,40
?T0003802	02/04/2007	IDEAL ALAMBREC	98,00	11,76	109,76
?T0003821	21/04/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0003822	21/04/2007	IDEAL ALAMBREC	183,00	21,96	204,96
?00010773	21/04/2007	IDEAL ALAMBREC	18,30	2,20	20,50
?T0003827	21/04/2007	IDEAL ALAMBREC	50,00	6,00	56,00
?T0003830	21/04/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?00010801	28/04/2007	IDEAL ALAMBREC	82,95	9,95	92,90
?00010809	02/05/2007	IDEAL ALAMBREC	77,78	9,33	87,11
?T0003842	02/05/2007	IDEAL ALAMBREC	559,08	67,09	626,17
?T0003848	14/05/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?00010826	14/05/2007	IDEAL ALAMBREC	7,50	0,90	8,40
?00010849	17/05/2007	IDEAL ALAMBREC	6,45	0,77	7,22
?T0003860	17/05/2007	IDEAL ALAMBREC	50,00	6,00	56,00
?00010852	17/05/2007	IDEAL ALAMBREC	14,30	1,72	16,02
?00010854	18/05/2007	IDEAL ALAMBREC	60,00	7,20	67,20
?T0003865	18/05/2007	IDEAL ALAMBREC	12,00	1,44	13,44
?00010867	21/05/2007	IDEAL ALAMBREC	224,50	26,94	251,44
?T0003876	21/05/2007	IDEAL ALAMBREC	190,00	22,80	212,80
?T0003893	26/05/2007	IDEAL ALAMBREC	52,50	6,30	58,80
?T0003895	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	155,00	18,60	173,60
?00010886	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	48,91	5,87	54,78
?T0003894	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	153,00	18,36	171,36
?00010887	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	73,80	8,86	82,66
?00010888	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	38,75	4,65	43,40
?T0003896	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	80,00	9,60	89,60
?00010890	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	181,40	21,77	203,17
?T0003897	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	194,00	23,28	217,28
?T0003898	28/05/2007	IDEAL ALAMBREC	58,00	6,96	64,96
?00010898	30/05/2007	IDEAL ALAMBREC	224,48	26,94	251,42
?T0003906	30/05/2007	IDEAL ALAMBREC	60,00	7,20	67,20
?T0003910	30/05/2007	IDEAL ALAMBREC	101,00	12,12	113,12
?T0003912	30/05/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0003913	30/05/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0003914	31/05/2007	IDEAL ALAMBREC	40,00	4,80	44,80
?00010901	31/05/2007	IDEAL ALAMBREC	144,40	17,33	161,73
?T0003915	31/05/2007	IDEAL ALAMBREC	213,75	25,65	239,40
?00010906	31/05/2007	IDEAL ALAMBREC	24,90	2,99	27,89
?T0003925	02/06/2007	IDEAL ALAMBREC	36,00	4,32	40,32
?T0003926	04/06/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?00010919	04/06/2007	IDEAL ALAMBREC	1,50	0,18	1,68
?00010931	11/06/2007	IDEAL ALAMBREC	18,00	2,16	20,16
?T0003928	11/06/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003932	13/06/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003935	14/06/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?00010944	15/06/2007	IDEAL ALAMBREC	50,47	6,06	56,53
?T0003936	15/06/2007	IDEAL ALAMBREC	60,80	7,30	68,10
?00010990	02/07/2007	IDEAL ALAMBREC	32,00	3,84	35,84
?T0003948	02/07/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?T0003959	06/07/2007	IDEAL ALAMBREC	20,00	2,40	22,40
?00011004	06/07/2007	IDEAL ALAMBREC	4,58	0,55	5,13
?00011040	20/07/2007	IDEAL ALAMBREC	233,70	28,04	261,74

?00011045	20/07/2007	IDEAL ALAMBREC	14,00	1,68	15,68
?T0003978	23/07/2007	IDEAL ALAMBREC	80,00	9,60	89,60
?T0003982	26/07/2007	IDEAL ALAMBREC	322,00	38,64	360,64
?T0003989	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0003990	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003991	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	30,00	3,60	33,60
?T0003992	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?T0003993	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0003994	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?00011094	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	25,80	3,10	28,90
?00011095	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	6,35	0,76	7,11
?00011096	10/08/2007	IDEAL ALAMBREC	24,95	2,99	27,94
?00011116	20/08/2007	IDEAL ALAMBREC	128,13	15,38	143,51
?T0004006	20/08/2007	IDEAL ALAMBREC	137,60	16,51	154,11
?T0004008	20/08/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011118	20/08/2007	IDEAL ALAMBREC	35,70	4,28	39,98
?T0004009	20/08/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0004010	20/08/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0004016	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	38,00	4,56	42,56
?T0004017	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	5,00	0,60	5,60
?00011137	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	3,50	0,42	3,92
?00011134	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	-	-	-
?T0004018	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	612,30	73,48	685,78
?00011138	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	910,22	109,23	1.019,45
?00011139	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	976,80	117,22	1.094,02
?00011140	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	31,45	3,77	35,22
?T0004019	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	641,75	77,01	718,76
?00011141	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	168,45	20,21	188,66
?T0004020	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	144,88	17,39	162,27
?00011136	27/08/2007	IDEAL ALAMBREC	624,35	74,92	699,27
?T0004021	06/09/2007	IDEAL ALAMBREC	60,00	7,20	67,20
?T0004023	06/09/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?00011160	06/09/2007	IDEAL ALAMBREC	10,10	1,21	11,31
?T0004025	06/09/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011182	13/09/2007	IDEAL ALAMBREC	77,20	9,26	86,46
?T0004035	13/09/2007	IDEAL ALAMBREC	168,15	20,18	188,33
?00011183	13/09/2007	IDEAL ALAMBREC	95,45	11,45	106,90
?T0004040	13/09/2007	IDEAL ALAMBREC	226,00	27,12	253,12
?T0004043	20/09/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011201	20/09/2007	IDEAL ALAMBREC	5,00	0,60	5,60
?T0004050	01/10/2007	IDEAL ALAMBREC	20,00	2,40	22,40
?T0004052	02/10/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011243	06/10/2007	IDEAL ALAMBREC	82,40	9,89	92,29
?00011245	08/10/2007	IDEAL ALAMBREC	25,50	3,06	28,56
?T0004054	08/10/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0004059	13/10/2007	IDEAL ALAMBREC	40,00	4,80	44,80
?00011259	16/10/2007	IDEAL ALAMBREC	36,00	4,32	40,32
?00011262	17/10/2007	IDEAL ALAMBREC	3,50	0,42	3,92
?T0004064	17/10/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011267	18/10/2007	IDEAL ALAMBREC	39,50	4,74	44,24
?T0004066	18/10/2007	IDEAL ALAMBREC	157,25	18,87	176,12
?00011265	18/10/2007	IDEAL ALAMBREC	12,25	1,47	13,72
?T0004067	18/10/2007	IDEAL ALAMBREC	128,25	15,39	143,64
?00011270	18/10/2007	IDEAL ALAMBREC	58,00	6,96	64,96
?T0004068	18/10/2007	IDEAL ALAMBREC	42,00	5,04	47,04
?00011293	24/10/2007	IDEAL ALAMBREC	82,40	9,89	92,29

?T0004073	24/10/2007	IDEAL ALAMBREC	125,00	15,00	140,00
?00011294	24/10/2007	IDEAL ALAMBREC	214,16	25,70	239,86
?T0004075	24/10/2007	IDEAL ALAMBREC	145,00	17,40	162,40
?T0004076	26/10/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011296	26/10/2007	IDEAL ALAMBREC	97,00	11,64	108,64
?T0004081	01/11/2007	IDEAL ALAMBREC	20,00	2,40	22,40
?T0004079	01/11/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011308	02/11/2007	IDEAL ALAMBREC	82,00	9,84	91,84
?00011316	06/11/2007	IDEAL ALAMBREC	480,08	57,61	537,69
?00011317	06/11/2007	IDEAL ALAMBREC	93,55	11,23	104,78
?T0004082	06/11/2007	IDEAL ALAMBREC	385,50	46,26	431,76
?00011333	08/11/2007	IDEAL ALAMBREC	271,40	32,57	303,97
?T0004088	08/11/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?00011332	08/11/2007	IDEAL ALAMBREC	9,50	1,14	10,64
?T0004090	08/11/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?T0004091	08/11/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011334	08/11/2007	IDEAL ALAMBREC	283,75	34,05	317,80
?T0004094	08/11/2007	IDEAL ALAMBREC	256,50	30,78	287,28
?00011355	12/11/2007	IDEAL ALAMBREC	23,50	2,82	26,32
?T0004098	12/11/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0004100	14/11/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?T0004102	15/11/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?00011370	16/11/2007	IDEAL ALAMBREC	4,50	0,54	5,04
?T0004104	16/11/2007	IDEAL ALAMBREC	43,75	5,25	49,00
?T0004107	19/11/2007	IDEAL ALAMBREC	38,50	4,62	43,12
?T0004110	20/11/2007	IDEAL ALAMBREC	15,00	1,80	16,80
?00011383	20/11/2007	IDEAL ALAMBREC	13,35	1,60	14,95
?T0004111	20/11/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?T0004115	22/11/2007	IDEAL ALAMBREC	241,00	28,92	269,92
?T0004119	23/11/2007	IDEAL ALAMBREC	35,00	4,20	39,20
?00011397	23/11/2007	IDEAL ALAMBREC	12,40	1,49	13,89
?00011403	27/11/2007	IDEAL ALAMBREC	177,51	21,30	198,81
?T0004123	27/11/2007	IDEAL ALAMBREC	223,25	26,79	250,04
?00011408	27/11/2007	IDEAL ALAMBREC	230,50	27,66	258,16
?T0004130	27/11/2007	IDEAL ALAMBREC	35,00	4,20	39,20
?00011409	27/11/2007	IDEAL ALAMBREC	25,50	3,06	28,56
?T0004131	27/11/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?00011410	27/11/2007	IDEAL ALAMBREC	53,00	6,36	59,36
?T0004132	27/11/2007	IDEAL ALAMBREC	64,50	7,74	72,24
?T0004133	28/11/2007	IDEAL ALAMBREC	123,50	14,82	138,32
?T0004143	03/12/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011434	08/12/2007	IDEAL ALAMBREC	414,06	49,69	463,75
?T0004146	08/12/2007	IDEAL ALAMBREC	123,50	14,82	138,32
?T0004149	11/12/2007	IDEAL ALAMBREC	25,00	3,00	28,00
?00011450	13/12/2007	IDEAL ALAMBREC	161,25	19,35	180,60
?T0004154	13/12/2007	IDEAL ALAMBREC	114,00	13,68	127,68
?T0004155	13/12/2007	IDEAL ALAMBREC	10,00	1,20	11,20
?00011459	17/12/2007	IDEAL ALAMBREC	69,30	8,32	77,62
?T0004161	17/12/2007	IDEAL ALAMBREC	190,00	22,80	212,80
?T0004163	20/12/2007	IDEAL ALAMBREC	30,00	3,60	33,60
				TOTAL	**20.597,27**

Detalle Ventas Levapan -2007

A.C MOTORS.
FECHA: 31-DIC-2007

No. FACT	EMISION	NOMBRE	SUBTOTAL	IVA 12%	TOTAL
10419	05/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	69,86	8,38	78,24
10420	05/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	56,35	6,76	63,11
10446	13/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	4,00	0,48	4,48
T0003638	20/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	102,00	12,24	114,24
T0003640	20/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	25,00	3,00	28,00
T0003649	23/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	5,00	0,60	5,60
T0003666	26/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	35,00	4,20	39,20
T0003661	26/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	70,00	8,40	78,40
10494	27/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	34,62	4,15	38,77
T0003671	27/01/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	58,00	6,96	64,96
10545	12/02/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	154,75	18,57	173,32
T0003709	13/02/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	60,00	7,20	67,20
10546	13/02/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	141,95	17,03	158,98
T0003711	13/02/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	160,00	19,20	179,20
T0003737	02/03/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	40,00	4,80	44,80
10587	02/03/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	97,95	11,75	109,70
10681	01/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	49,00	5,88	54,88
T0003785	01/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	85,00	10,20	95,20
T0003793	01/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	6,00	0,72	6,72
T0003795	01/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	86,00	10,32	96,32
T0003803	02/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	62,00	7,44	69,44
10712	07/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	91,20	10,94	102,14
T0003828	21/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	50,00	6,00	56,00
T0003836	25/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	195,00	23,40	218,40
10781	25/04/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	175,30	21,04	196,34
10834	15/05/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	135,50	16,26	151,76
10835	15/05/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	33,90	4,07	37,97
10839	15/05/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	291,40	34,97	326,37
T0003859	17/05/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	132,00	15,84	147,84
T0003863	17/05/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	30,00	3,60	33,60
T0003864	17/05/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	178,00	21,36	199,36
10860	19/05/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	43,00	5,16	48,16
10941	13/06/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	80,50	9,66	90,16
T0003931	13/06/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	75,00	9,00	84,00
10983	28/06/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	168,78	20,25	189,03
T0003945	28/06/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	32,50	3,90	36,40
10997	04/07/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	291,40	34,97	326,37
NC000736	04/07/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	-291,40	-34,97	-326,37
11005	06/07/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	61,00	7,32	68,32
T0003960	06/07/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	10,00	1,20	11,20

T0003974	20/07/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	15,00	1,80	16,80
11046	20/07/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	500,15	60,02	560,17
T0003977	23/07/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	60,00	7,20	67,20
T0003996	10/08/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	8,00	0,96	8,96
11119	20/08/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	21,30	2,56	23,86
T0004011	20/08/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	22,00	2,64	24,64
T0004060	16/10/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	8,00	0,96	8,96
T0004061	16/10/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	8,00	0,96	8,96
11260	17/10/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	13,50	1,62	15,12
T0004062	17/10/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	10,00	1,20	11,20
11303	01/11/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	44,00	5,28	49,28
T0004077	01/11/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	15,00	1,80	16,80
11379	19/11/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	1.701,82	204,22	1.906,04
11380	19/11/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	411,25	49,35	460,60
11381	19/11/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	9,75	1,17	10,92
T0004109	19/11/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	615,00	73,80	688,80
11406	27/11/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	22,10	2,65	24,75
T0004144	03/12/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	25,00	3,00	28,00
11428	03/12/2007	LEVAPAN DEL ECUADOR	56,30	6,76	63,06
				TOTAL	**7.935,91**

ANEXO No. 14

ENCUESTA No. 1
DIAGNOSTICO DEL MERCADO DE AC MOTORS

1. CUALES DE LOS SIGUIENTES FACTORES USTED TOMA EN CUENTA ANTES DE COMPRAR UN REPUESTO AUTOMOTRIZ.

- PRECIO ☐
- CALIDAD DEL PRODUCTO ☐
- PRESTIGIO DEL PROVEEDOR ☐
- FORMAS DE PAGO ☐
- OTROS ……

2. DE PRIORIDAD A LOS SIGUIENTES FACTORES, (del 1 al 5), QUE UD. CONSIDERA IMPORTANTES PARA PRESTAR UNA MEJOR ATENCION A NUESTROS CLIENTES:

HORARIO DE ATENCION ☐

VARIEDAD DE PRODUCTOS ☐

UBICACIÓN ☐

BUEN SERVICIO ☐

CONOCIMIENTOS ACERCA DEL PRODUCTO QUE SE VENDE. ☐

3. CUAL DE LOS SIGUIENTES ALMACENES UD. PREFIERE Y POR QUÉ

MAVESA ☐ ……

TEOJAMA COMERCIAL ☐ ……

IMP. PORRAS ☐ ……

OTROS ☐ ……

4. SUGERENCIAS PARA MEJORAR NUESTRA ATENCION

……
……
……
……

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO No. 15
INFORMACIÓN FINANCIERA AC MOTORS 2006 / 2007

BALANCE GENERAL AL 31-DIC-2006

ACTIVOS CORRIENTES		
ACTIVO DISPONIBLE		
CAJA	4610,42	
BANCOS	18088,56	
INVERSIONES	0,00	
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE		22698,98
ACTIVO EXIGIBLE		
CUENTAS X COBRAR	18888,49	
OTROS DEUDORES	11758,56	
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE		30647,05
ACTIVO REALIZABLE		
INVENTARIO GENERAL	471268,47	
IMPORTACIONES EN TRANSITO	22588,93	
TOTAL ACTIVO REALIZABLE		493857,40
ACTIVO TRANSITORIO		
GASTOS ANTICIPADOS	25978,66	
TOTAL ACTIVO TRANSITORIO		25978,66
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		**573182,09**
ACTIVO FIJO		
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE		
TERRENOS	4305,40	
TOTAL ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE		4305,40
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		
MANT. EQUIPO Y HERRAMIENTA	1852,13	
MUEBLES Y ENSERS EQUIPO/OFICINA	925,70	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1035,82	
TOTAL ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		3813,65
TOTAL ACTIVO FIJO		**8119,05**
ACTIVO DIFERIDO		
ACTIVO DIFERIDO		0,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		**0,00**
TOTAL ACTIVOS		**581301,14**
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	84177,63	
CTAS X PAGAR (PROVEDORES LOCA	5810,51	
OTRAS CUENTAS X PAGAR	118357,04	
RETENCIONES Y PROVISIONES	5735,41	
DEPOSITOS	77,00	
TOTAL PASIVOS		**214157,59**
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	17000,00	
RESERVAS DE CAPITAL	343479,22	
RESULTADOS	6664,33	
TOTAL PATRIMONIO		367143,55
TOTAL ACTIVOS		**581301,14**
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		**581301,14**

BALANCE GENERAL AL 31-DIC-2007

ACTIVOS CORRIENTES

ACTIVO DISPONIBLE

CAJA	4092,83	
BANCOS	7244,83	
INVERSIONES	0	
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE		11337,66

ACTIVO EXIGIBLE

CUENTAS X COBRAR	28084,28	
OTROS DEUDORES	11797,61	
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE		39881,89

ACTIVO REALIZABLE

INVENTARIO GENERAL	448520,29	
IMPORTACIONES EN TRANSITO	22211,69	
TOTAL ACTIVO REALIZABLE		470731,98

ACTIVO TRANSITORIO

GASTOS ANTICIPADOS	19763,37	
TOTAL ACTIVO TRANSITORIO		19763,37

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**541714,9**

ACTIVO FIJO

ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE

TERRENOS	4305,4	
TOTAL ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE		4305,4

ACTIVO FIJO DEPRECIABLE

MANT. EQUIPO Y HERRAMIENTA	1537,04	
MUEBLES Y ENSERS EQUIPO/OFICINA	671,23	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	382,75	
TOTAL ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		2591,02

TOTAL ACTIVO FIJO	**6896,42**

ACTIVO DIFERIDO

ACTIVO DIFERIDO	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	**0**

TOTAL ACTIVOS	**548611,32**

PASIVOS

PASIVOS CORRIENTES

PRESTAMOS A CORTO PLAZO	60140,12	
CTAS X PAGAR (PROVEDORES LOCALES	6235,32	
OTRAS CUENTAS X PAGAR	106849,89	
RETENCIONES Y PROVISIONES	4595,9	
TOTAL PASIVOS		177821,23

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	17000	
RESERVAS DE CAPITAL	342299,73	
RESULTADOS	11490,36	
TOTAL PATRIMONIO		370790,09

TOTAL ACTIVOS	**548611,32**

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	**548611,32**

ESTADO DE RESULTADOS AL 31/DIC/2006

VENTAS		
VENTAS MATRIZ	-177.999,26	
VENTAS SAN RAFAEL	-27.946,68	
SERVICIO MECANICA	-36.472,78	
TOTAL VENTAS		-242.418,72
(-) COSTO DE VENTAS		
C/VENTAS MATRIZ	120.025,47	
C/VENTAS SAN RAFAEL	19.664,33	
C/VENTAS SERVICIOS	25.983,47	
TOTAS COSTO DE VENTAS		165.673,27
(=) UTILIDAD EN VENTAS		-76.745,45
(+) OTROS INGRESOS		
OTROS INGRESOS OPERACIONAL	-	
OTROS INGRESOS NO OPERACIC	-1.655,25	
TOTAL OTROS INGRESOS		-1.655,25
(=) UTILIDAD BRUTA		-78.400,70
(-) GASTOS OERATIVOS		
GASTO PERSONAL	34.869,15	
MANT. Y REP. DE ACTIVOS	3.137,47	
GASTOS GENERALES MATRIZ	24.149,06	
DEPRECIACIONES	1.133,03	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		63.288,71
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		
GASTOS GENERALES	162,00	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		162,00
(-) GASTOS NO OPERATIVOS		
SOBREGIRO BANCARIO	0,08	
TOTAL GASTOS NO OPERATIVOS		0,08
(-) GASTOS FINANCIEROS		
GASTOS FINANCIEROS	7.109,60	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		7.109,60
TOTAL GASTOS		70.560,39
TOTAL FINAL		-7.840,31

ESTADO DE RESULTADOS AL 31/DIC/2007

VENTAS		
VENTAS MATRIZ	-192.608,36	
VENTAS SAN RAFAEL	-30.432,14	
SERVICIO MECANICA	-27.302,71	
TOTAL VENTAS		-250.343,21
(-) COSTO DE VENTAS		
C/VENTAS MATRIZ	136.389,58	
C/VENTAS SAN RAFAEL	20.883,77	
C/VENTAS SERVICIOS	11.603,05	
TOTAS COSTO DE VENTAS		168.876,40
(=) UTILIDAD EN VENTAS		-81.466,81
(+) OTROS INGRESOS		
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-27,47	
OTROS INGRESOS NO OPERACIONA	-238,52	
TOTAL OTROS INGRESOS		-265,99
(=) UTILIDAD BRUTA		-81.732,80
(-) GASTOS OERATIVOS		
GASTO PERSONAL	34.413,14	
MANT. Y REP. DE ACTIVOS	2.546,43	
GASTOS GENERALES MATRIZ	22.456,32	
DEPRECIACIONES	907,54	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		60.323,43
(-) GASTOS NO OPERATIVOS		
GASTOS FINANCIEROS	6.789,00	
TOTAL GASTOS		67.112,43
TOTAL FINAL		-14.620,37

ANEXO No. 16
Compañías de Transporte (Sur Quito)

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Inicio | Sector Societario | Centro Mediación | Mercado Valores | Ley Transparencia | Enlaces | Mapa del Sitio | NIIF

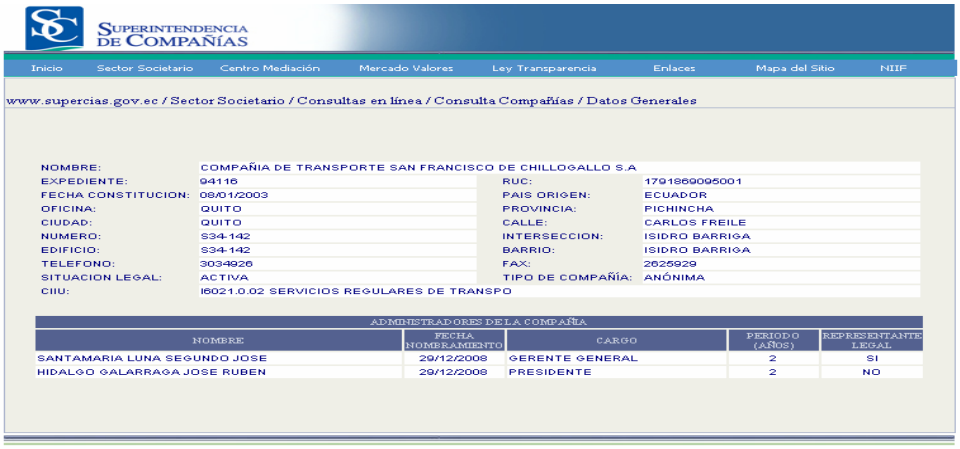
www.supercias.gov.ec / Sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Datos Generales

NOMBRE:	COLECTIVOS DE TRANSPORTES URBANOS PICHINCHA CA		
EXPEDIENTE:	10006	RUC:	1790121070001
FECHA CONSTITUCION:	12/07/1966	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	AV. CHILIBULO
NUMERO:	1615	INTERSECCION:	
EDIFICIO:	1615	BARRIO:	
TELEFONO:	3102786	FAX:	2616786
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6021.0.02 SERVICIOS REGULARES DE TRANSPO		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
VALLEJO LUIS ARTURO	11/04/2007	PRESIDENTE	2	NO
CARRILLO FIGUEROA GALO CESAR	11/04/2007	GERENTE GENERAL	2	SI

Superintendencia de Compañías del Ecuador
Dirección: Calle Roca 660 y Amazonas
Teléfonos: (593) (2) 2-553505 / 2-553879 / 2-529960



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Inicio | Sector Societario | Centro Mediación | Mercado Valores | Ley Transparencia | Enlaces | Mapa del Sitio | NIIF

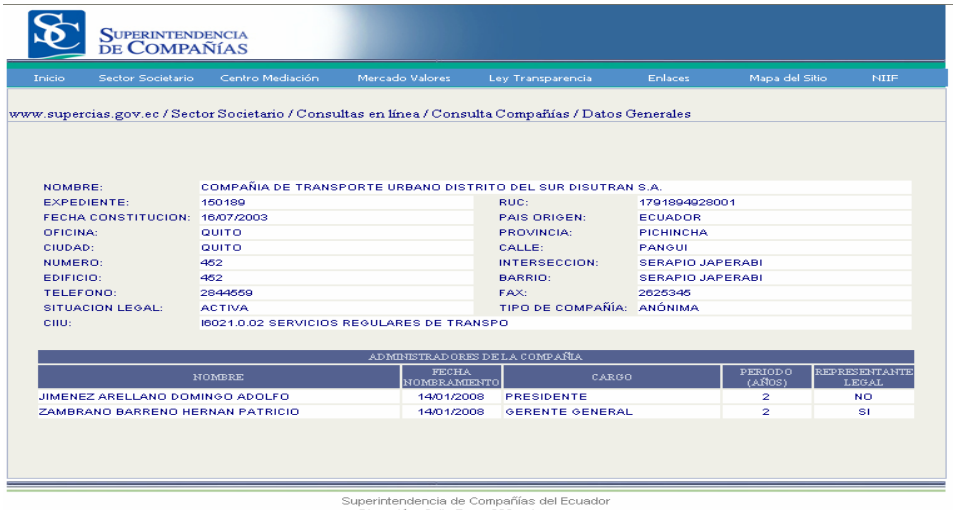
www.supercias.gov.ec / Sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Datos Generales

NOMBRE:	COMPAÑIA DE TRANSPORTE SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A		
EXPEDIENTE:	94116	RUC:	1791869095001
FECHA CONSTITUCION:	08/01/2003	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	CARLOS FREILE
NUMERO:	S34-142	INTERSECCION:	ISIDRO BARRIGA
EDIFICIO:	S34-142	BARRIO:	ISIDRO BARRIGA
TELEFONO:	3034926	FAX:	2625929
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6021.0.02 SERVICIOS REGULARES DE TRANSPO		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
SANTAMARIA LUNA SEGUNDO JOSE	29/12/2008	GERENTE GENERAL	2	SI
HIDALGO GALARRAGA JOSE RUBEN	29/12/2008	PRESIDENTE	2	NO

Superintendencia de Compañías del Ecuador
Dirección: Calle Roca 660 y Amazonas
Teléfonos: (593) (2) 2-553505 / 2-553879 / 2-529960



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Inicio | Sector Societario | Centro Mediación | Mercado Valores | Ley Transparencia | Enlaces | Mapa del Sitio | NIIF

www.supercias.gov.ec / Sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Datos Generales

NOMBRE:	COMPAÑIA DE TRANSPORTE URBANO DISTRITO DEL SUR DISUTRAN S.A.		
EXPEDIENTE:	150189	RUC:	1791894928001
FECHA CONSTITUCION:	16/07/2003	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	PANGUI
NUMERO:	452	INTERSECCION:	SERAPIO JAPERABI
EDIFICIO:	452	BARRIO:	SERAPIO JAPERABI
TELEFONO:	2844559	FAX:	2625345
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6021.0.02 SERVICIOS REGULARES DE TRANSPO		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
JIMENEZ ARELLANO DOMINGO ADOLFO	14/01/2008	PRESIDENTE	2	NO
ZAMBRANO BARRENO HERNAN PATRICIO	14/01/2008	GERENTE GENERAL	2	SI

Superintendencia de Compañías del Ecuador
Dirección: Calle Roca 660 y Amazonas
Teléfonos: (593) (2) 2-553505 / 2-553879 / 2-529960

NOMBRE:	COMPANIA DE TRANSPORTE VENCEDORES DE PICHINCHA S.A. VEPIEX		
EXPEDIENTE:	85625	RUC:	1791343298001
FECHA CONSTITUCION:	05/03/1997	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	ANGAMARCA
NUMERO:	OE7-118	INTERSECCION:	PASAJE 4
EDIFICIO:	OE7-118	BARRIO:	PASAJE 4
TELEFONO:	2635625	FAX:	2624909
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6021.0.02 SERVICIOS REGULARES DE TRANSPO		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
ESPINOSA MONTAÑO SERVIO GUILLERMO	02/10/2007	PRESIDENTE	2	NO
BARAHONA PINEDA LUIS OSWALDO	03/09/2008	GERENTE	2	SI

NOMBRE:	COMPANIA DE TRANSPORTES LATINOS TRANSLATINOS S.A.		
EXPEDIENTE:	49158	RUC:	1791296656001
FECHA CONSTITUCION:	23/06/1995	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	AV. MALDONADO (FRENTE A FABRICA PLYWOOD)
NUMERO:	S 28-228	INTERSECCION:	AV. MORAN VALVERDE
EDIFICIO:	S 28-228	BARRIO:	AV. MORAN VALVERDE
TELEFONO:	2675928	FAX:	2689363
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6021.0.02 SERVICIOS REGULARES DE TRANSPO		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
YANEZ VENEGAS JORGE ANIBAL	09/12/2006	PRESIDENTE EJECUTIVO	4	NO
YANEZ ROMERO JORGE GIOVANNY	02/04/2007	GERENTE GENERAL	4	SI

NOMBRE:	COMPANIA DE TRANSPORTES QUITUMBE SA		
EXPEDIENTE:	7088	RUC:	1790293092001
FECHA CONSTITUCION:	28/12/1976	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	RUMICHACA LOTE 9 MZ. 11
NUMERO:		INTERSECCION:	CUSUBAMBA
EDIFICIO:		BARRIO:	CUSUBAMBA
TELEFONO:	2684600	FAX:	2684600
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6021.0.02 SERVICIOS REGULARES DE TRANSPO		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
CAPELO JORGE RUPERTO	21/04/2007	PRESIDENTE	2	NO
SALAS PAREDES EDGAR OSWALDO	21/04/2007	GERENTE	2	SI

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Inicio | Sector Societario | Centro Mediación | Mercado Valores | Ley Transparencia | Enlaces | Mapa del Sitio | NIIF

www.supercias.gov.ec / Sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Datos Generales

NOMBRE:	TRANSPORTE URBANO 15 DE AGOSTO S.A.		
EXPEDIENTE:	93813	RUC:	1791860381001
FECHA CONSTITUCION:	14/10/2002	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	JOAQUIN RUALES
NUMERO:	L-9	INTERSECCION:	RAMON CARRERA
EDIFICIO:	L-9	BARRIO:	RAMON CARRERA
TELEFONO:	2639887	FAX:	2639887
SITUACION LEGAL:	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6021.0.02 SERVICIOS REGULARES DE TRANSPO		

LA SITUACIÓN LEGAL SE PRESENTA POR EL ACTO JURIDICO DE:		CANCELACIÓN	
No. RESOLUCION:	1102	FECHA RESOLUCION:	28/03/2006

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
LANDAZURI NARANJO ENRIQUE GONZALO	20/01/2006	LIQUIDADOR PRINCIPAL		SI

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Inicio | Sector Societario | Centro Mediación | Mercado Valores | Ley Transparencia | Enlaces | Mapa del Sitio | NIIF

www.supercias.gov.ec / Sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Datos Generales

NOMBRE:	TRANSPORTES LIBERTADORES DE PICHINCHA TRANSPICH S.A.		
EXPEDIENTE:	89624	RUC:	1791742303001
FECHA CONSTITUCION:	03/08/2000	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	MAXIMILIANO RODRIGUEZ
NUMERO:	OE2-326	INTERSECCION:	JIPIJAPA
EDIFICIO:	OE2-326	BARRIO:	JIPIJAPA
TELEFONO:	2657425	FAX:	2612986
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6023.0.02 TRANSPORTE REGULAR O NO REGULA		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
ITURRALDE LEONARDO MIGUEL	10/06/2008	GERENTE GENERAL	2	SI
LARCO PAZMIÑO CARLOS XAVIER	10/06/2008	PRESIDENTE	2	NO

Superintendencia de Compañías del Ecuador
Dirección: Calle Roca 660 y Amazonas
Teléfonos: (593) (2) 2-553505 / 2-553879 / 2-529960

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Inicio | Sector Societario | Centro Mediación | Mercado Valores | Ley Transparencia | Enlaces | Mapa del Sitio | NIIF

www.supercias.gov.ec / Sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Datos Generales

NOMBRE:	LATINA TRANSPORTES SELECTIVOS Y TURISMO LATITRANSTURSA S.A.		
EXPEDIENTE:	48885	RUC:	1791288661001
FECHA CONSTITUCION:	30/03/1995	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	APUELA
NUMERO:	000867	INTERSECCION:	CUSUBAMBA
EDIFICIO:	000867	BARRIO:	CUSUBAMBA
TELEFONO:	2845731	FAX:	2845732
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANÓNIMA
CIIU:	I6021.0.02 SERVICIOS REGULARES DE TRANSPO		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
RAMIREZ JORGE HUMBERTO	13/07/2004	PRESIDENTE	5	NO
VIVANCO VERGARA WILSON FABRICIO	13/07/2004	GERENTE GENERAL	5	SI

Superintendencia de Compañías del Ecuador
Dirección: Calle Roca 660 y Amazonas
Teléfonos: (593) (2) 2-553505 / 2-553879 / 2-529960

ANEXO No. 17

ENCUESTA No.2

1. *¿Qué marca de vehículo tiene ud.?*

2. *¿Qué línea de productos compra en este local?*

3. ¿En cuál de los siguientes almacenes ud, realiza sus compras de repuestos?

4. *¿Cuáles de los siguientes factores ud. analiza antes de comprar repuestos automotrices?*

PRECIO	☐
CALIDAD	☐
VARIEDAD	☐
ATENCION	☐

5. *¿Con qué frecuencia ud. realiza el mantenimiento de su vehículo?*

CADA MES	☐
CADA 2 MESES	☐
CADA 3 MESES	☐
CADA 6 MESES	☐
CADA 15 DIAS	☐
CADA 3 SEMANAS	☐
CADA SEMANA	☐

6. *¿Sabía ud. Que proporcionamos el servicio de taller ?*

SI	☐
NO	☐

7. *¿Cuántas veces ha utilizado el servicio de taller ?*

8. *¿En qué sector de la ciudad reside?*

9. *¿En qué lugar cree que sería conveniente que abramos una sucursal?*

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO No. 18

Tasas de Interés Bancarias

BANCO DE LOJA
SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO

TASAS DE INTERÉS a Agosto 2008

SISTEMA DE TASAS DE INTERÉS NACIONAL VIGENTES AGOSTO 2008	
Básica del Banco Central	1.10% (del 04 de agosto al 10 de agosto)
Pasiva Referencial	5.30%
Activa Referencial	9.31%
Legal	9.31%
Máxima Convencional	9.66%

TASAS POR TIPOS DE CRÉDITOS

	Tasa Activa Efectiva Referencial	Tasa Efectiva Máxima Convencional
Comercial Corporativo	9.31%	9.66%
Comercial PYMES	12.05%	12.66%
Consumo Personal	16.84%	17.26%
Vivienda	11.33%	11.66%
Microcrédito Personal	21.36%	25.50%

INTERESES EN PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN / CERTIFICADOS DE DEPÓSITO A PLAZO

	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 180	181 a 360	361 en adelante
De US$ 300.00 a US$ 5,000.00	3.50%	3.75%	4.00%	4.50%	5.00%	5.50%
De US$ 5000.01 a US$ 10.000.00	3.60%	3.90%	4.25%	4.75%	5.15%	5.65%
De US$ 10,000.01 a US$ 20,000.00	3.75%	4.10%	4.50%	4.85%	5.30%	5.80%
De US$ 20,000.01 a US$ 50,000.00	3.90%	4.25%	4.75%	5.00%	5.50%	5.90%
De US$ 50,000.01 a US$ 100,000.00	3.90%	4.25%	4.85%	5.00%	5.75%	6.00%
De US$ 100,000.01 a US$ 300,000.00	4.00%	4.50%	5.00%	5.25%	6.00%	6.25%
De US$ 300,000.01 en adelante	4.00%	4.50%	5.00%	5.25%	6.00%	6.50%

INTERESES DEPÓSITOS EN CUENTAS

	Ctas. CORRIENTES	Ctas. AHORROS		
		Ahorro Normal	Giro Ahorro	Crecediario
Forma de Acreditación	-	Mensual	Miaria	Diaria
De $ 0.00 a $ 200.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
De $ 200.01 a $ 500.00	0.00%	2.00%	2.00%	0.00%
De $ 500.01 a $ 5,000.00	0.00%	2.00%	2.00%	1.75%
De $ 5,000.01 a $ 50,000.00	0.00%	2.25%	2.25%	2.00%
De $ 50,000.01 a $ 100,000.00	0.00%	2.50%	2.50%	2.25%
De $ 100,000.01 a $ 300,000.00	0.00%	2.75%	2.75%	2.50%
De $ 300,000.01 a $ 500,000.00	0.00%	3.00%	3.00%	3.00%
De $ 500,000.01 a $ 999,999.00	0.00%	3.00%	3.00%	3.50%
De $ 999,999.01 en adelante	0.00%	3.00%	3.00%	4.00%

BANCO DE LOJA
SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO

TASAS ACTIVAS
a Agosto 2008

	SEGMENTOS	SUBSEGMENTO	TASA DE INTERÉS BCE Vigentes a JUNIO 2008	MONTO DEL CRÉDITO TABLA BCE en USD	MONTO DEL CRÉDITO TABLA Bco. Loja en USD	TASA DE INTERÉS BANCO DE LOJA Vigentes a JUNIO 2008	SECTOR ECONÓMICO	NIVEL DE VENTAS/ INGRESOS MÍNIMOS
			TEM Tasa Efectiva Máxima del BCE			TAE Tasa Activa Efectiva		
COMERCIAL	COMERCIAL	CORPORATIVO	9.66%	Cualquier Monto	Cualquier Monto	9.66%	Servicios	≥ $ 9,200.00
							Minas y canteras, Manufactura y Electricidad	≥ $ 5,700.00
							Comercio	≥ $ 14,700.00
							Construcción	≥ $ 2,600.00
							Agropecuario, silvicultura y pesca	≥ $ 1,900.00
	PYMES	PYMES 1	12.66%	Cualquier Monto			Servicios	≥ $100.00 < $ 9,200.00
							Minas y canteras, Manufactura y Electricidad	≥ $100.00 < $ 5,700.00
					≤ $20,000.00	12.66%	Comercio	≥ $100.00 < $14,700.00
					>$20,000.01 ≤ $50,000.00	12.66%	Construcción	≥ $100.00 < $ 2,600.00
					> $50,000.01	12.66%	Agropecuario, silvicultura y pesca	≥ $100.00 < $ 1,900.00
		PYMES 2	12.66%	> 20,000			Servicios	< $ 100.00
							Minas y canteras, Manufactura y Electricidad	
					>$20,000.00 ≤ $50,000.00	12.66%	Comercio	
					>$50,000.00	12.66%	Construcción	
							Agropecuario, silvicultura y pesca	
		PYMES 3	12.66%	Cualquier Monto			Profesionales en libre ejercicio	≥ $ 40.00
					≤ $20,000.00	12.66%		
					> $20,000.00 ≤ $50,000.00	12.66%		
					>$ 50,000.00	12.66%		
		Pymes CFN	12.66%	Cualquier Monto	Cualquier Monto	12.66%	-	-
CONSUMO	CONSUMO	NORMAL	17.26%	> 600	>$600'000,000.00 ≤ $20'000,000.	17.26%	-	-
					>$ 20'000,000.00 ≤ $50'000,000.	17.26%		
					>$ 50'000,000.00	17.23%		
		CrediCARRO	17.26%	> 600	>$600'000,000.00	16.50%	-	-
	MINORISTA	NORMAL	22.49%	≥ 600	≤$600'000,000.00	17.26%	-	-
MICROCRÉDITO	MICROCREDITO DE SUBSISTENCIA	NORMAL	35.29%	≥ 600	≤$600'000,000.00	22.50%	-	< $ 100.00
		MicroAvasor	35.29%	≥ 600	≤$600'000,000.00	27.00%	-	< $ 100.00
	MICROCREDITO DE ACUMULACIÓN SIMPLE	NORMAL	35.49%	> 600 ≤ 8500	>$600'000,000.00 ≤ $8'500,000.0	22.50%	-	< $ 100.00
		MicroAvasor	36.50%	> 600 ≤ 8500	>$600'000,000.00 ≤ $8'500,000.0	27.00%	-	< $ 100.00
	MICROCREDITO DE ACUMULACIÓN AMPLIADA	NORMAL	25.50%	> 8500 ≤ 20000	>$8'500,000.00 ≤ $20'000,000.00	22.50%	-	< $ 100.00
		MicroAvasor	25.50%	> 8500 ≤ 20000	>$8'500,000.00 ≤ $20'000,000.00	25.34%	-	< $ 100.00
VIVIENDA	VIVIENDA	NORMAL	11.66%	Cualquier Monto	Cualquier Monto	11.66%	-	-
		CrediCASA	11.66%	Cualquier Monto	Cualquier Monto	11.66%	-	-
		Vivienda CFN	11.66%	Cualquier Monto	Cualquier Monto	11.66%	-	-
SOBREGIROS CONTRATADOS Y OCASIONALES	CONSUMO	NORMAL	17.26%	Cualquier Monto	Cualquier Monto	17.26%	-	-

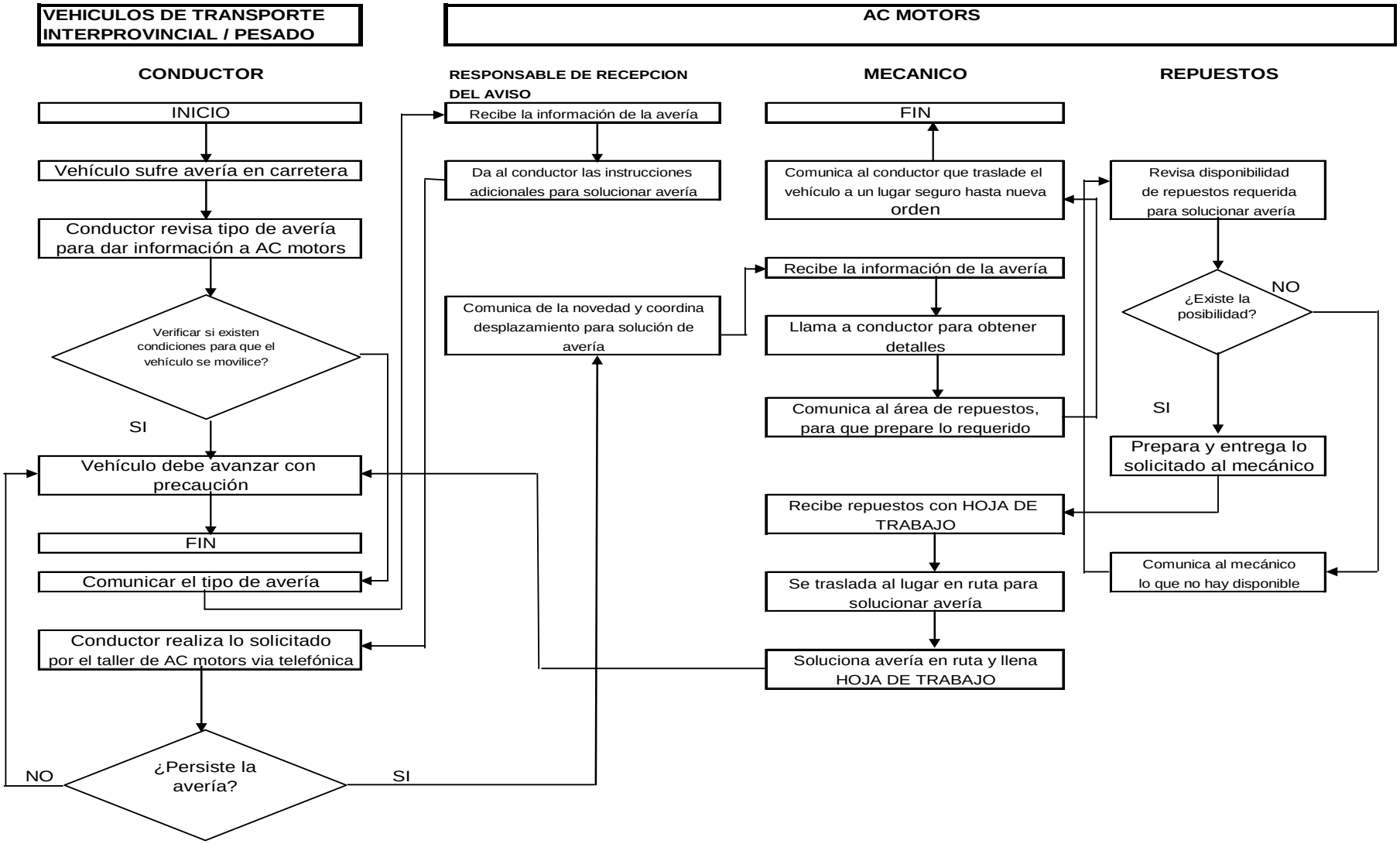
TASAS EN MORA	Fecha de Aplicación: a partir del primer día de vencimiento del capital.
	% Adicional de Interés: 10% (D.1vez(es)) de la tasa que se encuentre vigente para la obligación de que se trate.
	Gastos de Cobranza por mora: 5% anualizado del capital de la cuota en mora.

			APLICA A:	VIVIENDA	CONSUMO	MICROCRÉDITO
CARGOS ASOCIADOS AL CRÉDITO	Desgravamen	0.54/1000 del Capital reducido mensual		NORMAL Hasta $25,000.00	CREDICARRO Hasta $25,000.00	NORMAL Hasta $600.00
	Incendio	0.22/1000 del Valor de reposición del inmueble		CREDICASA Hasta $50,000.0	NORMAL Hasta $25,000.00	MICROASESOR Hasta $600.00
	Seguro Vehicular	0.39/1000 - 0.41/1000 del valor total de reposición del		CFN Hasta $30,000.00		
	IMPUESTOS					
	Impuesto Oper. de Crédito (SOLCA)	1%				

OTROS SERVICIOS	ELABORACION DE MINUTAS	
	Cancelación Hipoteca	$ 20.00 + IVA
	Cancelación Prendas	$ 20.00 + IVA

ANEXO No. 19

FLUJO DE PROCESO PARA ATENCION A VEHICULOS DE TRANSPORTE PESADO E INTERPROVINCIAL, MANTENIMIENTO EN CARRETERA



ANEXO No. 20
Cuadro ABC

PRODUCTOS "A"

Código de Producto	NOMBRE DEL PRODUCTO	Peso x Producto	Cantidad	Total	Composición Porcentual de Ventas	Peso x Producto Acumulado	Composición Acumulada
AD019	CANECA ACEITE PLUS 15W40 EXTRA VIDA	0,4566%	43,00	2643,84	9,14%	0,46%	9,14%
AT004	ACEITE HIPOIDAL 85W140 CANECA	0,4566%	28,80	1680,50	5,81%	0,91%	14,95%
374011220	CRUZETA SUPER HINO FF	0,4566%	36,00	1019,47	3,52%	1,37%	18,47%
HND 058	DISCO EMBRAGUE	0,4566%	7,00	1002,97	3,47%	1,83%	21,94%
204749	CAUCHO TANDEN SIN PIN	0,4566%	34,00	963,36	3,33%	2,28%	25,27%
55542Z2008	BOCIN SUSPENC. TIPO SOLID.	0,4566%	36,00	720,89	2,49%	2,74%	27,76%
CR1115	CRUZETA PEQUEÑA SC 110	0,4566%	22,00	693,04	2,40%	3,20%	30,16%
JHNHN-002	VENTILADOR HINO 600MM GH 8A	0,4566%	7,00	672,22	2,32%	3,65%	32,48%
TH171	CRUZETA	0,4566%	16,00	652,66	2,26%	4,11%	34,74%
CR1132	CRUZETA GRANDE SC 124	0,4566%	7,00	621,86	2,15%	4,57%	36,89%
LSA-ESSO 4	ACEITE ESSO 15W40	0,4566%	20,00	569,50	1,97%	5,02%	38,86%
4517199005	VALVULA FRENO AMARILLA	0,4566%	19,00	527,19	1,82%	5,48%	40,68%
479311011	VALVULA FRENO	0,4566%	21,00	526,13	1,82%	5,94%	42,50%
3842590008	PIÑON SATELITE CORONA RD8	0,4566%	8,00	456,00	1,58%	6,39%	44,07%
N6572	JGO. REP. BARRA 055 MM K113-L113	0,4566%	22,00	455,34	1,57%	6,85%	45,65%
550718	JGO. REP. TERMINAL DIRECCION	0,4566%	13,00	400,89	1,39%	7,31%	47,03%
440693590	JGO. CAUCHOS PEDAL FRENO FDT	0,4566%	9,00	391,14	1,35%	7,76%	48,38%
5552390010	BOCIN TANDEN RD8 NI	0,4566%	12,00	376,72	1,30%	8,22%	49,69%
244437	RODAM. ORQUILLA EMBRAGUE	0,4566%	30,00	359,16	1,24%	8,68%	50,93%
AH026	ACEITE ATF 6X4 C4/ROJO	0,4566%	23,00	342,81	1,19%	9,13%	52,11%
R-355	BUJE BLOQUE TRANS.	0,4566%	12,00	332,98	1,15%	9,59%	53,26%
999	SILICON GRIS ABRO	0,4566%	92,00	322,67	1,12%	10,05%	54,38%
R-354A	SOPORTE PINO BLOQUE TRANS.	0,4566%	9,00	305,76	1,06%	10,50%	55,44%
30/30	PULMON TIPO 30	0,4566%	7,00	299,75	1,04%	10,96%	56,47%
272803	VALVULA DE ADMISION 110	0,4566%	22,00	288,88	1,00%	11,42%	57,47%
SZ91046004	TERMOSTATO 71°	0,4566%	7,00	285,92	0,99%	11,87%	58,46%
65TNK-20	RULIMAN TK20/RD8	0,4566%	11,00	284,50	0,98%	12,33%	59,44%
CT70B	RULIMAN EMBRAGUE KY	0,4566%	9,00	279,61	0,97%	12,78%	60,41%
61-31220-0	EMPAQUE CABEZOTE SC-111-112	0,4566%	17,00	270,02	0,93%	13,24%	61,34%
659112457	PERNO DELANT. 18*2*140	0,4566%	56,00	261,19	0,90%	13,70%	62,25%
AH015	ACEITE ALLISON C4/ROJO ATF	0,4566%	16,75	259,33	0,90%	14,15%	63,14%
330761990L	TERMINAL ART. CAJA	0,4566%	19,00	258,10	0,89%	14,61%	64,03%
3842690008	RODELA CONICA TRANSMISION	0,4566%	52,00	244,78	0,85%	15,07%	64,88%
TH160	CRUZETA FDT/HINO	0,4566%	9,00	243,21	0,84%	15,52%	65,72%
ATE-G3	LIQUIDO FRENOS DOT3 1LT.	0,4566%	32,00	230,56	0,80%	15,98%	66,52%
3842490002	RODELA PLANA TRANSMISION	0,4566%	24,00	225,99	0,78%	16,44%	67,30%
372351200	CAUCHO ARBOL HINO FD/GD	0,4566%	13,00	215,17	0,74%	16,89%	68,04%
550711	PINES BOCINES FRONTAL	0,4566%	8,00	212,21	0,73%	17,35%	68,78%
F2000	REFRIGERANTE ANTIOXIDANTE RADIADOR	0,4566%	37,00	209,87	0,73%	17,81%	69,50%
2759-28	RULIMAN EMBRAGUE	0,4566%	7,00	206,54	0,71%	18,26%	70,22%
484231580	PIN PAQUETE DELANTERO FF	0,4566%	12,00	192,66	0,67%	18,72%	70,88%
74530323	TACO REVESTIDO PLASTICO	0,4566%	10,00	190,93	0,66%	19,18%	71,54%
LSA-RIM 15\	ACEITE RIMULA 15W40	0,4566%	12,50	187,75	0,65%	19,63%	72,19%
H3058	RETEN RUEDA POST. HINO	0,4566%	25,00	178,23	0,62%	20,09%	72,81%

PRODUCTOS B

R-304H	RULIMAN 304	0,4566%	8,00	176,00	0,61%	20,55%	73,42%
LS-URSA 15	ACEITE URSA 15W40 GALON	0,4566%	10,00	158,40	0,55%	21,00%	73,96%
AH024	ACEITE HIDRO ATF L (6x4)	0,4566%	11,50	157,90	0,55%	21,46%	74,51%
999312202	BOCIN FFT FF	0,4566%	16,00	145,99	0,50%	21,92%	75,01%
258411	CAÑERIA TERCERA	0,4566%	23,00	145,11	0,50%	22,37%	75,52%
B2-11430	ACEITE ARAL SAE 15W-40	0,4566%	12,00	144,00	0,50%	22,83%	76,01%
59601700	EMPAQUE CABEZOTE L110	0,4566%	7,00	143,51	0,50%	23,29%	76,51%
780155773	CABLE ACELERADOR SUPER H	0,4566%	8,00	138,52	0,48%	23,74%	76,99%
330762070	TERMINAL ART. CAJA/C.	0,4566%	10,00	136,11	0,47%	24,20%	77,46%
55TMK804L	RULIMAN EMBRAGUE	0,4566%	7,00	134,78	0,47%	24,66%	77,92%
52,53-111	ASIENTO EXT. SC111 52,53	0,4566%	44,00	134,49	0,46%	25,11%	78,39%
484232440	PIN PAQUETE DELANT. FB4J	0,4566%	10,00	129,84	0,45%	25,57%	78,84%
312841120	PASADOR DEL EMBRAGUE	0,4566%	30,00	125,08	0,43%	26,03%	79,27%
98575-2 FA	JGO. REP. MARTILLOS	0,4566%	10,00	123,91	0,43%	26,48%	79,70%

PRODUCTOS C

204727	RODELA CON HUECO TANDEN3	0,4566%	8,00	121,53	0,42%	26,94%	80,12%
52,27-111	ASIENTO EXT. SC111 52,27	0,4566%	79,00	120,61	0,42%	27,40%	80,54%
PI-44	BUJIA	0,4566%	7,00	118,60	0,41%	27,85%	80,95%
52,27-110	ASIENTO EXT. SC110 52,27	0,4566%	44,00	116,74	0,40%	28,31%	81,35%
50017790	VALVULA ESCAPE DS14	0,4566%	12,00	114,65	0,40%	28,77%	81,75%
EE-H06CT	EMPAQUE MULTIPLE ESC. H06CT	0,4566%	43,00	114,02	0,39%	29,22%	82,14%
55515Z2000	RETEN TANDEN RD8 / PD6	0,4566%	12,00	110,00	0,38%	29,68%	82,52%
236255	LEVANTA VIDRIOS IZQ.	0,4566%	7,00	104,74	0,36%	30,14%	82,88%
65286	MARIPOSA POST. L113	0,4566%	43,00	104,22	0,36%	30,59%	83,24%
FP30129	RODELA SINCRON DIENTES FUERA	0,4566%	15,00	103,62	0,36%	31,05%	83,60%
2K-SKF	GRASAS	0,4566%	9,00	102,46	0,35%	31,51%	83,96%
T330761990	TERMINAL CAJA/CAMBIO DER. SH/FD	0,4566%	16,00	99,33	0,34%	31,96%	84,30%
FL-441	FILTRO ACEITE 124G	0,4566%	9,00	96,47	0,33%	32,42%	84,63%
234011440	FILTRO RACOR SUPER HINO	0,4566%	8,00	96,22	0,33%	32,88%	84,96%
T112131690	EMPAQUE TAPAVALVULAS FF	0,4566%	12,00	96,21	0,33%	33,33%	85,30%
204724	TUERCA EJE TANDEM 6X4	0,4566%	9,00	95,22	0,33%	33,79%	85,63%
999312105	BOCIN PAQUETE POST. KY	0,4566%	15,00	93,39	0,32%	34,25%	85,95%
337561100L	CAJUELA FRENO GRANDE FDT/FD	0,4566%	25,00	91,60	0,32%	34,70%	86,27%
VABOSTER	VALVULA AMARILLA BOSTER FD/FDT	0,4566%	7,00	90,20	0,31%	35,16%	86,58%
45165990261	DIAFRAGMA COMPRESOR RD8/PD6	0,4566%	12,00	88,12	0,30%	35,61%	86,88%
ATP3	LIQUIDO FRENOS ATE PINTA	0,4566%	23,00	85,80	0,30%	36,07%	87,18%
27100	LOCTITE ROJO	0,4566%	29,00	84,92	0,29%	36,53%	87,47%
337561020	CAJUELA FRENO PEQUEÑA FDT/FD	0,4566%	24,00	84,88	0,29%	36,98%	87,77%
LSF-3757	FILTRO 3757	0,4566%	7,00	81,99	0,28%	37,44%	88,05%
275873	CHISPIADOR DE ACEITE	0,4566%	16,00	80,71	0,28%	37,90%	88,33%
NK020	RETEN RUEDA POST. FDT	0,4566%	12,00	80,28	0,28%	38,35%	88,61%
588TE STD	ASIENTO ESCAPE FD STD	0,4566%	18,00	80,27	0,28%	38,81%	88,88%
659112455	PERNO POST. 18*2*110	0,4566%	12,00	78,00	0,27%	39,27%	89,15%
3892690001	RODELA TRANSFERENCIA RD8	0,4566%	16,00	77,60	0,27%	39,72%	89,42%
50017789	VALVULA ADMISION 11/14	0,4566%	7,00	77,37	0,27%	40,18%	89,69%
588TE 030	ASIENTO ESCAPE FD 030	0,4566%	12,00	75,00	0,26%	40,64%	89,95%
986710107	BOCIN PLATO EMBRAGUE GH1J	0,4566%	29,00	70,53	0,24%	41,09%	90,19%
4516599026	DIAFRAGMA COMPRESOR RD8/PD6	0,4566%	11,00	70,47	0,24%	41,55%	90,44%
982801204	RETEN RUEDA POST. HINO FF	0,4566%	11,00	70,07	0,24%	42,01%	90,68%
475361251	GUARDAPOLVO POST. FD/FDT	0,4566%	24,00	68,92	0,24%	42,46%	90,92%
337561020L	CAJUELA FRENO PEQUEÑA FDT/FD	0,4566%	18,00	68,56	0,24%	42,92%	91,15%
R-335	BUJE OJO ESTAB. DELANT.	0,4566%	42,00	64,21	0,22%	43,38%	91,37%
3821290006	RETEN ACEITE PD6 / RD8	0,4566%	23,00	63,57	0,22%	43,83%	91,59%
EBTFF	EMPAQUE DE LA BASE DEL TURBO HINO F	0,4566%	19,00	63,24	0,22%	44,29%	91,81%
A-2206	PERNO DER. RUEDA FD	0,4566%	10,00	63,22	0,22%	44,75%	92,03%
NJ774	RETEN RUEDA HINO FF	0,4566%	8,00	62,43	0,22%	45,20%	92,25%
988510103	RULIMAN HORQUILLA FDT HINO	0,4566%	9,00	62,43	0,22%	45,66%	92,46%
413511050L	RODELA CONICA TRANSMISION	0,4566%	20,00	59,75	0,21%	46,12%	92,67%
234011330	FILTRO COMBUST.	0,4566%	11,00	57,83	0,20%	46,57%	92,87%
6205ZZ	RULIMAN BOMBA AGUA RD8/PD6/SC	0,4566%	14,00	57,41	0,20%	47,03%	93,07%
T900331295	MANGUERA EMBRAGUE GH1J	0,4566%	8,00	54,11	0,19%	47,49%	93,26%
475321430	CAUCHO CILINDRO POST. 1 1/2	0,4566%	36,00	54,06	0,19%	47,94%	93,44%
S-102	CARBON BOMBA AGUA HINO/PD6/MITSUBIS	0,4566%	8,00	54,03	0,19%	48,40%	93,63%
6305LLUC3	RULIMAN BOMBA AGUA	0,4566%	9,00	53,51	0,18%	48,86%	93,81%
234017	EJE RULIMAN HORQUILLA	0,4566%	14,00	51,35	0,18%	49,31%	93,99%
314878	RODELA TRANSM. 110-111	0,4566%	7,00	48,65	0,17%	49,77%	94,16%
NJ391	RETEN RUEDA DELANT. KY	0,4566%	8,00	48,01	0,17%	50,23%	94,33%
659115300	TUERCAS DEL PERNO	0,4566%	36,00	47,71	0,16%	50,68%	94,49%
337561100	CAJUELA FRENO GRANDE FDT/FD	0,4566%	13,00	47,58	0,16%	51,14%	94,65%
EX-1 1/2	EXPANSORES 1 1/2	0,4566%	37,00	44,93	0,16%	51,60%	94,81%
258459	EMPAQUE TAPAVALVULA	0,4566%	25,00	44,67	0,15%	52,05%	94,96%
982801204L	RETEN RUEDA POST. HINO FF	0,4566%	9,00	43,32	0,15%	52,51%	95,11%
EFMAQHN	EMPAQUE FRENO MAQ. KY-KB-FF	0,4566%	10,00	39,50	0,14%	52,97%	95,25%
278602	EMPAQUE MULTIPLE SC113	0,4566%	14,00	38,78	0,13%	53,42%	95,38%
EBTSH	EMPAQUE BASE TURBO SUPER HINO	0,4566%	12,00	38,49	0,13%	53,88%	95,52%
210.01.03	RODELA ACOPLAMIENTO SC112	0,4566%	14,00	36,84	0,13%	54,34%	95,65%
RN45	FILTRO COMBUSTIBLE	0,4566%	8,00	36,00	0,12%	54,79%	95,77%
413511170L	RODELA CONICAS FD/FDT	0,4566%	12,00	35,93	0,12%	55,25%	95,89%
TA-3207	PERNO IZQ. COMPLETO FD6	0,4566%	8,00	35,63	0,12%	55,71%	96,02%
985126103	CAUCHO ENFRIADOR ACEITE GD1J	0,4566%	19,00	32,04	0,11%	56,16%	96,13%
EE-RD8	EMPAQUE MULTIPLE ESC. RD8	0,4566%	8,00	32,00	0,11%	56,62%	96,24%
F4028	RETEN RUEDA POST. MITSUBISHI	0,4566%	7,00	31,63	0,11%	57,08%	96,35%
270960	TAPA RADIADOR	0,4566%	9,00	30,34	0,10%	57,53%	96,45%
277272	EMPAQUE MULTIPLE ESCAPE 110/111	0,4566%	28,00	30,09	0,10%	57,99%	96,56%
N138*4MM	CAUCHOS CAMISAS L-110/111/76 NEGROS	0,4566%	12,00	30,00	0,10%	58,44%	96,66%
314876	RODELA CONICAS TRANS.	0,4566%	12,00	29,57	0,10%	58,90%	96,76%
6203ZZ	RULIMAN BOMBA AGUA FD6	0,4566%	7,00	29,07	0,10%	59,36%	96,86%
986710107L	BOCIN PLATO EMBRAGUE GH1J	0,4566%	11,00	28,53	0,10%	59,81%	96,96%
936910128L	PRISIONERO MULTIPLE	0,4566%	13,00	28,21	0,10%	60,27%	97,06%
EBT01	EMPAQUE BASE TURBO GRANDE SUPER H	0,4566%	9,00	27,63	0,10%	60,73%	97,15%
EBT-HI	EMPAQUE H022	0,4566%	8,00	26,64	0,09%	61,18%	97,25%
931106	TAPA ACEITE 112-113	0,4566%	13,00	26,39	0,09%	61,64%	97,34%
277273	EMPAQUE MULTIPLE ESCAPE 110/111	0,4566%	28,00	26,39	0,09%	62,10%	97,43%
EX-1 3/8	EXPANSORES 1 3/8	0,4566%	20,00	26,28	0,09%	62,55%	97,52%
900743134L	BOCIN PLATO EMBRAGUE	0,4566%	8,00	25,00	0,09%	63,01%	97,61%
443931060L	RETEN CAJETIN DIREC. GD1J	0,4566%	9,00	24,81	0,09%	63,47%	97,69%
475321310	CAUCHO CILINDRO FRENO 1 5/8 FF	0,4566%	13,00	23,37	0,08%	63,92%	97,77%
442361390	EXPANSORES 1 5/18 FD/FDT	0,4566%	16,00	22,12	0,08%	64,38%	97,85%
277632	EMPAQUE CAMARA AD.	0,4566%	22,00	21,90	0,08%	64,84%	97,93%
SZ38410003	BOCIN PLATO EMBRAGUE	0,4566%	8,00	20,64	0,07%	65,29%	98,00%
960918104	PERNO CARTER PEQUEÑO H TRUCK	0,4566%	13,00	20,59	0,07%	65,75%	98,07%
RE-MACK	RETENEDOR DE MARTILLO	0,4566%	8,00	20,00	0,07%	66,21%	98,14%
960918104L	TAPON CARTER PEQUEÑO H TRUCK	0,4566%	8,00	19,29	0,07%	66,66%	98,20%
244995	PIVOTE SINCRONIZADO	0,4566%	24,00	19,04	0,07%	67,12%	98,27%
MB21252	RODELA 14MM CU	0,4566%	81,00	18,93	0,07%	67,58%	98,33%
313511	ESPARRAGO M-10*75	0,4566%	25,00	18,62	0,06%	68,03%	98,40%
PR-1	PLASTIGAGE ROJO	0,4566%	17,00	18,59	0,06%	68,49%	98,46%
413511190L	RODELA CONICA TRANSMISION FF1J	0,4566%	8,00	18,36	0,06%	68,95%	98,53%
475321040	CAUCHO CILINDRO 1 3/8	0,4566%	14,00	18,04	0,06%	69,40%	98,59%

291826	EMPAQUE UNION CABEZOTE	0,4566%	16,00	16,71	0,06%	69,86%	98,65%
475321070L	CAUCHO CILINDRO 1 3/8 PLANA	0,4566%	13,00	16,32	0,06%	70,32%	98,70%
R6-MACK	RETEN PEQUEÑO	0,4566%	8,00	16,00	0,06%	70,77%	98,76%
B-MACK	BOCIN PLASTICO	0,4566%	8,00	16,00	0,06%	71,23%	98,81%
475321470L	CAUCHO FRENO FF1J 1 7/16	0,4566%	9,00	15,88	0,05%	71,69%	98,87%
70081356	PERNO AC G5 UNC 3/8	0,4566%	14,00	15,39	0,05%	72,14%	98,92%
301901	ARTICULO 301901	0,4566%	21,00	15,34	0,05%	72,60%	98,98%
LSA-AGUA/D	AGUA DESTILADA FUNDA	0,4566%	8,00	13,00	0,04%	73,06%	99,02%
B1-MACK	BOCIN TEM	0,4566%	8,00	12,00	0,04%	73,51%	99,06%
7001148	RODELA PRESION 5/16"	0,4566%	81,00	11,95	0,04%	73,97%	99,10%
E-419	CAUCHO TUBO HIDRAULICO	0,4566%	20,00	11,77	0,04%	74,43%	99,14%
C3-145	CAUCHO ZAPATAS	0,4566%	36,00	11,49	0,04%	74,88%	99,18%
64252	MARIPOSA DELANT. RUEDA	0,4566%	7,00	9,82	0,03%	75,34%	99,22%
SEG-MACK	seguro martillo	0,4566%	8,00	9,60	0,03%	75,80%	99,25%
502141	CORREAS PLASTICAS DE CAÑERIAS	0,4566%	29,00	9,41	0,03%	76,25%	99,28%
9/16	RODELA PLANA TIPO EUROPEO	0,4566%	60,00	9,00	0,03%	76,71%	99,31%
70393337	TUERCA 8.8 6*1.00 MM	0,4566%	31,00	8,78	0,03%	77,17%	99,34%
DM1432	CONO CAÑERIA	0,4566%	45,00	8,55	0,03%	77,62%	99,37%
50-70	ABRAZADERA TORRO T12W1	0,4566%	8,00	8,34	0,03%	78,08%	99,40%
5.32*1/2	PASADOR 5.32*1/2	0,4566%	31,00	7,61	0,03%	78,54%	99,43%
MM14	RODELA PRESION 14MM	0,4566%	42,00	7,50	0,03%	78,99%	99,46%
70081354	PERNO 3/8 *1 1/4	0,4566%	27,00	7,45	0,03%	79,45%	99,48%
SC7638R	CAUCHO FRENO SOMBRERO 1 7/16	0,4566%	8,00	7,20	0,02%	79,90%	99,51%
70024027	RODELA PLANA 7/16"	0,4566%	49,00	6,95	0,02%	80,36%	99,53%
70404931	TUERCA 3/8 GAL	0,4566%	46,00	6,65	0,02%	80,82%	99,55%
31343	GRASERO 10MM. 90°	0,4566%	12,00	6,41	0,02%	81,27%	99,57%
701113081	PERNO 8.8 12*45MM CORRIDO	0,4566%	19,00	5,67	0,02%	81,73%	99,59%
70113317	PERNO 8.8 8*25MM H.CORRIDO	0,4566%	25,00	5,48	0,02%	82,19%	99,61%
DM1158	RODELA ALUMINIO 10MM	0,4566%	34,00	5,21	0,02%	82,64%	99,63%
MB21122	RODELA 8MM CU	0,4566%	38,00	5,15	0,02%	83,10%	99,65%
70024025	RODELA PLANA 5/16"	0,4566%	48,00	4,92	0,02%	83,56%	99,67%
MM10	RODELA PRESION 10MM	0,4566%	42,00	4,88	0,02%	84,01%	99,68%
MB21161	RODELA 10MM CU	0,4566%	23,00	4,82	0,02%	84,47%	99,70%
70393340	TUERCA 8.8 12*1 75MM	0,4566%	21,00	4,60	0,02%	84,93%	99,72%
MM12	RODELA PRESION 12MM	0,4566%	30,00	4,40	0,02%	85,38%	99,73%
70113330	PERNO 8.8 12*50MM	0,4566%	9,00	4,38	0,02%	85,84%	99,75%
659130017	PASADOR PERNOS	0,4566%	40,00	4,29	0,01%	86,30%	99,76%
RAC1239	RODELA ALUMINIO 14MM	0,4566%	22,00	4,17	0,01%	86,75%	99,78%
C3-144	CAUCHO	0,4566%	8,00	4,00	0,01%	87,21%	99,79%
3.6X250M	AMARRAS PLASTICAS	0,4566%	11,00	3,60	0,01%	87,67%	99,80%
TEF-01	TEFLON ABRO	0,4566%	11,00	3,56	0,01%	88,12%	99,81%
70353558	TUERCA 3/8	0,4566%	12,00	3,13	0,01%	88,58%	99,82%
70113318	PERNO 8.8 8*30MM H.CORRIDO	0,4566%	12,00	3,05	0,01%	89,04%	99,84%
7001151	RODELA PRESION 1/2"	0,4566%	38,00	3,05	0,01%	89,49%	99,85%
509981	LIJA HIERRO 36	0,4566%	12,00	3,00	0,01%	89,95%	99,86%
RAC1200	RODELA COBRE 12MM	0,4566%	10,00	2,99	0,01%	90,41%	99,87%
70113333	PERNO 8.8 14*40MM	0,4566%	9,00	2,80	0,01%	90,86%	99,88%
8X1.25X40	PERNO MM RG EXTRAN.	0,4566%	9,00	2,53	0,01%	91,32%	99,88%
70393339/1	TUERCA 10*1.50 MM	0,4566%	18,00	2,53	0,01%	91,78%	99,89%
2198	RODELA COBRE	0,4566%	13,00	2,36	0,01%	92,23%	99,90%
484725	LIJA AGUA N.240	0,4566%	9,00	2,25	0,01%	92,69%	99,91%
70024026	RODELA PLANA 3/8"	0,4566%	18,00	2,12	0,01%	93,15%	99,92%
6X1.00	TUERCA PASO NORMAL GRADO 8.8	0,4566%	8,00	2,08	0,01%	93,60%	99,92%
RAC1252	RODELA COBRE 14MM	0,4566%	8,00	2,06	0,01%	94,06%	99,93%
70393341	TUERCA 8.8 14*2.00MM	0,4566%	10,00	2,05	0,01%	94,52%	99,94%
47045 50	PASADOR CINCADO 4.5*50MM	0,4566%	7,00	2,05	0,01%	94,97%	99,95%
RAL8MM	RODELA ALUMINIO 18MM	0,4566%	7,00	2,02	0,01%	95,43%	99,95%
LSW-WA	WAIPES	0,4566%	20,00	2,00	0,01%	95,89%	99,96%
3/8"	RODELA PLANA TIPO EUR.	0,4566%	15,00	1,95	0,01%	96,34%	99,97%
70113316	PERNO 8.8 8*20MM R/GRV	0,4566%	10,00	1,91	0,01%	96,80%	99,97%
7001149	RODELA PRESION 3/8"	0,4566%	17,00	1,72	0,01%	97,26%	99,98%
70393339	TUERCA 8.8 10*1.50 MM R/GR	0,4566%	7,00	1,59	0,01%	97,71%	99,98%
2191	RODELA COBRE	0,4566%	14,00	1,46	0,01%	98,17%	99,99%
3/8"SAE	RODELA PRESION TIPO EUR.	0,4566%	9,00	0,95	0,00%	98,63%	99,99%
R16MM	RODELA M16	0,4566%	7,00	0,82	0,00%	99,08%	100,00%
70353559	TUERCA 7/16"	0,4566%	9,00	0,81	0,00%	99,54%	100,00%
DM1168	RODELA	0,4566%	11,00	0,58	0,00%	100,00%	100,00%
	100/219 ==========> 0,4566	100,00%		28928,67	100,00%		

ANEXO No. 21
Cuadro Proyección de Ventas

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AC MOTORS

PROYECCION DE VENTAS

PROYECCION		
AÑO 2010	10%	2,50%
AÑO 2011	10%	2,50%
AÑO 2012	10%	2,50%
AÑO 2013	10%	2,50%
AÑO 2014	10%	2,50%
AÑO 2015	10%	2,50%
AÑO 2016	10%	2,50%
AÑO 2017	10%	2,50%
AÑO 2018	10%	2,50%
MARGEN DE UTILIDAD		30%

Código	NOMBRE	CANTIDAD ANUAL/08	PVP UNITARIO	TOTAL 2009	PVP 2010	TOTAL 2010	PVP 2011	TOTAL 2011	PVP 2012	TOTAL 2012	PVP 2013	TOTAL 2013	PVP 2014	TOTAL 2014	PVP 2015	TOTAL 2015	PVP 2016	TOTAL 2016	PVP 2017	TOTAL 2017	PVP 2018	TOTAL 2018
AD019	CANECA ACEITE PLUS 15W40 EXTRA VIDA	148,00	70,00	10780,00	73,50	12495,00	77,18	14355,48	81,04	16370,08	85,09	18549,62	89,34	20905,56	93,81	24390,60	98,50	28762,00	103,43	33511,32	108,60	38661,60
AT004	ACEITE HIPOIDAL 85W140 CANECA	54,00	75,00	4200,00	78,75	4410,00	82,69	4630,64	86,82	4861,92	91,16	5104,96	95,72	5360,32	100,51	5628,56	105,54	5910,24	110,82	6205,92	116,36	6516,16
374011220	CRUZETA SUPER HINO FF	98,00	48,00	5088,00	50,40	6148,80	52,92	7302,96	55,57	8557,78	58,35	9919,50	61,27	11396,22	64,33	12994,66	67,55	14725,90	70,93	16597,62	74,48	19364,80
HND 058	DISCO EMBRAGUE	16,00	165,00	2640,00	173,25	2772,00	181,91	2910,56	191,01	3056,16	200,56	3208,96	210,59	3369,44	221,12	3537,92	232,18	3714,88	243,79	3900,64	255,98	4095,68
204749	CAUCHO TANDEN SIN PIN	72,00	38,00	2736,00	39,90	2872,80	41,90	3016,80	44,00	3168,00	46,20	3326,40	48,51	3492,72	50,94	3667,68	53,49	3851,28	56,16	4043,52	58,97	4245,84
55542Z2008	BOCIN SUSPENC. TIPO SOLID.	81,00	25,00	2150,00	26,25	2677,50	27,56	3252,08	28,94	3877,96	30,39	4558,50	31,91	5297,06	33,51	6098,82	35,19	6967,62	36,95	7907,30	38,80	8924,00
CR1115	CRUZETA PEQUEÑA SC 110	52,00	38,00	1976,00	39,90	2074,80	41,90	2178,80	44,00	2288,00	46,20	2402,40	48,51	2522,52	50,94	2648,88	53,49	2781,48	56,16	2920,32	58,97	3066,44
JHNHN-002	VENTILADOR HINO 600MM GH 8A	18,00	100,00	2000,00	105,00	2100,00	110,25	2205,00	115,76	2315,20	121,55	2431,00	127,63	2552,6	134,01	2680,20	140,71	2814,20	147,75	2955,00	155,14	3102,80
TH171	CRUZETA	30,00	50,00	1600,00	52,50	1680,00	55,13	1764,16	57,89	1852,48	60,78	1944,96	63,82	2042,24	67,01	2144,32	70,36	2251,52	73,88	2364,16	77,57	2482,24
CR1132	CRUZETA GRANDE SC 124	20,00	80,00	1600,00	84,00	1680,00	88,20	1764,00	92,61	1852,20	97,24	1944,80	102,1	2042	107,21	2144,20	112,57	2251,40	118,2	2364,00	124,11	2482,20
4517199005	VALVULA FRENO AMARILLA	92,00	35,00	3430,00	36,75	4189,50	38,59	5016,70	40,52	5915,92	42,55	6893,10	44,68	7953,04	46,91	9100,54	49,26	10344,60	51,72	11688,72	54,31	13305,95
3842590008	PIÑON SATELITE CORONA RD8	18,00	30,00	600,00	31,50	630,00	33,08	661,60	34,73	694,60	36,47	729,40	38,29	765,8	40,20	804,00	42,21	844,20	44,32	886,40	46,54	930,80
N6572	JGO. REP. BARRA 055 MM K113-L113	40,00	28,00	1120,00	29,40	1176,00	30,87	1234,80	32,41	1296,40	34,03	1361,20	35,73	1429,2	37,52	1500,80	39,40	1576,00	41,37	1654,80	43,44	1737,60
550718	JGO. REP. TERMINAL DIRECCION	16,00	36,00	576,00	37,80	604,80	39,69	635,04	41,67	666,72	43,75	700,00	45,94	735,04	48,24	771,84	50,65	810,40	53,18	850,88	55,84	893,44
440693590	JGO. CAUCHOS PEDAL FRENO FDT	25,00	45,00	1080,00	47,25	1134,00	49,61	1190,64	52,09	1250,16	54,69	1312,56	57,42	1378,08	60,29	1446,96	63,30	1519,20	66,47	1595,28	69,79	1674,96
5552390010L	BOCIN TANDEN RD8 NI	26,00	25,00	700,00	26,25	735,00	27,56	771,68	28,94	810,32	30,39	850,92	31,91	893,48	33,51	938,28	35,19	985,32	36,95	1034,60	38,80	1086,40
244437	RODAM. ORQUILLA EMBRAGUE	70,00	12,00	864,00	12,60	907,20	13,23	952,56	13,89	1000,08	14,58	1049,76	15,31	1102,32	16,08	1157,76	16,88	1215,36	17,72	1275,84	18,61	1339,92
AH026	ACEITE ATF 6X4 C4/ROJO	55,00	20,00	1120,00	21,00	1176,00	22,05	1234,80	23,15	1296,40	24,31	1361,36	25,53	1429,68	26,81	1501,36	28,15	1576,40	29,56	1655,36	31,04	1738,24
R-355	BUJE BLOQUE TRANS.	45,00	3,00	132,00	3,15	138,60	3,31	145,64	3,48	153,12	3,65	160,60	3,83	168,52	4,02	176,88	4,22	185,68	4,43	194,92	4,65	204,60
999	SILICON GRIS ABRO	135,00	4,00	568,00	4,20	663,60	4,41	767,34	4,63	879,70	4,86	1001,16	5,1	1132,2	5,36	1281,04	5,63	1508,84	5,91	1773,00	6,21	2061,72
30/30	PULMON TIPO 30	14,00	58,00	928,00	60,90	974,40	63,95	1023,20	67,15	1074,40	70,51	1128,16	74,04	1184,64	77,74	1243,84	81,63	1306,08	85,71	1371,36	90,00	1440,00
272803	VALVULA DE ADMISION 110	28,00	12,00	336,00	12,60	352,80	13,23	370,44	13,89	388,92	14,58	408,24	15,31	428,68	16,08	450,24	16,88	472,64	17,72	496,16	18,61	521,08
SZ91046004	TERMOSTATO 71	25,00	40,00	960,00	42,00	1008,00	44,10	1058,40	46,31	1111,44	48,63	1167,12	51,06	1225,44	53,61	1286,64	56,29	1350,96	59,1	1418,40	62,06	1489,44
65TNK-20	RULIMAN TK20/RD8	15,00	26,00	416,00	27,30	436,80	28,67	458,72	30,10	481,60	31,61	505,76	33,19	531,04	34,85	557,60	36,59	585,44	38,42	614,72	40,34	645,44
CT70B	RULIMAN EMBRAGUE KY	20,00	30,00	600,00	31,50	630,00	33,08	661,60	34,73	694,60	36,47	729,40	38,29	765,8	40,20	804,00	42,21	844,20	44,32	886,40	46,54	930,80
61-31220-0	EMPAQUE CABEZOTE SC-111-112	25,00	25,00	600,00	26,25	630,00	27,56	661,44	28,94	694,56	30,39	729,36	31,91	765,84	33,51	804,24	35,19	844,56	36,95	886,80	38,80	931,20
659112457	PERNO DELANT. 18*2*140	94,00	7,00	714,00	7,35	867,30	7,72	1034,48	8,11	1216,50	8,52	1414,32	8,95	1628,9	9,40	1861,20	9,87	2112,18	10,36	2382,80	10,88	2741,76
330761990L	TERMINAL ART. CAJA	75,00	12,00	912,00	12,60	957,60	13,23	1005,48	13,89	1055,64	14,58	1108,08	15,31	1163,56	16,08	1222,08	16,88	1282,88	17,72	1346,72	18,61	1414,36
3842690008	RODELA CONICA TRANSMISION	84,00	5,00	450,00	5,25	556,50	5,51	672,22	5,79	799,02	6,08	936,32	6,38	1084,6	6,70	1246,20	7,04	1422,08	7,39	1611,02	7,76	1815,84
TH160	CRUZETA FDT/HINO	10,00	25,00	300,00	26,25	315,00	27,56	330,72	28,94	347,28	30,39	364,68	31,91	382,92	33,51	402,12	35,19	422,28	36,95	443,40	38,80	465,60
ATE-G3	LIQUIDO FRENOS DOT3 1LT.	53,00	8,00	416,00	8,40	436,80	8,82	458,64	9,26	481,52	9,72	505,44	10,21	530,92	10,72	557,44	11,26	585,52	11,82	614,64	12,41	645,32
3842490002	RODELA PLANA TRANSMISION	36,00	10,00	360,00	10,50	378,00	11,03	397,08	11,58	416,88	12,16	437,76	12,77	459,72	13,41	482,76	14,08	506,88	14,78	532,08	15,52	558,72
372351200	CAUCHO ARBOL HINO FD/GD	25,00	25,00	600,00	26,25	630,00	27,56	661,44	28,94	694,56	30,39	729,36	31,91	765,84	33,51	804,24	35,19	844,56	36,95	886,80	38,80	931,20
550711	PINES BOCINES FRONTAL	15,00	40,00	640,00	42,00	672,00	44,10	705,60	46,31	740,96	48,63	778,08	51,06	816,96	53,61	857,76	56,29	900,64	59,1	945,60	62,06	992,96
F2000	REFRIGERANTE ANTIOXIDANTE RADIADOR	91,00	5,50	539,50	5,78	658,92	6,07	789,10	6,37	930,02	6,69	1083,78	7,02	1249,56	7,37	1429,78	7,74	1625,40	8,13	1837,38	8,54	2092,30
2759-28	RULIMAN EMBRAGUE	12,00	30,00	360,00	31,50	378,00	33,08	396,96	34,73	416,76	36,47	437,64	38,29	459,48	40,20	482,40	42,21	506,52	44,32	531,84	46,54	558,48
484231580	PIN PAQUETE DELANTERO FF	12,00	12,00	144,00	12,60	151,20	13,23	158,76	13,89	166,68	14,58	174,96	15,31	183,72	16,08	192,96	16,88	202,56	17,72	212,64	18,61	223,32
74530323	TOPE REVESTIDO PLASTICO	20,00	18,00	360,00	18,90	378,00	19,85	397,00	20,84	416,80	21,88	437,60	22,97	459,4	24,12	482,40	25,33	506,60	26,6	532,00	27,93	558,60
H3058	RETEN RUEDA POST. HINO	40,00	8,00	320,00	8,40	336,00	8,82	352,80	9,26	370,40	9,72	388,80	10,21	408,4	10,72	428,80	11,26	450,40	11,82	472,80	12,41	496,40
999312202	BOCIN FFT FF	18,00	6,00	120,00	6,30	126,00	6,62	132,40	6,95	139,00	7,30	146,00	7,67	153,4	8,05	161,00	8,45	169,00	8,87	177,40	9,31	186,20
258411	CAÑERIA TERCERA	27,00	10,00	280,00	10,50	294,00	11,03	308,84	11,58	324,24	12,16	340,48	12,77	357,56	13,41	375,48	14,08	394,24	14,78	413,84	15,52	434,56
177-044	EMPAQUE CABEZOTE L110	35,00	25,00	900,00	26,25	945,00	27,56	992,16	28,94	1041,84	30,39	1094,04	31,91	1148,76	33,51	1206,36	35,19	1266,84	36,95	1330,20	38,80	1396,80
780155773	CABLE ACELERADOR SUPER H	15,00	15,00	240,00	15,75	252,00	16,54	264,64	17,37	277,92	18,24	291,84	19,15	306,4	20,11	321,76	21,12	337,92	22,18	354,88	23,29	372,64
330762070	TERMINAL ART. CAJA/C.	25,00	13,90	333,14	14,59	350,16	15,32	367,68	16,09	386,16	16,89	405,36	17,73	425,52	18,62	446,88	19,55	469,20	20,53	492,72	21,56	517,44
55TMK804	RULIMAN EMBRAGUE	32,00	20,00	640,00	21,00	672,00	22,05	705,60	23,15	740,80	24,31	777,92	25,53	816,96	26,81	857,92	28,15	900,80	29,56	945,92	31,04	993,28
52,53-111	ASIENTO EXT. SC111 52,53	44,00	8,00	352,00	8,40	369,60	8,82	388,08	9,26	407,44	9,72	427,68	10,21	449,24	10,72	471,68	11,26	495,44	11,82	520,08	12,41	546,04
484232440	PIN PAQUETE DELANT. FB4J	16,00	9,00	144,00	9,45	151,20	9,92	158,72	10,42	166,72	10,94	175,04	11,49	183,84	12,06	192,96	12,66	202,56	13,29	212,64	13,95	223,20
312841120	PASADOR DEL EMBRAGUE	46,00	6,00	288,00	6,30	302,40	6,62	317,76	6,95	333,60	7,30	350,40	7,67	368,16	8,05	386,40	8,45	405,60	8,87	425,76	9,31	446,88
98575-2 FARG	JGO. REP. MARTILLOS	15,00	15,00	240,00	15,75	252,00	16,54	264,64	17,37	277,92	18,24	291,84	19,15	306,4	20,11	321,76	21,12	337,92	22,18	354,88	23,29	372,64
204727	RODELA CON HUECO TANDEN	8,00	20,00	160,00	21,00	168,00	22,05	176,40	23,15	185,20	24,31	194,48	25,53	204,24	26,81	214,48	28,15	225,20	29,56	236,48	31,04	248,32
52,27-111	ASIENTO EXT. SC111 52,27	76,00	8,00	608,00	8,40	638,40	8,82	670,32	9,26	703,76	9,72	738,72	10,21	775,96	10,72	814,72	11,26	855,76	11,82	898,32	12,41	943,16
52,27-110	ASIENTO EXT. SC110 52,27	48,00	8,00	384,00	8,40	403,20	8,82	423,36	9,26	444,48	9,72	466,56	10,21	490,08	10,72	514,56	11,26	540,48	11,82	567,36	12,41	595,68
50017790	VALVULA ESCAPE DS14	36,00	12,00	432,00	12,60	453,60	13,23	476,28	13,89	500,04	14,58	524,88	15,31	551,16	16,08	578,88	16,88	607,68	17,72	637,92	18,61	669,96

177-044	EMPAQUE CABEZOTE L110	35,00	25,00	900,00	26,25	945,00	27,56	992,16	28,94	1041,84	30,39	1094,04	31,91	1148,76	33,51	1206,36	35,19	1266,84	36,95	1330,20	38,80	1396,80
780155773	CABLE ACELERADOR SUPER H	15,00	15,00	240,00	15,75	252,00	16,54	264,64	17,37	277,92	18,24	291,84	19,15	306,4	20,11	321,76	21,12	337,92	22,18	354,88	23,29	372,64
330762070	TERMINAL ART. CAJA/C.	25,00	13,90	333,14	14,59	350,16	15,32	367,68	16,09	386,16	16,89	405,36	17,73	425,52	18,62	446,88	19,55	469,20	20,53	492,72	21,56	517,44
55TMK804	RULIMAN EMBRAGUE	32,00	20,00	640,00	21,00	672,00	22,05	705,60	23,15	740,80	24,31	777,92	25,53	816,96	26,81	857,92	28,15	900,80	29,56	945,92	31,04	993,28
52,53-111	ASIENTO EXT. SC111 52,53	44,00	8,00	352,00	8,40	369,60	8,82	388,08	9,26	407,44	9,72	427,68	10,21	449,24	10,72	471,68	11,26	495,44	11,82	520,08	12,41	546,04
484232440	PIN PAQUETE DELANT. FB4J	16,00	9,00	144,00	9,45	151,20	9,92	158,72	10,42	166,72	10,94	175,04	11,49	183,84	12,06	192,96	12,66	202,56	13,29	212,64	13,95	223,20
312841120	PASADOR DEL EMBRAGUE	46,00	6,00	288,00	6,30	302,40	6,62	317,76	6,95	333,60	7,30	350,40	7,67	368,16	8,05	386,40	8,45	405,60	8,87	425,76	9,31	446,88
98575-2 FARG	JGO. REP. MARTILLOS	15,00	15,00	240,00	15,75	252,00	16,54	264,64	17,37	277,92	18,24	291,84	19,15	306,4	20,11	321,76	21,12	337,92	22,18	354,88	23,29	372,64
204727	RODELA CON HUECO TANDEN	8,00	20,00	160,00	21,00	168,00	22,05	176,40	23,15	185,20	24,31	194,48	25,53	204,24	26,81	214,48	28,15	225,20	29,56	236,48	31,04	248,32
52,27-111	ASIENTO EXT. SC111 52,27	76,00	8,00	608,00	8,40	638,40	8,82	670,32	9,26	703,76	9,72	738,72	10,21	775,96	10,72	814,72	11,26	855,76	11,82	898,32	12,41	943,16
52,27-110	ASIENTO EXT. SC110 52,27	48,00	8,00	384,00	8,40	403,20	8,82	423,36	9,26	444,48	9,72	466,56	10,21	490,08	10,72	514,56	11,26	540,48	11,82	567,36	12,41	595,68
50017790	VALVULA ESCAPE DS14	36,00	12,00	432,00	12,60	453,60	13,23	476,28	13,89	500,04	14,58	524,88	15,31	551,16	16,08	578,88	16,88	607,68	17,72	637,92	18,61	669,96
EE-H06CT	EMPAQUE MULTIPLE ESC. H06CT	43,00	3,00	132,00	3,15	138,60	3,31	145,64	3,48	153,12	3,65	160,60	3,83	168,52	4,02	176,88	4,22	185,68	4,43	194,92	4,65	204,60
55515Z2000	RETEN TANDEN RD8 / PD6	12,00	10,00	120,00	10,50	126,00	11,03	132,36	11,58	138,96	12,16	145,92	12,77	153,24	13,41	160,92	14,08	168,96	14,78	177,36	15,52	186,24
				62297,64		**68665,08**		**75521,24**		**82894,94**		**90820,78**		**99336,90**		**109429,6**		**118932,18**		**133360,84**		**147723,85**

ANEXO No. 22

PRESUPUESTO AC MOTORS

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A.C. MOTORS

INVERSIÓN

TERRENO Y ESCRITURAS		
TERRENO		42.000,00
ESCRITURAS		1.000,00
EDIFICIOS		
Construcción y Obras Civiles		
INSTALACION TUBERIA - AGUA TALLER		895,00
CONSTRUCCION INSTALACIONES TALLER		4000,00
Construcción y Acabados de Oficina		
CONSTRUCCION INSTALACIONES OFICINAS		48750,00
INSTALACIONES SERVICIOS BASICOS		600,00
MAQUINARIA		
MAQUINARIAS		9870
HERRAMIENTAS MENORES		
HERRAMIENTAS		1000,00
EQUIPO DE COMPUTACION		
3 COMPUTADORES PENTIUM 4		1500,00
1 IMPRESORAS MULTIFUNCIONALES		200
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA		
4 SILLAS MOVIBLES		120
1 SILLON LARGO SALA DE ESPERA		80,00
4 ESCRITORIOS		400,00
PISO FLOTANTE		900,00
10 ESTANTERIAS		800,00
1 TELEFAX MARCA SAMSUNG		100,00
2 SUMADORA		40,00
2 TELEFONOS		120,00
TOTAL	====>	**112.375,00**

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A.C. MOTORS

PRESTAMO BANCARIO

Tabla de Amortización

PRESTAMO BANCO DE LOJA				
Interes (i)	**12,05**	**13,49/12 =**	**1,004167**	**1,124167/100 =**
Tiempo (t)	**60**	**MESES**		**0,01004167**

	MESES	CAPITAL	INTERES	DIVIDENDO	CAP RED
					112.375,00
	1	1.374,13	1.128,43	2.502,56	111.000,87
	2	1.387,93	1.114,63	2.502,56	109.612,95
	3	1.401,86	1.100,70	2.502,56	108.211,08
	4	1.415,94	1.086,62	2.502,56	106.795,14
2	5	1.430,16	1.072,40	2.502,56	105.364,98
0	6	1.444,52	1.058,04	2.502,56	103.920,46
0	7	1.459,03	1.043,53	2.502,56	102.461,44
9	8	1.473,68	1.028,88	2.502,56	100.987,76
	9	1.488,47	1.014,09	2.502,56	99.499,29
	10	1.503,42	999,14	2.502,56	97.995,87
	11	1.518,52	984,04	2.502,56	96.477,35
	12	1.533,77	968,79	2.502,56	94.943,58
		17.431,42	**12.599,30**	**30.030,72**	
	13	1.549,17	953,39	2.502,56	93.394,41
	14	1.564,72	937,84	2.502,56	91.829,69
	15	1.580,44	922,12	2.502,56	90.249,25
	16	1.596,31	906,25	2.502,56	88.652,94
2	17	1.612,34	890,22	2.502,56	87.040,61
0	18	1.628,53	874,03	2.502,56	85.412,08
1	19	1.644,88	857,68	2.502,56	83.767,20
0	20	1.661,40	841,16	2.502,56	82.105,80
	21	1.678,08	824,48	2.502,56	80.427,72
	22	1.694,93	807,63	2.502,56	78.732,79
	23	1.711,95	790,61	2.502,56	77.020,84
	24	1.729,14	773,42	2.502,56	75.291,69
		19.651,89	**10.378,83**	**30.030,72**	
	25	1.746,51	756,05	2.502,56	73.545,19
	26	1.764,04	738,52	2.502,56	71.781,14
	27	1.781,76	720,80	2.502,56	69.999,39
	28	1.799,65	702,91	2.502,56	68.199,74
2	29	1.817,72	684,84	2.502,56	66.382,02
0	30	1.835,97	666,59	2.502,56	64.546,04
1	31	1.854,41	648,15	2.502,56	62.691,63
1	32	1.873,03	629,53	2.502,56	60.818,60
	33	1.891,84	610,72	2.502,56	58.926,76
	34	1.910,84	591,72	2.502,56	57.015,92
	35	1.930,03	572,53	2.502,56	55.085,90
	36	1.949,41	553,15	2.502,56	53.136,49
		22.155,20	**7.875,52**	**30.030,72**	

	MESES	CAPITAL	INTERES	DIVIDENDO	CAP RED
	37	1.968,98	533,58	2.502,56	51.167,51
	38	1.988,75	513,81	2.502,56	49.178,76
	39	2.008,72	493,84	2.502,56	47.170,03
	40	2.028,89	473,67	2.502,56	45.141,14
2	41	2.049,27	453,29	2.502,56	43.091,87
0	42	2.069,85	432,71	2.502,56	41.022,03
1	43	2.090,63	411,93	2.502,56	38.931,40
2	44	2.111,62	390,94	2.502,56	36.819,77
	45	2.132,83	369,73	2.502,56	34.686,94
	46	2.154,25	348,31	2.502,56	32.532,70
	47	2.175,88	326,68	2.502,56	30.356,82
	48	2.197,73	304,83	2.502,56	28.159,09
		24.977,40	**5.053,32**	**30.030,72**	
	49	2.219,80	282,76	2.502,56	25.939,30
	50	2.242,09	260,47	2.502,56	23.697,21
	51	2.264,60	237,96	2.502,56	21.432,61
	52	2.287,34	215,22	2.502,56	19.145,27
2	53	2.310,31	192,25	2.502,56	16.834,96
0	54	2.333,51	169,05	2.502,56	14.501,45
1	55	2.356,94	145,62	2.502,56	12.144,51
3	56	2.380,61	121,95	2.502,56	9.763,90
	57	2.404,51	98,05	2.502,56	7.359,39
	58	2.428,66	73,90	2.502,56	4.930,73
	59	2.453,05	49,51	2.502,56	2.477,68
	60	2.477,68	24,88	2.502,56	**0,00**
		28.159,09	**1.871,63**	**30.030,72**	

GASTO FINANCIERO	
SOLCA	1.123,75
COMISIÓN BANCO	5.281,63
TOTAL GASTO	**6.405,38**

Banco Central	15,43
Banco de Loja	12,05

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A.C. MOTORS

ACTIVOS DEPRECIABLES

			DEPRECIACION									
DETALLE	**VALOR**	**% DEPRECIACION**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
EDIFICIO	54245,00	5%	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25
MAQUINARIAS	9870,00	10%	987	987	987	987	987	987	987	987	987	987
EQUIPO DE COMPUTACION	1700,00	33,333%	566,66	566,66	566,66							
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	2560,00	10%	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256
TOTAL =====>	**68375,0000**		**4521,9100**	**4521,9100**	**4521,9100**	**3955,2500**	**3955,2500**	**3955,2500**	**3955,2500**	**3955,2500**	**3955,2500**	**3955,2500**

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A.C. MOTORS

ACTIVOS AMORTIZABLES

			AMORTIZACION									
DETALLE	**VALOR**	**AÑOS**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
HERRAMIENTAS MENORES	1.000,00	5	200	200	200	200	200	0	0	0	0	0
TOTAL =====>			**200,00**	**200,00**	**200,00**	**200,00**	**200,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A.C. MOTORS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS (VENTAS)										
VENTAS DE REPUESTOS	62297,64	68665,08	75521,24	82894,94	90820,78	99336,90	109429,64	118932,18	133360,84	147723,85
SERVICIOS	35100	40698	47076,76	54309,46	62488,99	72260,66	83432,74	96025,86	111381,76	128827,41
TOTAL INGRESOS	**97397,64**	**109363,08**	**122598,00**	**137204,40**	**153309,77**	**171597,56**	**192862,38**	**214958,04**	**244742,60**	**276551,26**
COSTOS DE VENTAS										
COSTO VENTAS REPUESTOS	37226,85	39088,20	41042,61	43094,76	45249,55	47512,03	49887,64	52382,03	55001,15	57751,22
COSTO VENTAS SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUELDOS Y SALARIOS M.O.D	23.832,00	25.023,60	26.274,78	27.588,52	28.967,94	30.416,34	31.937,16	33.534,02	35.210,72	36.971,25
DECIMO TERCER SUELDO M.O.D	1.986,00	2.085,30	2.189,57	2.299,04	2.414,00	2.534,70	2.661,43	2.794,50	2.934,23	3.080,94
DECIMO CUARTO SUELDO M.O.D	1.526,28	1.602,30	1.682,45	1.766,59	1.854,93	1.947,68	2.045,05	2.147,32	2.254,70	2.367,47
VACACIONES M.O.D.	993,00	1.042,65	1.094,78	1.149,52	1.207,00	1.267,35	1.330,71	1.397,25	1.467,11	1.540,47
FONDOS DE RESERVA M.O.D.	0,00	1.890,32	1.984,84	2.299,04	2.188,29	2.297,70	2.412,59	2.533,22	2.659,88	2.792,87
APORTE PATRONAL M.O.D	2.895,84	3.040,37	3.192,39	3.352,01	3.519,61	3.695,59	3.880,36	4.074,38	4.278,10	4.492,01
DEPRECIACION EDIFICIOS	2.712,25	2.712,25	2.712,25	2.712,25	2.712,25	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25	2712,25
DEPREC. MAQUINARIA	987,00	987,00	987,00	987,00	987,00	987	987	987	987	987
DEPREC. EQUIPO DE COMPUTACION	566,66	566,66	566,66	0,00	0,00	0	0	0	0	0
DEPREC. MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256
AMORTIZACIONES	200	200	200	200	200					
GASTO ENERGIA ELECTRICA	660	693	727,65	764,0325	802,23	842,35	884,463123	928,686279	975,120593	1023,87662
GASTO AGUA POTABLE	576	604,8	635,04	666,792	700,1316	735,13818	771,895089	810,489843	851,014336	893,565052
GASTO TELEFONO	198,72	208,66	219,09	230,0445	241,546725	253,624061	266,305264	279,620528	293,601554	308,281632
GASTO INTERNET	240	252	264,6	277,83	291,7215	306,307575	321,622954	337,704101	354,589307	372,318772
MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTACION	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47	38,2884469	40,2028692	42,2130127	44,3236633	46,5398465
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	50	52,5	55,125	57,88125	60,7753125	63,8140781	67,004782	70,3550211	73,8727722	77,5664108
GASTO UTILES DE OFICINA	120	126	132,3	138,915	145,86075	153,153788	160,811477	168,852051	177,294653	186,159386
GASTOS PUBLICIDAD	1090	1144,5	1201,725	1261,81125	1324,90181	1391,1469	1460,70425	1533,73946	1610,42643	1690,94776
IMPREVISTOS	148,24	155,65	163,43	171,6	180,18	189,19	198,65	208,58	219,01	229,96
TOTAL COSTOS	**76294,84**	**81763,26**	**85615,36**	**89308,37**	**93340,38**	**97599,64**	**102281,86**	**107198,21**	**112360,39**	**117780,69**
GASTOS FINANCIEROS										
INTERES PRESTAMO BANCARIO	12599,30	10378,83	7875,52	5053,32	1871,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS BANCARIOS	60	63	66,15	69,46	72,93	76,58	80,41	84,43	88,65	93,08
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	**12659,3011**	**10441,8347**	**7941,6687**	**5122,78279**	**1944,55711**	**76,58**	**80,41**	**84,43**	**88,65**	**93,08**
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRABAJADORES	**8443,50**	**17157,98**	**29040,97**	**42773,25**	**58024,84**	**73921,34**	**90500,11**	**107675,40**	**132293,56**	**158677,49**
(-) 15% TRABAJADORES	1266,52483	2573,69751	4356,14585	6415,98747	8703,72535	11088,2009	13575,0172	16151,3102	19844,034	23801,6229
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	**7176,97**	**14584,29**	**24684,83**	**36357,26**	**49321,11**	**62833,14**	**76925,10**	**91524,09**	**112449,53**	**134875,86**
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	1794,24351	3646,07147	6171,20663	9089,31558	12330,2776	15708,2846	19231,2744	22881,0228	28112,3815	33718,9658
(=) UTILIDAD NETA	**5382,73**	**10938,21**	**18513,62**	**27267,95**	**36990,83**	**47124,85**	**57693,82**	**68643,07**	**84337,14**	**101156,90**

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A.C. MOTORS

SUELDOS

AÑO 2009

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 218

No. Emp.	EMPLEADO	EMUNERACIO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	400,00		400,00	48,60	33,33	18,17	16,67	0	516,77	6201,24
2	JEFE DE TALLER 1	350,00		350,00	42,53	29,17	18,17	14,58	0	454,45	5453,40
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	300,00		300,00	36,45	25,00	18,17	12,50	0	392,12	4705,44
4	SECRETARIA	250,00		250,00	30,38	20,83	18,17	10,42	0	329,80	3957,60
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	250,00		250,00	30,38	20,83	18,17	10,42	0	329,80	3957,60
7	OPERARIO 1	218,00		218,00	26,49	18,17	18,17	9,08	0	289,91	3478,92
8	OPERARIO 2	218,00		218,00	26,49	18,17	18,17	9,08	0	289,91	3478,92
	TOTALES ========== >	**1.986,00**	**-**	**1.986,00**	**241,32**	**165,50**	**127,19**	**82,75**	**-**	**2.602,76**	**31.233,12**

TOTAL ANUAL	==========	**23.832,00**	**2.895,84**	**1.986,00**	**1.526,28**	**993,00**	**0,00**	**31.233,12**

AÑO 2010

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 228,9 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	420,00		420,00	51,03	35,00	19,08	17,50	31,73	535,06	6420,75
2	JEFE DE TALLER 1	367,50		367,50	44,65	30,63	19,08	15,31	27,76	470,56	5646,77
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	315,00		315,00	38,27	26,25	19,08	13,13	23,80	406,07	4872,79
4	SECRETARIA	262,50		262,50	31,89	21,88	19,08	10,94	19,83	341,57	4098,81
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	262,50		262,50	31,89	21,88	19,08	10,94	19,83	341,57	4098,81
7	OPERARIO 1	228,90		228,90	27,81	19,08	19,08	9,54	17,29	300,29	3603,46
8	OPERARIO 2	228,90		228,90	27,81	19,08	19,08	9,54	17,29	300,29	3603,46
	TOTALES ========== >	**2.085,30**	**-**	**2.085,30**	**253,36**	**173,78**	**133,53**	**86,89**	**157,53**	**2.695,40**	**32.344,84**

TOTAL ANUAL	==========	**25.023,60**	**3.040,37**	**2.085,30**	**1.602,30**	**1.042,65**	**1.890,32**	**32.344,84**

AÑO 2011

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 240,35 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	441,00		441,00	53,58	36,75	20,03	18,38	33,31	561,82	6741,79
2	JEFE DE TALLER 1	385,88		385,88	46,88	32,16	20,03	16,08	29,15	494,09	5929,11
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	330,75		330,75	40,19	27,56	20,03	13,78	24,99	426,37	5116,43
4	SECRETARIA	275,63		275,63	33,49	22,97	20,03	11,48	20,82	358,65	4303,75
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	275,63		275,63	33,49	22,97	20,03	11,48	20,82	358,65	4303,75
7	OPERARIO 1	240,35		240,35	29,20	20,03	20,03	10,01	18,16	315,30	3783,64
8	OPERARIO 2	240,35		240,35	29,20	20,03	20,03	10,01	18,16	315,30	3783,64
	TOTALES ========== >	**2.189,57**	**-**	**2.189,57**	**266,03**	**182,46**	**140,20**	**91,23**	**165,40**	**2.830,18**	**33.962,11**

TOTAL ANUAL	==========	**26.274,78**	**3.192,39**	**2.189,57**	**1.682,45**	**1.094,78**	**1.984,84**	**33.962,11**

AÑO 2012

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 252,37 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	463,05		463,05	56,26	38,59	21,03	19,29	38,59	593,51	7122,18
2	JEFE DE TALLER 1	405,17		405,17	49,23	33,76	21,03	16,88	33,76	521,95	6263,45
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	347,29		347,29	42,20	28,94	21,03	14,47	28,94	450,39	5404,73
4	SECRETARIA	289,41		289,41	35,16	24,12	21,03	12,06	24,12	378,83	4546,00
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	289,41		289,41	35,16	24,12	21,03	12,06	24,12	378,83	4546,00
7	OPERARIO 1	252,36		252,36	30,66	21,03	21,03	10,52	21,03	333,03	3996,42
8	OPERARIO 2	252,36		252,36	30,66	21,03	21,03	10,52	21,03	333,03	3996,42
	TOTALES ========== >	2.299,04	-	2.299,04	279,33	191,59	147,22	95,79	191,59	2.989,60	35.875,20

TOTAL ANUAL	==========	27.588,52	3.352,01	2.299,04	1.766,59	1.149,52	2.299,04	35.875,20

AÑO 2013

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 264,99 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	486,20		486,20	59,07	40,52	22,08	20,26	36,73	619,40	7432,83
2	JEFE DE TALLER 1	425,43		425,43	51,69	35,45	22,08	17,73	32,14	544,74	6536,85
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	364,65		364,65	44,31	30,39	22,08	15,19	27,55	470,07	5640,87
4	SECRETARIA	303,88		303,88	36,92	25,32	22,08	12,66	22,96	395,41	4744,89
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	303,88		303,88	36,92	25,32	22,08	12,66	22,96	395,41	4744,89
7	OPERARIO 1	264,98		264,98	32,20	22,08	22,08	11,04	20,02	347,62	4171,46
8	OPERARIO 2	264,98		264,98	32,20	22,08	22,08	11,04	20,02	347,62	4171,46
	TOTALES ========== >	2.414,00	-	2.414,00	293,30	201,17	154,58	100,58	182,36	3.120,27	37.443,26

TOTAL ANUAL	==========	28.967,94	3.519,61	2.414,00	1.854,93	1.207,00	2.188,29	37.443,26

AÑO 2014

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 278,24 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	510,51		510,51	62,03	42,54	23,19	21,27	38,56	650,37	7804,47
2	JEFE DE TALLER 1	446,70		446,70	54,27	37,22	23,19	18,61	33,74	571,97	6863,69
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	382,88		382,88	46,52	31,91	23,19	15,95	28,92	493,58	5922,91
4	SECRETARIA	319,07		319,07	38,77	26,59	23,19	13,29	24,10	415,18	4982,14
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	319,07		319,07	38,77	26,59	23,19	13,29	24,10	415,18	4982,14
7	OPERARIO 1	278,23		278,23	33,80	23,19	23,19	11,59	21,02	365,00	4380,04
8	OPERARIO 2	278,23		278,23	33,80	23,19	23,19	11,59	21,02	365,00	4380,04
	TOTALES ========== >	2.534,70	-	2.534,70	307,97	211,22	162,31	105,61	191,48	3.276,29	39.315,42

TOTAL ANUAL	==========	30.416,34	3.695,59	2.534,70	1.947,68	1.267,35	2.297,70	39.315,42

AÑO 2015

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 292,15 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	536,04		536,04	65,13	44,67	24,35	22,33	40,49	682,89	8194,69
2	JEFE DE TALLER 1	469,03		469,03	56,99	39,09	24,35	19,54	35,43	600,57	7206,88
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	402,03		402,03	48,85	33,50	24,35	16,75	30,37	518,25	6219,06
4	SECRETARIA	335,02		335,02	40,71	27,92	24,35	13,96	25,31	435,94	5231,24
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	335,02		335,02	40,71	27,92	24,35	13,96	25,31	435,94	5231,24
7	OPERARIO 1	292,14		292,14	35,50	24,35	24,35	12,17	22,07	383,25	4599,04
8	OPERARIO 2	292,14		292,14	35,50	24,35	24,35	12,17	22,07	383,25	4599,04
	TOTALES ========== >	**2.661,43**	**-**	**2.661,43**	**323,36**	**221,79**	**170,42**	**110,89**	**201,05**	**3.440,10**	**41.281,18**

TOTAL ANUAL	==========	**31.937,16**	**3.880,36**	**2.661,43**	**2.045,05**	**1.330,71**	**2.412,59**	**41.281,18**

AÑO 2016

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 306,76 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	562,84		562,84	68,39	46,90	25,56	23,45	42,52	717,04	8604,43
2	JEFE DE TALLER 1	492,49		492,49	59,84	41,04	25,56	20,52	37,20	630,60	7567,22
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	422,13		422,13	51,29	35,18	25,56	17,59	31,89	544,17	6530,01
4	SECRETARIA	351,78		351,78	42,74	29,31	25,56	14,66	26,57	457,73	5492,80
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	351,78		351,78	42,74	29,31	25,56	14,66	26,57	457,73	5492,80
7	OPERARIO 1	306,75		306,75	37,27	25,56	25,56	12,78	23,17	402,42	4828,99
8	OPERARIO 2	306,75		306,75	37,27	25,56	25,56	12,78	23,17	402,42	4828,99
	TOTALES ========== >	**2.794,50**	**-**	**2.794,50**	**339,53**	**232,88**	**178,94**	**116,44**	**211,10**	**3.612,10**	**43.345,26**

TOTAL ANUAL	==========	**33.534,02**	**4.074,38**	**2.794,50**	**2.147,32**	**1.397,25**	**2.533,22**	**43.345,26**

AÑO 2017

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 322,10 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	590,98		590,98	71,80	49,25	26,84	24,62	44,64	752,89	9034,65
2	JEFE DE TALLER 1	517,11		517,11	62,83	43,09	26,84	21,55	39,06	662,13	7945,59
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	443,24		443,24	53,85	36,94	26,84	18,47	33,48	571,38	6856,52
4	SECRETARIA	369,36		369,36	44,88	30,78	26,84	15,39	27,90	480,62	5767,45
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	369,36		369,36	44,88	30,78	26,84	15,39	27,90	480,62	5767,45
7	OPERARIO 1	322,09		322,09	39,13	26,84	26,84	13,42	24,33	422,54	5070,44
8	OPERARIO 2	322,09		322,09	39,13	26,84	26,84	13,42	24,33	422,54	5070,44
	TOTALES ========== >	**2.934,23**	**-**	**2.934,23**	**356,51**	**244,52**	**187,89**	**122,26**	**221,66**	**3.792,71**	**45.512,53**

TOTAL ANUAL	==========	**35.210,72**	**4.278,10**	**2.934,23**	**2.254,70**	**1.467,11**	**2.659,88**	**45.512,53**

AÑO 2018

MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDO BASICO 338,21 5%

No. Emp.	EMPLEADO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	620,53		620,53	75,39	51,71	28,18	25,86	46,88	790,53	9486,39
2	JEFE DE TALLER 1	542,96		542,96	65,97	45,25	28,18	22,62	41,02	695,24	8342,87
3	VENDEDOR MOSTRADOR 1 / CAJERO	465,40		465,40	56,55	38,78	28,18	19,39	35,16	599,95	7199,35
4	SECRETARIA	387,83		387,83	47,12	32,32	28,18	16,16	29,30	504,65	6055,82
5	BODEGUERO / SERVICIOS GENERALES	387,83		387,83	47,12	32,32	28,18	16,16	29,30	504,65	6055,82
7	OPERARIO 1	338,19		338,19	41,09	28,18	28,18	14,09	25,55	443,66	5323,97
8	OPERARIO 2	338,19		338,19	41,09	28,18	28,18	14,09	25,55	443,66	5323,97
	TOTALES ========== >	**3.080,94**	**-**	**3.080,94**	**374,33**	**256,74**	**197,29**	**128,37**	**232,74**	**3.982,35**	**47.788,20**

TOTAL ANUAL	==========	**36.971,25**	**4.492,01**	**3.080,94**	**2.367,47**	**1.540,47**	**2.792,87**	**47.788,20**

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A.C. MOTORS

GASTOS OPERATIVOS

		Año 2009		Año 2010		Año 2011		Año 2012		Año 2013		Año 2014		Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Gto Servicios básicos			1.674,72		1.758,46		1.846,38		1.938,70		2.035,63		2.137,42		2.244,29		2.356,50		2.474,33		2.598,04
Energia		660,00		693,00		727,65		764,03		802,23		842,35		884,46		928,69		975,12		1.023,88	
Agua		576,00		604,80		635,04		666,79		700,13		735,14		771,90		810,49		851,01		893,57	
Teléfono		198,72		208,66		219,09		230,04		241,55		253,62		266,31		279,62		293,60		308,28	
Internet		240,00		252,00		264,60		277,83		291,72		306,31		321,62		337,70		354,59		372,32	
Otros Gastos			1.290,00		1.354,50		1.422,23		1.493,34		1.568,00		1.646,40		1.728,72		1.815,16		1.905,92		2.001,21
Mantenimiento Equipos de Computación		30,00		31,50		33,08		34,73		36,47		38,29		40,20		42,21		44,32		46,54	
Mantenimiento Maquinaria		50,00		52,50		55,13		57,88		60,78		63,81		67,00		70,36		73,87		77,57	
Gto Utiles de Oficina		120,00		126,00		132,30		138,92		145,86		153,15		160,81		168,85		177,29		186,16	
Gastos Publicidad		1.090,00		1.144,50		1.201,73		1.261,81		1.324,90		1.391,15		1.460,70		1.533,74		1.610,43		1.690,95	
		Subtotal	**2.964,72**		**3.112,96**		**3.268,61**		**3.432,04**		**3.603,64**		**3.783,82**		**3.973,01**		**4.171,66**		**4.380,24**		**4.599,26**
Imprevistos	5%		148,24		155,65		163,43		171,60		180,18		189,19		198,65		208,58		219,01		229,96
		TOTAL	**3.112,96**		**3.268,61**		**3.432,04**		**3.603,64**		**3.783,82**		**3.973,01**		**4.171,66**		**4.380,24**		**4.599,25**		**4.829,22**
INFLACION ANUAL				5%		5%		5%		5%		5%		5%		5%		5%		5%	

COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS A.C. MOTORS

PUNTO DE EQUILIBRIO

DESCRIPCION	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
DEPRECIACIONES	4.521,91	4.521,91	4.521,91	3.955,25	3.955,25	3.955,25	3.955,25	3.955,25	3.955,25	3.955,25
AMORTIZACIONES	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	-	-	-	-	-
								-		
TOTAL COSTOS FIJOS	**4.721,91**	**4.721,91**	**4.721,91**	**4.155,25**	**4.155,25**	**3.955,25**	**3.955,25**	**3.955,25**	**3.955,25**	**3.955,25**

DESCRIPCION	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
REMUNERACIONES	23.832,00	25.023,60	26.274,78	27.588,52	28.967,94	30.416,34	31.937,16	33.534,02	35.210,72	36.971,25
SERVICIOS BASICOS	1.674,72	1.758,46	1.846,38	1.938,70	2.035,63	2.137,42	2.244,29	2.356,50	2.474,33	2.598,04
OTROS GASTOS	1.290,00	1.354,50	1.422,23	1.493,34	1.568,00	1.646,40	1.728,72	1.815,16	1.905,92	2.001,21
INTERESES Y GASTOS BANCARIAS	12.659,30	10.441,83	7.941,67	5.122,78	1.944,56	76,58	80,41	84,43	88,65	93,08
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1.266,52	2.573,70	4.356,15	6.415,99	8.703,73	11.088,20	13.575,02	16.151,31	19.844,03	23.801,62
IMPUESTO A LA RENTA	1.794,24	3.646,07	6.171,21	9.089,32	12.330,28	15.708,28	19.231,27	22.881,02	28.112,38	33.718,97
TOTAL COSTOS VARIABLES	**42.516,79**	**44.798,16**	**48.012,41**	**51.648,64**	**55.550,14**	**61.073,23**	**68.796,87**	**76.822,44**	**87.636,03**	**99.184,18**

VENTAS REPUESTOS	62.297,64	68.665,08	75.521,24	82.894,94	90.820,78	99.336,90	109.429,64	118.932,18	133.360,84	147.723,85
	62.297,64	**68.665,08**	**75.521,24**	**82.894,94**	**90.820,78**	**99.336,90**	**109.429,64**	**118.932,18**	**133.360,84**	**147.723,85**
INGRESO EN EQUILIBRIO	**14.871,14**	**13.584,93**	**12.963,27**	**11.023,68**	**10.699,64**	**10.268,28**	**10.652,03**	**11.170,97**	**11.535,87**	**12.037,26**
CANTIDAD EN EQUILIBRIO	**74356**	**67925**	**64816**	**55118**	**53498**	**51341**	**53260**	**55855**	**57679**	**60186**