



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DE PARTES Y PIEZAS
AUTOMOTRICES AUTORACING EN LA PARROQUIA CONOCOTO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los
requisitos establecidos para optar por el título de:
Ingeniera Comercial en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Ing. MADE. Patricio Durán

Autora
Ximena del Rocío Vilaña Pucachaqui

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. MADE. Patricio Durán

C.I.: 170073170-4

DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Ximena del Rocío Vilaña Pucachaqui

C.I.: 171313784-0

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la valentía de concluir un sueño y a mis padres por el respaldo y apoyo de siempre.

De manera especial a mi tutor que supo guiarme de la mejor manera para hacer realidad esta ilusión truncada por muchos años.

Ximena

DEDICATORIA

A mi hijo Julian por todos los momentos que dejamos de jugar, porque sencillamente a su corta edad compartió mi sueño.

Ximena

RESUMEN

En la parroquia Conocoto, el número de habitantes se ha incrementado y un sin número de proyectos habitacionales se han construido y se continúan construyendo, con esta gran afluencia de personal la parroquia creció en comercio, servicios básicos, educación, transporte, parque automotor, entre otros.

Autoracing es una empresa creada hace 26 años y con que con el crecimiento de del parque automotor, antes mencionado, se ve en la necesidad de implantar mejoras para incrementar la ventas y tener mayor participación en el mercado.

Para el plan de mejoras que se detalla en los siguientes capítulos se inició con el análisis de la situación interna de la compañía, en este capítulo se determinó que Autoracing requiere tener una administración basada en objetivos y estrategias, de igual manera implementar registros contables para obtener información financiera para la toma de decisiones.

Adicionalmente se realizó el análisis externo para conocer la industria en la cual se encuentra Autoracing, y pese a que, en los últimos años la situación económica y política del país no ha favorecido a las importaciones y con ellos el comercio de las mismas se ha visto afectado, la industria se encuentra en crecimiento.

No se ha iniciado actividades relacionadas a mercadeo, existen nuevos competidores que tienen estructuras un poco más robustas que no ha permitido que Autoracing aproveche las oportunidades que tiene en la parroquia.

De todo el análisis financiero realizado, se requiere una inversión de USD 37.135 que permitirá implementar las estrategias planteadas para cumplir los objetivos, obtener mayor ventas obteniéndose una tasa interna de retorno (TIR) de 80,7% y un valor actual neto (VAN) de USD 26.539

ABSTRACT

In Conocoto parish, the number of inhabitants has increased and countless housing projects have been built and continue being built. With this great influx of people, the parish grew in the commercial, basic services, education and transportation areas, as well as in the number of vehicles and other areas.

Autoracing is a company created 26 years ago which, with the growth in the number of vehicles mentioned above, needs to implement improvements in order to increase sales and have greater market share.

To implement the improvement plan that is described in the following chapters, we started by analysing the internal situation of the company, in this chapter it was determined that Autoracing needs a management based on objectives and strategies, and to implement accounting records to obtain financial information for decision-making.

Additionally, the corresponding external analysis was performed to know the industry in which Autoracing is operating and, although in recent years the economic and political situation of the country has not favored imports, thus affecting commerce, the industry is growing.

Not marketing related activities have started. There are new competitors who have a bit more robust structures and this has not allowed Autoracing to take the opportunities available in the parish.

Based on the financial analysis made, it is necessary to invest USD 37.135 to implement the strategies proposed to meet the targets, get more sales with an internal rate of return (IRR) of 80,7% and a net present value (NPV) of USD 26.539.

ÍNDICE

1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo general.....	2
1.2.2	Objetivos específicos	2
2	EMPRESA Y ENTORNO	3
2.1	ORGANIZACIÓN	3
2.1.1	Misión.....	3
2.1.2	Visión	3
2.2	ANÁLISIS INTERNO	4
2.2.1	Situación general de la empresa.....	4
2.2.1.1	Administración y Recursos humanos.....	4
2.2.1.2	Marketing y Ventas	11
2.2.1.3	Finanzas y contabilidad	25
2.2.1.4	Producción y operaciones.....	25
2.2.1.5	Investigación y desarrollo	26
2.2.2	Cadena de Valor	28
2.2.2.1	Actividades primarias.....	28
2.2.2.2	Actividades de apoyo.....	29
2.2.3	Ventaja competitiva.....	29
2.2.4	Matrices	30
2.2.4.1	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	30
2.2.4.2	Matriz de diagnóstico.....	31
2.2.5	Factores críticos de éxito	33
2.3	ANÁLISIS EXTERNO	33
2.3.1	Industria	33
2.3.2	Mercado	36

2.3.2.1	Introducción	36
2.3.2.2	Problema de gerencia.....	36
2.3.2.3	Problema de investigación de mercado.....	36
2.3.2.4	Preguntas, objetivos e hipótesis de la Investigación.....	37
	2.3.2.4.1 Tabla de preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para clientes internos, clientes actuales y posibles clientes potenciales.....	37
	2.3.2.4.2 Necesidades y fuentes de investigación	39
2.3.2.5	Diseño de la investigación	39
2.3.2.6	Investigación descriptiva – cualitativa.....	40
	2.3.2.6.3 Entrevista a experto	40
	2.3.2.6.4 Resultado y conclusiones	40
2.3.2.7	Investigación descriptiva – cuantitativa.....	42
	2.3.2.7.5 Mercado objetivo.....	42
	2.3.2.7.6 Segmentación del mercado	42
	2.3.2.7.7 Definición de encuesta.....	43
	2.3.2.7.8 Metodología y cálculo de la muestra.....	43
2.3.3	Análisis PESTEL.....	61
2.3.3.1	Factores políticos y gubernamentales	61
2.3.3.2	Factores económicos.....	65
2.3.3.3	Factores sociales, demográficos y culturales	68
2.3.3.4	Factores tecnológicos	71
2.3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales.....	72
2.3.3.6	Factores legales	73
2.3.4	Competencia.....	73
2.3.4.1	Análisis cinco fuerzas de Porter.....	75
	2.3.4.1.9 Evaluación total de la industria de las cinco fuerzas de Porter.....	77
2.3.5	Matrices	78
2.3.5.1	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	78
2.3.5.2	Matriz perfil competitivo (MPC).....	79

3	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	80
3.1	ANÁLISIS DE MATRIZ FODA.....	80
3.1.1	Identificar los factores clave.....	83
3.1.2	Punto de vista de los actores involucrados	83
3.1.3	Punto de vista de expertos en la industria	84
3.2	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART	85
3.2.1	Objetivos a largo plazo.....	85
3.2.2	Objetivos a mediano plazo.....	85
3.2.3	Objetivos a corto plazo.....	86
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS ..	86
4	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	87
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO	87
4.1.1	Planteamiento de las estrategias	87
4.1.1.1	Estrategias a largo plazo	88
4.1.1.2	Estrategias a mediano plazo.....	89
4.1.1.3	Estrategias a corto plazo	89
4.1.2	Propuesta de implementación.....	90
4.1.3	Cronograma de implementación	92
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	93
4.2.1	Costos involucrados.....	93
4.2.1.1	Inversión inicial	93
4.2.1.2	Fuentes de ingreso	94
4.2.1.3	Costos y gastos	94
4.2.1.3.10	Costos anuales	94
4.2.1.3.11	Gastos anuales	96
4.2.1.4	Flujo incremental	98
4.2.1.4.12	Flujo incremental sin apalancamiento.....	98
4.2.1.4.13	Flujo incremental con apalancamiento.....	100
4.2.1.5	Estado de resultados incrementales.....	103
4.2.1.6	Margen bruto y operativo incrementales.....	106

4.2.2 Evaluación financiera del proyecto	107
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
5.1 CONCLUSIONES	110
5.2 RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Perfil del Equipo	7
Tabla 2.	Listado de marcas	12
Tabla 3.	Portafolio de productos.....	14
Tabla 4.	Listado de principales proveedores	17
Tabla 5.	Listado de precios actuales por agrupación de productos.....	20
Tabla 6.	Matriz EFI	31
Tabla 7.	Diagnóstico.....	32
Tabla 8.	Preguntas, hipótesis y objetivos - Clientes actuales.....	37
Tabla 9.	Preguntas, hipótesis y objetivo - Clientes potenciales.....	38
Tabla 10.	Diseño de la investigación	39
Tabla 11.	Segmentación.....	43
Tabla 12.	Población en Pichincha, Quito, Conocoto por sexo	44
Tabla 13.	Niveles socioeconómicos	44
Tabla 14.	Matriz EFE.....	78
Tabla 15.	Matriz FODA.....	82
Tabla 16.	Plan de acción	91
Tabla 17.	Cronograma de implementación.....	92
Tabla 18.	Inversión inicial	93
Tabla 19.	Costos anuales.....	95
Tabla 20.	Gastos anuales.....	97
Tabla 21.	Flujo de caja sin apalancamiento	99
Tabla 22.	Flujo de caja con apalancamiento	101
Tabla 23.	Estado de resultados incremental sin apalancamiento.....	104
Tabla 24.	Estado de resultados incrementales con apalancamiento.....	105
Tabla 25.	Márgenes sin apalancamiento	106
Tabla 26.	Márgenes con apalancamiento.....	106
Tabla 27.	TIR.....	107
Tabla 28.	Valoración.....	107
Tabla 29.	Flujo de caja sensibilidad a la cantidad	108
Tabla 30.	Flujo de caja sensibilidad al precio	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama.....	6
Figura 2.	Logo.....	13
Figura 3.	Ventas en dólares - 2011 a 2014.....	23
Figura 4.	Ventas en dólares - Primer trimestre 2011 a 2015	24
Figura 5.	Ventas en dólares total 2014	25
Figura 6.	Participación de mercado Autoracing	27
Figura 7.	Cadena de Valor.....	28
Figura 8.	INA-R: Principales sectores de la actividad económica registrada abr. 2013 - abr. 2014	34
Figura 9.	INA-R: Sector comercio abr. 2013 - abr. 2014.....	34
Figura 10.	Comportamiento de la industria ene. 2011 - oct. 2014 - Variaciones porcentuales anuales	35
Figura 11.	Comportamiento de la industria ene. 2013 - oct. 2014 - Variaciones porcentuales anuales	35
Figura 12.	¿Desde cuándo es usted cliente de Autoracing?	46
Figura 13.	¿Cómo nos conoció?.....	46
Figura 14.	¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos de Autoracing?	47
Figura 15.	Atributo: Precio	47
Figura 16.	Atributo: Limpieza / Orden	48
Figura 17.	Atributo: Equipamiento / Tecnología.....	48
Figura 18.	Atributo: Calidad del servicio	49
Figura 19.	Atributo: Forma de pago	49
Figura 20.	Atributo: Cercanía.....	50
Figura 21.	¿La última vez que se acercó a Autoracing encontró todo lo que buscaba?	50
Figura 22.	¿Qué le parece el horario de atención?.....	51
Figura 23.	¿Recomendaría adquirir repuestos automotrices a otras personas o empresas?.....	51

Figura 24. ¿Cuándo usted requiere adquirir un repuesto automotriz, generalmente acude a:?	53
Figura 25. ¿Qué marca y año es su vehículo?	54
Figura 26. ¿Qué tipo de repuestos automotrices suele comprar para su vehículo?	54
Figura 27. Atributo: Precio	55
Figura 28. Atributo: Limpieza / Orden	55
Figura 29. Atributo: Equipamiento / Tecnología	56
Figura 30. Atributo: Calidad del servicio	56
Figura 31. Atributo: Forma de pago	57
Figura 32. Atributo: Stock	57
Figura 33. Atributo: Cercanía	58
Figura 34. ¿Con qué frecuencia realiza la compra?	58
Figura 35. ¿La última vez que adquirió repuestos automotrices encontró todos en la parroquia de Conocoto?	59
Figura 36. ¿Cómo le gustaría conocer sobre locales comerciales que proveen este servicio?	59
Figura 37. Evolución del salario básico unificado y la productividad media laboral	64
Figura 38. Inflación (2005 - Jun 2014)	65
Figura 39. Inflación mensual por divisiones de artículos (Ene 2014)	66
Figura 40. PIB en millones de USD (2005 - 2013)	66
Figura 41. Variación PIB (2005 - 2013)	67
Figura 42. Tasa de Desempleo (2007 - Jun 2014)	68
Figura 43. Proyección de la población en Pichincha	69
Figura 44. Proyección de la población rural en Pichincha	69
Figura 45. Factores claves	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuestas.....	117
Anexo 2. Población parroquia Conocoto por edad	123
Anexo 3. Clientes Autoracing (Facturación últimos tres (3) años)	124
Anexo 4. Mercado meta.....	125
Anexo 5. Competencia	126
Anexo 6. Matriz de perfil competitivo	129
Anexo 7. Fichas plan de mejora	130
Anexo 8. Diseño Organizacional.....	133
Anexo 9. Descripción funcional y perfil por competencias	134
Anexo 10. Inversión inicial	149
Anexo 11. Fuente de ingresos	152
Anexo 12. Costos anuales.....	153
Anexo 13. Gastos anuales.....	154
Anexo 14. Estado de resultados.....	155
Anexo 15. Cotizaciones.....	160

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Hace 26 años en la parroquia de Conocoto, se pone en funcionamiento un local comercial dedicado a la venta de repuestos automotriz, en el 2004 adopta la razón social Vilaña Pucachaqui Cristian Santiago, persona natural; cuyo nombre comercial es Autoracing.

La actividad económica principal de Autoracing es venta al por menor de repuestos para vehículos, su portafolio de productos es amplio, los principales artículos que se comercializan son pastillas de freno, aditivos de limpieza, piezas de sistema eléctrico, baterías, reparaciones de embrague, trompos, bobinas, bombas de combustible.

Autoracing ha demostrado una gran participación y un posicionamiento en la parroquia de Conocoto. El mercado objetivo, al cual siempre ha estado dirigido Autoracing, son los propietarios de mecánicas automotrices de la parroquia y dueños de vehículos que requieran piezas y partes de sus automotores.

Dado el crecimiento de la población (Indicadores Zonales, 2013) y el parque automotor (Diario El Telégrafo, 2012), la competencia se ha incrementado, lo que obliga a Autoracing a buscar una nueva forma de operar de manera más eficiente para ganar mercado.

Sus ventas han sido crecientes en cada año, lo que les ha permitido ampliar su portafolio de productos; sin embargo la falta de visión del negocio hace que no se adopten estrategias idóneas para un mayor desarrollo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un diagnóstico que permita analizar la situación interna y externa de la empresa, que determine las mejoras a implantar en Autoracing y posicionarle como empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Plantear un modelo de administración estratégica que conlleve a una mejor manera de operar el negocio.
- Determinar las áreas de oportunidades de mejoras que tiene Autoracing.
- Determinar el margen real de los productos.
- Obtener mayor rentabilidad.

2 EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN

Autoracing es una empresa creada como persona natural no obligada a llevar contabilidad, poseen la característica de personas particulares que tiene empresas pequeñas, pero que no pasa los montos establecidos por el SRI (Servicio de Rentas Internas), al finalizar cada año. En la mayoría este tipo de empresas son las que emiten las notas de venta y están bajo el RISE, pero también emiten facturas, si es necesario. (ACFí). Son conocidos como “comerciante”, así lo define el código de comercio. (Superley)

No existen lineamientos definidos acerca de la estructura organizacional de este tipo de empresas, se ha consultado con el representante legal y gerente propietario, actualmente la organización tiene los siguientes cargos:

- Gerente propietario
- Administrador
- Auxiliar de ventas

2.1.1 Misión

“Satisfacer las necesidades de provisión de los habitantes de la parroquia de Conocoto en cuanto a repuestos automotrices, con productos de calidad y asesoramiento continuo.”

2.1.2 Visión

“Convertirse, en 5 años, en una empresa administrada estratégicamente, manteniendo un crecimiento sostenido con bases sólidas, ofreciendo a los clientes de Conocoto la posibilidad de encontrar todo lo que buscan en cuanto a piezas y partes automotrices, brindándoles asesoramiento continuo y el respaldo de un gran equipo asesor”.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

En el diagnóstico de la empresa, se analiza cada una de sus áreas, para conocer las principales oportunidades de mejoramiento, sobre las cuales se deben trabajar.

Se realiza una reunión con el Gerente propietario y la Administradora en el establecimiento, se utiliza código de colores, los resultados se exponen en la Tabla 7.

- **Variable crítica:** color tomate  representa aquellas áreas que requieren ajustes urgentes, pues son acciones empíricas que tiene el establecimiento.
- **Variable que requiere ajustes:** color amarillo  son aquellas variables que aunque no estén descritas, son claras para el gerente y la administradora, necesitan mayor precisión.
- **Variable aceptable:** color verde  representan una fortaleza para el negocio, están claramente definidas.
- **No tiene:** color plomo 

2.2.1.1 Administración y Recursos humanos

Como lo explica Fred R. David (2008, pág. 205) “La administración estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las grandes, pero las primeras que utilizan la administración estratégica superan en desempeño a aquellas que no lo hacen”.

Las funciones de administración, según Fred R. David (2008, pág. 131) “constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control”.

PLANEACIÓN

Objetivos

Autoracing, en el tiempo, no se ha planteado objetivos, ni ha realizado actividades encaminadas a anticipar el futuro. Dado que no existe documentos que demuestren cuales son los objetivos de Autoracing, se consultó al representante legal y gerente general Ing. Santiago Vilaña, cuáles son los que les ha permitido permanecer durante varios años en el mercado:

1. Ganar mayor participación en el mercado.
2. Ampliar el portafolio de productos.

Estrategias

Autoracing no ha desarrollado estrategias; sin embargo, sus acciones se han basado en:

- Buscar proveedores idóneos, con tiempos de entrega adecuados, precio competitivo y términos de plazo más amplios.
- Enfoque en servicio al cliente, transmitiendo al cliente seguridad, con el asesoramiento que se brinda.

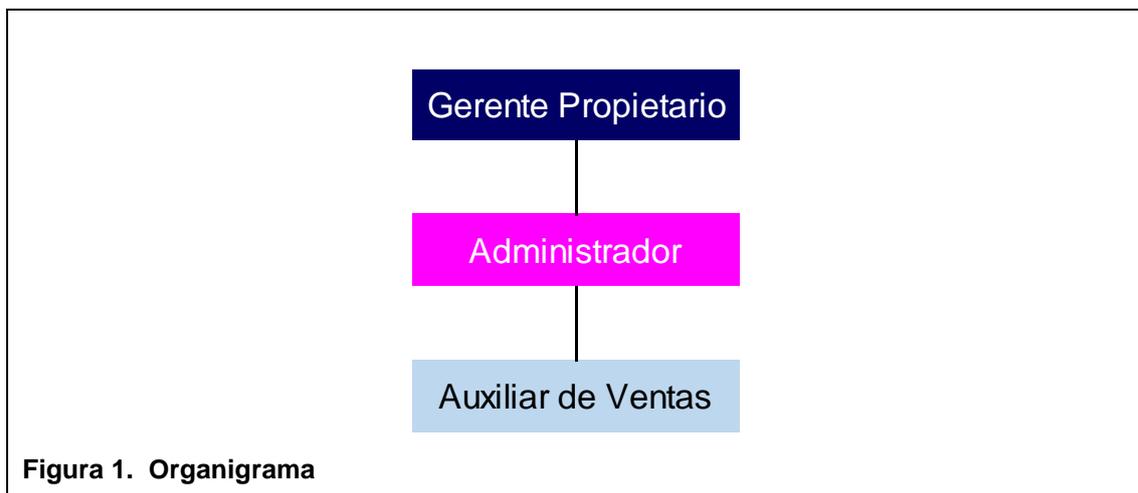
Estas estrategias han permitido que Autoracing cumpla los objetivos y su participación en el mercado sea transcendental.

ORGANIZACIÓN

La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos. (David, 2008, pág. 132)

Diseño Organizacional

Autoracing no tiene un organigrama definido, el número de empleados es reducido, pero existe claridad en las funciones que desempeña cada uno.



Especialización y descripción de funciones

Tabla 1. Perfil del Equipo

NOMBRE	CARGO	PERFIL
Ing. Santiago Vilaña	Gerente Propietario	Ingeniero Automotriz. 10 años de experiencia con alto conocimiento de las necesidades automotrices en mecánica correctiva y preventiva
Sra. Carmen Pucachaqui	Administrador	Secretaria Ejecutiva, experiencia de más de 25 años en administración de negocios, conocimiento del mercado, competencia y proveedores
Sra. Angélica Garnica	Auxiliar de Ventas	Estudiante, experiencia 5 años en ventas

Especificaciones de funciones

Gerencia

Las principales actividades que realiza el gerente propietario son:

- Supervisión de ventas.
- Revisión y análisis de ventas mensuales.
- Reunión con potenciales proveedores.
- Toma de decisiones.

Administrador

Estas actividades son claramente definidas, desempeñadas y supervisadas por la Administradora. Las principales actividades de apoyo administrativo son:

- Supervisión de ventas.
- Coordinación con proveedores.
- Revisión de inventario y compra de producto.
- Determinar el precio de venta.

- Pago a proveedores.
- Gestión bancaria.
- Aprobación de ventas a crédito.
- Actividades relacionadas con el IESS y SRI.
- Nómina.
- Archivo.

Auxiliar de ventas

Las acciones están enfocadas a generar mayor volumen de venta:

- Registro y elaboración de proformas, facturas.
- Servicio al cliente - recepción.
- Exhibición del producto.

Grado de control

Autoracing no cuenta con manuales de procedimientos, el gerente propietario informa que no se ha convertido en una necesidad puesto que el número de empleados es pequeño y las instrucciones se proporcionan directamente; de igual manera de acuerdo a necesidades propias del negocio, se cambian formas de operar.

DIRECCIÓN

La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración. (David, 2008, pág. 132)

Por el tamaño del negocio que tiene Autoracing y su característica familiar, no tiene gestiones enfocadas al liderazgo y desarrollo de personas.

Comunicación

A nivel interno, el canal de comunicación que tiene Autoracing es oral, a nivel externo a través de correo electrónico. Únicamente se realizan escritos cuando las autoridades fiscales así lo solicitan. No disponen de material de comunicación.

El gerente informa que, gracias al excelente nivel de comunicación interno que existe en Autoracing, se han realizado acciones que beneficiaron al negocio, las estrategias se difunden de tal modo que cada integrante trabaja para lograr los objetivos.

Delegación y autoridad

En Autoracing las actividades se delegan del gerente a la administradora y de esta a su vez, al auxiliar de ventas; sin embargo, a nivel de toma de decisiones únicamente son tratadas por la gerencia.

Satisfacción laboral y de las necesidades

Autoracing es una empresa familiar y este vínculo ha permitido poca rotación del personal. El único recurso que ha cambiado durante los 26 años de existencia por tres ocasiones es el auxiliar de ventas.

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

La función de integración de personal de la administración, también llamada administración de personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevista, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales. (David, 2008, pág. 135)

Reclutamiento, entrevista, prueba y selección

Durante el tiempo que Autoracing ha permanecido en el mercado únicamente ha realizado tres procesos de selección para el auxiliar de ventas, el cual se ha manejado empíricamente, únicamente con entrevistas y referencias personales de los candidatos con un período de prueba aproximadamente de tres meses, sin pruebas e incluso sin tener, en ocasiones, más de una opción. No existe documento escrito alguno de este procedimiento.

Orientación y capacitación

El giro de negocio de Autoracing le orienta a estar constantemente informado sobre nuevas tecnología de los vehículos, sus partes y piezas, así lo informa el gerente propietario. Los tres integrantes han asistido a cursos impartidos por los proveedores, los más relevantes:

1. Lubricación y mantenimiento de los nuevos modelos de vehículos

Dictado por: **Conauto**

2. Partes y piezas electrónicas

Dictado por: **Promesa**

3. Baterías y componentes eléctricos

Dictado por: **Baterías Ecuador**

Desarrollo, evaluación, promoción y transferencia

Con la característica de ser una empresa familiar y enfocar sus esfuerzos para un progreso familiar y no trabajar bajo relación de dependencia, en términos de

desarrollo personal, Autoracing no ha evaluado el trabajo de sus empleados y por tal motivo desconoce las oportunidades de mejora en las que debe enfocar como plan de desarrollo de los empleados. Autoracing es una empresa pequeña cuyo capital es familiar y sus empleados tienen relación familiar por lo que hablar de promoción o transferencia no aplica.

CONTROL

El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianza, recompensas y sanciones. (David, 2008, pág. 132)

Las acciones de Autoracing, relacionadas al área administrativa y de recursos humanos, han sido muy escasas y poco formales, no ha existido control sobre ellas, únicamente acciones producto del sentido común pero no de una administración estratégica, tampoco cuenta con indicadores de medición de desempeño.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

Marketing es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5)

MARCA

Dentro del portafolio de productos que vende Autoracing existen varias marcas, las principales se detallan a continuación:

Tabla 2. Listado de marcas

MARCAS	
Floser	Motorex
Bosch	Titan
Narva	Auto Parts
Osram	GMB
KTC Group	Nishiota
Aidlite	SKF
EH Lamp	Koyo
AU-Lite	NTN
Champs	Dayco
HI-Pro	Gabriel
DZE	Mando
Tridon	Corven
Auto-Tec	Monroe
ENG	New Era
Rexor	Uni Point
Lesser	Spartan
Ideal	Type X
Tiger	Lockin
Ecuador	Niles

LOGO

Hace 10 años se establece el primer logo de Autoracing, diseñado por el gerente propietario; no se han realizado modificaciones:



Figura 2. Logo

SLOGAN

Autoracing no tiene slogan; se debería crear uno para que se pueda trasladar el mensaje de la empresa a los clientes actuales y potenciales.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Autoracing tiene un portafolio de 1000 productos, amplio en cuanto a modelo y marcas, esto obedece a la cantidad de modelos que tiene el parque automotor ecuatoriano.

Los principales productos que hacen parte del portafolio son:

Tabla 3. Portafolio de productos

CLASE DE PRODUCTO	REFERENCIA
TIPO A	Flasher
TIPO B	Agua destilada
TIPO BB	Soporte batería
TIPO C	Fusible LIN y maxi
TIPO CC	Borne
TIPO D	Banda Dayco
TIPO E	Fusible y mini fusible
TIPO F	Pito
TIPO G	Cruceta
TIPO I	Batería Bosch
TIPO J	Relay
TIPO K	Platino
TIPO L	Portadiodos
TIPO M	Foco
TIPO N	Pastilla
TIPO Ñ	Socket
TIPO O	Rectificador
TIPO P	Pluma
TIPO Q	Sonax
TIPO R	Abrazadera
TIPO S	Módulo eléctrico
TIPO T	Tapa tanque gasolina
TIPO U	Tapa de aceite
TIPO V	Tapa de radiador
TIPO Y	Taípe
TIPO Z	Regulador
TIPO EE	Amortiguador
TIPO FF	Disco de freno
TIPO GG	Templador
TIPO JJ	Batería Motorex
TIPO W	Boquilla
TIPO H	Batería Ecuador

Características del producto

Autoracing tiene un portafolio amplio multi-marca, realiza las compras a proveedores grandes de la industria. Los productos que comercializan presentan las siguientes características:

- Nuevos.
- Genéricos.
- De marcas reconocidas en el mercado.

EMPAQUE

Los productos vienen en cajas y para la comercialización:

- Si tienen caja individual se despacha de igual manera.
- Si no tienen caja se despacha en fundas de varios tamaños.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La venta al detalle abarca todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 333)

El canal de marketing directo no tiene niveles intermediarios, este canal consiste en una compañía que vende directamente a los consumidores.

LOCALIZACIÓN DE PUNTOS DE VENTAS

Autoracing tiene un único punto de venta, en la parroquia de Conocoto; un local comercial en la planta baja de la vivienda del gerente, con un espacio de 60 m².

PROVEEDORES Y COMPRAS

Estas actividades son realizadas por el gerente general y la administradora. Las reuniones con potenciales proveedores y el primer acercamiento lo realiza el gerente propietario y acompaña en la negociación la Administradora, puesto que la experiencia que ella tiene en cuanto al conocimiento del mercado es amplia, así lo explica el Ing. Santiago Vilaña, propietario.

Autoracing aún no explora la posibilidad de importar, actualmente, compra a proveedores locales, los principales son:

Tabla 4. Listado de principales proveedores

PROVEEDORES	ACTIVIDAD COMERCIAL	AÑOS DE RELACIÓN COMERCIAL
Tecnova S.A.	Bosch es uno de los proveedores más grandes de componentes automotrices.	10 Años
Promesa	Con 50 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, PROMESA (Productos Metalúrgicos S.A.) se ha consolidado como líder en la venta al mayoreo de productos de ferretería y repuestos automotrices en todo el país.	18 Años
Conauto C.A.	Conauto C.A. es una empresa que opera en Ecuador en el mercado del mantenimiento automotriz, industrial, así como de maquinaria para ambos sectores	26 Años
Baterías Ecuador	Producción y comercialización de acumuladores eléctricos y accesorios complementarios	20 Años
Remica	Especialistas en bandas automotrices e industriales	17 Años
Sr. Félix Rivera	Partes y piezas eléctricas	25 Años
Hivimar	Distribuidor de rodamientos y líneas complementarias	6 Años

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Autoracing tiene como mercado objetivo las mecánicas de la parroquia de Conocoto y en general los habitantes que tengan vehículos y requerimientos de partes y piezas automotrices; es la única variable abordada para segmentar el mercado.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

De acuerdo a lo confirmado por el gerente propietario, Ing. Santiago Vilaña, Autoracing no ha realizado actividades constantes en publicidad y promoción.

En los años de existencia de la empresa se ha realizado las siguientes actividades:

- Pauta en la revista de la parroquia de Conocoto.
- Auspicios a eventos de la parroquia de Conocoto.

A nivel de promoción, se ha realizado una única actividad:

- Productos con baja rotación, como aguas destiladas, se obsequian a quienes compran baterías.

El nombre comercial no se encuentra posicionado, se ha generado más mercado gracias a las recomendaciones de otros clientes. Actualmente está posicionado el apellido de propietario del proyecto, esto ha permitido que los cliente actuales recomienden a nuevos demandantes llegar al sitio donde van a ser atendidos con los productos necesarios a precios convenientes y con asesoramiento.

FIJACIÓN DE PRECIOS

El método de fijación de precios que utiliza la administradora en Autoracing es la fijación de precios de costo más margen – sumar un margen de utilidad estándar al costo del producto. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 267)

Este método es el aplicado a todo el portafolio de productos. La administradora, por instrucción del gerente general, establece el 45% de margen para determinar el precio de venta, excepto en baterías, puesto que el distribuidor entrega el precio de venta al público (PVP).

Autoracing hace caso omiso del valor para el cliente y de los precios de la competencia, por tal motivo no tiene muchas posibilidades de ser el precio óptimo. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 267)

Tabla 5. Listado de precios actuales por agrupación de productos

CLASE DE PRODUCTO	REFERENCIA	PRECIOS
TIPO A	Flasher	\$ 7,07
TIPO B	Agua destilada	\$ 1,17
TIPO BB	Soporte batería	\$ 4,59
TIPO C	Fusible LIN y maxi	\$ 2,40
TIPO CC	Borne	\$ 2,66
TIPO D	Banda Dayco	\$ 13,84
TIPO E	Fusible y mini fusible	\$ 0,21
TIPO F	Pito	\$ 15,26
TIPO G	Cruceta	\$ 13,23
TIPO I	Batería Bosch	\$ 122,96
TIPO J	Relay	\$ 5,08
TIPO K	Platino	\$ 3,43
TIPO L	Portadiodos	\$ 13,31
TIPO M	Foco	\$ 4,73
TIPO N	Pastilla	\$ 32,50
TIPO Ñ	Socket	\$ 1,73
TIPO O	Rectificador	\$ 18,22
TIPO P	Pluma	\$ 8,12
TIPO Q	Sonax	\$ 1,47
TIPO R	Abrazadera	\$ 3,94
TIPO S	Módulo eléctrico	\$ 14,29
TIPO T	Tapa tanque gasolina	\$ 5,73
TIPO U	Tapa de aceite	\$ 6,60
TIPO V	Tapa de radiador	\$ 5,18
TIPO Y	Taípe	\$ 0,78
TIPO Z	Regulador	\$ 18,01
TIPO EE	Amortiguador	\$ 48,43
TIPO FF	Disco de freno	\$ 30,15
TIPO GG	Templador	\$ 31,87
TIPO JJ	Batería Motorex	\$ 121,72
TIPO W	Boquilla	\$ 1,53
TIPO H	Batería Ecuador	\$ 118,39

SERVICIO AL CLIENTE

El crecimiento que ha tenido Autoracing se debe al servicio al cliente, así lo manifiesta el gerente. A partir del requerimiento, el auxiliar de ventas proporciona apoyo y asesoramiento al cliente; cuando la venta involucra mayor nivel de conocimiento la Administradora junto con el Ing. Santiago Vilaña asesoran al cliente.

No se han realizado acciones de satisfacción o servicio post-venta; sin embargo, cuando se presentan quejas y reclamos son atendidas por la Administradora y de ser necesario buscan una marca sustituta para venta futuras, hasta determinar los motivos de falla del producto resultante del reclamo.

POLÍTICAS DE VENTAS

Autoracing no tiene políticas debidamente firmadas y registradas dentro de la empresa; sin embargo, entre los tres empleados que forman el cuerpo directivo, se tiene claro las siguientes políticas:

- **Política de cuentas por pagar** - Pagos a proveedores:
 - Si la compra es menor a USD 100 el pago será en 30 días.
 - Si la compra es mayor a USD 100 y menos a USD 500 el pago se realiza en dos partes a 30 y 60 días, el 50% en cada uno.
 - Si la compra es mayor a USD 500 el pago se realiza en tres partes a 30, 60 y 90 días, el 33,33% en cada uno.
 - Únicamente se cancela al contado cuando el proveedor ofrece un descuento financiero que sea atractivo y se verifica el flujo de caja, esto se confirma por parte de la administradora.

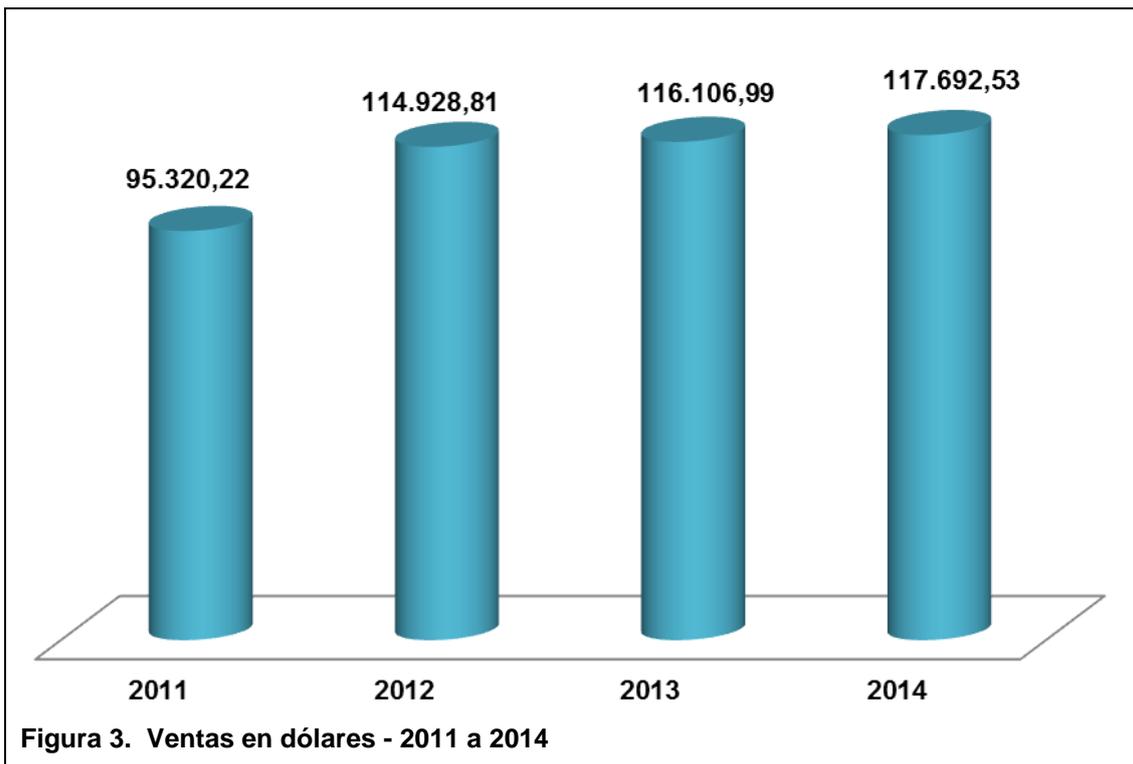
- **Política de crédito**, únicamente se ofrece crédito a 15 días, a los principales clientes y cuyas compras superan los USD 100.

- **Política de devoluciones**, únicamente se toman como excepciones aquellos casos aprobados por la Administradora.
 - No hay cambios ni devoluciones en partes y piezas eléctricas.

- **Política de descuentos**
 - Talleres mecánicos de la parroquia de Conocoto, 10%.
 - Clientes más de 5 años, 10%.

Comportamiento de las ventas

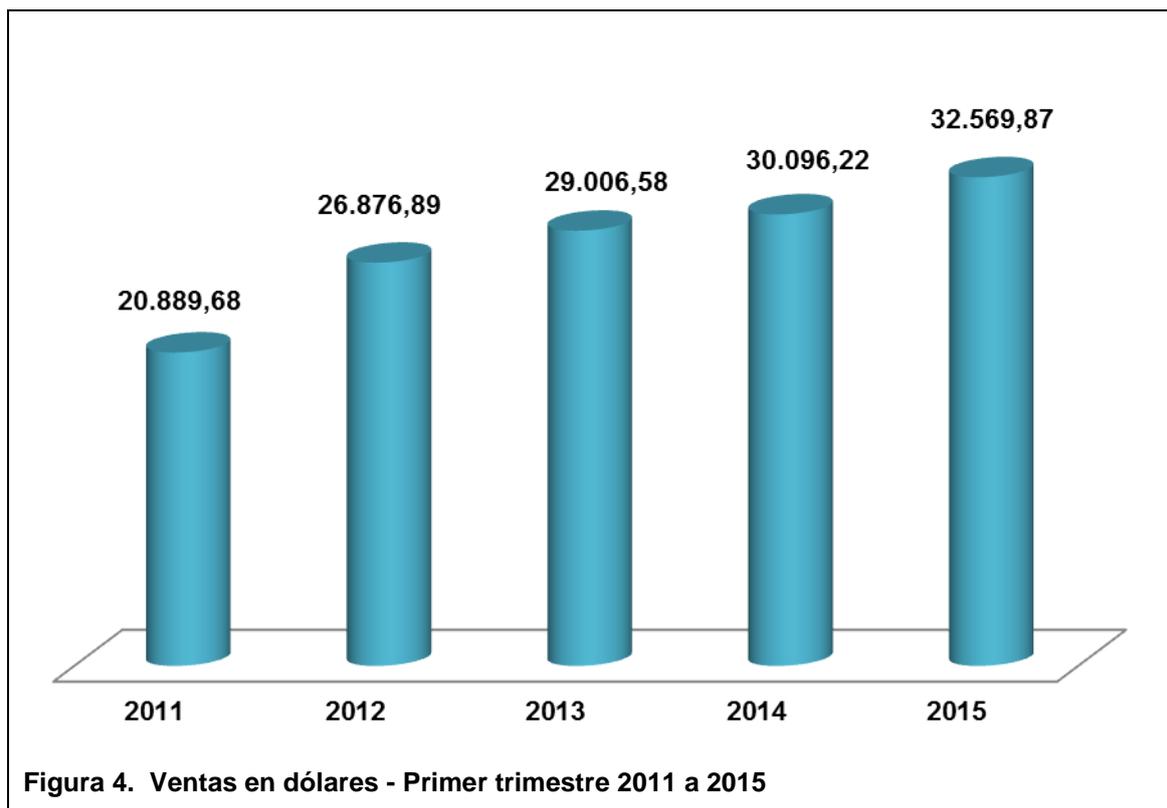
De acuerdo a los datos recolectados de las ventas y adicionalmente, por lo consultado con la administradora, las ventas en los últimos cuatro años ha tenido un comportamiento creciente. A continuación se puede observar este comportamiento:



Como se observa, las ventas en los tres últimos años superaron los 100.000 dólares, por lo que la autoridad fiscal ha realizado la notificación a Autoracing para que pase a ser parte de una empresa obligada a llevar contabilidad.

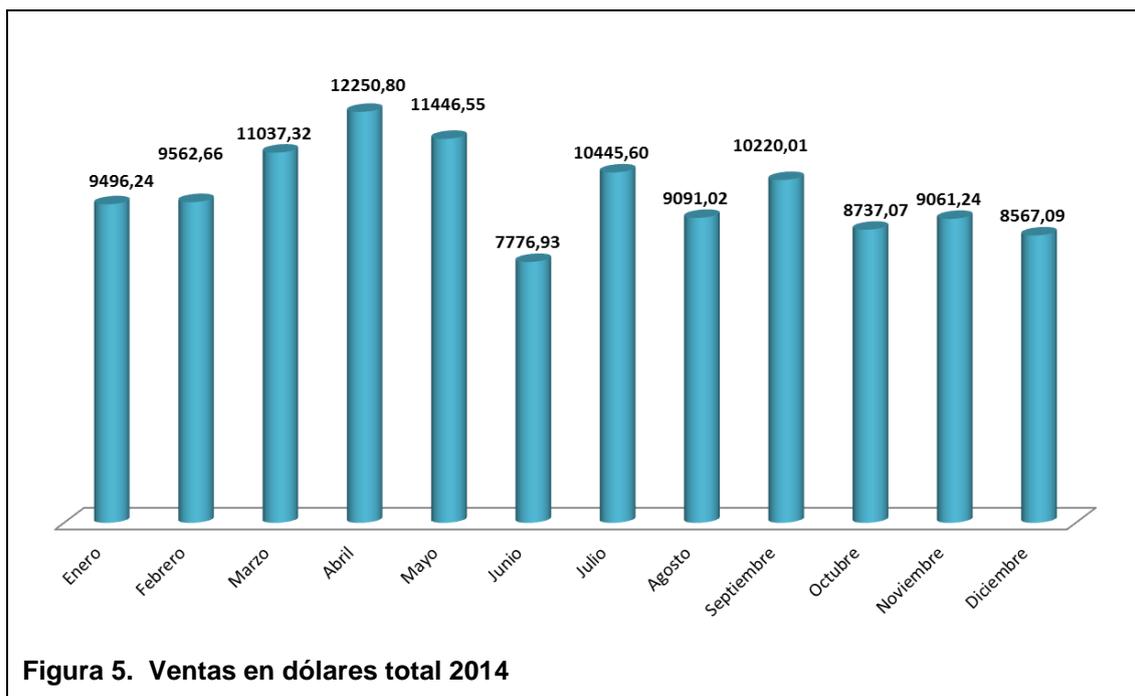
Por lo expuesto por el gerente propietario y la administradora, las ventas se han incrementado por el aumento del parque automotor y la población en la parroquia de Conocoto.

A continuación el comportamiento de las ventas en períodos comparables, se toma el primer trimestre del año al cierre, para tener una idea de cómo será el comportamiento del mercado:



Como se muestra en la Figura 4, si se confronta las ventas en meses comparables (1er trimestre - 1Q), se observa que las ventas crecieron 29% al 2012, 8% al 2013, 4% al 2014 y en este año presenta un crecimiento del 8%.

De acuerdo a lo que indica la administradora, en sus años de experiencia, las ventas no están relacionadas conforme a una estacionalidad, presentan un comportamiento constante durante el año; así se lo verifica en la siguiente figura:



Los meses que presentan ligeros incrementos son Marzo, Abril y Mayo, esto ocurre porque generalmente los propietarios de vehículos realizan mantenimientos preventivos al inicio del año.

2.2.1.3 Finanzas y contabilidad

Autoracing no se encuentra obligada a llevar contabilidad y no es afiliado al RISE; únicamente declara a la autoridad fiscal, mensualmente. Esta empresa ha sido notificada, por parte de la autoridad fiscal, por su volumen de ventas, pasaría a ser parte de las empresas obligas a llevar contabilidad.

2.2.1.4 Producción y operaciones

En el RUC, según la actividad económica principal, bajo la razón social Vilaña Pucachaqui Cristian Santiago, se encuentra clasificado como actividades de venta al por menor de repuestos para vehículos (SRI); por lo tanto no es necesario tener una área de producción.

FUNCIÓN DE CALIDAD

Se refiere a 1. Determinar qué va a satisfacer al cliente y 2. Traducir los deseos del cliente en un diseño meta. (Heizer & Render, 2004, pág. 161)

Autoracing no cuenta con un departamento de logística; sin embargo, realiza una revisión del producto que ingresa a bodega, adicionalmente una segunda verificación el momento de ingresar a la percha.

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO

Autoracing tiene inventario de bienes terminados listos para la venta, que son activos en la compañía. (Heizer & Render, 2004, pág. 453)

Claramente, al no tener una persona responsable de logística, Autoracing no dispone de manejo de inventario adecuado, no tiene un stock de seguridad y no lleva un análisis de aquel inventario que ya no rota.

INVERSIÓN TECNOLÓGICA

Al inicio del 2014, Autoracing adquirió un software enfocado a la facturación e inventario, con código de barras. El sistema que se adquirió es un desarrollo de un programador, pero está subutilizado y no presta las facilidades para extraer información.

2.2.1.5 Investigación y desarrollo

Estas actividades se desarrollan de manera empírica, se conoce de las nuevas tendencias en partes y piezas gracias a las reuniones con proveedores, pero la empresa no realiza investigación.

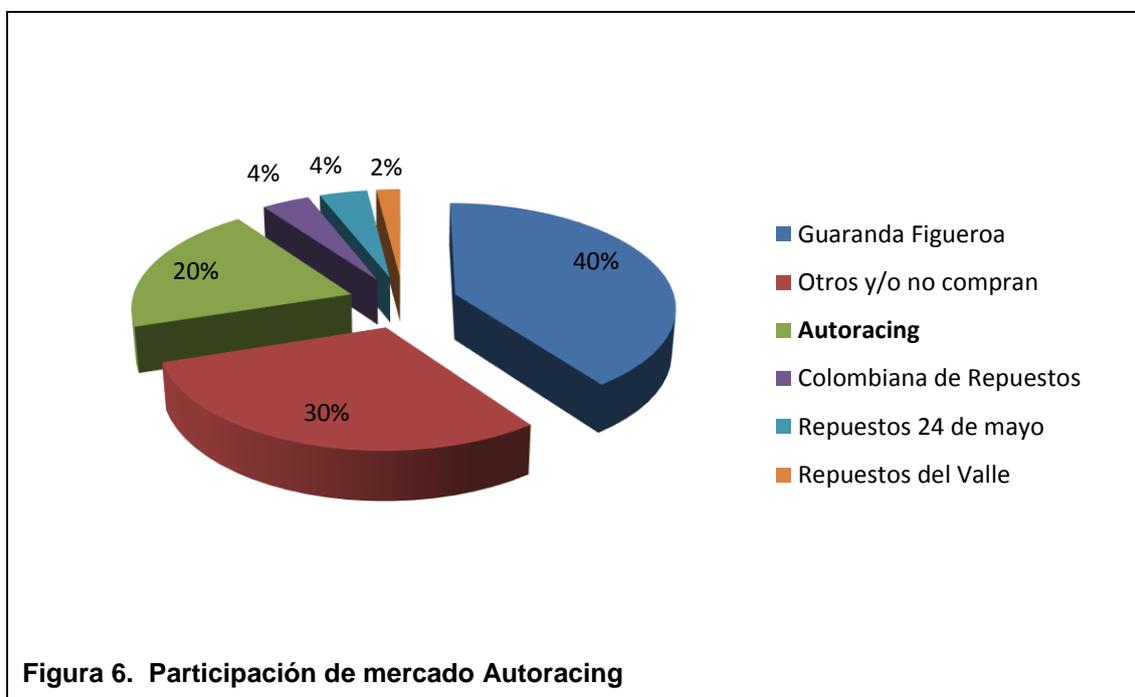
A nivel de muestreo, lo que se realiza es una investigación a la competencia, cuando existe la presencia de un nuevo competidor.

CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA

En la parroquia de Conocoto existen 4 importantes competidores, esta información la conoce la Administradora por su experiencia en la parroquia. Las principales empresas con las que se compite son:

- Colombiana de Repuestos 3 años.
- Guaranda Figueroa 2 años.
- Repuestos del Valle 1 año.
- Repuestos 24 de mayo 20 años.

De acuerdo a la experiencia de la Administradora, la participación de mercado de Autoracing es el 20%.



INDICADORES DE GESTIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Autoracing nunca ha implementado indicadores de gestión.

2.2.2 Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. Resulta de vital importancia para una empresa a la hora de revisar si sus precios y costos son competitivos. (David, 2008, págs. 154-155)



2.2.2.1 Actividades primarias

PROVEEDORES

La relación comercial con proveedores está bajo la función del gerente general y la administradora; ellos son los que evalúan y definen el inicio o terminación de una relación con nuevos proveedor o con los actuales, respectivamente.

VENTAS Y MARKETING

Las ventas es una función que desempeña la administradora con el auxiliar de ventas. En Autoracing son escasas las actividades de marketing.

SERVICIO AL CLIENTE

Esta actividad es la principal que crea valor al servicio que proporciona Autoracing; el asesoramiento e información sobre el uso de partes y piezas automotrices es un componente primordial y diferenciador dentro del servicio que proporciona la empresa, así lo informa el gerente general.

2.2.2.2 Actividades de apoyo

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Estos procesos están delegados a la administradora y supervisados por el gerente general.

2.2.3 Ventaja competitiva

Ventaja competitiva es todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. (David, 2008, págs. 8-9)

Autoracing es una empresa con muchos años en la parroquia de Conocoto, se ha adaptado a los cambios rápidos de la industria automotriz y ha incrementado sus recursos internos, conforme han identificado la necesidad.

Lo que ha permitido que Autoracing permanezca en el mercado es el nivel de asesoramiento el momento de la compra, su equipo está conformado por recursos con un alto conocimiento en partes y piezas automotrices.

Para que el recurso sea valioso deber ser: poco común, difícil de imitar, difícil de sustituir. (David, 2008, pág. 125)

Poco común

El asesoramiento no es común en la competencia, puesto que no todos presentan el nivel de conocimiento y la preparación. Autoracing cuenta con un ingeniero en mecánica automotriz, lo que permite que esta empresa brinde asesoramiento técnico sobre el uso correcto de cada parte.

Difícil de imitar

La ventaja que tiene Autoracing no resulta difícil de imitar, es fácilmente imitable si la competencia se especializa en cuanto a conocimiento.

Difícil de sustituir

El conocimiento para poder asesorar correctamente es un componente que no se sustituye con facilidad, afortunadamente quien posee éste es el gerente general y la administradora, que tienen una relación familiar; por lo que este componente no se perderá ante la salida de un empleado.

2.2.4 Matrices

2.2.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituyen una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (David, 2008, pág. 158)

Tabla 6. Matriz EFI

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
F O R T A L E Z A S			
1 Experiencia en la comercialización de partes y piezas automotrices	0,07	4,00	0,28
2 Alto conocimiento de la competencia	0,07	4,00	0,28
3 Reconocidos en la parroquia de Conocoto	0,01	4,00	0,04
4 Alto poder de negociación con proveedores	0,06	4,00	0,24
5 Portafolio de productos amplio	0,07	4,00	0,28
6 Reciente inversión tecnológica	0,05	3,00	0,15
7 Autoracing brinda servicio 6 días a la semana, 14 horas cada día	0,04	3,00	0,12
8 Servicio personalizado con asesoría continua	0,05	4,00	0,20
D E B I L I D A D E S			
1 Falta de estructura organizacional	0,07	1,00	0,07
2 Ausencia de objetivos, estrategias y valores	0,09	1,00	0,09
3 No dispone de información financiera	0,10	1,00	0,10
4 No existe control de inventario	0,09	1,00	0,09
5 Poca inversión tecnológica	0,05	1,00	0,05
6 No existe indicadores de gestión	0,05	1,00	0,05
7 No existe análisis de precio	0,07	1,00	0,07
8 No existe publicidad	0,06	2,00	0,12
TOTAL	1,00		2,23

La ponderación total de la matriz EFI es 2,23. Los puntajes ponderados totales están muy por debajo de 2,5 que caracterizan a las organizaciones débiles internamente. (David, 2008, pág. 158)

2.2.4.2 Matriz de diagnóstico

A continuación se describe con código de colores el diagnóstico inicial de Autoracing:

Tabla 7. Diagnóstico

CÓDIGO DE COLORES		
VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES	13	21%
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	8	13%
VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	3	5%
NO TIENE	39	62%

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO		ESTADO			
ÁREA		B	A	C	N
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
	MISIÓN				
	VISIÓN				
	PROPÓSITOS				
	VALORES				
TALENTO HUMANO CULTURA ORGANIZACIONAL	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS				
	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	SELECCIÓN				
	CONTRATACIÓN				
	CRITERIOS DE SELECCIÓN				
	FORMA DE REMUNERACIÓN				
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO				
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS				
	MANUAL DE FUNCIONES				
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
	PLANEACIÓN				
	DELEGACIÓN				
	AUTORIDAD				
	CANALES DE COMUNICACIÓN				
	RELACIONES LABORALES				
	ESTABILIDAD LABORAL				
	CAPACITACIÓN				
CONTABLE FINANCIERA	MOTIVACIÓN				
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
	INDICADORES DE GESTIÓN				
	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	SISTEMA DE COSTOS				
	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO				
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO				
	CAPITAL DE TRABAJO				
	RAZÓN CORRIENTE				
CONTABLE FINANCIERA	SOLIDEZ				
	PRUEBA ÁCIDA				
	DÍAS DE CARTERA				
	DÍAS DE INVENTARIO				
	ENDEUDAMIENTO TOTAL				
PRODUCCIÓN	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD				
	MARGEN NETO DE UTILIDAD				
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL				
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO				
	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				
	CONTROL CALIDAD				
COMERCIAL MERCADEO VENTAS	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO				
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN				
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA				
	PROVEEDORES				
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL				
	FLEXIBILIDAD				
	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				
	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS				
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
EMPAQUE					
PRECIO					
SERVICIO AL CLIENTE					
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO					
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN					
CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA					
ÍNDICES DE GESTIÓN					
MERCADEO INTERNACIONAL					
REGISTRO MARCARIO					

2.2.5 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito incluyen oportunidades y amenazas, comparando la empresa que se tiene con las rivales. (David, 2008, pág. 111)

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

Se analizarán: industria, mercado y competencia.

2.3.1 Industria

Según la clasificación CIIU, en la estructura esquemática por secciones Autoracing se encuentra operando dentro de la "Sección G. Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios; por Estructura esquemática por divisiones: G45 Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas; de acuerdo a la estructura esquemática por grupos: G453 Ventas de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y finalmente G4530 Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

Por categoría, Sección G. Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios, el 53,9% se dedica a esta actividad, lo que revela que la industria se mantiene y crece a nivel nacional; por Estructura esquemática por divisiones: G45 Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas, el 5,8% de participación a nivel nacional; de acuerdo a la estructura esquemática por grupos: G453 Ventas de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, el 1,1%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

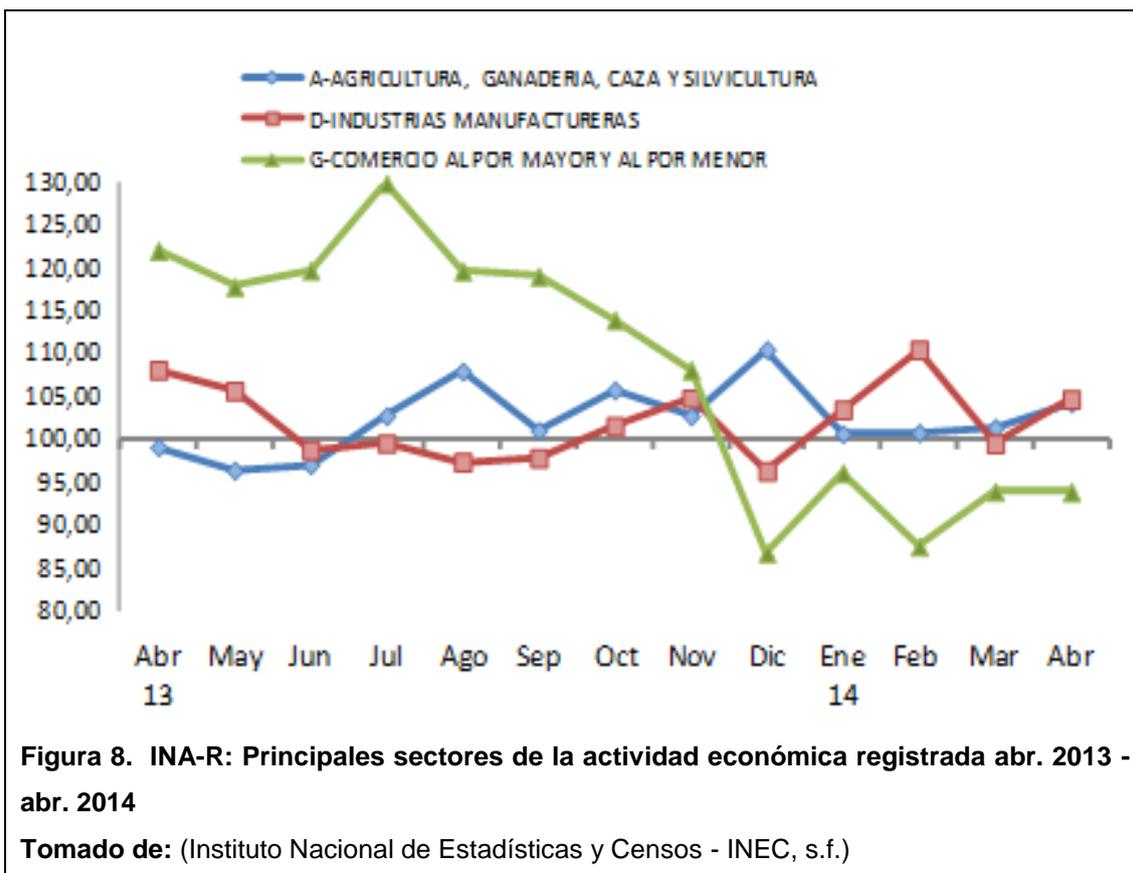


Figura 8. INA-R: Principales sectores de la actividad económica registrada abr. 2013 - abr. 2014

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

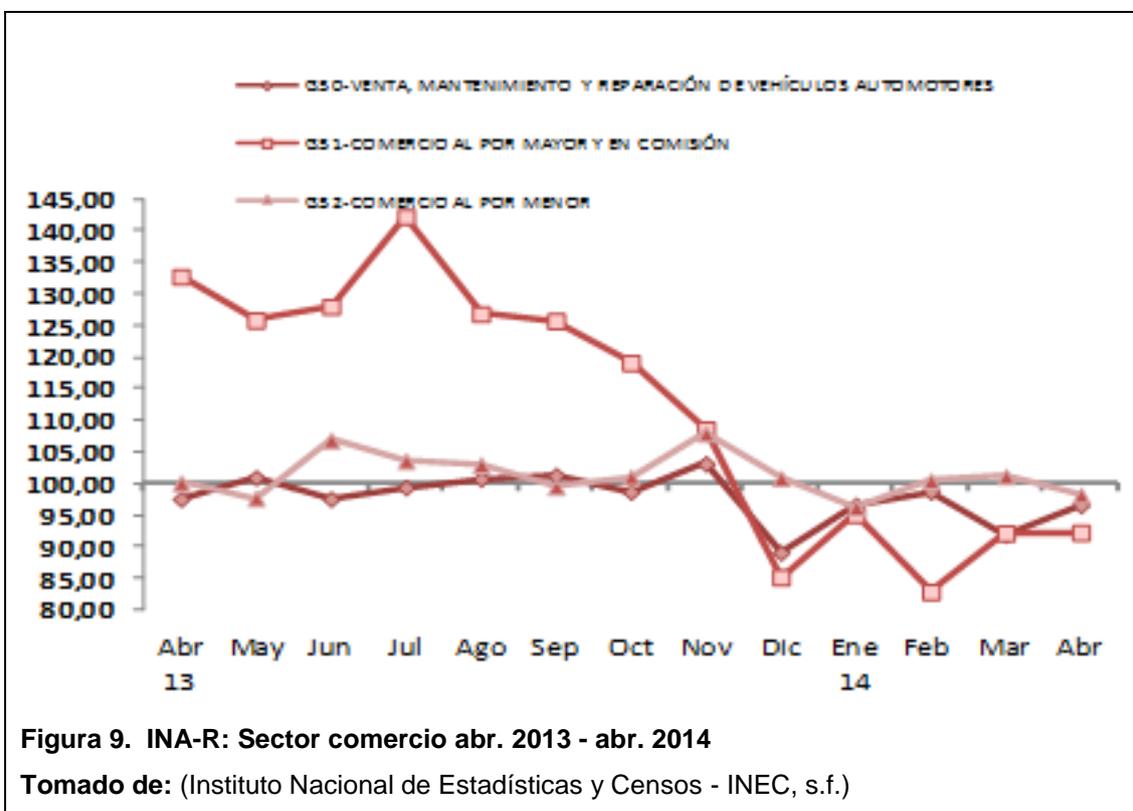
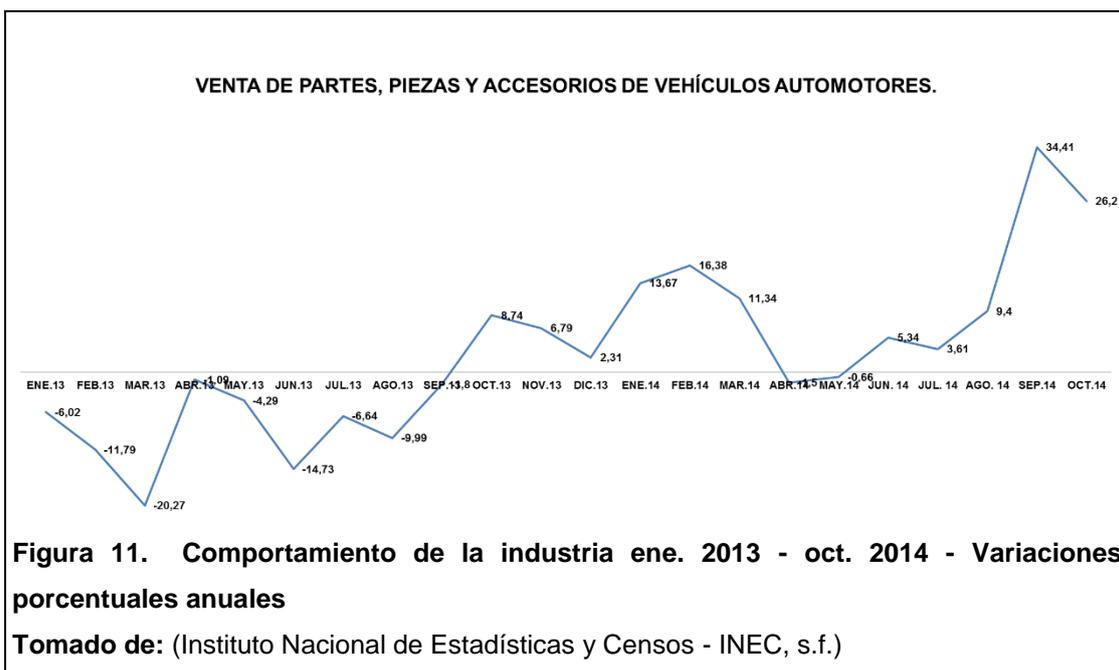
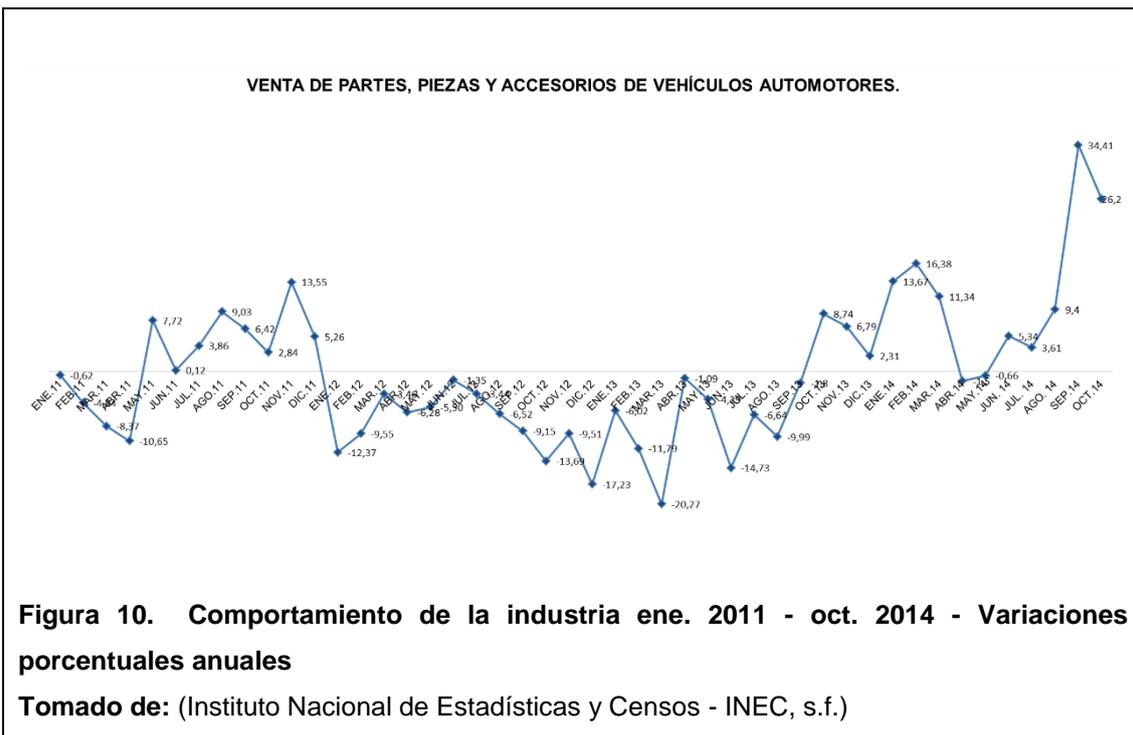


Figura 9. INA-R: Sector comercio abr. 2013 - abr. 2014

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)



2.3.2 Mercado

2.3.2.1 Introducción

El objetivo es determinar el comportamiento del mercado automotriz en el campo de partes y piezas multi marcas de vehículos, este mercado se encuentra influenciado principalmente por los concesionarios y los grandes distribuidores.

Autoracing tiene un mercado de consumo, el cual consiste en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 67)

2.3.2.2 Problema de gerencia

Determinar el tamaño de mercado para la venta de partes y piezas automotrices y encontrar la participación que existe en la zona para la empresa Autoracing.

2.3.2.3 Problema de investigación de mercado

Definir, en base a la segmentación, los criterios que tienen los compradores actuales y potenciales sobre los centros de distribución con el fin de llenar sus necesidades.

2.3.2.4 Preguntas, objetivos e hipótesis de la Investigación

2.3.2.4.1 Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para clientes internos, clientes actuales y posibles clientes potenciales

Tabla 8. Preguntas, hipótesis y objetivos - Clientes actuales

PREGUNTAS CLIENTES	HIPÓTESIS	OBJETIVO
¿Desde cuándo es usted cliente de Autoracing?	Entre 1 - 3 años	Conocer la fidelidad de los clientes
¿Cómo nos conoció?	Amistades	Determinar el tipo de publicidad a emprender.
¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos de Autoracing?	Muy bueno	Determinar el grado de satisfacción.
¿Cómo valora las siguientes características de Autoracing?	Precio - Excelente, Limpieza - Bueno, Tecnología - Malo, Calidad del servicio - Bueno, Forma de pago – Regular y Cercanía - Bueno.	Determinar los atributos a mejorar
¿La última vez que se acercó a Autoracing encontró todo lo que buscaba?	Parcialmente	Mejorar el control de inventario
¿Qué le parece el horario de atención?	Muy bueno	Determinar el grado de satisfacción
¿Recomendaría adquirir repuestos automotrices a otras personas o empresas?	Si	Determinar la existencia de más clientes en el mediano plazo

Tabla 9. Preguntas, hipótesis y objetivo - Clientes potenciales

PREGUNTAS CLIENTES POTENCIALES	HIPÓTESIS	OBJETIVO
¿Cuándo usted requiere adquirir un repuesto automotriz, generalmente acude a:?	Locales comerciales de Conocoto	Determinar mercado potencial
¿Qué marca es su vehículo?	Varios	Determinar en marcas
¿Qué tipo de repuestos automotrices suele comprar para su vehículo	Para daños puntuales	Conocer la demanda
¿Cómo valora las siguientes características del lugar donde usted adquiere los repuestos automotrices?	Precio - Muy importante, Limpieza - Importante, Tecnología - Importante, Calidad del servicio - Muy importante, Forma de pago - Importante, Stock - Muy importante, Cercanía - Muy importante	Conocer el grado de importación de las características para los clientes potenciales
¿Con qué frecuencia realiza la compra?	Mensual	Conocer la demanda
¿La última vez que adquirió repuestos automotrices encontró todos en la parroquia de Conocoto?	Parcialmente	Contar con el inventario que rota.
¿Cómo le gustaría conocer sobre locales comerciales que proveen este servicio?	Publicidad de Conocoto	Determinar la campaña de marketing a realizar.

2.3.2.4.2 Necesidades y fuentes de investigación

DATOS PRIMARIOS

Consiste en información que se recaba para cumplir un propósito específico. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 103). Al recopilar datos primarios se debe tener mucho cuidado para asegurar que sean pertinentes, exactos, actuales y objetivos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 105). Como fuente primaria se utilizarán: observación y datos de la competencia, encuestas a clientes actuales y potenciales y entrevista a experto.

DATOS SECUNDARIOS

Consiste en información que ya existe en alguna parte por haberse recabado para otro fin. La base de datos internos de la compañía es un buen punto de partida. (Kotler & Armstrong, 2008, págs. 103-104)

Durante la investigación, servirán de información fuentes como: Banco Central del Ecuador, INEC, Ecuador en cifras, Cámara de comercio, Internet.

2.3.2.5 Diseño de la investigación

La investigación será efectuada mediante:

Tabla 10. Diseño de la investigación

Descriptiva cualitativa	Entrevista a experto
Descriptiva cuantitativa	Encuestas a clientes actuales Encuestas a clientes potenciales

2.3.2.6 Investigación descriptiva – cualitativa

DEFINICIÓN

Entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema. (Malhotra, 2008, pág. 158)

2.3.2.6.3 Entrevista a experto

METODOLOGÍA

Para la entrevista con experto, se buscará a un profesional con experiencia en la industria automotriz, a quien se entregará el diagnóstico preliminar. Se utilizará una sala en silencio, se contará con el apoyo de un camarógrafo.

PARTICIPANTES

Experto: Ing. José Luis Piñeiros

Camarógrafo: Guido Puyol

Moderador: Ximena Vilaña

2.3.2.6.4 Resultado y conclusiones

RESULTADOS

- La compañía es una empresa familiar y que no ha estado marcado por los requerimientos de la empresa moderna. Las personas que administraron fueron haciéndolo por experiencia, quizás por prueba y error.
- Empresa que no tiene principios fundamentales.

- Es posible hacer mejoras para poder generar más ventas y ganar más de una manera más ordenada.
- Analizar y entender que los inventarios, es el corazón de la empresa y si no se administran de la manera correcta pueden llevar a la quiebra o grandes pérdidas.
 - Revisar la rotación de los repuestos y piezas, el tiempo de permanencia, y aquellos que son obsoletos.
 - Cuánto compro.
 - Cuándo debo comprar - procedimiento de compras de acuerdo a rotación.
- Mejorar finanzas, determinar índices financieros.
- Enfocar como tercera etapa, ventas y portafolio de productos.
- Conocimiento de la competencia.

CONCLUSIONES

- La empresa debe ser manejada bajo los principios básicos de la administración.
- Si la empresa es administrada de la manera correcta, generará mayores ventas.
- Para iniciar un mejoramiento se debe enfocar en tres grupos iniciales: inventario, finanzas y ventas.

- Identificar el inventario, para determinar cuánto y cuándo compra, comparar con las ventas para predecir estacionalidades.
- Identificar los índices financieros para conocer el manejo del dinero y las posibilidades de inversión.
- Contar con estrategias de venta, el conocimiento de la competencia es importante, para saber que están haciendo ellos.

2.3.2.7 Investigación descriptiva – cuantitativa

DEFINICIÓN

Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadísticos. (Malhotra, 2008, pág. 143)

La técnica de encuesta es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población y está diseñado para obtener información específica de los participantes. (Malhotra, 2008, pág. 183)

2.3.2.7.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo de Autoracing será: hombres y mujeres que posean vehículos con más de un año de antigüedad que se encuentren en la parroquia de Conocoto.

2.3.2.7.6 Segmentación del mercado

Es dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 165)

Se analizarán variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, para segmentar el mercado de consumo de Autoracing. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 165)

Tabla 11. Segmentación

Geográficas	
Parroquia	Conocoto
Demográficas	
Edad	Entre 25 a 60 años
Ingreso	Mayor a USD 1000 mensuales
Psicográficas	
Clase social	Medio bajo, típico y alto
Conductuales	
Estatus de usuario	Usuario habitual y potencial
Frecuencia de uso	Ocasional

Se toman las variables que interesan para el establecimiento Autoracing.

2.3.2.7.7 Definición de encuesta

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. (Malhotra, 2008)

2.3.2.7.8 Metodología y cálculo de la muestra

Las encuestas se realizarán en la parroquia de Conocoto, a clientes actuales y potenciales (Ver Anexo 1). Los clientes actuales están determinados por la facturación, dado que no existe una base, para ello se revisa la facturación de los últimos 3 años y se concluye que cincuenta (50) son clientes recurrentes. (Ver Anexo 3)

Para los clientes potenciales, de acuerdo al Censo 2010, en la parroquia Conocoto existen 82.072 habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

Tabla 12. Población en Pichincha, Quito, Conocoto por sexo

	POBLACIÓN		
	Hombre	Mujer	Total
Provincia: PICHINCHA	1.255.711	1.320.576	2.576.287
Cantón: QUITO	1.088.811	1.150.380	2.239.191
Parroquia: CONOCOTO	39.691	42.381	82.072

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

De acuerdo al detalle de población por edad (Ver Anexo 2), se tomará como mercado meta hombres y mujeres de Conocoto entre 25 y 60 años, lo cual corresponde a 38.422 habitantes (Ver Anexo 4). Se tomará como segunda variable los niveles socioeconómicos:

Tabla 13. Niveles socioeconómicos

	%
A Alto	1,90%
B Medio alto	11,20%
C + Medio típico	22,80%
C - Medio bajo	49,30%
D Bajo	14,80%

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

Bajo la hipótesis que el nivel D no posee vehículo, el 85,20% del mercado meta es 32.736 habitantes.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del INEC:

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

Dónde:

N = Tamaño de la población

z = Nivel de confianza → 1,96%

p = Conocimiento = 80%

q = Falta de conocimiento = 20%

e = Error permitido → 0,05

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0,8 * 0,2 * 32736}{0,05^2 * (32736 - 1) + (1,96^2 * 0,8 * 0,2)}$$

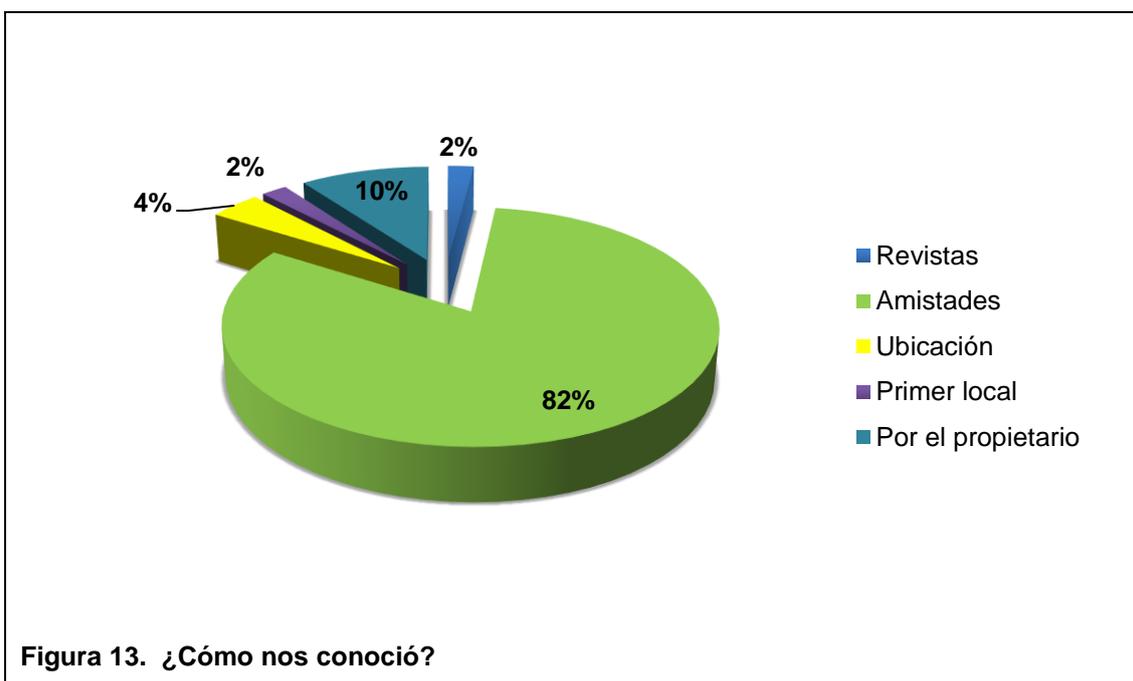
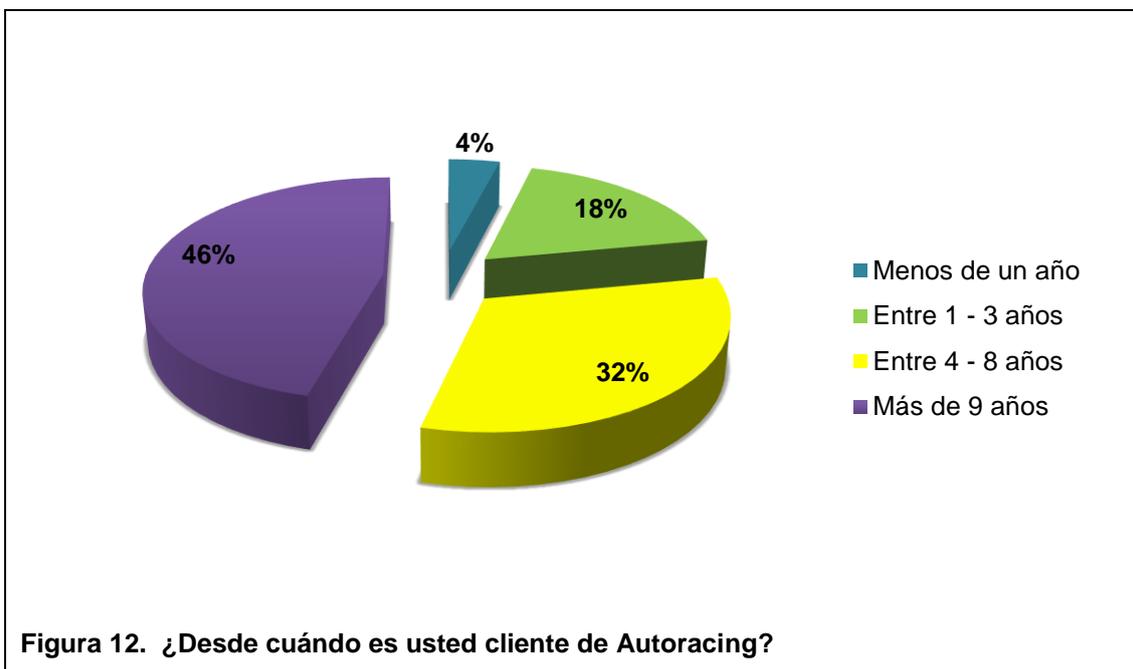
$$n = 244$$

El tamaño de muestra es 244 encuestas, las cuales se harán a los clientes actuales (50) y clientes potenciales (194), en la parroquia de Conocoto.

2.3.2.7.4.1 Encuesta a clientes actuales

Se realizó la encuesta a 50 clientes actuales, los datos fueron tomados de los datos registrados en facturación los últimos 3 años.

2.3.2.7.4.2 Resultados de la encuesta a clientes actuales



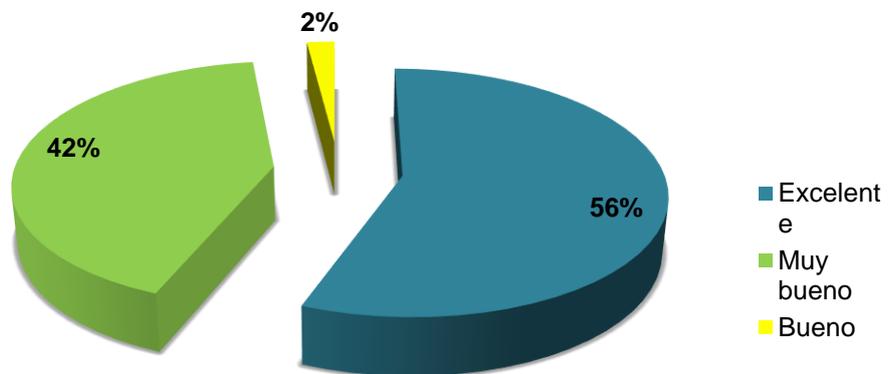


Figura 14. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos de Autoracing?

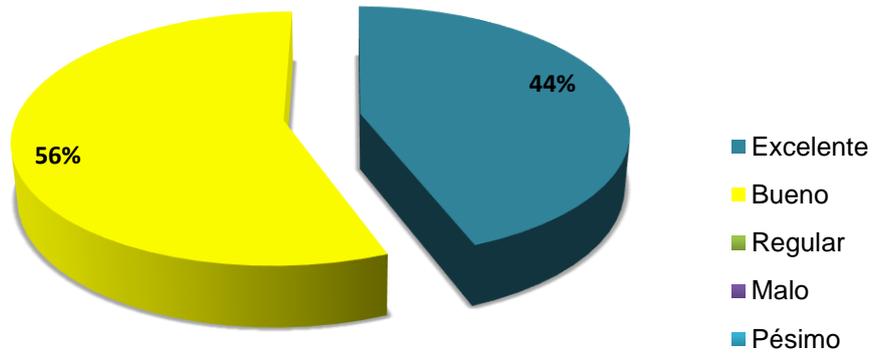
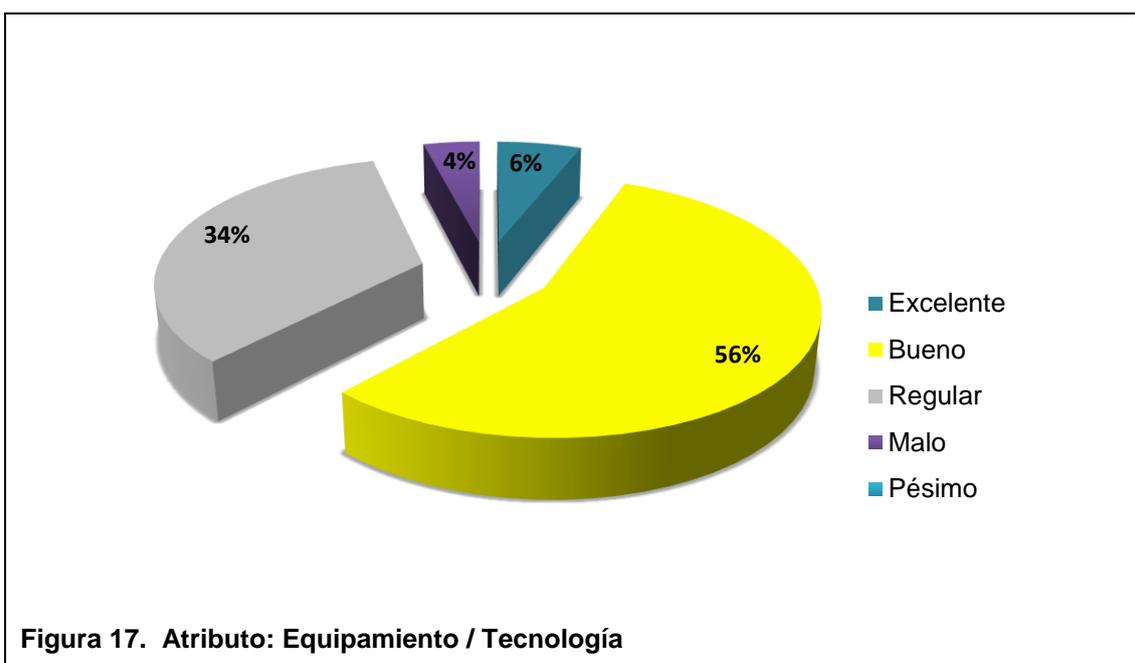
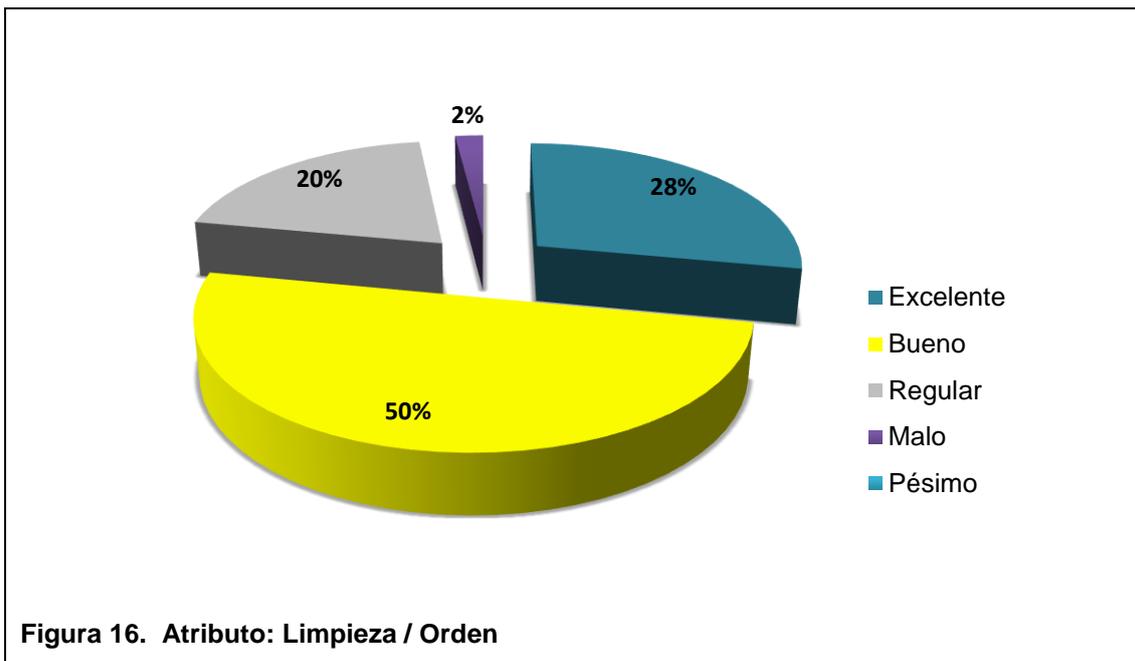
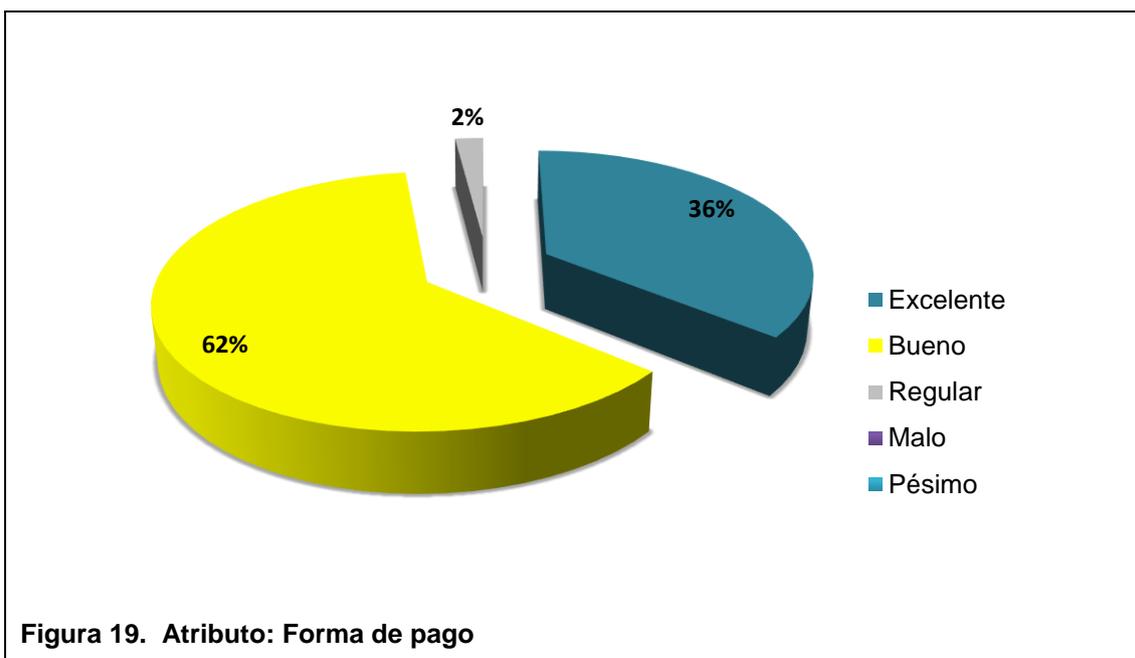
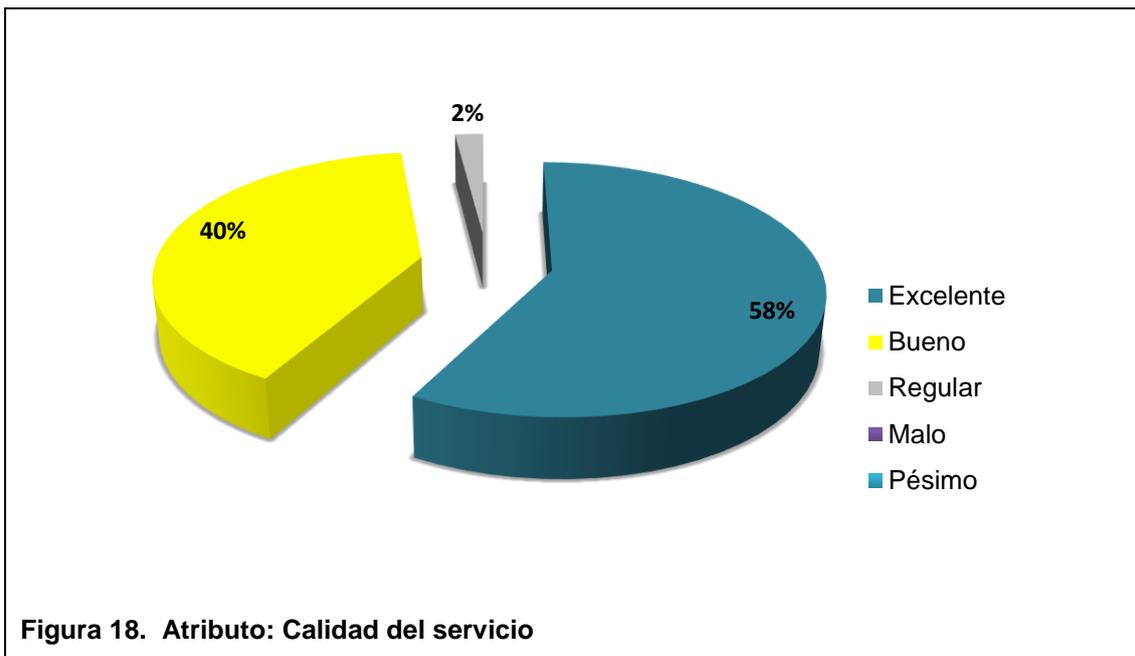
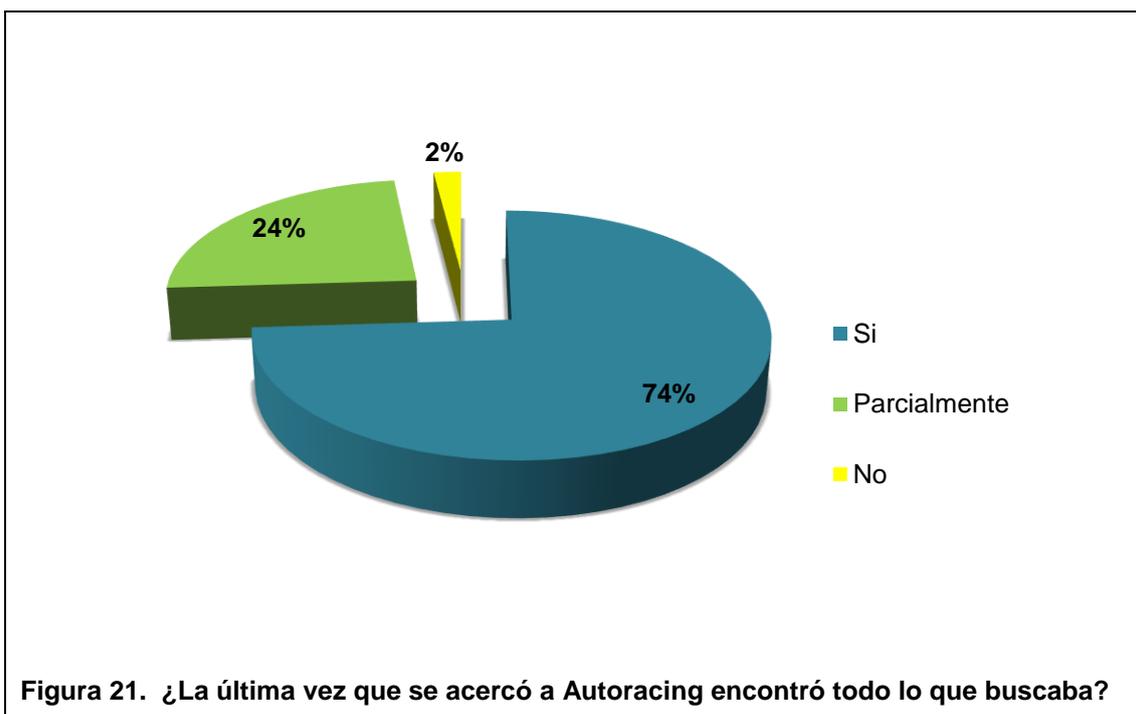
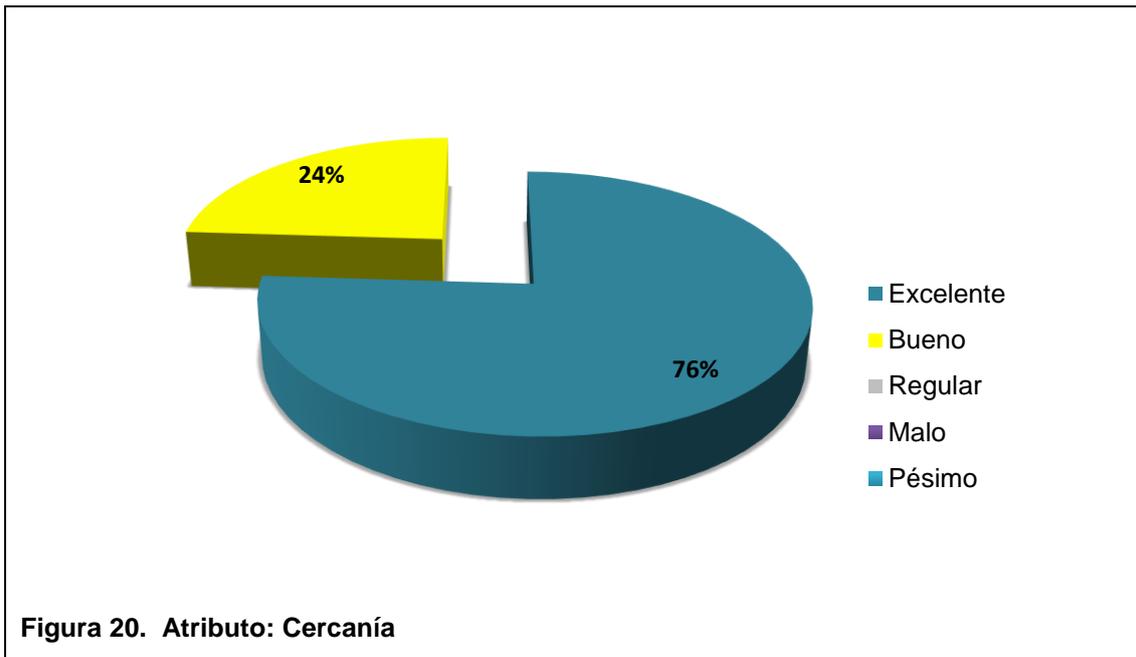
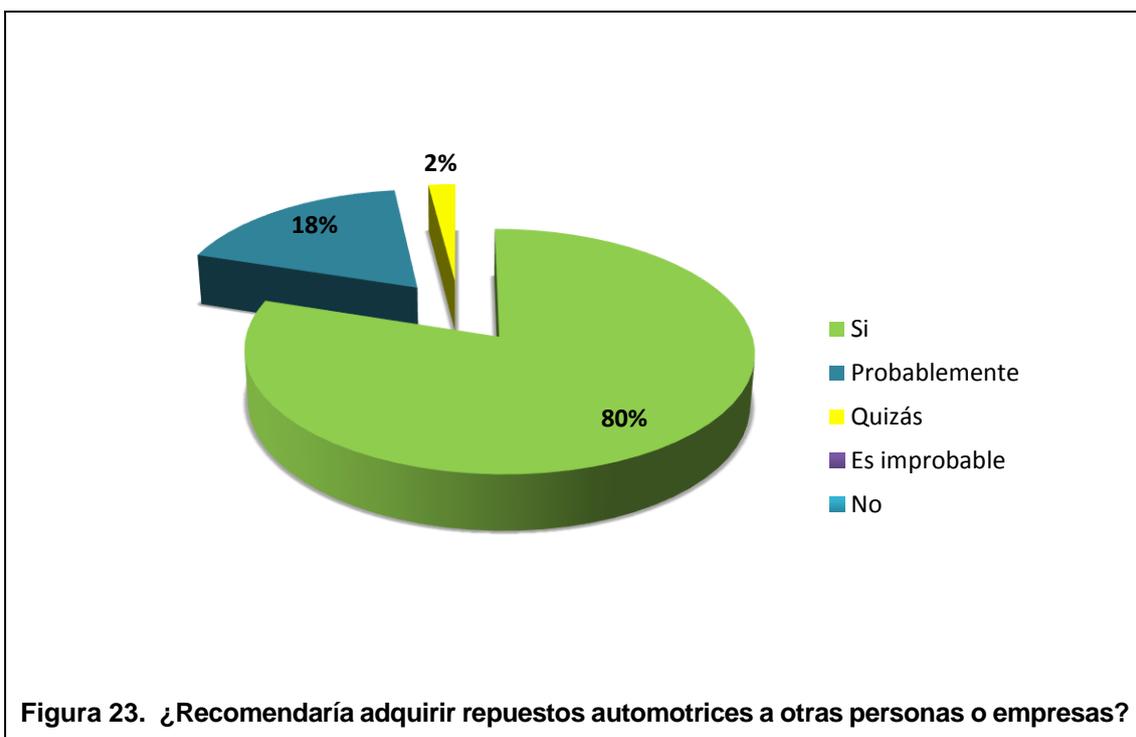
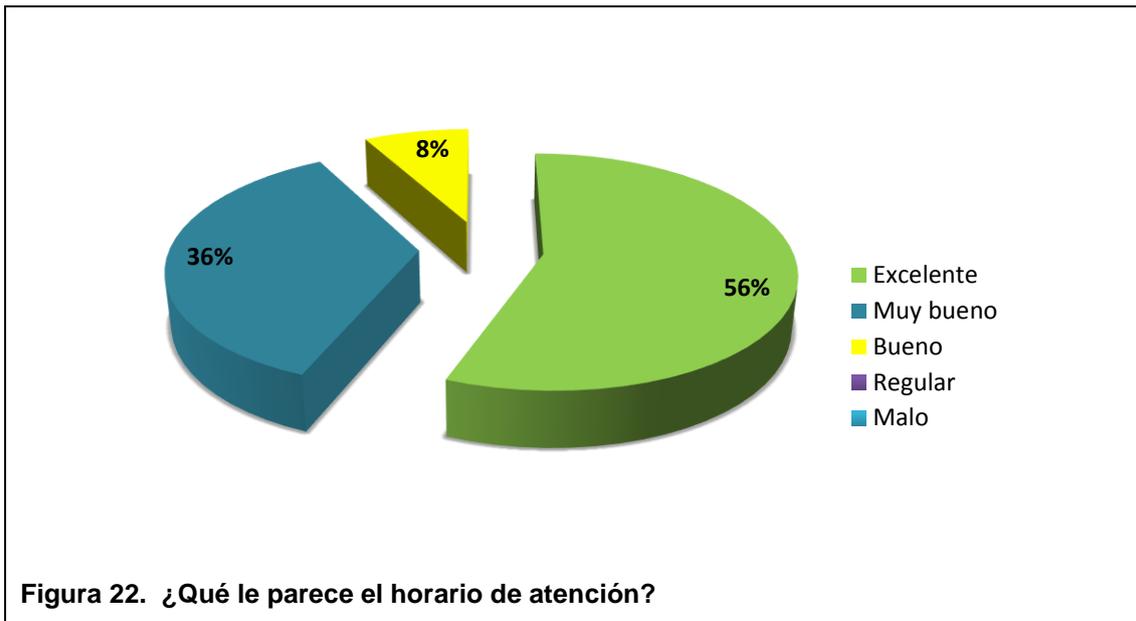


Figura 15. Atributo: Precio









Conclusiones

- El 78% de los clientes actuales tiene un alto nivel de fidelidad con Autoracing, no han cambiado de lugar de compra pese a los nuevos competidores, lo que revela que los clientes se sienten satisfechos.

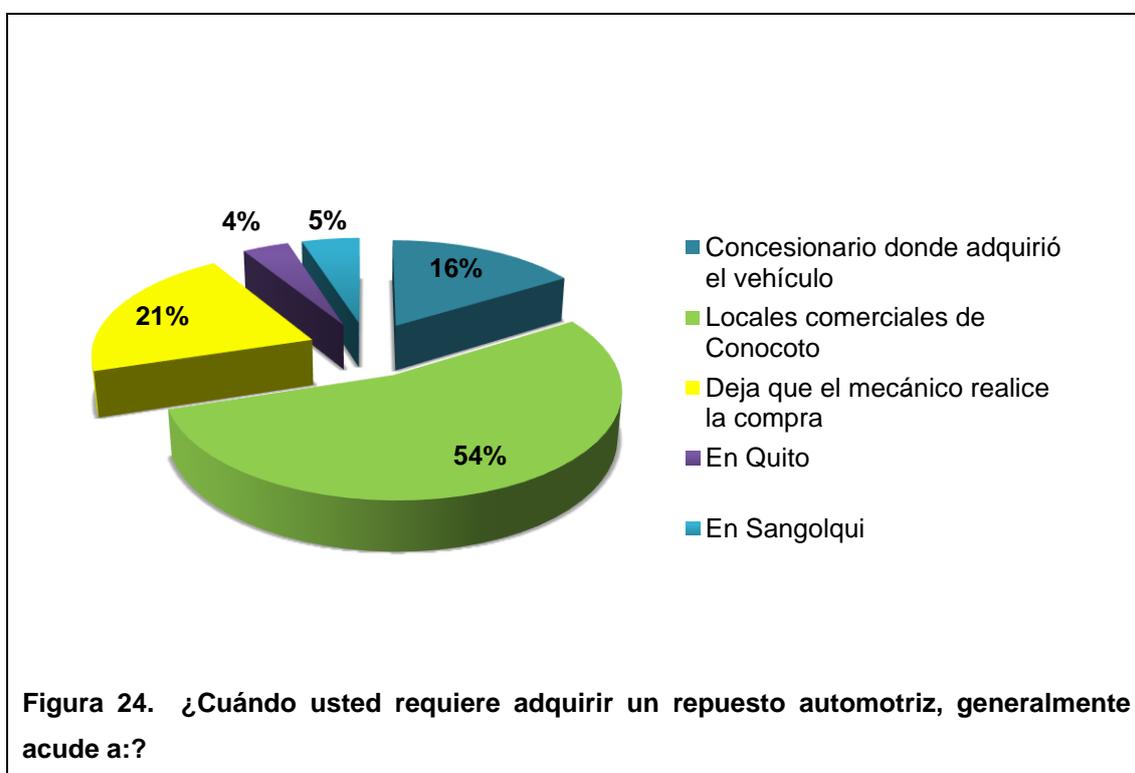
- En la encuesta realizada a clientes actuales se evidencia que, más del 80% de los clientes llegaron a conocer el establecimiento, gracias a amistades que les mencionaron el nombre del gerente.
- La calidad de los productos que comercializa Autoracing es satisfactoria, según la percepción de los clientes actuales; eso indudablemente, eleva la imagen del establecimiento, si a esto se suma que la mayor forma de publicidad es a través del referenciamiento, se concluye que la calidad del portafolio de Autoracing es una fortaleza, en la cual se debe enfocar los esfuerzos, para mejorar sus posicionamiento.
- Los clientes actuales no consideran que el precio sea una oportunidad de mejora para Autoracing; sin embargo, es importante determinar cuál es el margen real del producto para conocer la rentabilidad; la falta de conocimiento puede ocasionar que los precios de Autoracing se encuentren por debajo del mercado, razón por la cual se debe establecer un estrategia igual a la de la competencia por esta inelasticidad.
- De acuerdo a la encuesta, los clientes evaluaron que existen tres atributos que se requieren mejorar: la limpieza/orden, tecnología y forma de pago. Cerca del 50% de los clientes actuales no está completamente satisfecho, lo que debe mejorarse para elevar aún más la imagen del establecimiento.
- En cuanto a la calidad de servicio y cercanía, son atributos que Autoracing tiene como fortaleza, más del 50% de los clientes actuales así lo considera, estos atributos deben ser reforzados y generar de ellos una ventaja competitiva.
- Aunque el resultado de la encuesta revela que el 74% de los clientes actuales encuentran todo en Autoracing, aún hay un 26% de clientes que no satisfacen su necesidad completa, todo ello por descontrol en el inventario.

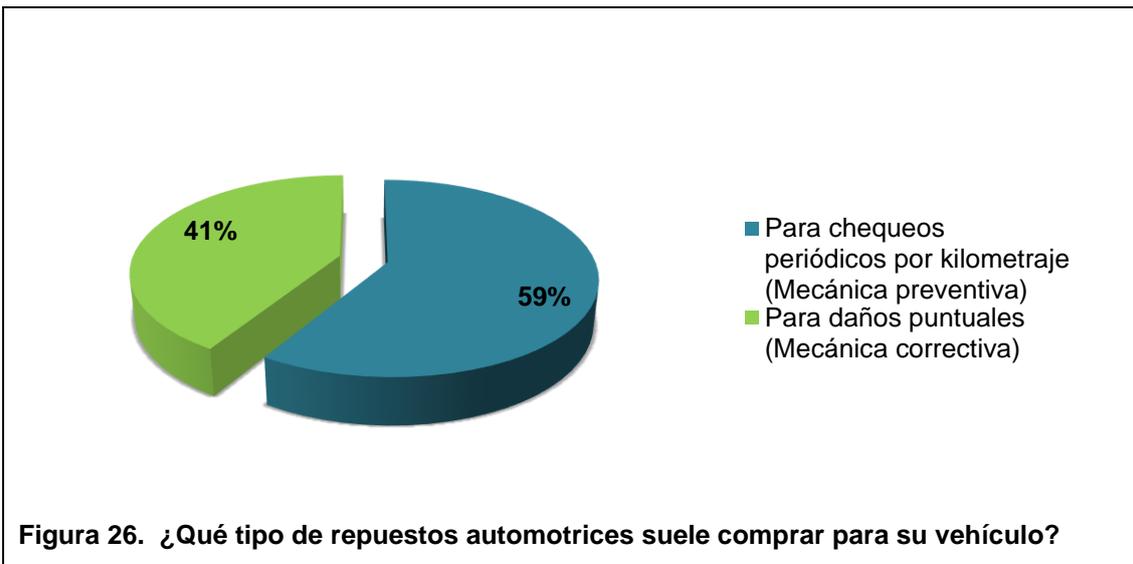
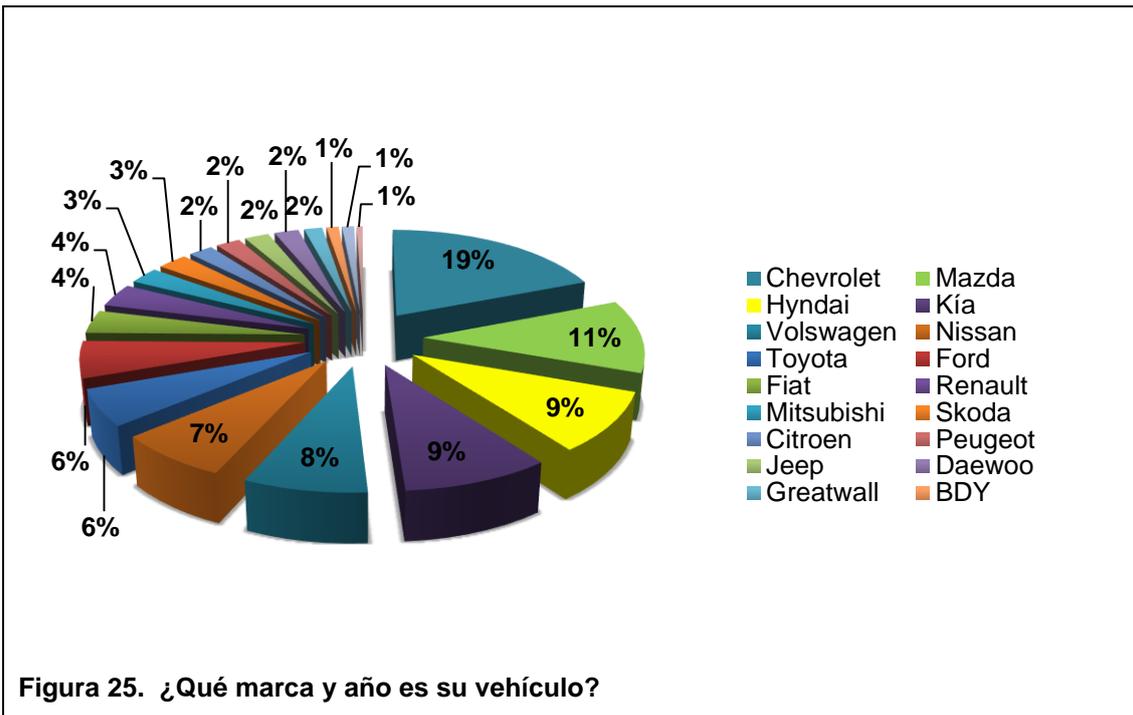
- Los clientes consideran que el horario establecido por Autoracing es adecuado, son 12 horas de atención, lo que genera una buena imagen y nivel de servicio.

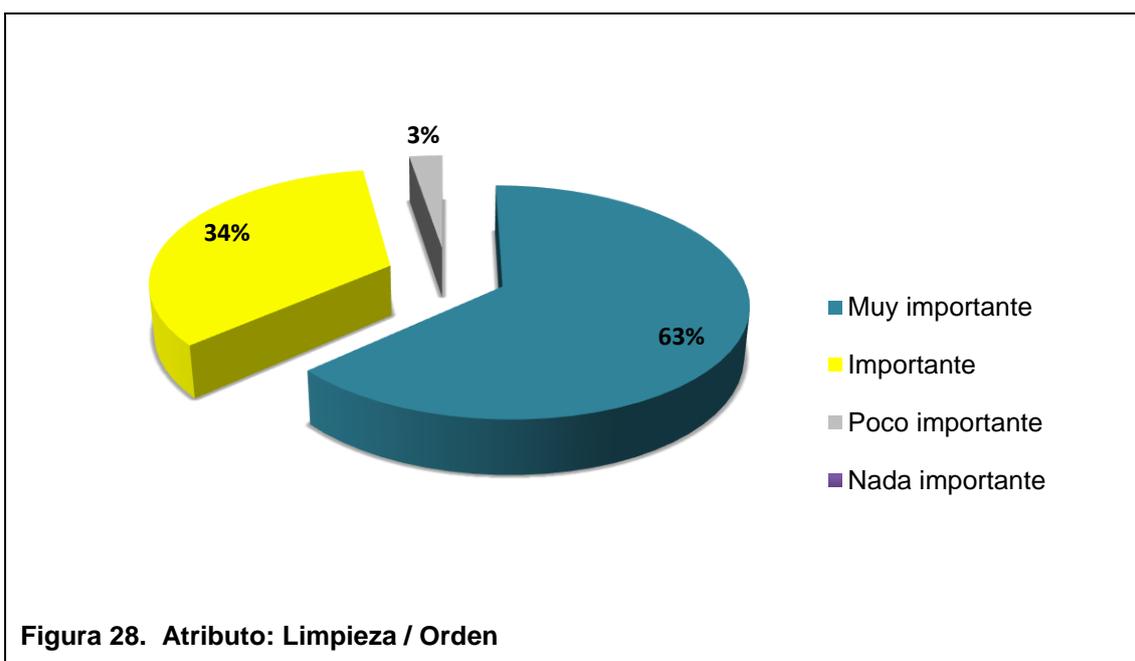
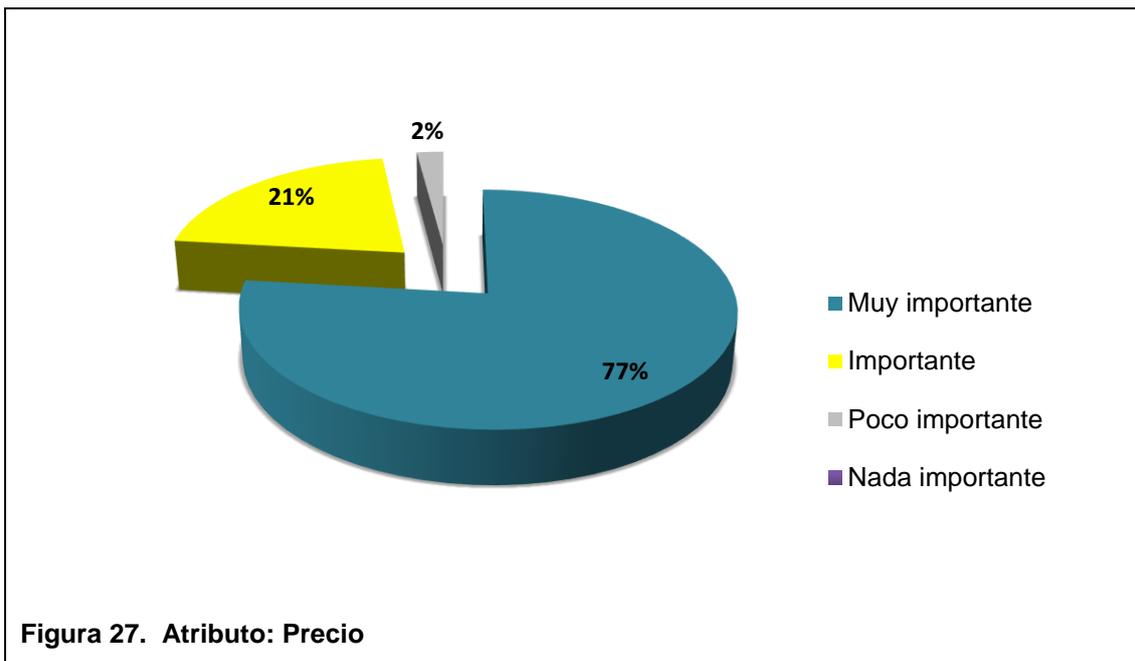
2.3.2.7.4.3 Encuesta a clientes potenciales

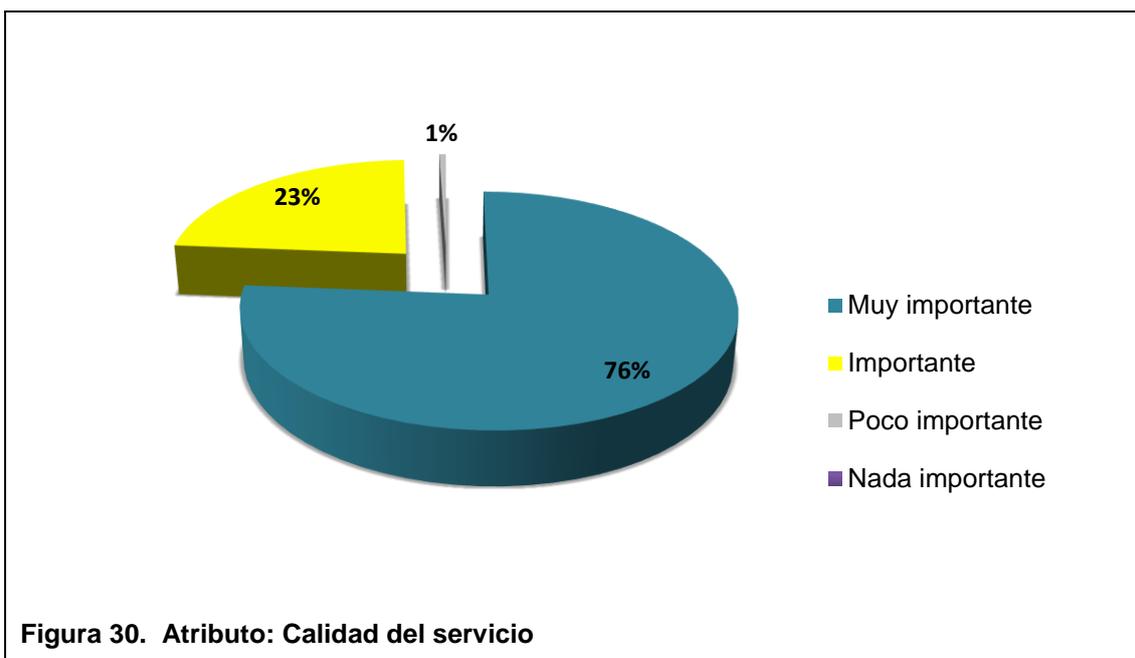
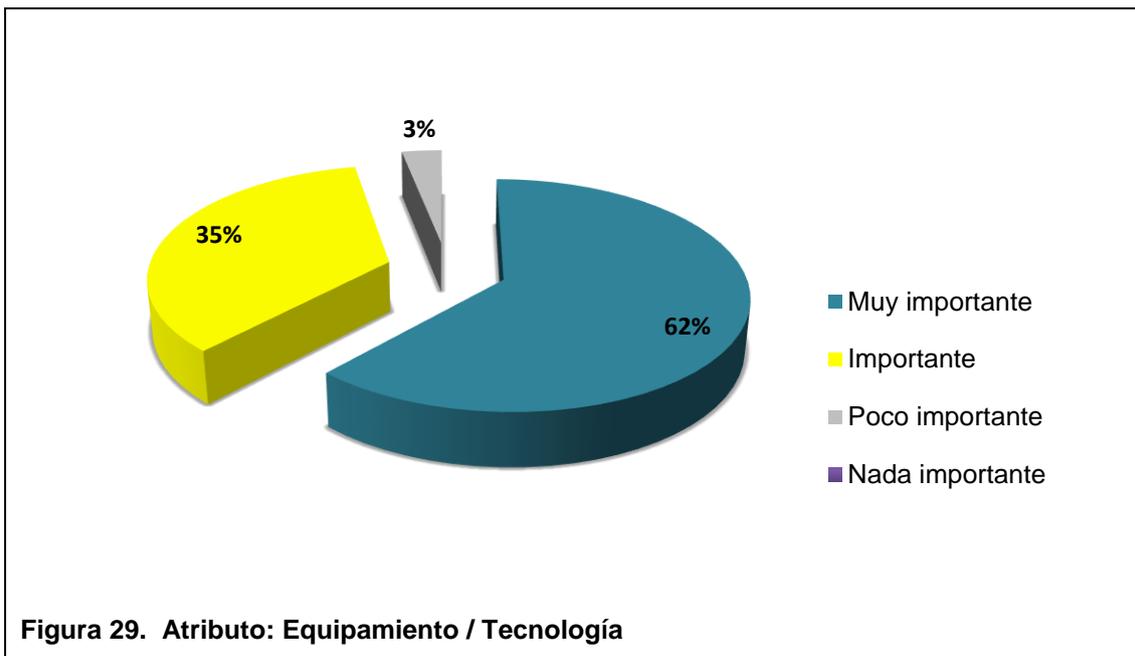
De acuerdo a la muestra establecida, se realizaron 194 encuestas a potenciales clientes

2.3.2.7.4.4 Resultados de la encuesta a clientes potenciales









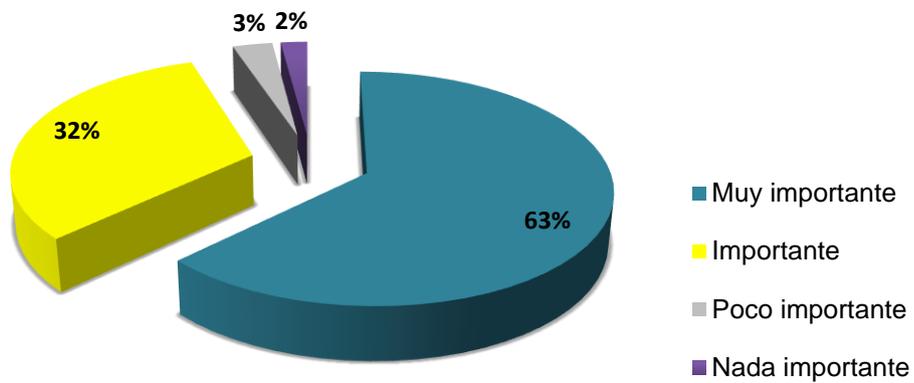


Figura 31. Atributo: Forma de pago

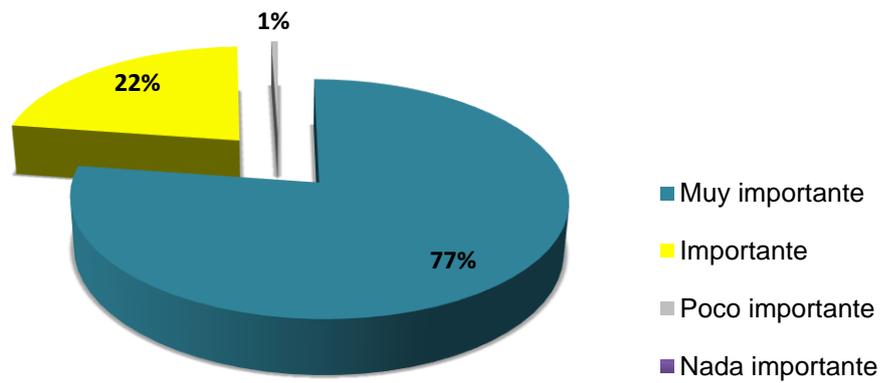


Figura 32. Atributo: Stock

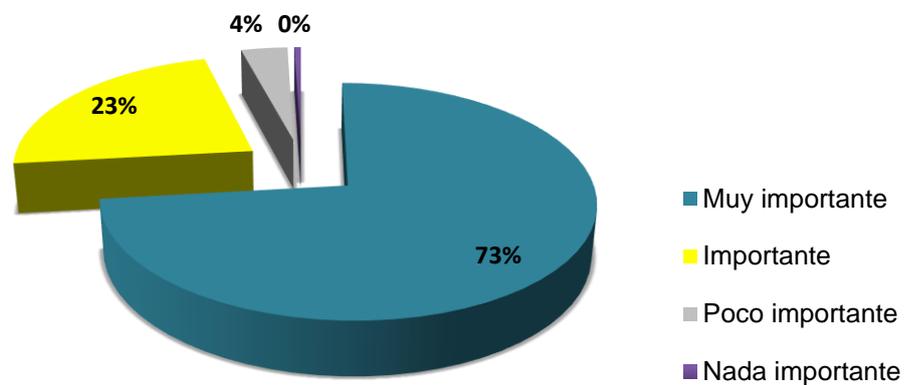


Figura 33. Atributo: Cercanía

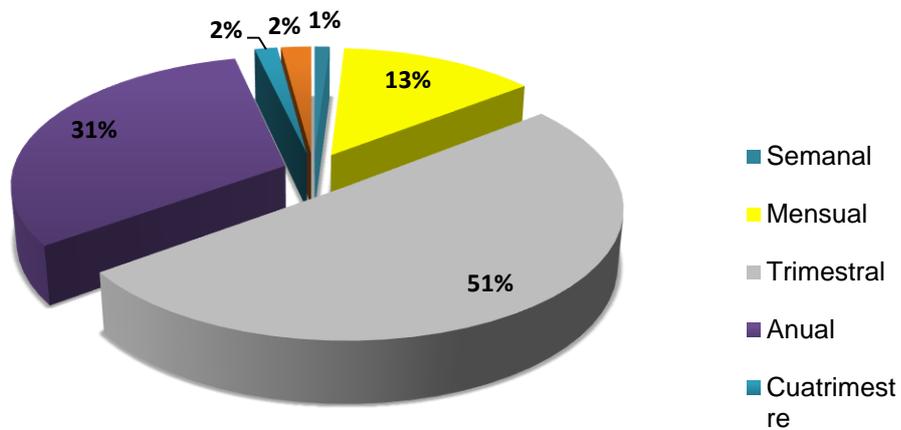
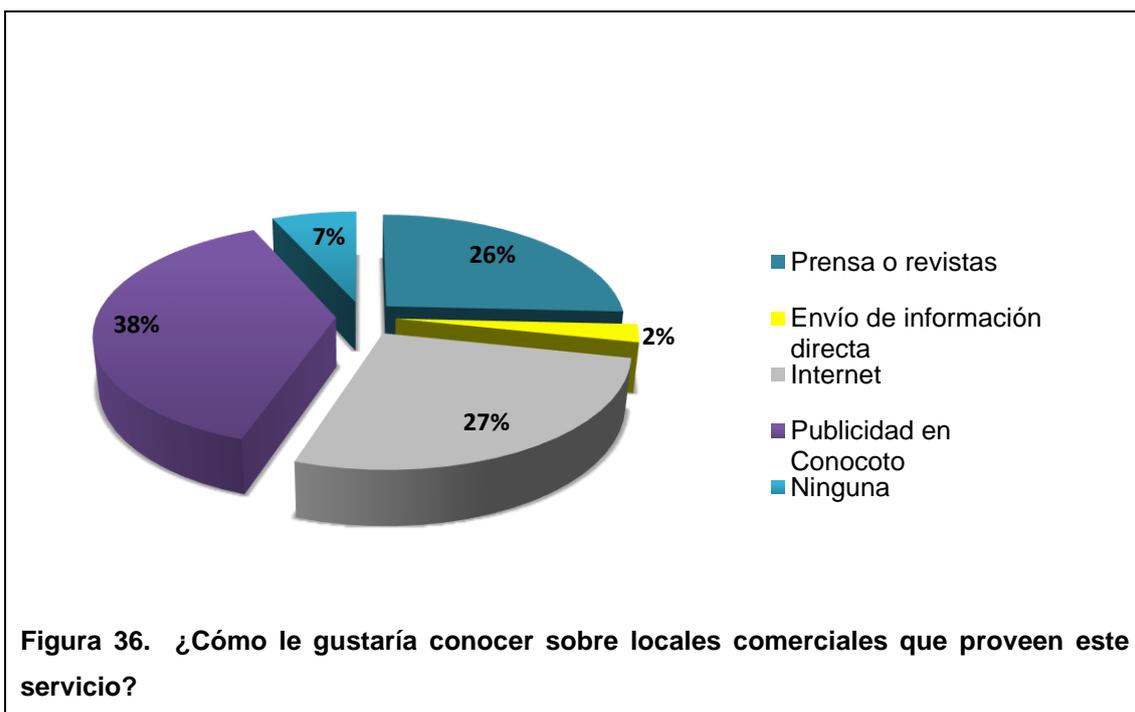
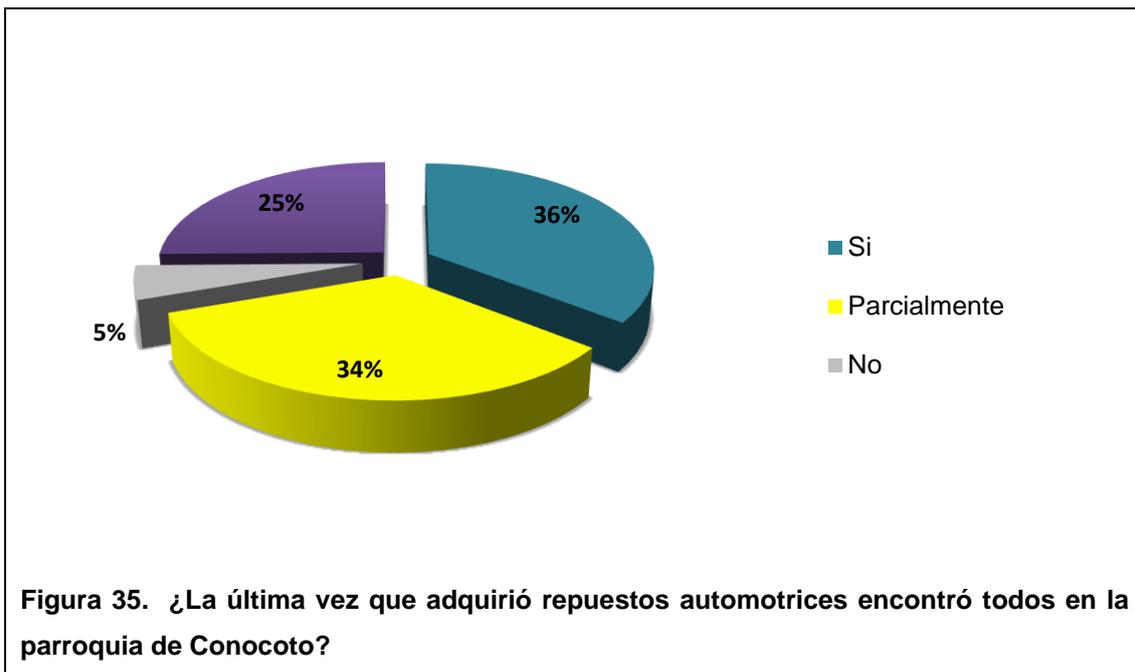


Figura 34. ¿Con qué frecuencia realiza la compra?



Conclusiones

- El mercado potencial que existe en la parroquia es amplio, el 54% de los encuestados llenan sus necesidades de partes y piezas automotrices en Conocoto, Autoracing debe enfocarse en captar el mercado que no tiene

hoy; adicionalmente, establecer modelos para brindar servicio a las mecánicas aledañas al sector.

- Enfocar sus esfuerzos de compra en inventario para marcas que tienen alta participación en la parroquia, esto le permitirá tener una mejor rotación de productos. Al igual que conocer las necesidades de los potenciales clientes permitirá comprar según las marcas de los vehículos y la demanda de los clientes.
- Los nuevos clientes, en general, suelen ser más exigentes que los actuales, eso se evidencia en que los atributos detallados como: precio, limpieza/orden, equipamiento/tecnología, calidad de servicio, forma de pago, stock y cercanía, son considerados muy importante para el cliente; esto implica que Autoracing, para captar mayor mercado, deberá hacer varios ajustes.
- Dado que un alto porcentaje de clientes adquiere repuestos para mecánica preventiva, la frecuencia más representativa es 3 meses, para fidelizar al cliente Autoracing debe enfocar sus estrategias en servicio al cliente y estrategias de marketing para generar recordación de marca.
- Existe un mercado del 70% que puede captar Autoracing y, de los cuales, la mitad revela que su necesidad no fue completamente satisfecha por las marcas líderes y la necesidad clara en cuanto a detalle de partes y piezas Autoracing podrá captar a este mercado insatisfecho, a través de campañas de publicidad, pautas y evolucionando tecnológicamente.
- Autoracing debe encaminar sus esfuerzos en estrategias de promoción y publicidad, para llamar la atención de nuevos clientes y generar mayor ventas.

2.3.3 Análisis PESTEL

2.3.3.1 Factores políticos y gubernamentales

Según el criterio de David, en lo que respecta a estas fuerzas indica que los factores políticos, gubernamentales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. (David, 2008, pág. 90)

Para las industrias y empresas que dependen de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoria externa. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas. (David, 2008, pág. 90)

Ecuador en los últimos años ha vivido estabilidad política, el actual presidente del Ecuador es el Economista Rafael Correa, quién pertenece al partido político Alianza País, el gobierno se caracteriza por tener poder, con una mayoría absoluta en la Asamblea Nacional que se ha caracterizado por una tendencia a aceptar los argumentos del actual presidente. Rafael Correa está en su tercer mandato, hasta el 2017.

MATRIZ PRODUCTIVA

Los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, s.f.)

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. El gobierno actual impulsó desde el inicio de su gestión un proceso de cambio del patrón de especialización productiva de la economía que le permita al Ecuador generar mayor valor agregado a su

producción en el marco de la construcción de una sociedad del conocimiento. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, s.f.)

Si bien es cierto que el gobierno está impulsando la producción nacional, con ello se crearán oportunidades laborales y la posibilidad de contar con productos con mayor valor agregado nacional, las diversas industrias ecuatorianas no están preparadas en términos de capacidad y tecnología para adoptar este impulso en el corto y mediano plazo. Alta inversión y falta de preparación no ha permitido que las plantas puedan despegar en este importante proyecto. Los esfuerzos del actual gobierno deben encaminarse, para que el proyecto sea efectivo, en comprender la particularidad de cada industria, no desabastecer el mercado en cuanto a productos importados y trabajar en conjunto con las plantas para fortalecer sus oportunidades de mejora.

Una de las propuestas gubernamentales en el cambio de matriz productiva es fortalecer la oferta nacional de autopartes y piezas (CKD), por lo cual el Ministerio de Industrias (Mipro) trabaja en la implementación y equipamiento de plantas de ensamblaje en convenio con el sector privado. Esto se ha convertido en un beneficio, especialmente para las empresas productoras de menor tamaño. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

RESTRICCIÓN AL CKD

En cuanto a la industria automotriz existe restricción al CKD, la empresa General Motors-Omnibus BB (GM-OBB) en Quito es la primera planta CKD del mundo, es decir, que arma los automotores con autopartes que llegan desde Brasil, Colombia, China, Japón, Corea del Sur, entre otros. La Resolución 30 del Consejo de Comercio Exterior (Comex), determinada en enero del 2012, fijó un arancel del 10% y 18% a los CKD destinados a automóviles ensamblados en el país; y del 5%, 7% y 9% a los que se utilizarán en camionetas. En 2011, los componentes nacionales en un vehículo se ubicaron en 11,3% y creció un 14,2% en 2012; la perspectiva en este año es llegar a 15,77% y continuar con un

crecimiento paulatino hasta 20,88% en 2016, según datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

RESTRICCIÓN A LA IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS

En junio del 2012, el Consejo de Comercio Exterior (Comex) estableció que la importación de vehículos tendría como límite las cifras del 2010 menos un 30%, sea esto en monto o en unidades. Es decir, un importador no puede pasarse anualmente del cupo que le fue asignado para vehículos o una cantidad de dinero específica, lo que se cumpla primero. Una restricción similar se aplicó para los CKD y ambas medidas permanecerán vigentes hasta el 31 de diciembre del 2014. (Diario El Comercio, 2014)

Los cupos de importación para vehículos, provocará un efecto positivo en la adquisición de parte y piezas puesto que el parque automotor tendrá vehículos con mayor antigüedad y el mercado tendrá mayor demanda de partes y piezas.

IMPUESTO A LA SALIDA DE CAPITALS

El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, también denominado ISD, es del 5%. (SRI)

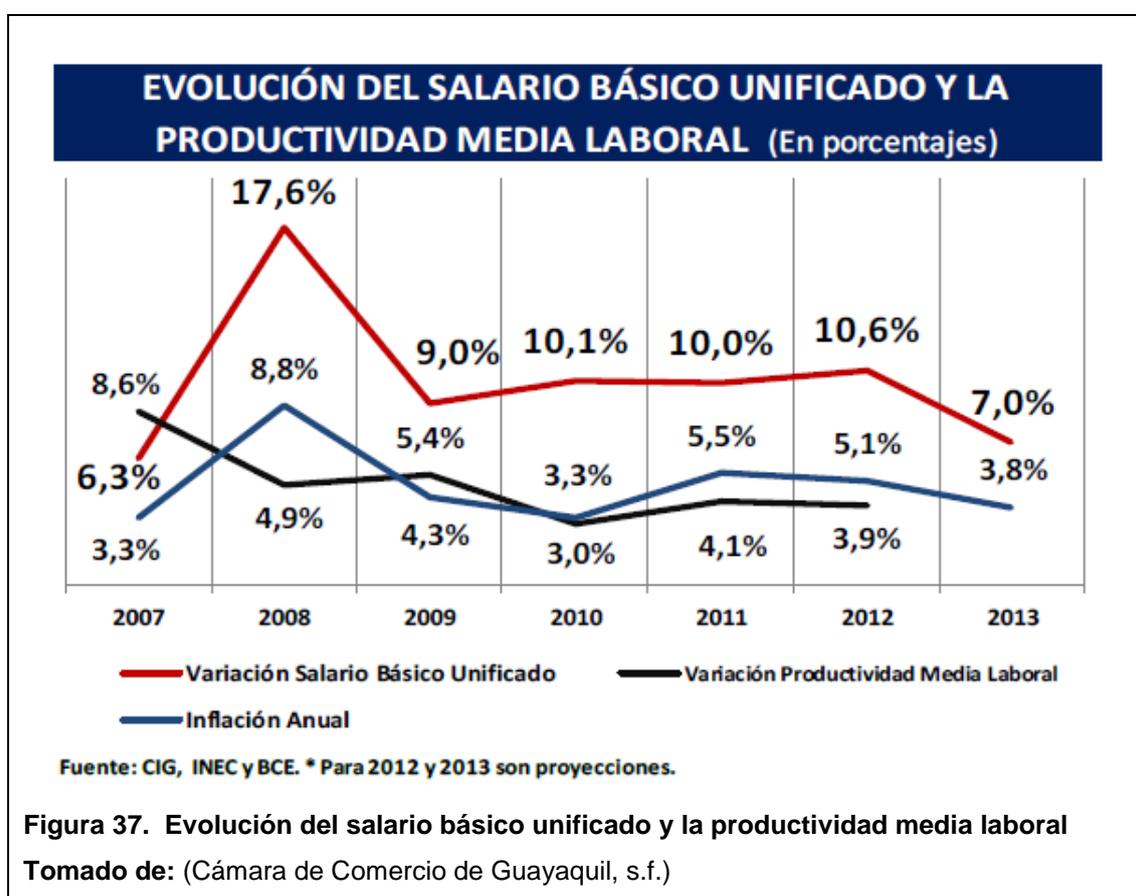
Este impuesto que en el año 2011 paso de 2% al 5% tiene un efecto negativo en la importación de partes y piezas automotrices, el precio de los repuestos se incrementa, se vuelve costoso el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos y por ende disminuye el poder adquisitivo. El objetivo del gobierno es recaudar recursos para el sector público, el ISD es uno de los impuestos más importantes en el aporte de esta recaudación, esto debido a que nuestro país no

ha disminuido en gran porcentaje las importaciones, pues no se dispone de industria nacional.

SALARIO BÁSICO UNIFICADO

El Presidente de Ecuador, Rafael Correa Delgado, anunció el incremento del salario básico unificado (SBU) para el 2014 a 340 dólares. El sueldo básico en el 2013 fue de 318 dólares en Ecuador, el salario básico en Ecuador o salario básico unificado tendrá cambios en este 2014. (Diario El Diario, s.f.)

Este incremento genera mayor capacidad de consumo en términos generales, cabe indicar que en el sector privado generalmente el incremento salarial está dado por la inflación. Las personas menos capacitadas son las que se ven afectadas con un incremento del SBU, puesto pierden la posibilidad de ser contratadas o bien deben ser totalmente productivos.

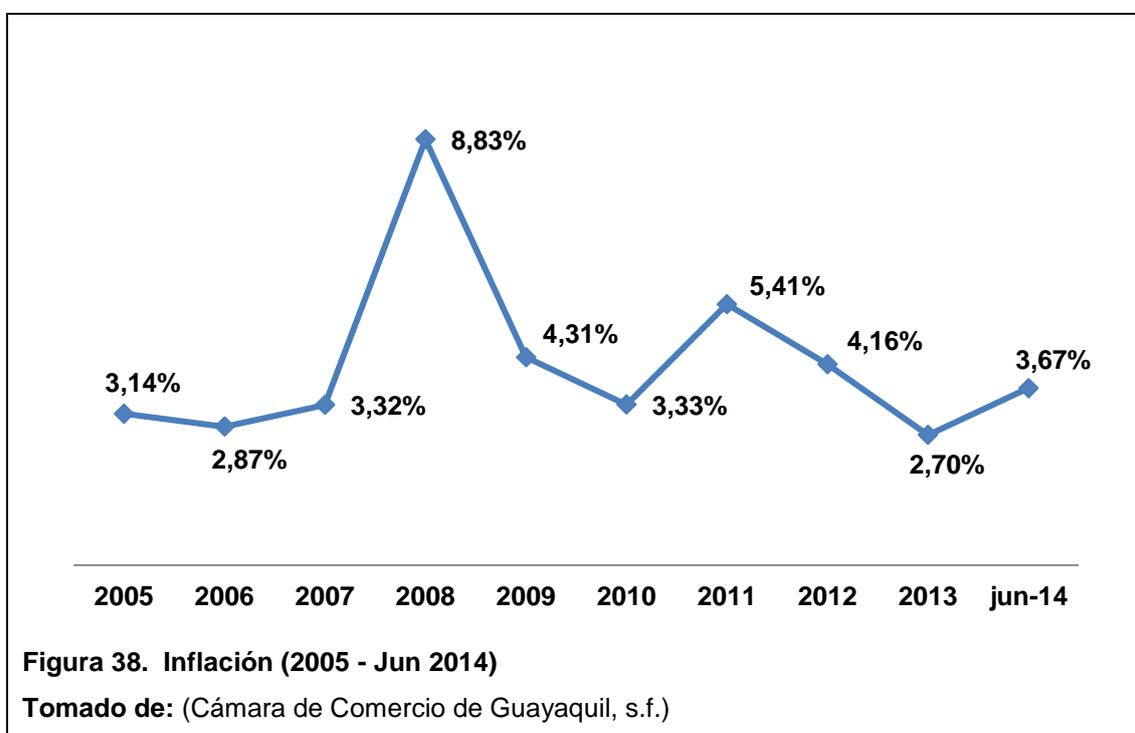


2.3.3.2 Factores económicos

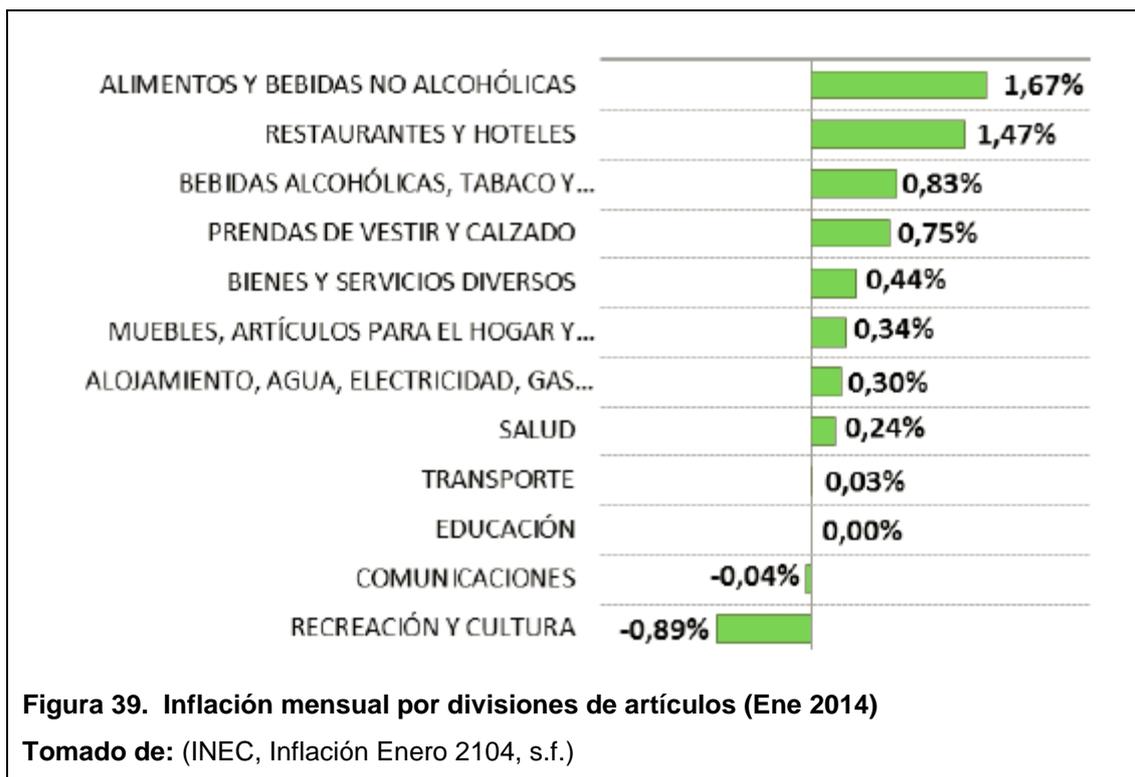
Se debe tener en cuenta las variables macroeconómicas que interactúan en la industria para la toma de decisiones eficientes de la gerencia. Ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. (David, 2008, pág. 85)

INFLACIÓN

Esta variable suministra el cambio porcentual anual de los precios al consumidor comparado con los precios al consumidor del año anterior. (Index Mundi, s.f.)

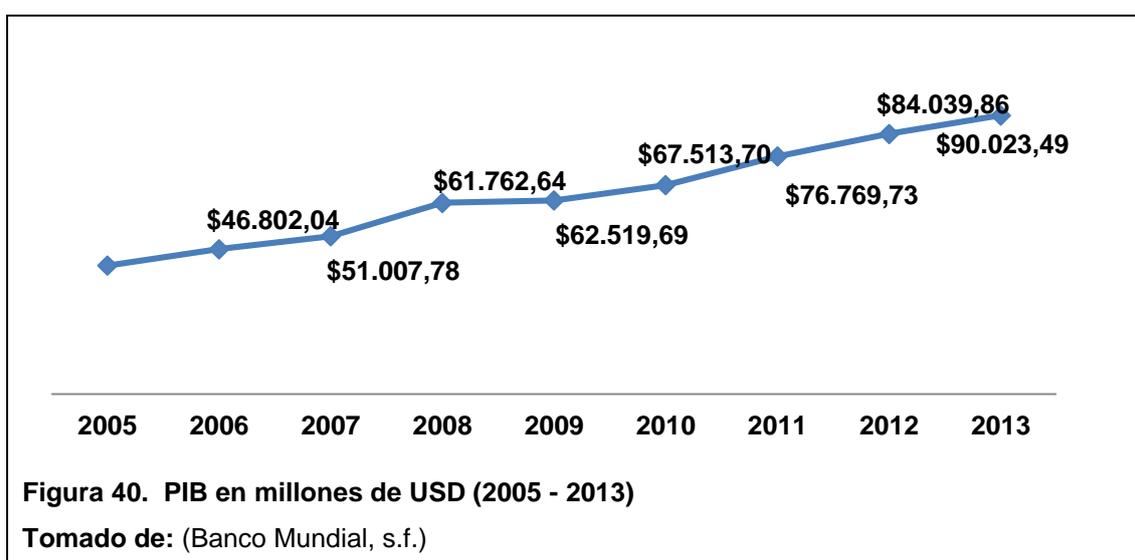


Como se observa en el figura, la inflación del año 2013 en relación con la del 2012 indica un decrecimiento; esto se debe a que en los últimos años factores políticos y económicos han llevado a que no exista un alza en los precios.

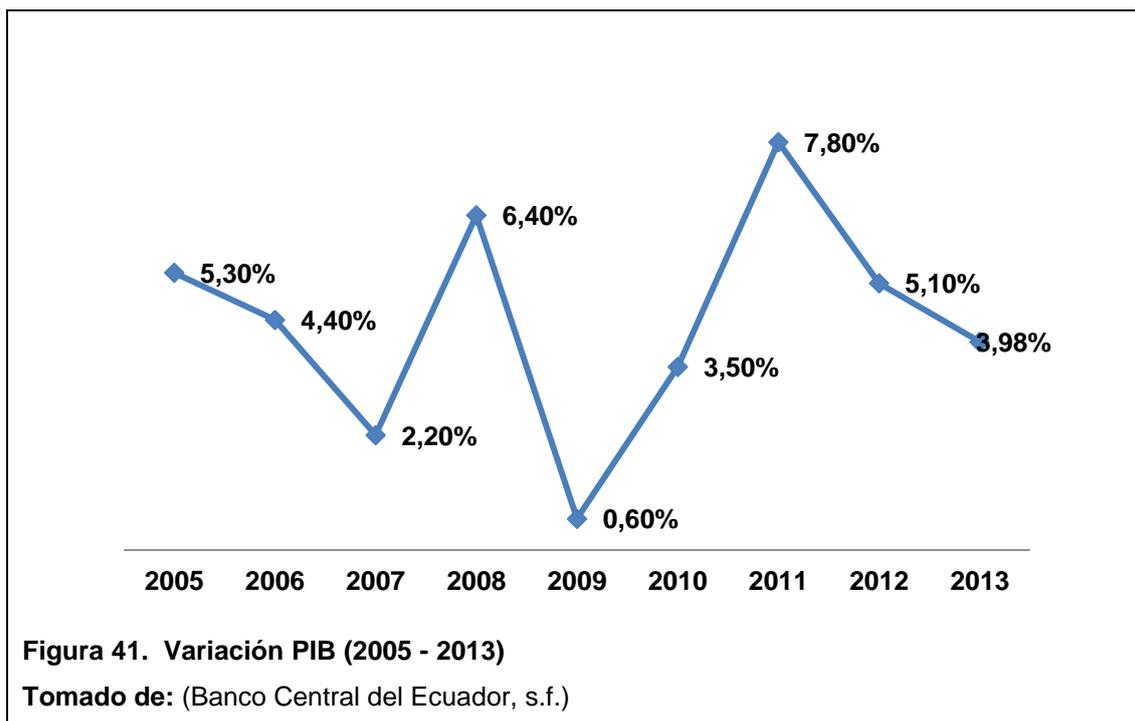


La inflación de bienes y servicios diversos es baja al finalizar Enero 2014.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

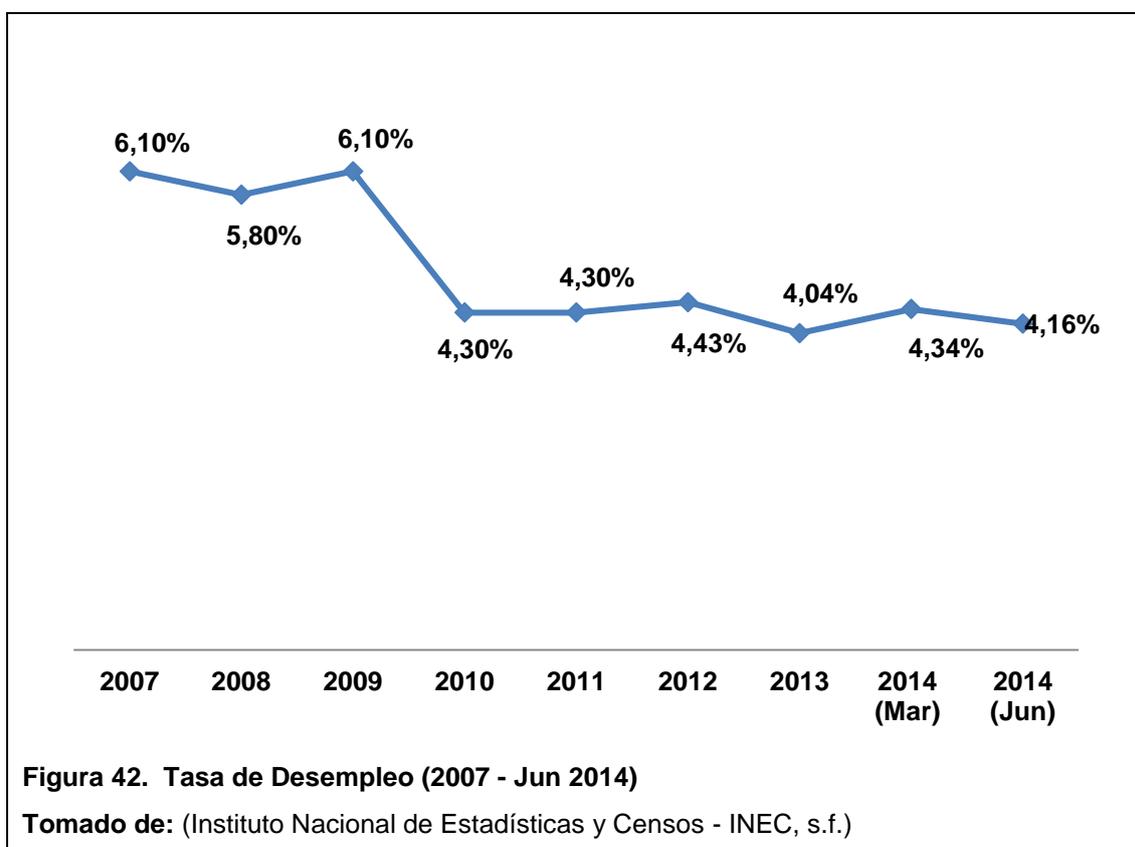


El PIB a nivel país presenta un crecimiento desde el 2005, eso se debe al impulso de la producción nacional y a la motivación de crear industrias nacionales.



Para este año se estima que la economía de Ecuador crezca el 5%, sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión, junto a la recuperación de la actividad de refinación de petróleo, un leve incremento de la inflación y un aumento de la deuda pública, informó la Comisión Económica para América Latina (Cepal). De su parte, el gobierno prevé que el producto interno bruto de Ecuador sea de entre 4,5% y 5%. (Diario El Telégrafo, 2012)

DESEMPLEO



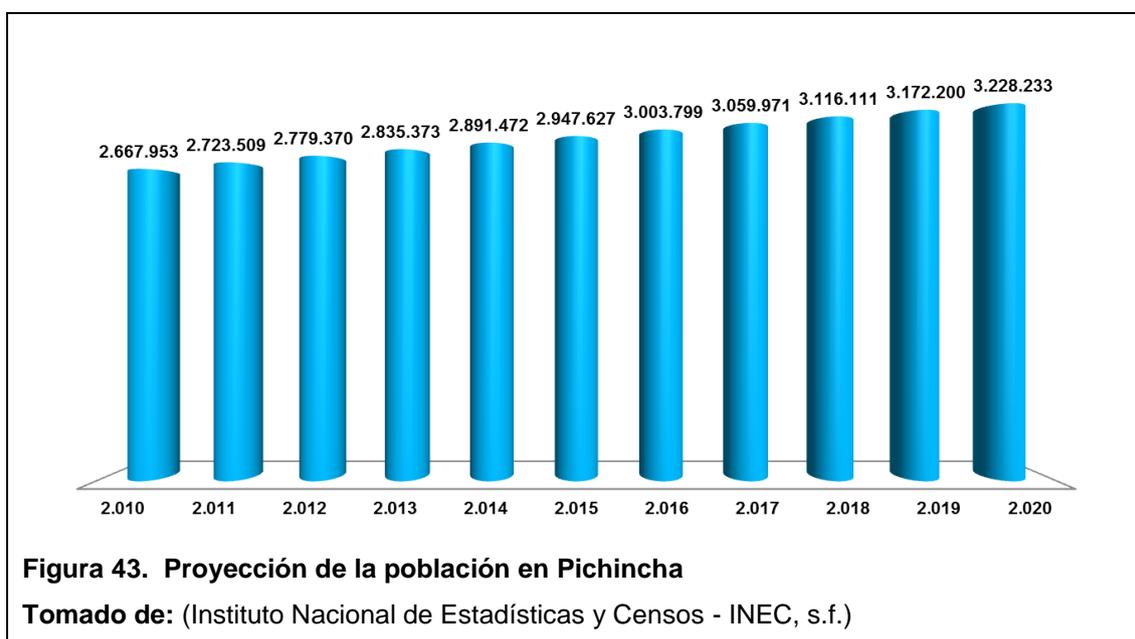
El desempleo es un factor que limita la capacidad del consumidor de adquirir un servicio o un bien, incluso limitándolos al acceso de una canasta básica.

De acuerdo a lo expuesto por el primer mandatario de Ecuador, economista Rafael Correa, en las intervenciones sabatinas, el país con la tasa de desempleo más bajar de América Latina es Ecuador.

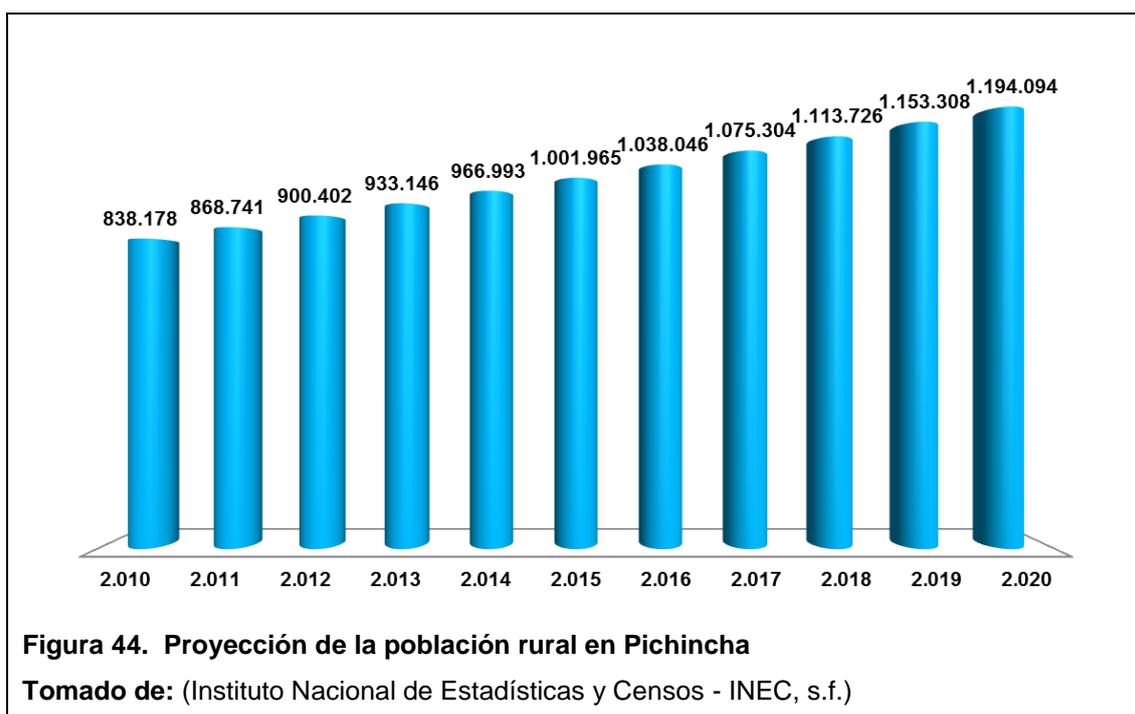
2.3.3.3 Factores sociales, demográficos y culturales

“Estas fuerzas ejercen grandes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes”. Es decir, las oportunidades y amenazas surgen de la manipulación de estas variables, lo que determina un desafío y una oportunidad para todas las empresas, sin importar su tamaño con y sin fines de lucro. (David, 2008, pág. 87)

POBLACIÓN



La población en la provincia de Pichincha de acuerdo a la proyección de INEC se incrementará hasta el 2020, aproximadamente en 300.000 habitantes más. En cuanto a población rural el incremento será 200.000 habitantes aproximadamente.



POBREZA

La pobreza es un fenómeno complejo y multidimensional, razón por la cual existen múltiples definiciones al respecto; una de ellas es la que se refiere a “la falta de ingreso necesario para satisfacer tanto las necesidades alimentarias básicas como las necesidades no alimentarias básicas, tales como vestido, energía y vivienda (PNUD, s.f.)”

De acuerdo a lo expuesto por el presidente de Ecuador, informó en una de sus sabatinas que:

...la pobreza y la pobreza extrema en el sector rural han disminuido considerablemente. En las zonas rurales la pobreza ha bajado 7 puntos porcentuales entre diciembre del 2012 y diciembre del 2013. La extrema pobreza de las áreas rurales también tiene una reducción del 6% en el último período anual. (Secretaría Nacional de Comunicación, 2014)

La pobreza tiene relación con el nivel de ingresos de las personas, por tal motivo, si el ingreso sube, aumenta la curva de demanda y por consiguiente tendrá mayor poder adquisitivo para adquirir bienes y/o servicios, cualquiera sea su precio.

CANASTA FAMILIAR

Según el informe Enero 2014 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos:

El ingreso mínimo que se considera en enero 2014 es de USD 634,67 en una familia constituida por 4 miembros, la canasta básica familiar costó USD 628,27 lo cual implica un superávit, la canasta básica familiar tuvo un incremento de 1,19% comparado al cierre del 2013. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

CONFIANZA EN EL GOBIERNO

De acuerdo a Latinobarómetro, en el año 2013, Ecuador ocupa el primer lugar en imagen del progreso del país (77% de respaldo ciudadano), la situación económica buena (57%), justicia en la redistribución de la riqueza (58%). El país, además, se encuentra en el segundo puesto en cuanto a apoyo a la democracia -incremento del 52% al 62%, entre 1996 y 2013- y aprobación a la gestión del Gobierno (73%). (Diario El Ciudadano, s.f.)

El Presidente en una de sus sabatinas indicó:

El Gobierno ecuatoriano obtiene el grado de sobresaliente en democracia con un respaldo popular del 80%, pese a ya estar siete años en el Gobierno (...) Como ustedes ven, se ha consolidado la democracia en el Ecuador, la democracia real, por ejemplo, el acceso a condiciones de vida y oportunidades sociales. (Secretaría Nacional de Comunicación, 2014)

Según el informe, el interés por la política ha crecido pasando del 22% en 2006 al 30,9% en 2010. Este porcentaje se debe a que los ecuatorianos aún consideran que la política es la vía para resolver conflictos ciudadanos. (América Economía, s.f.)

2.3.3.4 Factores tecnológicos

“Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones”. (David, 2008, pág. 93)

El apareamiento del Internet, actúa como un motor económico nacional e internacional porque fomenta la productividad que es un factor crítico para mejorar los niveles de vida de una población; también permite el ahorro de miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción. (David, 2008, pág. 93)

A pesar de ello, “el Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez de distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones que implicaban los mercados geográficos tradicionales y al dejar atrás la oposición entre estandarización y flexibilización de la producción”. (David, 2008, pág. 93)

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias: los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones. (David, 2008, pág. 93)

Actualmente en el mercado existen sistemas que permiten optimizar la administración de inventario, mejorar el control contable, y facilitan la toma de decisiones.

2.3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

“La preocupación por el entorno natural ha dado lugar al llamado movimiento verde” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 80), en el que las empresas que figuran como pioneras en el país, están desarrollando estrategias y prácticas ecológicamente sustentables en un esfuerzo por disminuir la contaminación.

Para los consumidores, no basta con que las empresas parezcan verdes por medio de campañas de responsabilidad ambiental que se publicitan en los medios, también deben ser menos contaminantes en sus procesos industriales. Es un desafío difícil para las empresas ecuatorianas que aún no encuentran justificaciones en la inversión extra que implica lograr una industria más limpia en el Ecuador.

2.3.3.6 Factores legales

“Los cambios en la leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildero afectan significativamente a las empresa. (David, 2008, pág. 90)

2.3.4 Competencia

De acuerdo a datos de la Superintendencia de Compañía, en el cantón Quito, existe 306 empresas que se dedican a la venta al por mayor y menor de todo tipo de partes, componente, suministros, herramientas para vehículos automotores y motocicletas, una de ellas en la parroquia de Conocoto. Debido a que esta parroquia se encuentra en la frontera con el cantón Rumiñahui, es importante destacar que en éste cantón, según datos de la Superintendencia de Compañías, existen 4 empresas. (Ver Anexo 5)

La única empresa registrada en la parroquia de Conocoto es Equipusa Maldonado Tobar Cia.Ltda; sin embargo, como se mencionó en el capítulo 2 - Conocimiento de la competencia, en la parroquia hay presencia de 4 importantes competidores: Colombiana de Repuestos, Guaranda Figueroa, Repuestos del Valle, Repuestos 24 de mayo.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. En la realización de una auditoría externa es importante ocuparse de las siguientes preguntas acerca de los competidores: (David, 2008, pág. 95)

¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?

Colombiana de Repuestos: repuestos de carros antiguos.

Guaranda Figueroa: tiene más variedad de partes y piezas, entrega a domicilio y créditos.

Repuestos 24 de mayo: máquinas industriales para empacar zapatas y rectificar los discos y tambores de freno.

¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?

Colombiana de Repuestos: atención y precio

Guaranda Figueroa: calidad del producto

Repuestos del Valle: poca variedad

Repuestos 24 de mayo: poca variedad

¿Cómo es más probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan la industria?

Ante cambios externos, el único competidor que se estima que permanezca es Guaranda Figueroa, por ser el líder es una cadena más grande

¿En qué medida entran nuevas empresas y salen las antiguas de esta industria?

Existen muchos negocios informales que se crean, al año aproximadamente ingresan 5, así lo afirma el gerente propietario y confirma que las empresas antiguas no han salido del mercado.

¿Cómo han cambiado los lugares que ocupan en ventas y ganancias nuestros competidores más importantes en la industria en los últimos años? ¿Por qué han cambiado de esa manera tales posiciones?

Durante 3 años consecutivos el líder en ventas ha sido Guaranda Figueroa, seguido de Autoracing. Antes del 2011 el líder fue Autoracing, el panorama

cambió actualmente porque que líder actual tiene más variedad en partes y piezas automotrices.

¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en esta industria?

La relación entre estos dos socios estratégicos es buena, los proveedores otorgan crédito a los clientes que tienen más años de antigüedad.

2.3.4.1 Análisis cinco fuerzas de Porter

Este análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias. De acuerdo a Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas. (David, 2008, pág. 100):

INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

Para una empresa nueva es difícil ingresar a la industria por el nivel de inversión que requiere, no así para la empresa que se encuentra dentro del mercado y mas aún cuando tiene una participación importante en el mercado como Autoracing

La amenaza de ingreso potencial de nuevos competidores es **baja** puesto que Autoracing mantiene una alta diferenciación en cuando al servicio al clientes y la lealtad de los consumidores, adicionalmente porque es una de la primeras empresas que brindan este servicio en la parroquia.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores que distribuyen a la industria son diversos, dado que hay varias marcas de genéricos, en los últimos años algunas empresas han iniciado la comercialización de partes y piezas con la modalidad: ventas al por mayor.

Por el volumen de compra Autoracing es un cliente importante en la parroquia para los distribuidores. Esta fuerza es **baja** para Autoracing por que se encuentra ya en operaciones, la amenaza se vuelve alta para los nuevos competidores, por: políticas de pago, crédito, riesgo, confianza.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El precio juega un papel fundamental, esta marcado por la negociación y la capacidad de compra por volumen de los competidores, el consumidor tiene poder **medio** porque aun tiene la posibilidad de seleccionar el lugar de compra con el precio más competitivo, no todos los comeptidores presenta un amplio portafolio.

DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el mercado existe la presencia de varias productos de procedencia oriental, cuyo precio de ventas es más competitivo frente a los productos provenientes de la Unión Europea, Norteamérica y Brasil; aunque la calidad, en términos de tiempo de uso, puede ser relativamente menor, la decisión de compra podría estar basada en el poder adquisitivo de los consumidores en el momento de la adquisición. Esta fuerza es **alta** para quienes están dentro y fuera de la industria.

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

Analizando la industria en la parroquia Conocoto, esta fuerza tiene ausencia de diferenciacion por lo que la decisión de compra esta basada en precio y nivel de servicio, publicidad e inventario. En el caso que algún competidor se enfoque en mejorar o explorar más a detalle uno de los *drivers* de desición de compra se convertirá en una fuerte amenaza.

Afortunadamente Autoracing es fuerte en precio y nivel de servicio, y dado que se encentra dentro de la industria, la amaneza es **media**.

2.3.4.1.9 Evaluación total de la industria de las cinco fuerzas de Porter

En términos generales la industria de partes y piezas de repuestos automotrices en la parroquia de Conocoto tiene una fuerza importante que se debe considerar, desarrollo potencial de productos sustitutos.

En esta fuerza “Desarrollo potencial de productos sustitutos” la presencia de estos estable un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto (David, 2008, pág. 103). En el mercado automotriz existe la presencia de repuestos genéricos que no son de marcas reconocidas, procedencia oriental y cuyo precio de venta es menor al genérico de marca.

Existen dos fuerzas con poder medio, una de ellas es la “Rivalidad entre empresas competidoras”, las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. (David, 2008, pág. 101). Autoracing tiene una ventaja competitiva muy fuerte enfocada al precio y nivel de servicio (asesoramiento), producto de la experiencia y el equipo asesor. La segunda, no menos importante, es la “Capacidad de negociación de los consumidores”.

Las dos últimas fuerzas que son controladas en la industria son la “Capacidad de negociación de los proveedores” y el “Ingreso potencial de nuevos competidores”.

Autoracing se encuentra dentro de la industria con una ventaja competitiva fuerte, precio y asesoramiento antes y durante la venta.

2.3.5 Matrices

2.3.5.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2008, pág. 110)

Tabla 14. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
O P O R T U N I D A D E S			
1 Fácil acceso a tecnología	0,08	1,00	0,08
2 Mercado en recuperación	0,09	3,00	0,27
3 Política de pagos a proveedores	0,04	2,00	0,08
4 Poca restricciones a la importación	0,10	1,00	0,10
5 Baja inflación	0,07	2,00	0,14
6 Poca restricción ecológica o ambiental	0,09	3,00	0,27
A M E N A Z A S			
1 Productos chinos de bajo precio y calidad	0,13	3,00	0,39
2 Inestabilidad económica en el Ecuador	0,09	2,00	0,18
3 Rivalidad entre competidores	0,10	3,00	0,30
4 Tecnología	0,08	1,00	0,08
5 Inversión alta	0,08	1,00	0,08
6 Tasa de interés elevada	0,05	2,00	0,10
TOTAL	1,00		2,07

La ponderación total de la matriz EFE es 2,07; este puntaje indica que Autoracing con sus pocas estrategias no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, 2008, pág. 158)

2.3.5.2 Matriz perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa. (David, 2008, pág. 111)

De acuerdo a la matriz (Anexo 6) la empresa mejor ubicada frente a la competencia es Guaranda Figueroa ya que obtuvo una ponderación 2,88; y la más baja Colombiana de repuestos, con 1,04.

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

La matriz FODA es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). (David, 2008, pág. 221)

FORTALEZAS

- Experiencia en la comercialización de partes y piezas automotrices.
- Empresa con mayor número de años en el mercado.
- Alto conocimiento de mercado.
- Excelente servicio al cliente, personalizado, con asesoramiento continuo.
- Excelente relación comercial con proveedores y alto poder de negociación.
- Portafolio amplio de productos.
- Participación importante en el mercado y alto posicionamiento de la razón social.

DEBILIDADES

- No dispone de información financiera e indicadores de gestión.
-
- Ausencia de objetivos y estrategias.

- Falta de estructura organizacional.
- Poco control de inventario.
- Poca inversión tecnológica.
- No existe análisis de precios.
- No existe publicidad.

OPORTUNIDADES

- Existe la facilidad de acceder a la tecnología.
- Plazo conveniente de pago a proveedores.
- Poca restricción a la importación e impulso de la matriz productiva
- Baja inflación.
- Poca restricción ecológica o ambiental.
- Cercanía con empresas de la competencia.

AMENAZAS

- Productos chinos de bajo precio y calidad.
- Inestabilidad económica en el Ecuador.
- Rivalidad entre competidores.

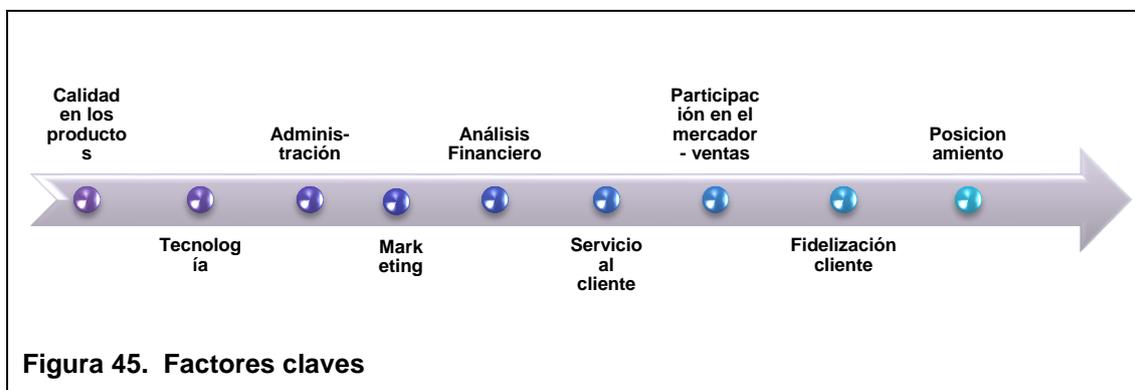
- Tecnología cambiante
- Inversión alta y tasa de interés elevada

Tabla 15. Matriz FODA

		OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
		1. Existe la facilidad de acceder a la tecnología. 2. Plazo conveniente de pago a proveedores. 3. Poca restricción a la importación e impulso de la matriz productiva. 4. Baja inflación. 5. Poca restricción ecológica o ambiental. 6. Cercanía con empresas de la competencia.	1. Productos chinos de bajo precio y calidad. 2. Inestabilidad económica en el Ecuador. 3. Rivalidad entre competidores. 4. Tecnología cambiante 5. Inversión alta y tasa de interés elevada
ESTRATEGIAS			
FORTALEZAS - F	FO	FA	
1. Experiencia en la comercialización de partes y piezas automotrices. 2. Empresa con mayor número de años en el mercado. 3. Alto conocimiento de mercado. 4. Excelente servicio al cliente, personalizado, con asesoramiento continuo. 5. Excelente relación comercial con proveedores y alto poder de negociación. 6. Portafolio amplio de productos. 7. Participación importante en el mercado y alto posicionamiento de la razón social.	* Aprovechar la poca restricción a la importación, restricción ecológica o ambiental para adquirir inventario conforme la demanda del mercado, fortaleciendo el amplio portafolio actual (F1,O3,O5) * Ofrecer campañas publicitarias digitales para hacer marketing con los clientes actuales y potenciales (F2.F3,O1) * Utilizar a los proveedores como socios estratégicos, estableciendo largos términos de pago, como fuente de apalancamiento (F5,O2) * Iniciar campañas de posicionamiento de la razón social y comercial, dado que ningún competidor lo hace (F7,O6) * Mejorar la calidad de servicio al cliente para fidelizar, puesto que la competencia no tiene acciones relacionadas al nivel de servicio (F4,O6)	* Apoyar el crecimiento de Autoracing en el alto posicionamiento que hoy tiene la razón social, ante una economía cambiante en Ecuador (F1,A2) * Ofrecer asesoramiento continuo para mitigar la rivalidad que presenta la competencia (F4, A3)	
DEBILIDADES - D	DO	DA	
1. No dispone de información financiera e indicadores de gestión. 2. Ausencia de objetivos y estrategias. 3. Falta de estructura organizacional. 4. Poco control de inventario. 5. Poca inversión tecnológica. 6. No existe análisis de precios. 7. No existe publicidad.	* Implementar un software contable que permita contar con indicadores. (D1,D5,O1) * Realizar actividades de marketing, la industria automotriz no tiene restricciones. (D7,O3,O5)	* Falta de información financiera, para determinar oportunidades en cuanto a tasas de interés (D1,A5) * Poca visibilidad de precios para comprar con los precios de productos occidentales. (D6, A1)	

3.1.1 Identificar los factores clave

Los factores clave para Autoracing son:



Autoracing busca fidelizar a sus clientes actuales, posicionarse con una de las mejores empresas en la parroquia, mejorar la administración de inventario para poder satisfacer las necesidades del mercado actual. Tiene la oportunidad de adecuar instalaciones que brinden una mejor imagen al cliente e implementar herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones de la empresa. Efectuar acciones enfocadas al marketing para recordación de nombre comercial.

3.1.2 Punto de vista de los actores involucrados

Se entrevistó al gerente propietario y a la administradora, los puntos de vista expuestos fueron:

- Las estrategias que se ejecutan deben estar direccionadas a un mejor control de inventario, a través de un sistema idóneo que permita tener en línea y minimizando el tiempo para mejorar la atención al cliente.
- De acuerdo a lo que menciona la administradora cree que existe la posibilidad de mejorar los precio de los productos, lamentablemente la falta de indicadores no permite conocer el margen de los mismo.

- Aunque Autoracing tiene una participación aceptable en el mercado, consideran que no han explorado contar con mayor variedad de productos; es decir, ampliar el portafolio de acuerdo a necesidades más recurrentes.
- Un departamento importante que mencionan se debe implementar es el de marketing, las acciones de promoción y publicidad han sido nulas, es por ello que Autoracing no es conocido en el mercado.
- Han tenido siempre pendiente la ampliación hacia otros sitios del valle de los Chillos con la creación de otras sucursales para mejorar participación en el mercado e incrementar las ventas. No lo han hecho por temor y por no tener un sistema de control de inventario.
- Establecer un modelo de capacitación para los vendedores, para hacer de la asesoría una ventaja ante la competencia.

3.1.3 Punto de vista de expertos en la industria

Se realizó la entrevista al Sr. Félix Rivera, proveedor de Autoracing, con experiencia en la distribución de partes y piezas automotrices al por mayor en varias provincias durante 25 años, las sugerencias realizadas son:

- Establecer procedimientos para las empresas por más pequeñas que sean, les permita tener administraciones más eficientes.
- La perspectiva actual indica que con los cupos, en cuanto a importación de vehículos, entre menos autos nuevos, la inversión en compra de repuestos automotrices será relativamente mayor, eso implica estar preparados para los modelos a partir del 2010.
- El mercado ecuatoriano se encuentra cubierto de producto chino, lo importante es identificar la calidad y garantías de cada marca.

- Durante el último año han existido pequeñas trabas a la importación de partes y piezas, puesto que industria nacional no existe, esas trabas han sido totalmente manejables.
- El establecimiento debe buscar la necesidad de mercado, actualizando su portafolio de productos para autos nuevos, los vehículos actualmente tiene más tecnología y en un par de años van a requerir cambios, por tal motivo no se debe esperar a que la necesidad llegue sino buscarla.
- Dependiendo de la visión del propietario, se debe analizar una posible expansión para abarcar mayor mercado.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART

De acuerdo a Fred David los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensivos, desafiantes y congruentes entre las unidades de la organización. (David, 2008, pág. 93)

3.2.1 Objetivos a largo plazo

Incrementar la participación de mercado en 40% en cinco años.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Reducir en un 80% el número de reclamos por inexistencia de inventario, en el lapso de un año
- En el segundo año, luego de la implementación de las mejoras, incrementar las ventas en al menos un 8%.

3.2.3 Objetivos a corto plazo

- Disminuir en un 70% los productos obsoletos, en los primeros seis meses, adquiriendo un software para migrar la información.
- Mejorar en un 50% el control interno en el primer semestre, estableciendo políticas y procedimientos.
- Incrementar las ventas en al menos un 4% al finalizar el 2015.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

Las áreas que serán intervenidas para el mejoramiento de Autoracing son: Administración y recursos humanos, contabilidad y finanzas, comercial y ventas

4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En la formulación del plan de mejora se detalla el tiempo y los responsables de cada proceso:

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

En las pequeñas empresas, los responsables de tener estrategias eficaces en los diversos niveles incluyen al dueño de la empresa y después al nivel funcional y operacional, que incluye: finanzas, marketing, I&D, manufactura, IS, RRHH, planta, ventas, producción. (David, 2008, pág. 172)

Tal como lo menciona David Fred, la mayoría de empresas siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias (David, 2008, pág. 171).

Para el plantamiento de mejora de Autoracing se considera los resultados de la investigación de mercados, se toma los siguientes puntos:

- En la encuesta a potenciales proveedores, el 21% deja que el mecánico realice la compra, esto implica que Autoracing puede abarcar dicho mercado y cumplir con las necesidades de los talleres a través de entregas a las mecánicas. Será necesaria realizar la inversión, para poder incrementar las ventas y la participación del mercado.
- Autoracing no ha emprendido acciones de marketing durante toda la vida de la empresa, es por eso que se debe implementar gastos en publicidad, ofrecer promociones, posicionar a la empresa en la mente de los consumidores, generando recordación para que puedan incrementar sus ventas.

Por lo expuesto en los párrafos antes descritos, las estrategias a seguir son:

- **Estrategias de integración hacia adelante: Integración directa**

Estas estrategias permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores. (David, 2008, pág. 174)

La estrategia permitirá cumplir con el objetivo de establecer alianzas estratégicas con los talleres de la parroquia y enfocarse a los dueños de los talleres automotrices antes al consumidor final.

- **Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado**

Este tipo de estrategias requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee. Esta estrategia busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. (David, 2008, pág. 177)

Ampliar el mercado utilizando el marketing, para dar mayor visibilidad al concepto del negocio en mercados desatendidos.

4.1.1.1 Estrategias a largo plazo

- Realizar campañas de publicidad continua para los potenciales clientes, dado el crecimiento de la población, con pautas en la revista de la parroquia, volanteo, activaciones en eventos de la parroquia.
- Mantener stock de inventario amplio para vehículos antiguos y nuevos para satisfacer las necesidades del mercado de la parroquia de Conocoto y sus alrededores.

- Buscar nuevos mercados dentro del Valle de los Chillos, principalmente en el Triángulo y Sangolqui, donde se encuentran la mayor cantidad de talleres.

4.1.1.2 Estrategias a mediano plazo

- Establecer negociaciones con proveedores para incrementar los términos de pago, bonificaciones y descuentos.
- Establecer planes de capacitación para mejorar la atención al cliente y hacer una ventaja competitiva de esta fortaleza.
- Entablar acuerdos comerciales con los principales talleres de la zona y otras de influencia.
- Proporcionar un servicio adicional mediante la entrega a domicilio a los clientes.

4.1.1.3 Estrategias a corto plazo

- Darle un carácter legal a Autoracing como una compañía limitada.
- Establecer procesos del área financiera para que Autoracing utilice sus resultados para toma de decisiones.
- Diversificar el portafolio de producto para cubrir las necesidades de mercado y adquirir un software para la administración del inventario.
- Identificar productos estrellas, para dar el impulso necesario a su posicionamiento.
- Realizar adecuaciones en los espacios físicos del establecimiento.

4.1.2 Propuesta de implementación

Según lo informado por el gerente propietario, las acciones deben estar enfocadas a la eficiente administración de inventario, a través de un software que permita conocer el stock en línea; adicionalmente llevar contabilidad e indicadores financieros para la toma de decisiones.

Se detallan en el Anexo 7 las fichas de cada área, en la siguiente tabla se resumen cada una:

Tabla 16. Plan de acción

ÁREA DE LA EMPRESA	SITUACIÓN A RESOLVER	ACCIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	
			INICIO	TERMINO
ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS	Autoracing no tiene administración estratégica	Revisión de misión y visión Establecer el carácter legal de la compañía Conocimiento de objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo	2 de marzo de 2015	16 de marzo de 2015
	Autoracing no tiene actividades administrativas enfocadas a la organización	Mejoramiento del diseño organizacional (ver Anexo 8) Descripción de funciones y perfil por competencias (ver Anexo 9) Elaboración de procedimientos para cada actividad que tengan los cargos.	2 de marzo de 2015	30 de marzo de 2015
	No cuenta con dirección de RRHH	Creación de procedimientos para reclutamiento, entrevista, prueba y selección. Establecer planes de capacitación para cada colaborador. Creación de objetivos y medición de los mismos para cada colaborador.	01 de abril de 2015	30 de abril de 2015
CONTABLE Y FINANCIERA	Empresa no lleva contabilidad	Creación de políticas y procedimiento contables Creación de un sistema de costos Implementación de indicadores financieros	01 de julio de 2015	31 de agosto de 2015
MARKETING Y VENTAS	No cuenta con slogan de recordación para los clientes. Nula actividad de publicidad y promoción. Pocas actividades comerciales y de expansión	Establecer y ejecutar planes de marketing. Actividades de publicidad y promoción: pautas, volantes, actividades BTL Creación de base de proveedores por clase de productos. Política y procedimiento de pago de plazo a proveedores. Creación de un método de fijación de precios Política y procedimiento de ventas, crédito, devoluciones y descuentos Analizar y mejorar el portafolio de productos, así como el servicio de entrega Búsqueda de sucursales fuera de Conocoto y creación de sucursal	01 de mayo de 2015	31 de agosto de 2015 / 01 de junio de 2017 (último)
OPERACIONES	Poca administración de inventario y nulo uso de tecnología	Adquisición de un software contable. Realizar un inventario en unidades Creación de un procedimiento para administrar el inventario Adecuación de oficinas	01 de julio de 2015	31 de octubre de 2015

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Se realiza la evaluación financiera considerando el efecto de las propuestas de mejoramiento de la empresa que se halla en operación desde hace veinte y seis años.

El modelo utilizado es de valoración lineal para el plan de mejoramiento y supuesto expresados en el texto de Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos. (Duran, 2013, pág. 68). Se han preparado flujos de caja incrementales con apalancamiento y sin apalancamiento con proyección a 5 años.

4.2.1 Costos involucrados

4.2.1.1 Inversión inicial

Las principales inversiones que se realizarán serán las adecuaciones a las instalaciones, la adquisición de intangibles, muebles de oficina, compra de un vehículo. (Ver Anexo 10). A continuación un resumen de las mismas

Tabla 18. Inversión inicial

Activo no corriente Propiedad, planta y equipo	\$ 21.449,34
Activo no corriente Intangibles	\$ 7.387,25
Capital de Trabajo	\$ 8.299,36
TOTAL	\$ 37.135,95

Con relación al capital de trabajo, se lo hizo para un período de tres meses, para tener el stock inicial, luego se irá cubriendo estos costos con los ingresos obtenidos por las ventas.

4.2.1.2 Fuentes de ingreso

Los ingresos se encuentran reflejados por la venta de partes y piezas automotrices, el incremento en unidades está proyectado en un 8% anual que es en base al crecimiento promedio de la industria de octubre 2013 a octubre 2014.

El detalle se describe en el Anexo 11.

4.2.1.3 Costos y gastos

4.2.1.3.10 Costos anuales

Los costos anuales permanecen constantes, la única variable que crece es la cantidad, en función al promedio del mercado; los costos se proyectaron a 5 años.

Adicionalmente se detalle el salario por la contratación de un auxiliar de ventas nuevo parte del plan de mejoramiento para la compañía.

Más detalles en el Anexo 12.

Tabla 19. Costos anuales

COSTOS ANUALES - VALORACION						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
	SUBTOTAL M.P.	\$ 70.300,25	\$ 75.924,27	\$ 81.998,21	\$ 88.558,06	\$ 95.642,71
1	Salarios	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19
	SUBTOTAL M.O.D.	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19
1	Servicios básicos	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
2	Mantenimiento	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
3	Combustible	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
4	Publicidad	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	SUBTOTAL INDIRECTOS	\$ 3.920,00	\$ 3.920,00	\$ 3.920,00	\$ 3.920,00	\$ 3.920,00
	TOTAL	\$ 82.248,43	\$ 87.872,45	\$ 93.946,40	\$ 100.506,25	\$ 107.590,90

Nota: Los costos según lo presupuestado, única variable la cantidad de ventas.

4.2.1.3.11 Gastos anuales

El detalle de la proyección de gastos se detalla a continuación, la nómina del personal administrativo que se plantea en el plan de mejoramiento, se detalla en el Anexo 13.

Tabla 20. Gastos anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	\$ 7.203,84	\$ 7.203,84	\$ 7.203,84	\$ 7.203,84	\$ 7.203,84
2	Capacitación	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
3	Movilización	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
4	Viáticos	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
5	Útiles de oficina y datafast	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
6	Sistema de alarma	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
7	Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
8	Patente municipal, aporte Super. Cías.	\$ 107,25	\$ 107,25	\$ 107,25	\$ 107,25	\$ 107,25
9	Depreciación	\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 2.603,02	\$ 2.603,02
10	Amortización	\$ 2.485,87	\$ 2.485,87	\$ 2.485,87	\$ 2.485,87	\$ 2.485,87
TOTAL		\$ 10.211,09	\$ 10.211,09	\$ 10.211,09	\$ 11.211,09	\$ 11.211,09

Nota: Los gastos *ceteris paribus*

4.2.1.4 Flujo incremental

Se analiza bajo un escenario de valoración, a continuación se muestra la proyección lineal de flujo de caja incremental sin apalancamiento y con apalancamiento.

4.2.1.4.12 Flujo incremental sin apalancamiento

Para elaborar este flujo de caja, se consideró la utilización de capital propio.

Tabla 21. Flujo de caja sin apalancamiento

FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 112.107,39	\$ 121.075,98	\$ 130.762,06	\$ 141.223,03	\$ 152.520,87
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 112.107,39	\$ 121.075,98	\$ 130.762,06	\$ 141.223,03	\$ 152.520,87
EGRESOS						
Costos		\$ 82.248,43	\$ 87.872,45	\$ 93.946,40	\$ 100.506,25	\$ 107.590,90
Gastos generales		\$ 10.211,09	\$ 10.211,09	\$ 10.211,09	\$ 10.211,09	\$ 10.211,09
Depreciaciones		\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 2.603,02	\$ 2.603,02
Amortizaciones		\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45
TOTAL EGRESOS		\$ 97.656,32	\$ 103.280,33	\$ 109.354,28	\$ 114.797,81	\$ 121.882,45
UTILIDAD BRUTA		\$ 14.451,08	\$ 17.795,65	\$ 21.407,79	\$ 26.425,22	\$ 30.638,42
15% Trabajadores		\$ 2.167,66	\$ 2.669,35	\$ 3.211,17	\$ 3.963,78	\$ 4.595,76
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 12.283,42	\$ 15.126,30	\$ 18.196,62	\$ 22.461,44	\$ 26.042,66
22% Impuesto a la renta		\$ 2.702,35	\$ 3.327,79	\$ 4.003,26	\$ 4.941,52	\$ 5.729,38
UTILIDAD NETA		\$ 9.581,06	\$ 11.798,52	\$ 14.193,36	\$ 17.519,92	\$ 20.313,27
Inversión	\$ (28.836,59)					
Capital de trabajo	\$ (8.299,36)					
Depreciaciones		\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 2.603,02	\$ 2.603,02
Amortizaciones		\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45
Valor residual						\$ 13.384,63
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (37.135,95)	\$ 14.777,86	\$ 16.995,31	\$ 19.390,16	\$ 21.600,39	\$ 37.778,37

TD 19,91%
 VAN \$ 23.946,84
 TIR 42,5%

4.2.1.4.13 Flujo incremental con apalancamiento

Para elaborar este flujo de caja, se consideró la posibilidad de obtener un crédito por \$ 22.135,95 que equivale al 60% de la inversión, la investigación se la hizo en conversación con el banco de Guayaquil, a cinco años plazo, con una tasa de interés del 11.23%. Para valorar se aplicó el modelo de VAN ajustado.

Tabla 22. Flujo de caja con apalancamiento

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 112.107,39	\$ 121.075,98	\$ 130.762,06	\$ 141.223,03	\$ 152.520,87
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 112.107,39	\$ 121.075,98	\$ 130.762,06	\$ 141.223,03	\$ 152.520,87
EGRESOS						
Costos		\$ 82.248,43	\$ 87.872,45	\$ 93.946,40	\$ 100.506,25	\$ 107.590,90
Gastos generales		\$ 10.211,09	\$ 10.211,09	\$ 10.211,09	\$ 10.211,09	\$ 10.211,09
Intereses		\$ 2.485,87	\$ 2.088,53	\$ 1.646,58	\$ 1.154,99	\$ 608,20
Depreciaciones		\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 2.603,02	\$ 2.603,02
Amortizaciones		\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45
TOTAL EGRESOS		\$ 100.142,18	\$ 103.891,42	\$ 109.523,40	\$ 114.475,35	\$ 121.013,20
UTILIDAD BRUTA		\$ 11.965,21	\$ 17.184,57	\$ 21.238,66	\$ 26.747,68	\$ 31.507,67
15% Trabajadores		\$ 1.794,78	\$ 2.577,69	\$ 3.185,80	\$ 4.012,15	\$ 4.726,15
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 10.170,43	\$ 14.606,88	\$ 18.052,86	\$ 22.735,53	\$ 26.781,52
22% Impuesto a la renta		\$ 2.237,49	\$ 3.213,51	\$ 3.971,63	\$ 5.001,82	\$ 5.891,93
UTILIDAD NETA		\$ 7.932,94	\$ 11.393,37	\$ 14.081,23	\$ 17.733,71	\$ 20.889,59
Inversión	\$ (28.836,59)					
Capital de trabajo	\$ (8.299,36)					
Préstamo	\$ 22.135,95					
Pago de la deuda		\$ (3.538,15)	\$ (3.935,49)	\$ (4.377,45)	\$ (4.869,03)	\$ (5.415,82)
Depreciaciones		\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 2.603,02	\$ 2.603,02
Amortizaciones		\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45	\$ 1.477,45
Valor residual						\$ 13.384,63
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (15.000,00)	\$ 9.591,57	\$ 12.654,67	\$ 14.900,58	\$ 16.945,15	\$ 32.938,86

TIR

80,7%

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		\$ (2.485,87)	\$ (2.088,53)	\$ (1.646,58)	\$ (1.154,99)	\$ (608,20)
15% trabajadores		\$ 372,88	\$ 313,28	\$ 246,99	\$ 173,25	\$ 91,23
Utilidad antes de impuestos		\$ (2.112,99)	\$ (1.775,25)	\$ (1.399,59)	\$ (981,74)	\$ (516,97)
22% impuesto a la renta		\$ 464,86	\$ 390,56	\$ 307,91	\$ 215,98	\$ 113,73
Utilidad neta		\$ (1.648,13)	\$ (1.384,70)	\$ (1.091,68)	\$ (765,76)	\$ (403,23)
Préstamo	\$ 22.135,95					
Pago de la deuda		\$ (3.538,15)	\$ (3.935,49)	\$ (4.377,45)	\$ (4.869,03)	\$ (5.415,82)
Flujo neto de la deuda	\$ 22.135,95	\$ (5.186,28)	\$ (5.320,19)	\$ (5.469,13)	\$ (5.634,79)	\$ (5.819,06)

TD		11,2%
VANd	\$	2.592,89
VANa= VANp +VANd		
VANp=	\$	23.946,84
VANa= (Valor Actual Neto ajustado)	\$	26.539,73

Al realizar el plan de mejoramiento a Autoracing, se obtiene una TIR de 80,7% con apalancamiento, el resultado es positivo para esta compañía.

4.2.1.5 Estado de resultados incrementales

Se proyectó en cinco años el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias para determinar el desempeño de Autoracing.

Tabla 23. Estado de resultados incremental sin apalancamiento

ESTADO DE RESULTADOS SIN APALANCAMIENTO						
Años	1	2	3	4	5	
Ventas	\$ 112.107,39	\$ 121.075,98	\$ 130.762,06	\$ 141.223,03	\$ 152.520,87	
Costo de productos vendidos	\$ 82.248,43	\$ 87.872,45	\$ 93.946,40	\$ 100.506,25	\$ 107.590,90	
UTILIDAD BRUTA	\$ 29.858,96	\$ 33.203,53	\$ 36.815,67	\$ 40.716,78	\$ 44.929,97	
GASTOS OPERACIONALES	\$ 25.848,82	\$ 26.328,82	\$ 26.328,82	\$ 26.328,82	\$ 26.328,82	
Sueldos y salarios	\$ 15.232,03	\$ 15.712,03	\$ 15.712,03	\$ 15.712,03	\$ 15.712,03	
Arriendo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Publicidad	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
Capacitacion	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Suministros de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Servicios básicos	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 5.196,79	\$ 5.196,79	\$ 5.196,79	\$ 5.196,79	\$ 5.196,79	
Otros	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4.010,14	\$ 6.874,71	\$ 10.486,85	\$ 14.387,95	\$ 18.601,15	
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
BASE IMPONIBLE	\$ 4.010,14	\$ 6.874,71	\$ 10.486,85	\$ 14.387,95	\$ 18.601,15	
IMPUESTOS Y OTROS						
15% Participación Trabajadores	\$ 601,52	\$ 1.031,21	\$ 1.573,03	\$ 2.158,19	\$ 2.790,17	
Impuesto a la renta 22%	\$ 749,90	\$ 1.285,57	\$ 1.961,04	\$ 2.690,55	\$ 3.478,42	
UTILIDAD NETA	\$ 2.658,72	\$ 4.557,93	\$ 6.952,78	\$ 9.539,21	\$ 12.332,56	

Tabla 24. Estado de resultados incrementales con apalancamiento

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO										
Años	1		2		3		4		5	
Ventas	\$	112.107,39	\$	121.075,98	\$	130.762,06	\$	141.223,03	\$	152.520,87
Costo de productos vendidos	\$	82.248,43	\$	87.872,45	\$	93.946,40	\$	100.506,25	\$	107.590,90
UTILIDAD BRUTA	\$	29.858,96	\$	33.203,53	\$	36.815,67	\$	40.716,78	\$	44.929,97
GASTOS OPERACIONALES	\$	25.848,82	\$	26.328,82	\$	26.328,82	\$	26.212,50	\$	26.212,50
Sueldos y salarios	\$	15.232,03	\$	15.712,03	\$	15.712,03	\$	15.712,03	\$	15.712,03
Arriendo	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Publicidad	\$	2.000,00	\$	2.000,00	\$	2.000,00	\$	2.000,00	\$	2.000,00
Capacitacion	\$	1.000,00	\$	1.000,00	\$	1.000,00	\$	2.000,00	\$	2.000,00
Suministros de Oficina	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00
Seguros	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Servicios básicos	\$	120,00	\$	120,00	\$	120,00	\$	120,00	\$	120,00
Depreciaciones y amortizaciones	\$	5.196,79	\$	5.196,79	\$	5.196,79	\$	4.080,47	\$	4.080,47
Otros	\$	1.800,00	\$	1.800,00	\$	1.800,00	\$	1.800,00	\$	1.800,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	4.010,14	\$	6.874,71	\$	10.486,85	\$	14.504,28	\$	18.717,48
GASTOS FINANCIEROS										
Intereses	\$	2.485,87	\$	2.088,53	\$	1.646,58	\$	1.154,99	\$	608,20
BASE IMPONIBLE	\$	1.524,27	\$	4.786,18	\$	8.840,27	\$	13.349,29	\$	18.109,28
IMPUESTOS Y OTROS										
15% Participación Trabajadores	\$	228,64	\$	717,93	\$	1.326,04	\$	2.002,39	\$	2.716,39
Impuesto a la renta 22%	\$	285,04	\$	895,02	\$	1.653,13	\$	2.496,32	\$	3.386,44
UTILIDAD NETA	\$	1.010,59	\$	3.173,24	\$	5.861,10	\$	8.850,58	\$	12.006,45
Dividendos			\$	1.010,59	\$	3.173,24	\$	5.861,10	\$	8.850,58

Más detalles en el Anexo 14.

4.2.1.6 Margen bruto y operativo incrementales

A continuación se detalla el margen bruto y operativo incremental con proyección a 5 años.

Tabla 25. Márgenes sin apalancamiento

AÑO	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA	\$ 29.858,96	\$ 33.203,53	\$ 36.815,67	\$ 40.716,78	\$ 44.929,97
Variacion en Utilidad Bruta	0%	11,20%	10,88%	10,60%	10,35%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4.010,14	\$ 6.874,71	\$ 10.486,85	\$ 14.387,95	\$ 18.601,15
Variacion en Utilidad Operacional	0%	71,43%	52,54%	37,20%	29,28%
UTILIDAD NETA	\$ 2.658,72	\$ 4.557,93	\$ 6.952,78	\$ 9.539,21	\$ 12.332,56
Variacion en Utilidad Neta	0%	71,43%	52,54%	37,20%	29,28%

Tabla 26. Márgenes con apalancamiento

AÑO	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA	\$ 29.858,96	\$ 33.203,53	\$ 36.815,67	\$ 40.716,78	\$ 44.929,97
Variacion en Utilidad Bruta	0%	11,20%	10,88%	10,60%	10,35%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4.010,14	\$ 6.874,71	\$ 10.486,85	\$ 14.504,28	\$ 18.717,48
Variacion en Utilidad Operacional	0%	71,43%	52,54%	38,31%	29,05%
UTILIDAD NETA	\$ 1.010,59	\$ 3.173,24	\$ 5.861,10	\$ 8.850,58	\$ 12.006,45
Variacion en Utilidad Neta	0%	214,00%	84,70%	51,01%	35,66%

4.2.2 Evaluación financiera del proyecto

Al obtener la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) para conocer la factibilidad y la rentabilidad del plan de mejoramiento de Autoracing, nos muestran que con apalancamiento o sin apalancamiento el plan de mejoramiento es viable, ofrece una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.

Tabla 27. TIR

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
VALORACION	\$ 23.946,84	42,5%	\$ 26.539,73	80,7%

Costo oportunidad

La tasa de descuento se obtiene de los datos que se tienen a la fecha de valoración del proyecto (Duran, 2013, pág. 67), se utilizó el modelo CAPM:

Tabla 28. Valoración

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$	
rf	1,62
β	1,14
(rm-rf)	11,05
rp	5,69
r	19,91%

Dónde:

Rf = Tasa libre de riesgo

Rm = Rendimiento del mercado

Rm-Rf = Prima de riesgo

β = Beta del mercado

rEcuador = Riesgo país

Los datos fueron obtenidos del Banco Central del Ecuador, Blomberg, Damodaran (Banco Central del Ecuador, 2012); (Blomberg, 2012); (Damodaran, 2013) y (Damodaran, 2014)

Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad unidimensional, tomando como variables la cantidad y el precio, el objetivo es determinar hasta que volúmenes de venta se puede bajar para que el VAN sea cero, en ese momento la TIR tendrá el mismo porcentaje que el costo de oportunidad. (Duran, 2013, pág. 89)

Con un supuesto de disminución en la cantidad de 9,42% en el escenario sin apalancamiento el volumen mínimo de ventas es:

Tabla 29. Flujo de caja sensibilidad a la cantidad

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS		101.546	109.669	118.443	127.918	138.152
EGRESOS						
Costos		82.248	87.872	93.946	100.506	107.591
Gastos generales		10.211	10.211	10.211	10.211	10.211
Depreciaciones		3.719	3.719	3.719	2.603	2.603
Amortizaciones		1.477	1.477	1.477	1.477	1.477
TOTAL EGRESOS		97.656	103.280	109.354	114.798	121.882
UTILIDAD BRUTA		3.889	6.389	9.089	13.121	16.269
15% Trabajadores		583	958	1.363	1.968	2.440
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		3.306	5.431	7.725	11.153	13.829
22% Impuesto a la renta		727	1.195	1.700	2.454	3.042
UTILIDAD NETA		2.579	4.236	6.026	8.699	10.787
Inversión	(28.837)					
Capital de trabajo	(8.299)					
Depreciaciones		3.719	3.719	3.719	2.603	2.603
Amortizaciones		1.477	1.477	1.477	1.477	1.477
Valor residual						13.385
FLUJO NETO DE CAJA	(37.136)	7.775	9.433	11.223	12.779	28.252

TD	19,91%
VAN	\$ 0,0
TIR	19,91%

Disminución en el precio de 9,42%:

Tabla 30. Flujo de caja sensibilidad al precio

FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO CON EL PRECIO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS		101.546	109.669	118.443	127.918	138.152
EGRESOS						
Costos		82.248	87.872	93.946	100.506	107.591
Gastos generales		10.211	10.211	10.211	10.211	10.211
Depreciaciones		3.719	3.719	3.719	2.603	2.603
Amortizaciones		1.477	1.477	1.477	1.477	1.477
TOTAL EGRESOS		97.656	103.280	109.354	114.798	121.882
UTILIDAD BRUTA		3.889	6.389	9.089	13.121	16.269
15% Trabajadores		583	958	1.363	1.968	2.440
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		3.306	5.431	7.725	11.153	13.829
22% Impuesto a la renta		727	1.195	1.700	2.454	3.042
UTILIDAD NETA		2.579	4.236	6.026	8.699	10.787
Inversión	(28.837)					
Capital de trabajo	(8.299)					
Depreciaciones		3.719	3.719	3.719	2.603	2.603
Amortizaciones		1.477	1.477	1.477	1.477	1.477
Valor residual						13.385
FLUJO NETO DE CAJA	(37.136)	7.775	9.433	11.223	12.779	28.252

TD 19,91%
 VAN \$0,0
 TIR 19,91%

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Autoracing en una empresa que aunque ha sido administrada de forma empírica, tiene dos fortalezas con respecto a la competencia; la primera, el conocimiento de mercado, lo que le permite tomar decisiones oportunas y el asesoramiento en partes y piezas automotrices, este atributo es poco común entre la competencia.
- De acuerdo al análisis interno, se determinó que existe poco control sobre el inventario, esto a propósito que Autoracing no cuenta con un software que permita una adecuada administración sobre todo por la cantidad de partes y piezas que se pueden comercializar.
- El sector en el cual se desarrolla Autoracing se encuentra en recuperación, las regulaciones políticas establecidas en los últimos meses no ha permitido que el comercio al por menor se desarrolle, los impuestos a las importaciones desabastece el mercado y con ello a los comerciantes les disminuye ingresos.
- La investigación de mercados en clientes ratificó la alta fidelidad que tienen los clientes con Autoracing, cerca del 80% se sienten satisfechos, pero manifiestan que debe cambiar la imagen del establecimiento. En lo que respecta a clientes potenciales el 54% adquiere partes y piezas en la parroquia, esto sin duda es una gran oportunidad para Autoracing y revela que existe mercado.
- En términos generales y dado que Autoracing se encuentra dentro del mercado, las fuerzas de Porter resultan favorables para la empresa; sin embargo la de mayor preocupación es el desarrollo de productos sustitutos que son de procedencia china y tienen impacto sobre los genéricos de marca. Las demás fuerzas tiene poder medio y bajo.

- Es importante gestionar alianzas estratégicas con los clientes principales, las mecánicas automotrices, para captar un mercado potencial existente en ellas. Sin olvidar los mercados más influyentes de los alrededores para establecer una sucursal.
- Financieramente el plan de mejoramiento apalancado es viable con una TIR de 80,7% y un VAN de USD 26.539,73

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar las mejoras y recomendaciones que se sugieren en el presente trabajo, tomando en cuenta los recursos para el desarrollo del mismo.
- Autoracing debe ser administrada a través de estrategias a corto, mediano y largo plazo para cumplir los objetivos planteados, debe llevar un control de las acciones a implementar para que se concreten las mismas.
- La empresa debe gestionar políticas y procedimientos para que sus procesos se encuentren detallados, se administre de forma ordenada y se pueda tener control.
- Es importante implementar los registros contables que ayudaran financieramente a la toma de decisiones y transparentar los resultados ante el gerente.
- Ampliar el portafolio de productos que se comercializan, con la finalidad de abastecer el mercado de acuerdo a las necesidades en cuanto a tecnología, marca y modelo.

REFERENCIAS

- ACFí. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2014, de Tipos de empresas en Ecuador: <http://www.auditoresycontadores.com/index.php/articulos/contabilidad/impuestos/89-tipos-de-empresas-en-ecuador>
- América Economía. (s.f.). Recuperado el 07 de 09 de 2014, de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/ecuador-crece-confianza-en-la-democracia-segun-un-sondeo-del-gobierno>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 07 de 09 de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2012). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Mundial. (s.f.). Recuperado el 07 de 09 de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Blomberg. (2012). Obtenido de www.blomberg.com/markets/rates/index.html
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (s.f.). *Boletín Económico*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20ENE%20BE%20CCG%20Salario%20Digno%20y%20estructura%20de%20costos%20de%20las%20empresas.pdf>
- Damodaran. (2013). *Prima de Riesgo*. Obtenido de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls>
- Damodaran. (Enero de 2014). *Betas por Sector*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. D.F. México, México: Pearson Educación.

Diario El Ciudadano. (s.f.). Recuperado el 07 de 09 de 2014, de <http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-correa-gobierno-ecuadoriano-obtiene-sobresaliente-en-democracia-con-un-respaldo-popular-del-80/>

Diario El Comercio. (24 de 09 de 2014). *Negocios*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/oferta-de-autos-se-abre.html>

Diario El Diario. (s.f.). Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://www.eldiario.ec/temas/sueldo-basico-ecuador/>

Diario El Telégrafo. (03 de 01 de 2012). Recuperado el 01 de 08 de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/clase-media-se-robustece-segun-la-calidad-de-vida.html>

Duran, P. (2013). En *Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos* (pág. 107).

Eruditos. (31 de 07 de 2014). Obtenido de http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Poblaci%C3%B3n_de_la_Parroquia_Conocoto

Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principio de Administración de Operaciones*. DF. México, México: Pearson Educación.

Index Mundi. (s.f.). Recuperado el 03 de 08 de 2014, de [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_inflacion_\(precios_al_consumidor\).html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_inflacion_(precios_al_consumidor).html)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). Recuperado el 16 de 07 de 2014, de CIU 4.0: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *INEC*. Recuperado el 31 de 07 de 2014, de Tabulados Censales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f. (s.f.). *INEC*. Recuperado el 08 de Junio de 2014, de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. D.F. México, México: Pearson Educación.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Naucalpan de Juárez.

PNUD. (s.f.). Recuperado el 07 de 09 de 2014, de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/overview.html>

Secretaría Nacional de Comunicación. (18 de enero de 2014). *El Ciudadano*. Obtenido de Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja de América Latina: <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-tiene-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-america-latina/>

Secretaria Nacional de Comunicación. (09 de abril de 2014). Obtenido de Presidente Correa: Gobierno ecuatoriano obtiene sobresaliente en democracia con un respaldo popular del 80%: <http://www.comunicacion.gob.ec/presidente-correa-gobierno-ecuatoriano-obtiene-sobresaliente-en-democracia-con-un-respaldo-popular-del-80/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). Recuperado el 24 de 09 de 2014, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Senplades. (s.f.). Recuperado el 18 de 09 de 2014, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Servicio de Rentas Internas - SRI. (s.f.). *Búsqueda de Contribuyentes*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jspa>

Superintendencia de Compañía. (s.f.). Recuperado el 13 de 09 de 2014, de
<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

Superley. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2014, de Código de Comercio:
<http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20MERCANTIL/C%F3digo%20de%20Comercio.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas

AUTORACING

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, y me encuentro realizando una investigación para medir el grado de satisfacción de los clientes de Autoracing. Cabe mencionar que la información obtenida tiene como finalidad académica y los datos proporcionados serán tratados con la debida reserva.

CUESTIONARIO

1. ¿Desde cuándo es usted cliente de Autoracing? (Marque con X)

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de un año |
| <input type="checkbox"/> | Entre 1 - 3 años |
| <input type="checkbox"/> | Entre 4 - 8 años |
| <input type="checkbox"/> | Más de 9 años |

2. ¿Cómo nos conoció? (Marque con X)

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Revistas |
| <input type="checkbox"/> | Amistades |
| <input type="checkbox"/> | Otro ¿Cuál? _____ |

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos de Autoracing? (Marque con una X)

- | | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Excelente |
| <input type="checkbox"/> | Muy Bueno |
| <input type="checkbox"/> | Bueno |
| <input type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Malo |

4. ¿Cómo valora las siguientes características de Autoracing? (Marque con una X)

Atributos	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Precio					
Limpieza/orden del lugar					
Equipamiento/Tecnología					
Calidad del servicio					
Forma de pago					
Cercanía					

5. ¿La última vez que se acercó a Autoracing encontró todo lo que buscaba? (Marque con una X)

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	Parcialmente
<input type="checkbox"/>	No

6. ¿Qué le parece el horario de atención? (Marque con una X)

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muy Bueno
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo

7. ¿Recomendaría adquirir repuestos automotrices a otras personas o empresas? (Marque con una X)

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	Probablemente
<input type="checkbox"/>	Quizás
<input type="checkbox"/>	Es improbable
<input type="checkbox"/>	No

Gracias!

AUTORACING

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, y me encuentro realizando una investigación para medir el mercado potencial que podría captar Autoracing. Cabe mencionar que la información obtenida tiene como finalidad académica y los datos proporcionados serán tratados con la debida reserva.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuándo usted requiere adquirir un repuesto automotriz, generalmente acude a:? (Marque con X)

- Concesionario donde adquirió el vehículo
 Locales comerciales de Conocoto
 Deja que el mecánico realice la compra
 Otra ¿Cuál? _____

2. ¿Qué marca y año es su vehículo?

3. ¿Qué tipo de repuestos automotrices suele comprar para su vehículo?
(Marque con X)

- Para chequeos periódicos por kilometraje (Mecánica preventiva)
 Para daños puntuales (Mecánica correctiva)

4. ¿Cómo valora las siguientes características del lugar donde usted adquiere los repuestos automotrices? (Marque con una X)

Atributos	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Precio				
Limpieza/orden del lugar				
Equipamiento/Tecnología				
Calidad del servicio				
Forma de pago				
Stock				
Cercanía				

5. ¿Con qué frecuencia realiza la compra?

<input type="checkbox"/>	Semanal
<input type="checkbox"/>	Mensual
<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál? _____

6. ¿La última vez que adquirió repuestos automotrices encontró todos en la parroquia de Conocoto? (Marque con una X)

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	Parcialmente
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	No compra en Conocoto

7. ¿Cómo le gustaría conocer sobre locales comerciales que proveen este servicio? (Marque con X)

<input type="checkbox"/>	Prensa o revistas
<input type="checkbox"/>	Envío de información directa
<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Publicidad en Conocoto
<input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál? _____

Anexo 2. Población parroquia Conocoto por edad

Población de la parroquia Conocoto de: Edad años:	Hombre	Mujer	Total
De: 0 a 5 años	4.198	4.043	8.241
De: 6 a 10 años	3.830	3.695	7.525
De: 11 a 15 años	3.732	3.635	7.367
De: 16 a 20 años	3.759	3.776	7.535
De: 21 a 25 años	3.539	3.715	7.254
De: 26 a 30 años	3.303	3.710	7.013
De: 31 a 35 años	2.796	3.262	6.058
De: 36 a 40 años	2.670	3.129	5.799
De: 41 a 45 años	2.533	2.927	5.460
De: 46 a 50 años	2.491	2.752	5.243
De: 51 a 55 años	1.980	2.114	4.094
De: 56 a 60 años	1.541	1.731	3.272
De: 61 a 65 años	1.198	1.271	2.469
De: 66 a 70 años	883	950	1.833
De: 71 a 75 años	496	622	1.118
De: 76 a 80 años	353	432	785
De: 81 a 85 años	209	314	523
De: 86 a 90 años	106	199	305
De: 91 a 95 años	57	76	133
De: 96 a 100 años	13	26	39
De: 101 a 105 años	1	1	2
De: 106 a 110 años	2	1	3
De: 111 a 116 años	1	-	1
	39.691	42.381	82.072

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

Anexo 3. Clientes Autoracing (Facturación últimos tres (3) años)

#	NOMBRE	#	NOMBRE
1	Julio César Granda Vera	26	Victoria Chango
2	Carla Maldonado	27	Patricia Larraga
3	Armando Yáñez	28	Martha Freire
4	Alex Peña	29	Ing. Juan Yanchapaxi
5	Santiago Aleaga	30	Ing. Fernando Padilla
6	José Remache	31	Esteban Vaca
7	José Sabanda	32	Mecanica Cevallos
8	Pilar Muñoz	33	Xavier Barriga
9	Hernán Cevallos	34	Xavier Vasconez
10	Carlos González	35	Gonzalo Mogollon
11	Diego Uzcátegui	36	Eduardo Santamaria
12	Andrés Quispe Almeida	37	Ivan Pachacama
13	Miguel Taco	38	Armando Mayorga
14	Margarita Rodríguez	39	Rafael Olalla
15	Oswaldo Pilataxi	40	Juan Loaiza
16	Luis Gonzalo Jácome	41	Adepro
17	Juan Carlos Tipán	42	Bactobiology
18	Felipe Mantilla	43	Jorge Tenorio
19	Guillermo Pilataxi	44	Leonardo Zurita
20	Freddy Garnica Herrera	45	Homero Lopez
21	Diego Ramírez	46	Javier Nieto
22	Fernando Gualotuña	47	Jose Morales
23	Jeovanny Arteaga	48	Vicente Ayo
24	El Mundo Automotriz	49	Ing. Carlos Toscano
25	Santiago Villacis	50	Pablo Panchi

Anexo 4. Mercado meta

Población de la Parroquia Conocoto de: Edad años:	Hombre	Mujer	Total
Población de la Parroquia Conocoto de: 25 años:	720	763	1.483
Población de la Parroquia Conocoto de: 26 años:	702	746	1.448
Población de la Parroquia Conocoto de: 27 años:	660	750	1.410
Población de la Parroquia Conocoto de: 28 años:	648	759	1.407
Población de la Parroquia Conocoto de: 29 años:	653	718	1.371
Población de la Parroquia Conocoto de: 30 años:	640	737	1.377
Población de la Parroquia Conocoto de: 31 años:	587	667	1.254
Población de la Parroquia Conocoto de: 32 años:	593	676	1.269
Población de la Parroquia Conocoto de: 33 años:	571	679	1.250
Población de la Parroquia Conocoto de: 34 años:	515	630	1.145
Población de la Parroquia Conocoto de: 35 años:	530	610	1.140
Población de la Parroquia Conocoto de: 36 años:	549	611	1.160
Población de la Parroquia Conocoto de: 37 años:	529	625	1.154
Población de la Parroquia Conocoto de: 38 años:	551	653	1.204
Población de la Parroquia Conocoto de: 39 años:	523	626	1.149
Población de la Parroquia Conocoto de: 40 años:	518	614	1.132
Población de la Parroquia Conocoto de: 41 años:	473	549	1.022
Población de la Parroquia Conocoto de: 42 años:	551	628	1.179
Población de la Parroquia Conocoto de: 43 años:	520	568	1.088
Población de la Parroquia Conocoto de: 44 años:	499	615	1.114
Población de la Parroquia Conocoto de: 45 años:	490	567	1.057
Población de la Parroquia Conocoto de: 46 años:	474	605	1.079
Población de la Parroquia Conocoto de: 47 años:	505	531	1.036
Población de la Parroquia Conocoto de: 48 años:	538	594	1.132
Población de la Parroquia Conocoto de: 49 años:	511	539	1.050
Población de la Parroquia Conocoto de: 50 años:	463	483	946
Población de la Parroquia Conocoto de: 51 años:	422	437	859
Población de la Parroquia Conocoto de: 52 años:	408	416	824
Población de la Parroquia Conocoto de: 53 años:	409	471	880
Población de la Parroquia Conocoto de: 54 años:	380	375	755
Población de la Parroquia Conocoto de: 55 años:	361	415	776
Población de la Parroquia Conocoto de: 56 años:	332	406	738
Población de la Parroquia Conocoto de: 57 años:	320	369	689
Población de la Parroquia Conocoto de: 58 años:	305	337	642
Población de la Parroquia Conocoto de: 59 años:	296	276	572
Población de la Parroquia Conocoto de: 60 años:	288	343	631
Población de la Parroquia Conocoto de: Total años:	18.034	20.388	38.422

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

Anexo 5. Competencia

Listado de compañías activas CANTON QUITO

1	ABCARREPUESTOS ORIGINALES S.A.
2	ADIREPARTES S.A.
3	AEPCGLOBAL INTERNATIONAL TRADE CIA. LTDA.
4	ALCANTARA MANRIQUE CIA. LTDA.
5	ALEMANIAMOTORS S.A.
6	ANREYACSA ANDINA REPUESTOS Y ACCESORIOS S.A
7	ATVREPUESTOS Y SERVICIOS S.A.
8	AUDESUR S.A.
9	AUDIMARS S.A.
10	AUTO REPUESTOS DHELYTYRE S.A.
11	AUTO REPUESTOS ECUADOR IMPORTREPAIR CIA. LTDA.
12	AUTO REPUESTOS GABASA CIA. LTDA.
13	AUTO SERVICIOS DIESEL ECUATORIANOS C LTDA
14	AUTOCENTRO CIA LTDA
15	AUTOCHERY DE ECUADOR S.A.
16	AUTOCOFIC IMPORT SOCIEDAD ANONIMA
17	AUTOESPINOSA MOTORES AEMOTORS S.A
18	AUTOMOTRIZ ABTOLADA RODRIGO ESPINOSA CIA. LTDA.
19	AUTOMOTRIZ MAZUKI CIA. LTDA.
20	AUTOMÓVILES, REPUESTOS Y PARTES ARP S.A.
21	AUTOPARCAM S.A.
22	AUTOPARTES CIF S.A.
23	AUTOPARTS KLINER CIA. LTDA.
24	AUTOPERNO AUTOMOTRIZ Y PERNOS CIA. LTDA
25	AUTOPIEZAS S.A.
26	AUTOREPUESTOS DEL JAPON ENRIQUE HERRERA Y ASOCIADO
27	AUTOREPUESTOS LUIS H. RODRIGUEZ T. C.A
28	AUTOSKY ORBE MORA HERMANOS CIA. LTDA.
29	AUTOSTORE S.A.
30	AVIAUTO REPRESENTACIONES INTERNACIONALES S.A.
31	AVICARTRADING CIA. LTDA.
32	BAVARIANAUTO CIA. LTDA.
33	BETTENCOURTME CIA. LTDA.
34	BOLAÑOS ENRIQUEZ CIA. LTDA
35	BOREALIS CIA. LTDA.
36	BRASILMOTORS S.A.
37	BUJIAS NGK DEL ECUADOR CIA. LTDA.
38	CACERES DIESEL CIA. LTDA.
39	CADENA & PADILLA IMPORTACIONES CIA. LTDA.
40	CAR IMPORTACIONES S.A. IMPOREP
41	CAR SHOPPING S.A.
42	CARCUEROS S.A.
43	CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.
44	CARETYRES CIA. LTDA.
45	CASASIA REPRESENTACIONES Y PROYECTOS S.A.
46	CENDIPARTS CIA. LTDA.
47	CENTRO AUTOMOTRIZ CIA LTDA
48	CENTRO AUTOMOTRIZ GUSTAVO MOYA BACA CIA LTDA
49	CENTRO DE ACCESORIOS PARA VEHICULOS CAR ACCESSORY DEPOT CIA. LTDA.
50	CENTRO DISTRIBUIDOR COMERCIAL CENDISCO C. LTDA.
51	CERDEX CIA. LTDA.
52	CEROKM CIA. LTDA.
53	CERON IMPORTADORES CERIMP CIA. LTDA.
54	CHECOPARTS CIA. LTDA.
55	CHINAMBI TRADING CIA. LTDA.
56	CIALBRA CIA. LTDA.
57	CLA INTERNACIONAL SOCIEDAD ANONIMA
58	CLASAUTO S.A.
59	COLPISAMOTRIZ ECUADOR S.A.
60	COLREPUUESTOS C.A. COLOMBIANA DE REPUESTOS
61	COMERCIAL EDWIN REYES E SA
62	COMERCIAL FERRETERO ASOCIADOS COMFERAS CIA. LTDA.
63	COMERCIAL GUAYASAMIN COMGUAY CIA. LTDA.
64	COMERCIAL TURBOAUTO C LTDA
65	COMERCIAL Y DISTRIBUIDORA SURTHLLANTAS CIA. LTDA.
66	COMERCIO AUTO PARTES CODEPARTES S.A.
67	COMPANIA LIMITADA DE INVERSIONES
68	COMPANIA TECNICA Y AGRICOLA TECNOROBLES S.A.
69	COMPANIA VAOIMPORTATIONS CIA. LTDA.
70	COMPRA Y VENTA DE VEHICULOS RED MOTORS COREDMOTORS CIA. LTDA.
71	CONTINENTAL FRICTIONLUBE CIA. LTDA.
72	COPINTERLLANTA S.A.
73	CORPORACION AUTOMOTRIZ VINUEZA S.A.
74	CORPORACION PUENTE & MONTESINOS CIA. LTDA.
75	COSMOLLANTA IMPORTADORA CIA. LTDA.
76	CRAICOMSA CIA. DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, INDUSTRIALES Y COMUNICACIONES S.A.
77	CROSSING FRONTIERS DEL ECUADOR CRF CIA. LTDA.
78	CRULLER IMPORTACIONES CIA. LTDA.
79	CRUZ ANDRADE CRUZAN C LTDA
80	DAPALAUTO S.A.
81	DAVMARTIRES COMERCIALIZADORA S.A.
82	DIMAPARIMPOREX S.A.
83	DIPO AUTO C.L.
84	DISGRANCO CIA. LTDA.
85	DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ AUTOREPUESTOS PICHINCHA DAUTORPICHINCHA S.A.
86	DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ BOLAÑOS AUTO SHOW CIA. LTDA.
87	DISTRIBUIDORA AUTOREX CIA. LTDA.
88	DISTRIBUIDORA COMERCIAL AUTOMOTRIZ DICAUTO CIA. LTDA.
89	DISTRIBUIDORA DE FILTROS Y REPUESTOS DISREFIL CIA. LTDA.
90	DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS DISREPUEST S.A.
91	DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS JAIME PAEZ C LTDA
92	DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ACCESORIOS, REPUESTOS Y COMERCIO DINARECO CIA. LTDA.
93	DISTRIBUIDORA MERCANTIL INTERNACIONAL DISMERINT CIA. LTDA.
94	DISTRIBUIDORA SEKIDO S.A.
95	DISTRILLUJOS S.A.
96	DIVISION AUTOMOTRIZ MORISAENZ S.A.
97	DUPONT DE ECUADOR S.A.
98	DYCROMH CIA. LTDA.
99	DYNAMIC MOBILITY AUTOMOTRIZ CIA. LTDA.
100	EBENSER ECHEVERRIA BENALCAZAR EXPORTACIONES Y SERVICIOS CIA. LTDA.

Listado de compañías activas CANTON QUITO

101	ECUACCESORIOS S.A.
102	ECUALETTNIK SERVICIOS & REPRESENTACIONES S.A.
103	ECUAROTAX S.A.
104	ECUATORIANA DE TRACTORES Y REPUESTOS ECUATRACTO CIA. LTDA.
105	EL AUTOMOVIL INTERNACIONAL CIA LTDA
106	EL AUTOMOVIL JAPONES C LTDA
107	ENERLIM CIA. LTDA.
108	ENRHER S.A.
109	EQUIPUSA MALDONADO TOBAR CIA. LTDA.
110	ERCOPARTS TRADING S.A.
111	ESNAT S.A.
112	ESTAMPADOS METALICOS NICOLALDE & NICOLALDE CIA. LTDA.
113	ESTRAGES ESTRATEGIA Y GESTION S.A.
114	EUROLIMO SUPPLY EUROSUPPLY S.A.
115	EXPOMERCADO S.A.
116	FABRICA DE AIRES ACONDICIONADOS PARA AUTOMOTORES DEL ECUADOR S.A. FAESA
117	FARVADT PARTS IMPORTADORA CIA. LTDA.
118	FRANCO & BERNAL BALFRAN CIA. LTDA.
119	FRENOS Y REPUESTOS DEL ECUADOR FREREC S.A.
120	FUJIMOTORS S.A.
121	FULL LLANTAS I.V.D. CIA. LTDA.
122	GAMAPARTES CIA. LTDA.
123	GERMAN TAPIA PUENTE AUTOREPUESTOS S.A. AUTOGTPSA
124	GIAHAN ECUADOR CIA. LTDA.
125	GLAYAMOVILIZA S.A.
126	GLOBAL TIRES CIA. LTDA.
127	GLOBALLANTAS S.A.
128	GLOBALTRONIC CIA. LTDA.
129	GOODYEAR INTERNATIONAL CORPORATION
130	GUARANDA FIGUEROA REPUESTOS AUTOMOTRICES CIA. LTDA.
131	HI-PERFORMANCE AUTOMOTRIZ CIA. LTDA.
132	HIDALGOIMPORTS S.A.
133	HIDRAULICOS MALDONADO GADZOVSKI CIA. LTDA.
134	HOUSEMOTOR S.A.
135	IBAMOTORS CIA. LTDA.
136	IBERWORM DISTRIBUCION & COMERCIO CIA. LTDA.
137	IDERNA DEL ECUADOR S.A.
138	IMPORDELTO S.A.
139	IMPORFILTRO CIA. LTDA.
140	IMPORJORNISA CIA. LTDA.
141	IMPORTACION DE REPUESTOS AUTOMOTRICES MORITA MOREPAUT CIA. LTDA.
142	IMPORTACIONES AUTOMOTRICES NINAHUALPA HIDALGO CIA. LTDA.
143	IMPORTACIONES FULLENERGY S.A.
144	IMPORTACIONES VWPARTS CIA. LTDA.
145	IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES LEAL YEPEZ S.A.
146	IMPORTADORA AUTOMOTRIZ ARGUELLO CIA. LTDA.
147	IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FALCON IMPFALC CIA. LTDA.
148	IMPORTADORA AUTOMOTRIZ MARISCAL CHAVEZ CIA. LTDA.
149	IMPORTADORA AXSTEK CIA. LTDA.
150	IMPORTADORA CAR ZONE CIA. LTDA.
151	IMPORTADORA DE ACCESORIOS Y NEUMATICOS IMANEUMAGIC CIA. LTDA.
152	IMPORTADORA DE PIEZAS DE VEHICULOS E INDUSTRIAS PALRU CIA. LTDA.
153	IMPORTADORA DE TURBOS IMPORTURBO CIA. LTDA.
154	IMPORTADORA FLORES & TORO S.A.
155	IMPORTADORA HERVAZT S.A.
156	IMPORTADORA MEMOPART CIA. LTDA.
157	IMPORTADORA PAREDES IVAN RENATO Y COMPAÑIA IPAIRE S.A.
158	IMPORTADORA TRAILER REPUESTOS S.A. IMPORTRAILER
159	IMPORTADORA VILLALBA GILER CIA. LTDA.
160	IMPORTADORA VINICIO PORRAS CIA. LTDA.
161	IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA FARTACO CIA. LTDA
162	IMPORTJOMM IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.
163	IMPORTLAMECK S.A.
164	IMPORTUNIPRO S.A.
165	IMRAIN IMPORTACIONES CIA. LTDA
166	INCORPORACIONES VEHICULARES ESPECIALES INCORMOTOR S.A.
167	INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A.
168	INDUSTRIA DE MATERIALES DE FRICCION SA IMFRIASA
169	INDUSTRIAL OSOTIRES S.A.
170	INMEPROECTS INGENIERIA MECANICA Y PROYECTOS CIA. LTDA.
171	INTERFREN S.A. INTERNACIONAL DE FRENOS
172	IRSAMOTOR SOCIEDAD ANONIMA
173	ITAL-LLANTA C LTDA
174	ITALBRAS CIA. LTDA.
175	ITALCAUCHOS CIA. LTDA.
176	JANNI CIA. LTDA.
177	JAPANTIRES S.A.
178	JAPON Y KOREA MOTORS JAPYKOREA CIA. LTDA.
179	JGC IMPORTADORES INDUSTRIALES S.A.
180	JUAN EDUARDO PEREZ IMPORTACIONES CIA. LTDA.
181	KITREPUESTOS CIA. LTDA
182	LAPSE S.A.
183	LARIKU S.A.
184	LATINPRENEURS S.A.
185	LEIGHTONCORP CIA. LTDA.
186	LLANTAMATIC CIA. LTDA.
187	LLANTAS METROPOLITANAS S.A. METROTIRE
188	LLANTAS Y LOCALES SHYRIS CA LLANTALOCA
189	LLANTERA MOYA CIA. LTDA.
190	LLANTICENTRO L&M S.A
191	LUFT COM LUFTOOM S.A.
192	LUIS EDUARDO ALBAN LOPEZ LEAL IMPORTACIONES CIA. LTDA.
193	LUROMAQSA S.A.
194	LUZURIAGA COMERCIAL LUZUCOM CIA. LTDA.
195	MADVIS CIA. LTDA
196	MAGNOLOGISTIC CIA. LTDA.
197	MAINSOLUTIONS SERVICIOS Y MANTENIMIENTO S.A.
198	MAKROCOMERCIO CIA. LTDA.
199	MARCELO GOMEZ TORRES SOLO FORSA II CIA. LTDA.
200	MASTERPARTS CIA. LTDA.

Listado de compañías activas CANTON QUITO

201	MAXAUTO S.A.
202	MAXRACK CIA. LTDA.
203	MEGAFILTRO S.A.
204	MEGAREPUUESTOS S.A.
205	MENTOR AUTOTIRES CIA. LTDA.
206	MICHELIN DEL ECUADOR S.A.
207	MIGUEL GUACHAMIN POLANCO CIA. LTDA.
208	MOTOR FREAKS CIA. LTDA.
209	MOTORCLASS IMPORTADORES S.A.
210	MOTORES Y REPUESTOS MEMOREK S.A.
211	MOYA BACA TIRES, S.A.
212	MULTIACCESORIOS S.A.
213	MULTIAMAZON S.A.
214	MULTIBRAND S.A.
215	MULTIREPUUESTOS MULTIRESA S.A.
216	NCM IMPORTACIONES CIA. LTDA.
217	NEUMATICOS DEL ECUADOR SERVIRUEDA S.A.
218	NEUMATICOS EXPRESSDOS CIA. LTDA.
219	NIPPONAUTO S.A.
220	NOBOA ENRIQUEZ AUTO 87 CIA. LTDA.
221	NOVINVENTO SOLUCIONES CIA. LTDA.
222	OPTMALEC CIA. LTDA.
223	PARACAMIONES CIA. LTDA.
224	PARSIFAL S.A.
225	PARTEXNC ECUADOR CIA. LTDA.
226	PAZMIÑO INTERNATIONAL DISTRIBUTORS PAZINDIS CIA. LTDA.
227	PERFORMANCE PARTS AND ACCESORIES EC S. A. PERPARACCSA
228	PLATINIUM PART PLATPART S.A.
229	POLISERVICIOS S.A.
230	POWER LEY CIA. LTDA.
231	PRODUCTOS AUTOMOTRICES PRODUCTRIZ S.A.
232	PROSTATUS S.A.
233	PROVEREPUUESTOS CIA. LTDA.
234	QUITOTIRES CIA. LTDA.
235	RACICARS S.A.
236	RAILTECH SUFETRA S.A.
237	RECAMVESA REPUESTOS CAMIONES MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A.
238	REENCAUCHADORA ECUADOR CIA. LTDA.
239	REINDAUTO REPUESTOS INDUSTRIALES Y AUTOMOTRICES CIA. LTDA.
240	REJAPON S.A.
241	REMELIMPOR CIA. LTDA.
242	RENOCORP CIA. LTDA.
243	REPRESENTACIÓN IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN RIMCOVSEN S.A.
244	REPRESENTACIONES MERCANTILES REMICA CIA. LTDA.
245	REPUESTOS AUTOMOTRICES SUR REPUESUR CIA. LTDA.
246	REPUESTOS AUTOMOTRICES URGENPARTES S.A.
247	RETARDADORES, REPUESTOS Y VEHICULOS RETARDER CIA. LTDA.
248	RINTER S.A.
249	ROBMA SUMINISTROS INDUSTRIALES S.A.
250	RODAMIENTOS Y TRANSMISION DE POTENCIA ECUADOR RODAMITRANS CIA. LTDA.
251	RODOTRUCK S.A. IMPORTADORA DE IMPLEMENTOS RODOVIARIOS
252	RUEDA GARANTIZADA RUEDAGAR CIA. LTDA.
253	RULIMANESA B.Z.H. CIA. LTDA.
254	S.M. SOUTHMOTORS S.A.
255	SAEESCAPES, ACCESORIOS Y SERVICIOS S.A.
256	SAVIN SALAS-VARGAS IMPORTADORES CIA. LTDA.
257	SELLADOR DE LLANTAS SELLANTA S.A.
258	SERVIASROCAR CIA. LTDA.
259	SERVICIOS CONMAKUSA CIA. LTDA.
260	SERVICIOS INTEGRALES AUTONOMOS S.A. SERVINTERAUTO
261	SERVICIOS MUNDOPARTISTA CIA. LTDA.
262	SERVIFRENO C. LTDA.
263	SIGMACORP CIA. LTDA.
264	SISTEMAS Y CIRCUITOS AUTOMOTRICES SITEYCA S.A.
265	SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA SAIA
266	SOCIEDAD DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DEL ECUADOR SOPORTEC S.A.
267	SOLUCIONES AUTOMOTRICES COLLISION AUTOPARTS SCA S.A.
268	SOLUCIONES INTEGRALES AUTOMOTRICES DURAN ANDRADE S.A.
269	SONIDO ECUADOR CAR ELECTRONIC CIA. LTDA.
270	STK ILUMINACION CIA. LTDA.
271	SUMEQUIPOS C. LTDA.
272	SUPERCENTRO DE LLANTAS MONTYE CIA. LTDA.
273	TACOEEXPRESS TECHNOLOGY S.A.
274	TALLER AUTOMOTRIZ BORJA ALFARO CIA. LTDA.
275	TECH DEL ECUADOR TECHECUIA CIA. LTDA.
276	TECNILLANTA SA
277	TECNIRUEDAS S.A.
278	TECNOCAR C.A.
279	TIRES PLUS & PURIFIERS S.A.
280	TODELAUTO REPUESTOS S.A.
281	TOTALREPCAR CIA. LTDA.
282	TRAC MOTOR CIA. LTDA.
283	TRACDIPARTES S.A. TRACTORES Y REPUESTOS
284	TRACTOEQUADOR CIA. LTDA.
285	TRACTOMEGA CIA. LTDA.
286	TRACTOPLUS S.A.
287	TRACTOSUR CIA. LTDA.
288	TRACVIAL CIA. LTDA.
289	TRADING BUSES ECUADOR TRADIBUS CIA. LTDA.
290	TRAUTO S.A.
291	TRELMOTORS S.A.
292	TRUCK TYRES LLANTAS ACCESORIOS Y DERIVADOS CIA. LTDA.
293	TRUCKPLAZA CIA. LTDA.
294	UBIKASOLUCIONES CIA. LTDA.
295	UHLAN CONSTANTIN CIA. LTDA.
296	UMOEQUADOR S.A.
297	UNNOPARTS CIA. LTDA.
298	VALENCIA & BERMUDEZ ILUMINACION Y PRODUCTOS ELECTRICOS CIA. LTDA.
299	VANDERBILT ECUATORIANA CIA. LTDA.
300	VEGA REYES ASOCIADOS CIA. LTDA.
301	VELES IMPORTADORA COMERCIALIZADORA IMVELESCOM CIA. LTDA.
302	VIRTRES CIA. LTDA.
303	WHEELTUBE CIA. LTDA.
304	WORLDAUDIO CIA. LTDA.
305	WURTH ECUADOR WURTHECUADOR S.A.
306	YAZBEK GARCIA CIA. LTDA.

Listado de compañías activas CANTON RUMIÑAHUI

1	INGEMARCOMMERCE CIA. LTDA.
2	JPMAUTOPOWER CIA. LTDA.
3	LOBBYSOLUCIONES ECUADOR S.A.
4	POWERPARTS S.A.

Nota: (Superintencias de Compañías, s.f.)

Anexo 6. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	COLOMBIANA DE REPUESTOS		GUARANDA FIGUEROA		REPUESTOS DEL VALLE		REPUESTOS 24 DE MAYO	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Tecnología	0,08	1,00	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08
Calidad en los productos	0,10	2,00	0,16	2,00	0,16	2,00	0,16	2,00	0,16
Portafolio amplio	0,08	1,00	0,08	4,00	0,32	2,00	0,16	2,00	0,16
Diversidad de marcas	0,08	1,00	0,08	4,00	0,32	2,00	0,16	2,00	0,16
Asesoría - servicio al cliente	0,08	1,00	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08
Posicionamiento	0,06	1,00	0,08	3,00	0,24	1,00	0,08	3,00	0,24
Posición financiera	0,06	1,00	0,08	4,00	0,32	2,00	0,16	2,00	0,16
Volumen de ventas	0,10	2,00	0,16	4,00	0,32	2,00	0,16	2,00	0,16
Acciones de marketing	0,07	1,00	0,08	2,00	0,16	1,00	0,08	1,00	0,08
Competitividad en precios	0,10	1,00	0,08	3,00	0,24	2,00	0,16	2,00	0,16
Lealtad de los clientes	0,08	1,00	0,08	2,00	0,16	1,00	0,08	3,00	0,24
Administración	0,05	1,00	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08	2,00	0,16
Expansión	0,06	1,00	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08
	1,00		1,04		2,88		1,36		1,68

Anexo 7. Fichas plan de mejora

FICHA No.1		
PLAN INTERNO AUTORACING		
FECHA: Enero 2015		
SITUACIÓN A RESOLVER	Autoracing no tiene administración estratégica	
ACCIÓN	Revisión de misión y visión	
	Establecer el carácter legal de la compañía	
	Conocimiento de objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Santiago Vilaña (Gerente propietario) Carmen Pucachaqui (Administradora)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No se requiere
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	2 de marzo de 2015
	TERMINO	16 de marzo de 2015
REQUISITOS		
RESPONSABLE	Santiago Vilaña (Gerente propietario)	

FICHA 2		
PLAN INTERNO AUTORACING		
FECHA: Enero 2015		
SITUACIÓN A RESOLVER	Autoracing no tiene actividades administrativas enfocadas a la organización	
ACCIÓN	Mejoramiento del diseño organizacional (ver Anexo 8)	
	Descripción de funciones y perfil por competencias (ver Anexo 9)	
	Elaboración de procedimientos para cada actividad que tengan los cargos.	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Santiago Vilaña (Gerente propietario) Carmen Pucachaqui (Administradora)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No se requiere
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	2 de marzo de 2015
	TERMINO	30 de marzo de 2015
REQUISITOS		
RESPONSABLE	Santiago Vilaña (Gerente propietario)	

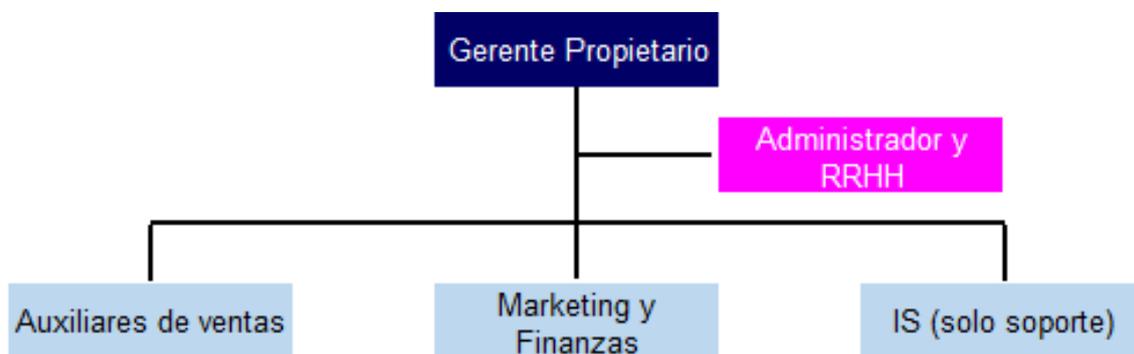
FICHA 3		
PLAN INTERNO AUTORACING		
FECHA: Enero 2015		
SITUACIÓN A RESOLVER	No cuenta con dirección de RRHH	
ACCIÓN	Creación de procedimientos para reclutamiento, entrevista, prueba y selección.	
	Establecer planes de capacitación para cada colaborador.	
	Creación de objetivos y medición de los mismos para cada colaborador.	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Santiago Vilaña (Gerente propietario) Carmen Pucachaqui (Administradora)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No se requiere
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	01 de abril de 2015
	TERMINO	30 de abril de 2015
REQUISITOS		
RESPONSABLE	Santiago Vilaña (Gerente propietario)	

FICHA 4		
PLAN INTERNO AUTORACING		
FECHA: Enero 2015		
SITUACIÓN A RESOLVER	No cuenta con slogan de recordación para los clientes. Nula actividad de publicidad y promoción. Pocas actividades comerciales y de expansión	
ACCIÓN	Establecer y ejecutar planes de marketing. Actividades de publicidad y promoción: pautas, volantes, actividades BTL Creación de base de proveedores por clase de productos. Política y procedimiento de pago de plazo a proveedores. Creación de un método de fijación de precios Política y procedimiento de ventas, crédito, devoluciones y descuentos Alianzas estratégicas con los talleres de la parroquia, reuniones de negociación Analizar y mejorar el portafolio de productos, así como el servicio de entrega Búsqueda de sucursales fuera de Conocoto y creación de sucursal	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Santiago Vilaña (Gerente propietario) Carmen Pucachaqui (Administradora) Vacante (Marketing & Finanzas)
	RECURSOS ECONÓMICOS	USD 30.000 para el vehículo
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	01 de mayo de 2015
	TERMINO	31 de agosto de 2015 / 01 de junio de 2017 (último)
REQUISITOS	Contar con un vehículo pequeño para entregas a los talleres	
RESPONSABLE	Carmen Pucachaqui (Administradora)	

FICHA 5		
PLAN INTERNO AUTORACING		
FECHA: Enero 2015		
SITUACIÓN A RESOLVER	Empresa no lleva contabilidad	
ACCIÓN	Creación de políticas y procedimiento contables Creación de un sistema de costos Implementación de indicadores financieros	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Santiago Vilaña (Gerente propietario) Carmen Pucachaqui (Administradora) Vacante (Marketing & Finanzas)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No se requiere
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	01 de julio de 2015
	TERMINO	31 de agosto de 2015
REQUISITOS	Software contable para extracción de información (ventas y compras)	
RESPONSABLE	Carmen Pucachaqui (Administradora)	

FICHA 6	
PLAN INTERNO AUTORACING	
FECHA: Enero 2015	
SITUACIÓN A RESOLVER	Poca administración de inventario y nulo uso de tecnología
ACCIÓN	Adquisición de un software contable.
	Realizar un inventario en unidades
	Creación de un procedimiento para administrar el inventario
	Adecuación de oficinas
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS
	Santiago Vilaña (Gerente propietario) Carmen Pucachaqui (Administradora) IS (proveedor solo para soporte)
	RECURSOS ECONÓMICOS
	USD 10.000
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO
	01 de julio de 2015
	TERMINO
	31 de octubre de 2015
REQUISITOS	
RESPONSABLE	Carmen Pucachaqui (Administradora)

Anexo 8. Diseño Organizacional



Anexo 9. Descripción funcional y perfil por competencias

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS 1

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente Propietario	Código:	1
Nombre de la empresa:	Autoracing	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	-		

2. Misión del puesto

Modelar el ambiente de trabajo, definiendo y comunicando la visión, misión y cultura organizacional de la empresa Autoracing, fijar las estrategias, asignar los recursos para el desarrollo de la empresa, y supervisar las operaciones y resultados operativos y financieros.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Dirigir, proponer y realiza propuestas para el plan de acción que desarrolla la alta dirección a corto, mediano y largo plazo.	Toda la empresa	Crecimiento y eficiencia en la empresa
2	Analiza y aprueba modificación o creación de estructuras organizacionales.	Administradora	% de mejoras en procesos de gestión y ventas
3	Dicta las normas de rendimiento que fijan el ritmo y la calidad del trabajo del personal	Administradora y Ventas	Porcentaje de cumplimiento de los presupuestos realizados
4	Define la visión estratégica de la empresa para captar nuevos mercados y enfrentar a la competencia	Administradora, Marketing y Finanzas	Captación de nuevos clientes Rendimiento sobre la inversión
5	Evalúa el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo de las líneas de productos.	Administradora y Finanzas	Índices económicos

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
6	Representa judicial y extrajudicialmente a la empresa	Gerente propietario	Ausencia de sanciones
7	Dispone la realización de inversiones sea en compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo o inversiones estratégicas.	Gerente propietario	% de rentabilidad sobre la inversión
8	Firma los documentos que comprometen a Autoracing	Gerente propietario	Beneficios en favor todos

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Aprueba estructuras planas y procesos sencillos de operación propuestos por Administración y Finanzas.	Administración y Mecánica automotriz	Evaluación de ideas.	Atención a detalles.
2	Apoya la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes.	Planificación Elaboración de estrategias Mecánica automotriz	Pensamiento analítico	Iniciativa
3	Participa en la preparación de presupuesto y evalúa resultados	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial, Ingeniero Mecánico	Gerencia, marketing, recursos humanos, mecánica automotriz

6. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
2	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
3	Proveedores / contratistas / clients	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
4	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Manejar programas informáticos	MS Office, correo electrónico	X	X
2	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

8. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
2	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
3	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
4	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

9. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 años

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS 2

1. Datos de identificación

Puesto:	Administrador y RRHH	Código:	2
Nombre de la empresa:	Autoracing	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Gerente propietario		

2. Misión del puesto

Supervisar el trabajo de los cargos operativos de Autoracing, participar totalmente en la selección y desarrollo del personal, presentar resultados a la gerencia y apoyar en la toma de decisiones.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Supervisa los objetivos y estrategias de Autoracing en cada proceso de las áreas.	Ventas, marketing y finanzas	Cumplimiento de objetivos.
2	Gestiona y controla los procedimientos de la compañía, aprueba excepciones (casos fortuitos).	Ventas, marketing y finanzas	% incumplimientos con excepciones y muestreos aleatorios de control.
3	Define y evalúa el perfil de competencias de las personas que trabajan y que se integran a la empresa	Toda la empresa	Normas de rendimiento de las personas Nivel de integración a la cultura de la empresa
4	Diseña planes y participa en el desarrollo y motivación del personal	Toda la empresa	Niveles de rendimiento del personal
5	Alerta a la gerencia sobre la industria y el mercado.	Gerente propietario	Número de informes
6	Elabora informes anuales de gestión y resultados, para la toma de decisiones.	Gerente propietario	Número de informes

7	Suscribir los cheques para cubrir las obligaciones financieras de la empresa.	Proveedores, empleados y demás acreedores	Buen manejo de los pasivos institucionales
---	---	---	--

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Aprueba procesos de Administración y Finanzas.	Administración	Evaluación de ideas.	Atención a detalles y riesgo
2	Fomenta cultura organizacional orientada a la motivación y óptimos resultados de gestión del personal.	Manejo de conflictos Gestión gerencial	Manejo de RRHH Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas
3	Evaluación de resultados de gestión del personal y nómina	Negociaciones	Evaluación de ideas	Iniciativa
4	Apoya la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes.	Planificación Elaboración de estrategias	Pensamiento analítico	Iniciativa
5	Participa en la preparación de presupuesto y evalúa resultados	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Conocimiento del mercado

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Administración de empresas	Recursos humanos, marketing, finanzas

6. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
2	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
3	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
4	Proveedores / contratistas / clients	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
5	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Manejar programas informáticos	MS Office, correo electrónico	X	X
2	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

8. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
2	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
3	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
4	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
5	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
6	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
7	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

9. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	10 años

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS 3

1. Datos de identificación

Puesto:	Auxiliar de ventas	Código:	3
Nombre de la empresa:	Autoracing	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Administradora y RRHH		

2. Misión del puesto

Impulsar y generar ventas del portafolio de productos que tiene Autoracing, a través del asesoramiento continuo y servicio al cliente. Notificar nuevas necesidades del mercado y preparar producto para exhibición.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Proporciona asesoramiento a los clientes hasta conseguir la venta	Clientes	Crecimiento en ventas
2	Realiza cuadro de caja diario y reporte de cierre mensual de ventas, conforme a objetivos.	Administradora	Crecimiento en ventas
3	Aplica los procedimientos de ventas y políticas comerciales aprobadas	Clientes	% de incumplimientos

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Gestiona ventas con asesoramiento eficientes	Mecánica automotriz	Comprensión de necesidades	Atención a detalles.

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa o en curso	3 años / Ingeniero Mecánico	Ventas

6. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Partes y piezas automotrices	Conocimientos de modelos y marcas de vehículos	X	X
2	Proveedores / contratistas / clients	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
3	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Manejar programas informáticos	MS Office, correo electrónico	X	X
2	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

8. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
3	Monitoreo y control	Verificar el cumplimiento de procedimientos y políticas	X	X
5	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo los objetivos de ventas	X	X
6	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X

9. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS 4

1. Datos de identificación

Puesto:	Marketing y Finanzas	Código:	4
Nombre de la empresa:	Autoracing	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Administradora y RRHH		

2. Misión del puesto

Establecer estrategias de marketing para lograr un mejor posicionamiento de Autoracing. Elaborar informes contables y financieros para análisis de resultados y toma de decisiones.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Proponer, implementar, dirigir y evaluar estrategias de marketing corto, mediano y largo plazo.	Gerente propietario y Administradora	Crecimiento y posicionamiento
2	Analiza y negocia con proveedores para actividades relacionadas a mercadeo.	Proveedores	% de ahorro en cada negociación
	Lleva la contabilidad de la compañía, elabora informes mensuales, con indicadores financieros.	Gerente propietario y administradora	Número de informes
4	Declara a la autoridad fiscal y firma de balances	Autoridad fiscal	Número de declaraciones
5	Gestiona pago a proveedores	Proveedores	Buen manejo de los pasivos institucionales

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Evaluación de resultados de gestión y financieros	Finanzas	Pensamiento analítico	Iniciativa
2	Gestiona y evalúa las campañas de mercadeo, analizando el retorno de inversión	Marketing y Finanzas	Pensamiento creativo y analítico	Iniciativa, creatividad y destreza analítica
3	Participa en la preparación de presupuesto y evalúa resultados	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Ingeniero en Marketing con especialización en Finanzas	Gerencia, marketing, finanzas

6. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
2	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
3	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Manejar programas informáticos	MS Office, correo electrónico	X	X
2	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

8. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
3	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
4	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar	X	

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
		tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		
5	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
6	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X

9. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años

Anexo 10. Inversión inicial

INVERSION INICIAL													
ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACION								
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V/ AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	DEP. ACUM.	V/RESIDUAL
1	Inmuebles:												
	Adecuaciones	60 m ²	\$ 22,00	\$ 4.140,36	20	\$ 207,02	\$ 207,02	\$ 207,02	\$ 207,02	\$ 207,02	\$ 207,02	\$ 1.035,09	\$ 3.105,27
	Subtotal			\$ 4.140,36		\$ 207,02	\$ 1.035,09	\$ 3.105,27					
2	Equipos:												
	Teléfonos	1	\$ 80,00	\$ 80,00	3	\$ 26,67	\$ 26,67	\$ 26,67	\$ 26,67	\$ -	\$ -	\$ 80,00	\$ -
	Computador	3	\$ 998,00	\$ 2.994,00	3	\$ 998,00	\$ 998,00	\$ 998,00	\$ 998,00	\$ -	\$ -	\$ 2.994,00	\$ -
	Impresora	1	\$ 274,98	\$ 274,98	3	\$ 91,66	\$ 91,66	\$ 91,66	\$ 91,66	\$ -	\$ -	\$ 274,98	\$ -
	Vehículo	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	5	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00	\$ -
	Subtotal			\$ 13.348,98		\$ 3.116,33	\$ 3.116,33	\$ 3.116,33	\$ 3.116,33	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 13.348,98	\$ -
3	Muebles:												
	Estaciones de trabajo	3	\$ 300,00	\$ 900,00	10	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 450,00	\$ 450,00
	Sillas gerencia	1	\$ 200,00	\$ 200,00	10	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	Sillas tipo secretaria	3	\$ 80,00	\$ 240,00	10	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	Sillas de visita	3	\$ 60,00	\$ 180,00	10	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 90,00	\$ 90,00
	Archivador aéreo	3	\$ 80,00	\$ 240,00	10	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	Counter	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 600,00	\$ 600,00
	Mueble tipo librero	3	\$ 300,00	\$ 900,00	10	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 450,00	\$ 450,00
	Mesa de impresora	1	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 50,00
		Subtotal			\$ 3.960,00		\$ 396,00	\$ 1.980,00					
TOTAL				\$ 21.449,34		\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 3.719,34	\$ 2.603,02	\$ 2.603,02	\$ 16.364,07	\$ 5.085,27

Detalle de cotizaciones en el Anexo 15.

ACTIVOS INTANGIBLES					AMORTIZACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR AÑO	VALOR RESIDUAL
1	Software	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	5	\$ 600,00	\$ -
2	Código de barras	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	5	\$ 200,00	\$ -
3	Gastos puesta en			\$ 3.387,25	5	\$ 677,45	\$ -
				\$ 7.387,25		\$ 1.477,45	\$ -

PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	ESPECIFICACIÓN TÉCNICA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Derrocamiento y retiro de material	gl	Concreto y madera	1	\$ 300,00	\$ 300,00
2	Resanado y pintura mampostería permalutex dos manos	m2	Residuos	60	\$ 3,80	\$ 228,00
3	Pintura	m2	Pintura	60	\$ 7,80	\$ 468,00
4	Luminarias 1.20 x 0,60	u	Eléctrico	10	\$ 45,00	\$ 450,00
5	Puntos de iluminacion	u	Eléctrico	18	\$ 25,00	\$ 450,00
7	Mampara de vidrio templado piso techo H=2,50	m2	Vidrio	2	\$ 140,00	\$ 280,00
8	Puerta de vidrio templado	u	Vidrio	1	\$ 500,00	\$ 500,00
9	Mueble bajo de madera acabado formica con meson de granito	ml	Madera y granito	1	\$ 470,00	\$ 470,00
10	Instalacion hidrosanitaria para cafeteria	Pto	Acero	1	\$ 60,00	\$ 60,00
11	Grifería	U	Acero	1	\$ 100,00	\$ 100,00
12	Espejo esmerilado para baño	u	Vidrio	1	\$ 100,00	\$ 100,00
13	Imprevistos: picado y corchado de instalaciones	gl	Varios	1	\$ 300,00	\$ 300,00
14	Desalojo de escombros y limpieza de obra	gl	Transporte y limpieza	1	\$ 200,00	\$ 200,00
15	Honorarios	u	Varios	1	\$ 234,36	\$ 234,36
TOTAL				159		\$ 4.140,36

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Constitución de la empresa:	
	Abogado	\$ 500,00
	Notario	\$ 300,00
	Patente municipal	\$ 107,25
	Registro mercantil	\$ 500,00
	Subtotal	\$ 1.407,25
2	Remuneraciones:	
	Auxiliar de ventas 1 (1 mes)	\$ 380,00
	Analista de Marketing & Finanzas (1 mes)	\$ 500,00
	Subtotal	\$ 880,00
3	Otros:	\$ 100,00
4	Publicidad	\$ 1.000,00
	Subtotal	\$ 1.000,00
TOTAL		\$ 3.387,25

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Inventario:				
1	Flasher	200	\$ 0,88	\$ 176,82	\$ 44,21
2	Agua destilada	100	\$ 0,15	\$ 14,57	\$ 3,64
3	Soporte batería	50	\$ 0,57	\$ 28,70	\$ 7,18
4	Fusible LIN y maxi	70	\$ 0,30	\$ 21,00	\$ 5,25
5	Borne	500	\$ 0,33	\$ 166,20	\$ 41,55
6	Banda Dayco	250	\$ 1,73	\$ 432,56	\$ 108,14
7	Fusible y mini fusible	200	\$ 0,03	\$ 5,23	\$ 1,31
8	Pito	40	\$ 1,91	\$ 76,28	\$ 19,07
9	Cruceta	140	\$ 1,65	\$ 231,57	\$ 57,89
10	Batería Bosch	300	\$ 15,37	\$ 4.610,84	\$ 1.152,71
11	Relay	200	\$ 0,64	\$ 127,11	\$ 31,78
12	Platino	250	\$ 0,43	\$ 107,05	\$ 26,76
13	Portadiodos	50	\$ 1,66	\$ 83,20	\$ 20,80
14	Foco	3.600	\$ 0,59	\$ 2.129,19	\$ 532,30
15	Pastilla	200	\$ 4,06	\$ 812,40	\$ 203,10
16	Socket	1.200	\$ 0,22	\$ 259,33	\$ 64,83
17	Rectificador	120	\$ 2,28	\$ 273,36	\$ 68,34
18	Pluma	120	\$ 1,01	\$ 121,78	\$ 30,45
19	Sonax	200	\$ 0,18	\$ 36,80	\$ 9,20
20	Abrazadera	600	\$ 0,49	\$ 295,20	\$ 73,80
21	Módulo eléctrico	10	\$ 1,79	\$ 17,86	\$ 4,47
22	Tapa tanque gasolina	150	\$ 0,72	\$ 107,40	\$ 26,85
23	Tapa de aceite	50	\$ 0,83	\$ 41,25	\$ 10,31
24	Tapa de radiador	200	\$ 0,65	\$ 129,48	\$ 32,37
25	Taipe	100	\$ 0,10	\$ 9,80	\$ 2,45
26	Regulador	50	\$ 2,25	\$ 112,56	\$ 28,14
27	Amortiguador	28	\$ 6,05	\$ 169,51	\$ 42,38
28	Disco de freno	20	\$ 3,77	\$ 75,39	\$ 18,85
29	Templador	50	\$ 3,98	\$ 199,17	\$ 49,79
30	Batería Motorex	30	\$ 15,22	\$ 456,46	\$ 114,11
31	Boquilla	100	\$ 0,19	\$ 19,16	\$ 4,79
32	Batería Ecuador	50	\$ 14,87	\$ 743,64	\$ 185,91
33	Rodamiento	360	\$ 2,00	\$ 720,00	\$ 180,00
34	Retenedor	360	\$ 0,50	\$ 180,00	\$ 45,00
35	Cilindros de freno	6	\$ 3,40	\$ 20,40	\$ 5,10
36	Bombas de freno	36	\$ 4,00	\$ 144,00	\$ 36,00
37	Bombas de embrague	36	\$ 4,80	\$ 172,80	\$ 43,20
38	Mordazas (reparación)	20	\$ 3,40	\$ 68,00	\$ 17,00
39	Puntas de eje	24	\$ 11,00	\$ 264,00	\$ 66,00
40	Misceláneos	200	\$ 2,00	\$ 400,00	\$ 100,00
	Subtotal	10.270		\$ 14.060,05	\$ 3.515,01
41	Remuneraciones			\$ 15.232,03	\$ 1.269,34
TOTAL				\$ 43.352,13	\$ 8.299,36

Anexo 11. Fuente de ingresos

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	200	216	233	252	272
	Precio	\$ 7,07	\$ 7,07	\$ 7,07	\$ 7,07	\$ 7,07
P. 1	Subtotal	\$ 1.414,57	\$ 1.527,73	\$ 1.649,95	\$ 1.781,95	\$ 1.924,50
2	Cantidad	100	108	117	126	136
	Precio	\$ 1,17	\$ 1,17	\$ 1,17	\$ 1,17	\$ 1,17
P. 2	Subtotal	\$ 116,53	\$ 125,86	\$ 135,92	\$ 146,80	\$ 158,54
3	Cantidad	50	54	58	63	68
	Precio	\$ 4,59	\$ 4,59	\$ 4,59	\$ 4,59	\$ 4,59
P. 3	Subtotal	\$ 229,60	\$ 247,97	\$ 267,81	\$ 289,23	\$ 312,37
4	Cantidad	70	76	82	88	95
	Precio	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 2,40
P. 4	Subtotal	\$ 168,00	\$ 181,44	\$ 195,96	\$ 211,63	\$ 228,56
5	Cantidad	500	540	583	630	680
	Precio	\$ 2,66	\$ 2,66	\$ 2,66	\$ 2,66	\$ 2,66
P. 5	Subtotal	\$ 1.329,60	\$ 1.435,97	\$ 1.550,85	\$ 1.674,91	\$ 1.808,91
6	Cantidad	250	270	292	315	340
	Precio	\$ 13,84	\$ 13,84	\$ 13,84	\$ 13,84	\$ 13,84
P. 6	Subtotal	\$ 3.460,51	\$ 3.737,35	\$ 4.036,34	\$ 4.359,25	\$ 4.707,99
7	Cantidad	200	216	233	252	272
	Precio	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21
P. 7	Subtotal	\$ 41,86	\$ 45,20	\$ 48,82	\$ 52,73	\$ 56,94
8	Cantidad	40	43	47	50	54
	Precio	\$ 15,26	\$ 15,26	\$ 15,26	\$ 15,26	\$ 15,26
P. 8	Subtotal	\$ 610,24	\$ 659,06	\$ 711,78	\$ 768,73	\$ 830,22
9	Cantidad	140	151	163	176	190
	Precio	\$ 13,23	\$ 13,23	\$ 13,23	\$ 13,23	\$ 13,23
P. 9	Subtotal	\$ 1.852,52	\$ 2.000,72	\$ 2.160,78	\$ 2.333,64	\$ 2.520,34
10	Cantidad	300	324	350	378	408
	Precio	\$ 122,96	\$ 122,96	\$ 122,96	\$ 122,96	\$ 122,96
P. 10	Subtotal	\$ 36.886,72	\$ 39.837,66	\$ 43.024,67	\$ 46.466,64	\$ 50.183,98
11	Cantidad	200	216	233	252	272
	Precio	\$ 5,08	\$ 5,08	\$ 5,08	\$ 5,08	\$ 5,08
P. 11	Subtotal	\$ 1.016,89	\$ 1.098,24	\$ 1.186,10	\$ 1.280,99	\$ 1.383,47
12	Cantidad	250	270	292	315	340
	Precio	\$ 3,43	\$ 3,43	\$ 3,43	\$ 3,43	\$ 3,43
P. 12	Subtotal	\$ 856,40	\$ 924,91	\$ 998,90	\$ 1.078,82	\$ 1.165,12
13	Cantidad	50	54	58	63	68
	Precio	\$ 13,31	\$ 13,31	\$ 13,31	\$ 13,31	\$ 13,31
P. 13	Subtotal	\$ 665,60	\$ 718,85	\$ 776,36	\$ 838,46	\$ 905,54
14	Cantidad	3600	3888	4199	4535	4898
	Precio	\$ 4,73	\$ 4,73	\$ 4,73	\$ 4,73	\$ 4,73
P. 14	Subtotal	\$ 17.033,49	\$ 18.396,17	\$ 19.867,86	\$ 21.457,29	\$ 23.173,87
15	Cantidad	200	216	233	252	272
	Precio	\$ 32,50	\$ 32,50	\$ 32,50	\$ 32,50	\$ 32,50
P. 15	Subtotal	\$ 6.499,20	\$ 7.019,14	\$ 7.580,67	\$ 8.187,12	\$ 8.842,09
16	Cantidad	1200	1296	1400	1512	1633
	Precio	\$ 1,73	\$ 1,73	\$ 1,73	\$ 1,73	\$ 1,73
P. 16	Subtotal	\$ 2.074,61	\$ 2.240,58	\$ 2.419,83	\$ 2.613,41	\$ 2.822,48
17	Cantidad	120	130	140	151	163
	Precio	\$ 18,22	\$ 18,22	\$ 18,22	\$ 18,22	\$ 18,22
P. 17	Subtotal	\$ 2.186,88	\$ 2.361,83	\$ 2.550,78	\$ 2.754,84	\$ 2.975,23
18	Cantidad	120	130	140	151	163
	Precio	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12
P. 18	Subtotal	\$ 974,26	\$ 1.062,20	\$ 1.136,36	\$ 1.227,29	\$ 1.325,47
19	Cantidad	200	216	233	252	272
	Precio	\$ 1,47	\$ 1,47	\$ 1,47	\$ 1,47	\$ 1,47
P. 19	Subtotal	\$ 294,40	\$ 317,95	\$ 343,39	\$ 370,86	\$ 400,53
20	Cantidad	600	648	700	756	816
	Precio	\$ 3,94	\$ 3,94	\$ 3,94	\$ 3,94	\$ 3,94
P. 20	Subtotal	\$ 2.361,60	\$ 2.560,53	\$ 2.754,57	\$ 2.974,94	\$ 3.212,93
21	Cantidad	10	11	12	13	14
	Precio	\$ 14,29	\$ 14,29	\$ 14,29	\$ 14,29	\$ 14,29
P. 21	Subtotal	\$ 142,88	\$ 154,31	\$ 166,66	\$ 179,99	\$ 194,39
22	Cantidad	150	162	175	189	204
	Precio	\$ 5,73	\$ 5,73	\$ 5,73	\$ 5,73	\$ 5,73
P. 22	Subtotal	\$ 859,20	\$ 927,94	\$ 1.002,17	\$ 1.082,34	\$ 1.168,93
23	Cantidad	50	54	58	63	68
	Precio	\$ 6,60	\$ 6,60	\$ 6,60	\$ 6,60	\$ 6,60
P. 23	Subtotal	\$ 330,00	\$ 356,40	\$ 384,91	\$ 415,70	\$ 448,96
24	Cantidad	200	216	233	252	272
	Precio	\$ 5,18	\$ 5,18	\$ 5,18	\$ 5,18	\$ 5,18
P. 24	Subtotal	\$ 1.035,82	\$ 1.118,68	\$ 1.208,18	\$ 1.304,83	\$ 1.409,22
25	Cantidad	100	108	117	126	136
	Precio	\$ 0,78	\$ 0,78	\$ 0,78	\$ 0,78	\$ 0,78
P. 25	Subtotal	\$ 78,40	\$ 84,67	\$ 91,45	\$ 98,76	\$ 106,66
26	Cantidad	50	54	58	63	68
	Precio	\$ 18,01	\$ 18,01	\$ 18,01	\$ 18,01	\$ 18,01
P. 26	Subtotal	\$ 900,46	\$ 972,49	\$ 1.050,29	\$ 1.134,32	\$ 1.225,06
27	Cantidad	28	30	33	35	38
	Precio	\$ 48,43	\$ 48,43	\$ 48,43	\$ 48,43	\$ 48,43
P. 27	Subtotal	\$ 1.358,05	\$ 1.464,53	\$ 1.581,69	\$ 1.708,23	\$ 1.844,89
28	Cantidad	20	22	23	25	27
	Precio	\$ 30,15	\$ 30,15	\$ 30,15	\$ 30,15	\$ 30,15
P. 28	Subtotal	\$ 603,09	\$ 651,33	\$ 703,44	\$ 759,72	\$ 820,49
29	Cantidad	50	54	58	63	68
	Precio	\$ 31,87	\$ 31,87	\$ 31,87	\$ 31,87	\$ 31,87
P. 29	Subtotal	\$ 1.593,38	\$ 1.720,85	\$ 1.858,52	\$ 2.007,20	\$ 2.167,77
30	Cantidad	30	32	35	38	41
	Precio	\$ 121,72	\$ 121,72	\$ 121,72	\$ 121,72	\$ 121,72
P. 30	Subtotal	\$ 3.651,67	\$ 3.943,81	\$ 4.259,31	\$ 4.600,06	\$ 4.958,06
31	Cantidad	100	108	117	126	136
	Precio	\$ 1,53	\$ 1,53	\$ 1,53	\$ 1,53	\$ 1,53
P. 31	Subtotal	\$ 153,28	\$ 165,54	\$ 178,79	\$ 193,09	\$ 208,54
32	Cantidad	50	54	58	63	68
	Precio	\$ 118,39	\$ 118,39	\$ 118,39	\$ 118,39	\$ 118,39
P. 32	Subtotal	\$ 5.919,69	\$ 6.393,27	\$ 6.904,73	\$ 7.457,11	\$ 8.053,68
33	Cantidad	360	389	420	453	490
	Precio	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00
P. 33	Subtotal	\$ 6.480,00	\$ 6.998,40	\$ 7.558,27	\$ 8.162,93	\$ 8.815,97
34	Cantidad	360	389	420	453	490
	Precio	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00
P. 34	Subtotal	\$ 1.440,00	\$ 1.555,20	\$ 1.679,62	\$ 1.813,99	\$ 1.959,10
35	Cantidad	6	6	7	8	8
	Precio	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
P. 35	Subtotal	\$ 150,00	\$ 162,00	\$ 174,96	\$ 188,96	\$ 204,07
36	Cantidad	36	39	42	45	49
	Precio	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
P. 36	Subtotal	\$ 1.080,00	\$ 1.164,40	\$ 1.259,71	\$ 1.360,49	\$ 1.469,33
37	Cantidad	36	39	42	45	49
	Precio	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00
P. 37	Subtotal	\$ 1.152,00	\$ 1.244,16	\$ 1.343,69	\$ 1.451,19	\$ 1.567,28
38	Cantidad	20	22	23	25	27
	Precio	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
P. 38	Subtotal	\$ 500,00	\$ 540,00	\$ 583,20	\$ 629,86	\$ 680,24
39	Cantidad	24	26	28	30	33
	Precio	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00
P. 39	Subtotal	\$ 1.608,00	\$ 1.736,64	\$ 1.875,57	\$ 2.025,62	\$ 2.187,67
40	Cantidad	200	216	233	252	272
	Precio	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
P. 40	Subtotal	\$ 3.000,00	\$ 3.240,00	\$ 3.499,20	\$ 3.779,14	\$ 4.081,47
	TOTAL	\$ 112.107,39	\$ 121.075,98	\$ 130.782,06	\$ 141.223,03	\$ 152.520,87
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				\$ 10,92	

Anexo 12. Costos anuales

COSTOS ANUALES - VALORACION											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Flasher	200	\$ 884,11	216	\$ 954,83	233	\$ 1.031,22	252	\$ 1.113,72	272	\$ 1.202,82
2	Agua destilada	100	\$ 72,83	108	\$ 78,66	117	\$ 84,95	126	\$ 91,75	136	\$ 99,09
3	Soporte batería	50	\$ 143,50	54	\$ 154,98	58	\$ 167,38	63	\$ 180,77	68	\$ 195,23
4	Fusible LIN y maxi	70	\$ 105,00	76	\$ 113,40	82	\$ 122,47	88	\$ 132,27	95	\$ 142,85
5	Borne	500	\$ 831,00	540	\$ 897,48	583	\$ 969,28	630	\$ 1.046,82	680	\$ 1.130,57
6	Banda Dayco	250	\$ 2.162,82	270	\$ 2.335,85	292	\$ 2.522,71	315	\$ 2.724,53	340	\$ 2.942,49
7	Fusible y mini fusible	200	\$ 26,16	216	\$ 28,25	233	\$ 30,51	252	\$ 32,95	272	\$ 35,59
8	Pito	40	\$ 381,40	43	\$ 411,91	47	\$ 444,86	50	\$ 480,45	54	\$ 518,89
9	Cruceta	140	\$ 1.157,83	151	\$ 1.250,45	163	\$ 1.350,49	176	\$ 1.458,53	190	\$ 1.575,21
10	Batería Bosch	300	\$ 23.054,20	324	\$ 24.898,54	350	\$ 26.890,42	378	\$ 29.041,65	408	\$ 31.364,98
11	Relay	200	\$ 635,56	216	\$ 686,40	233	\$ 741,31	252	\$ 800,62	272	\$ 864,67
12	Platino	250	\$ 535,25	270	\$ 578,07	292	\$ 624,32	315	\$ 674,26	340	\$ 728,20
13	Portadiodos	50	\$ 416,00	54	\$ 449,28	58	\$ 485,22	63	\$ 524,04	68	\$ 565,96
14	Foco	3600	\$ 10.645,93	3888	\$ 11.497,60	4199	\$ 12.417,41	4535	\$ 13.410,81	4898	\$ 14.483,67
15	Pastilla	200	\$ 4.062,00	216	\$ 4.386,96	233	\$ 4.737,92	252	\$ 5.116,95	272	\$ 5.526,31
16	Socket	1200	\$ 1.296,63	1296	\$ 1.400,36	1400	\$ 1.512,39	1512	\$ 1.633,38	1633	\$ 1.764,05
17	Rectificador	120	\$ 1.366,80	130	\$ 1.476,14	140	\$ 1.594,24	151	\$ 1.721,77	163	\$ 1.859,52
18	Pluma	120	\$ 608,91	130	\$ 657,63	140	\$ 710,24	151	\$ 767,06	163	\$ 828,42
19	Sonax	200	\$ 184,00	216	\$ 198,72	233	\$ 214,62	252	\$ 231,79	272	\$ 250,33
20	Abrazadera	600	\$ 1.476,00	648	\$ 1.594,08	700	\$ 1.721,61	756	\$ 1.859,33	816	\$ 2.008,08
21	Módulo eléctrico	10	\$ 89,30	11	\$ 96,44	12	\$ 104,16	13	\$ 112,49	14	\$ 121,49
22	Tapa tanque gasolina	150	\$ 537,00	162	\$ 579,96	175	\$ 626,36	189	\$ 676,47	204	\$ 730,58
23	Tapa de aceite	50	\$ 206,25	54	\$ 222,75	58	\$ 240,57	63	\$ 259,82	68	\$ 280,60
24	Tapa de radiador	200	\$ 647,38	216	\$ 699,18	233	\$ 755,11	252	\$ 815,52	272	\$ 880,76
25	Taipe	100	\$ 49,00	108	\$ 52,92	117	\$ 57,15	126	\$ 61,73	136	\$ 66,66
26	Regulador	50	\$ 562,79	54	\$ 607,81	58	\$ 656,43	63	\$ 708,95	68	\$ 765,66
27	Amortiguador	28	\$ 847,53	30	\$ 915,33	33	\$ 988,56	35	\$ 1.067,64	38	\$ 1.153,05
28	Disco de freno	20	\$ 376,93	22	\$ 407,08	23	\$ 439,65	25	\$ 474,82	27	\$ 512,81
29	Templador	50	\$ 995,86	54	\$ 1.075,53	58	\$ 1.161,58	63	\$ 1.254,50	68	\$ 1.354,86
30	Batería Motorex	30	\$ 2.282,30	32	\$ 2.464,88	35	\$ 2.662,07	38	\$ 2.875,04	41	\$ 3.105,04
31	Boquilla	100	\$ 95,80	108	\$ 103,46	117	\$ 111,74	126	\$ 120,68	136	\$ 130,33
32	Batería Ecuador	50	\$ 3.718,18	54	\$ 4.015,64	58	\$ 4.336,89	63	\$ 4.683,84	68	\$ 5.058,55
33	Rodamiento	360	\$ 3.600,00	389	\$ 3.888,00	420	\$ 4.199,04	453	\$ 4.534,96	490	\$ 4.897,76
34	Retenedor	360	\$ 900,00	389	\$ 972,00	420	\$ 1.049,76	453	\$ 1.133,74	490	\$ 1.224,44
35	Cilindros de freno	6	\$ 102,00	6	\$ 110,16	7	\$ 118,97	8	\$ 128,49	8	\$ 138,77
36	Bombas de freno	36	\$ 720,00	39	\$ 777,60	42	\$ 839,81	45	\$ 906,99	49	\$ 979,55
37	Bombas de embrague	36	\$ 864,00	39	\$ 933,12	42	\$ 1.007,77	45	\$ 1.088,39	49	\$ 1.175,46
38	Mordazas (reparación)	20	\$ 340,00	22	\$ 367,20	23	\$ 396,58	25	\$ 428,30	27	\$ 462,57
39	Puntas de eje	24	\$ 1.320,00	26	\$ 1.425,60	28	\$ 1.539,65	30	\$ 1.662,82	33	\$ 1.795,85
40	Misceláneos	200	\$ 2.000,00	216	\$ 2.160,00	233	\$ 2.332,80	252	\$ 2.519,42	272	\$ 2.720,98
SUBTOTAL M.P.		10270	\$ 70.300,25	11092	\$ 75.924,27	11979	\$ 81.998,21	12937	\$ 88.558,06	13972	\$ 95.642,71
1	Salarios		\$ 8.028,19		\$ 8.028,19		\$ 8.028,19		\$ 8.028,19		\$ 8.028,19
SUBTOTAL M.O.D.			\$ 8.028,19		\$ 8.028,19		\$ 8.028,19		\$ 8.028,19		\$ 8.028,19
1	Servicios básicos		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00
2	Mantenimiento		\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00
3	Combustible		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00
4	Publicidad		\$ 2.000,00		\$ 2.000,00		\$ 2.000,00		\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
SUBTOTAL INDIRECTOS			\$ 3.920,00		\$ 3.920,00		\$ 3.920,00		\$ 3.920,00		\$ 3.920,00
TOTAL			\$ 82.248,43	\$ 87.872,45	\$ 93.946,40	\$ 100.506,25	\$ 107.590,90				

NOMINA PERSONAL DE PLANTA														
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	COMISION	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Auxiliar de ventas	\$ 380,00	1	\$ 4.560,00	\$ 380,00	\$ 292,00	\$ 554,04	\$ 380,00	\$ 2.242,15	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19	\$ 8.028,19
TOTAL		\$ 380,00	1	\$ 4.560,00	\$ 380,00	\$ 292,00	\$ 554,04	\$ 380,00	\$ 2.242,15	\$ 8.028,19				

Anexo 13. Gastos anuales

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
1	Analista de Marketing & Finanzas	\$ 480,00	\$ 1,00	\$ 5.760,00	\$ 480,00	\$ 264,00	\$ 699,84	\$ 480,00	\$ 7.203,84	\$ 7.683,84	\$ 7.683,84	\$ 7.683,84	\$ 7.683,84
TOTAL		\$ 480,00	\$ 1,00	\$ 5.760,00	\$ 480,00	\$ 264,00	\$ 699,84	\$ 480,00	\$ 7.203,84	\$ 7.683,84	\$ 7.683,84	\$ 7.683,84	\$ 7.683,84

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO						
MONTO USD.	\$	22.135,95	PLAZO	5	PAGO	\$ 6.024,02
TASA INTERES		0,112	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO	
0	\$ 22.135,95				\$ 22.135,95	
1		\$ 2.485,87	\$ 3.538,15	\$ 6.024,02	\$ 18.597,79	
2		\$ 2.088,53	\$ 3.935,49	\$ 6.024,02	\$ 14.662,30	
3		\$ 1.646,58	\$ 4.377,45	\$ 6.024,02	\$ 10.284,86	
4		\$ 1.154,99	\$ 4.869,03	\$ 6.024,02	\$ 5.415,82	
5		\$ 608,20	\$ 5.415,82	\$ 6.024,02	\$ (0,00)	
		\$ 7.984,16	\$ 22.135,95			

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION					
Saldo inversión	Flujo anual	Rentabilidad exigida	Devolución inversión	Periodo	
\$ 37.135,95	\$ 14.777,86	\$ 2.941,83	\$ 11.836,03	1	
\$ 25.299,92	\$ 16.995,31	\$ 3.383,26	\$ 13.612,05	2	
\$ 11.687,86	\$ 19.390,16	\$ 3.860,00	\$ 15.530,16	3	
Total inversión			\$ 40.978,24		
Saldo después de recuperar la inversión			\$ 3.842,30		

Anexo 14. Estado de resultados

Estados de resultados mensualizado el primer año

ESTADO DE RESULTADOS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	\$ -	\$ 11,905,27	\$ 9,144,53	\$ 9,130,53	\$ 9,588,39	\$ 10,620,70	\$ 9,330,84	\$ 6,999,65	\$ 8,469,49	\$ 9,765,18	\$ 9,425,48	\$ 7,834,33	\$ 9,893,00
Costo de productos vendidos	\$	\$ 8,734,39	\$ 6,708,96	\$ 6,698,68	\$ 7,034,59	\$ 7,791,96	\$ 6,845,64	\$ 5,135,34	\$ 6,213,71	\$ 7,164,30	\$ 6,915,08	\$ 5,747,72	\$ 7,258,08
UTILIDAD BRUTA	\$	\$ 3,170,88	\$ 2,435,58	\$ 2,431,85	\$ 2,553,79	\$ 2,828,74	\$ 2,485,20	\$ 1,864,30	\$ 2,255,79	\$ 2,600,88	\$ 2,510,41	\$ 2,086,61	\$ 2,634,93
GASTOS OPERACIONALES	\$	\$ 2,154,07											
Sueldos y salarios	\$	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34	\$ 1,269,34
Arriendo	\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67
Capacitacion	\$	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Suministros de Oficina	\$	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67
Seguros	\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios básicos	\$	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Depreciaciones y amortizaciones	\$	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07
Otros	\$	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	\$ 1,016,81	\$ 281,51	\$ 277,78	\$ 399,73	\$ 674,68	\$ 331,13	\$ (289,77)	\$ 101,72	\$ 446,81	\$ 356,34	\$ (67,45)	\$ 480,86
GASTOS FINANCIEROS													
Intereses													\$ 2,485,87
BASE IMPONIBLE	\$	\$ 1,016,81	\$ 281,51	\$ 277,78	\$ 399,73	\$ 674,68	\$ 331,13	\$ (289,77)	\$ 101,72	\$ 446,81	\$ 356,34	\$ (67,45)	\$ (2,005,01)
IMPUESTOS Y OTROS													
15% Participación Trabajadores	\$	\$ 152,52	\$ 42,23	\$ 41,67	\$ 59,96	\$ 101,20	\$ 49,67	\$ (43,46)	\$ 15,26	\$ 67,02	\$ 53,45	\$ (10,12)	\$ (300,75)
Impuesto a la renta 22%	\$	\$ 190,14	\$ 52,64	\$ 51,94	\$ 74,75	\$ 126,16	\$ 61,92	\$ (54,19)	\$ 19,02	\$ 83,55	\$ 66,64	\$ (12,61)	\$ (374,94)
UTILIDAD NETA	\$	\$ 674,14	\$ 186,64	\$ 184,17	\$ 265,02	\$ 447,31	\$ 219,54	\$ (192,11)	\$ 67,44	\$ 296,24	\$ 236,25	\$ (44,72)	\$ (1,329,32)

Estado de resultados mensualizado segundo año

ESTADO DE RESULTADOS												
Años	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas	\$ 12.857,69	\$ 9.876,09	\$ 9.860,97	\$ 10.355,46	\$ 11.470,36	\$ 10.077,31	\$ 7.559,62	\$ 9.147,05	\$ 10.546,39	\$ 10.179,52	\$ 8.461,08	\$ 10.684,44
Costo de productos vendidos	\$ 9.331,63	\$ 7.167,70	\$ 7.156,73	\$ 7.515,61	\$ 8.324,76	\$ 7.313,74	\$ 5.486,49	\$ 6.638,59	\$ 7.654,18	\$ 7.387,92	\$ 6.140,74	\$ 7.754,37
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.526,06	\$ 2.708,39	\$ 2.704,24	\$ 2.839,85	\$ 3.145,60	\$ 2.763,57	\$ 2.073,13	\$ 2.508,46	\$ 2.892,21	\$ 2.791,60	\$ 2.320,34	\$ 2.930,07
GASTOS OPERACIONALES	\$ 2.194,07											
Sueldos y salarios	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34	\$ 1.309,34
Arriendo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67
Capacitacion	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Suministros de Oficina	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios básicos	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07	\$ 433,07
Otros	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.331,99	\$ 514,32	\$ 510,18	\$ 645,78	\$ 951,53	\$ 569,50	\$ (120,94)	\$ 314,39	\$ 698,14	\$ 597,53	\$ 126,27	\$ 736,00
GASTOS FINANCIEROS												
Intereses												\$ 2.088,53
BASE IMPONIBLE	\$ 1.331,99	\$ 514,32	\$ 510,18	\$ 645,78	\$ 951,53	\$ 569,50	\$ (120,94)	\$ 314,39	\$ 698,14	\$ 597,53	\$ 126,27	\$ (1.352,53)
IMPUESTOS Y OTROS												
15% Participación Trabajadores	\$ 199,80	\$ 77,15	\$ 76,53	\$ 96,87	\$ 142,73	\$ 85,43	\$ (18,14)	\$ 47,16	\$ 104,72	\$ 89,63	\$ 18,94	\$ (202,88)
Impuesto a la renta 22%	\$ 249,08	\$ 96,18	\$ 95,40	\$ 120,76	\$ 177,94	\$ 106,50	\$ (22,62)	\$ 58,79	\$ 130,55	\$ 111,74	\$ 23,61	\$ (252,92)
UTILIDAD NETA	\$ 883,11	\$ 341,00	\$ 338,25	\$ 428,15	\$ 630,86	\$ 377,58	\$ (80,18)	\$ 208,44	\$ 462,87	\$ 396,16	\$ 83,72	\$ (896,73)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
ACTIVO	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente						
Efectivo	5.972,34	9.229,12	13.578,81	18.269,99	21.790,94	28.209,34
Inversiones temporales		-	-	-	-	-
Inventarios de materia prima	2.327,03	2.438,49	2.612,00	2.794,26	2.993,77	-
Activo no Corriente						
Propiedad, planta y equipo	21.449,34	21.449,34	21.449,34	21.449,34	21.449,34	21.449,34
Intangibles	7.387,25	7.387,25	7.387,25	7.387,25	7.387,25	7.387,25
- Depreciación y Amortizaciones Acumuladas		5.196,79	10.393,59	15.590,38	19.670,85	23.751,32
TOTAL ACTIVOS	37.135,95	35.307,40	34.633,81	34.310,46	33.950,45	33.294,61
PASIVO						
Pasivo Corriente						
CxP Empleados		185,33	185,33	185,33	185,33	185,33
CxP SRI		285,04	895,02	1.653,13	2.496,32	3.386,44
CxP 15% PT		228,64	717,93	1.326,04	2.002,39	2.716,39
Pasivo no Corriente						
Prestamos a Largo Plazo	22.135,95	18.597,79	14.662,30	10.284,86	5.415,82	(0,00)
PATRIMONIO NETO						
Capital	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Resultados del ejercicio		1.010,59	3.173,24	5.861,10	8.850,58	12.006,45
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	37.135,95	35.307,40	34.633,81	34.310,46	33.950,45	33.294,61

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		1.010,59	3.173,24	5.861,10	8.850,58	12.006,45
Actividades Operacionales						
+ Depreciación		5.196,79	5.196,79	5.196,79	4.080,47	4.080,47
- Δ Inventario	(2.327,03)	(111,46)	(173,51)	(182,26)	(199,51)	2.993,77
+ Δ CxP EMPLEADOS		185,33	-	-	-	-
+ Δ CxP SRI		285,04	609,98	758,12	843,19	890,12
+ Δ CxP 15% PT		228,64	489,29	608,11	676,35	714,00
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES	(2.327,03)	5.784,34	6.122,54	6.380,76	5.400,49	8.678,36
Actividades de Inversión						
- Adquisición PPE	(28.836,59)					
TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN	(28.836,59)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento						
+ Δ Deuda Largo Plazo	22.135,95	(3.538,15)	(3.935,49)	(4.377,45)	(4.869,03)	(5.415,82)
+ Δ Capital	15.000,00	-	-	-	-	-
Pago dividendos			(1.010,59)	(3.173,24)	(5.861,10)	(8.850,58)
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO	37.135,95	(3.538,15)	(4.946,08)	(7.550,68)	(10.730,13)	(14.266,41)
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	5.972,34	3.256,78	4.349,70	4.691,18	3.520,94	6.418,41
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	5.972,34	9.229,12	13.578,81	18.269,99	21.790,94
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	5.972,34	9.229,12	13.578,81	18.269,99	21.790,94	28.209,34

INDICADORES FINANCIEROS

Liquidez	Promedio Industria	1	2	3	4	5
Razon Corriente	3,63	16,69	9,00	6,66	5,29	4,49
Ventas sobre inventarios		48,18	49,65	50,06	50,54	50,95
Prueba Acida	3,63	13,20	7,55	5,77	4,65	4,49

Rentabilidad	Promedio Industria	1	2	3	4	5
Rendimiento de la inversión (ROI)		2,72%	8,99%	16,92%	25,80%	35,36%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	21,34%	11,36%	19,85%	30,56%	42,72%	56,22%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)=	27,27%	6,74%	21,15%	39,07%	59,00%	80,04%
Margen de rentabilidad =		317,52%	349,59%	381,11%	415,97%	458,09%

Desempeño	Promedio Industria	1	2	3	4	5
Margen de utilidad	0,72%	0,90%	2,62%	4,48%	6,27%	7,87%

Apalancamiento financiero	Promedio Industria	1	2	3	4	5
Apalancamiento	1,27%	54,65%	47,53%	39,20%	29,75%	18,89%

Anexo 15. Cotizaciones

- Obra civil para adecuaciones

OBRA: ADECUACION INTERIOR OFICINAS
PISO: Presupuesto Obra civil
UBICACIÓN: Conocoto
FECHA: Enero de 2015
ATENCION: Ximena Vilaña



No.	DESCRIPCION	U	CANT.	C/JUNIT.	C/TOTAL
1	Derrocamiento y retiro de puertas de madera	gl	1,00	300,00	300,00
2	Resanado y pintura mampostería permalatex dos manos	m2	60,00	3,80	228,00
3	Pintura	m2	60,00	7,80	468,00
4	Luminarias 1.20 x 0,60	u	10,00	45,00	450,00
5	Puntos de iluminacion	u	18,00	25,00	450,00
6	Piso porcelanato y barrederas	m2	60,00		-
7	Mampara de vidrio templado piso techo H=2,50	m2	2,00	140,00	280,00
8	Puerta de vidrio templado	u	1,00	500,00	500,00
9	Mueble bajo de madera acabado formica con meson de	ml	1,00	470,00	470,00
10	Instalacion hidrosanitaria para cafeteria	Pto	1,00	60,00	60,00
11	Griferia	U	1,00	100,00	100,00
12	Espejo esmerilado para baño	u	1,00	100,00	100,00
13	Imprevistos: picado y corchado de instalaciones	gl	1,00	300,00	300,00
14	Desalojo de escombros y limpieza de obra	gl	1,00	200,00	200,00
Subtotal					3.906,00
Honorarios					234,36
Subtotal					4.140,36
12% IVA					496,84
TOTAL OBRA CIVIL					\$ 4.637,20

Forma de Pago: 40% anticipo
 Saldo contraentrega

- Teléfono

Subcategoria 1	Subcategoria 2	Descripcion Corta	Marca	Precio Cliente sin IVA
TELEFONO	INALAMBRICO	Telefono, dos auriculares incluidos, libre de interferencia, contestador automático digital, identificador de llamadas, teclado iluminado, manos libres, expandible a 6 auriculares.	PANASONIC	80,00

- Computadora

ThinkPad	T440	20B7S1N802	T440 IntCore i5-4300U(1.9GHz), 1x4Gb PC3-12800, 500GB HDD 7200rpm, 6cell Batt, Camera, 14.0 HD+ , WWAN Ready (upgradable), no optical drive, Intel 7260 ABGN, BT, FPR, KB Standard, Win7 64, 3yrs On-Site warranty	\$ 998 + iva
----------	------	------------	--	--------------

- Impresora

COTIZACION No. 9950
 Fecha 30/06/2014
 Cotización válida hasta: 08/07/2014



Empresa:
 Atención: Srta. Ximena Vilaña
 Teléfonos:

Alpallana E7-123 y Whympfer
 Edf Caminos del Parque Of. 202
 Teléfono (593-2) 3530130
 RUC:0992238402001

	DETALLE	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
C11CC59201	Epson impresora L210 AIO 110V http://global.latin.epson.com/Catalog/Epson-L210/Resumen	1	207,23	207,23
CB435A	HP toner negro para impresora 1006	1	67,75	67,75

FORMA DE PAGO: Crédito
 NOTA: Estos precios no incluyen IVA
 TIEMPO DE ENTREGA: Inmediato, previo verificación de stock
 ELABORADO POR: Mercedes Arguello M.

- Vehículo



USD 10000

- Muebles



www.atu.com.ec

Señora:
XIMENA VILAÑA

Av. Francisco Barba 376 y 5 de Junio • Telf.: (593 2) 264 8381
Quito • Ecuador
Juan Tanca Marengo Km1,5 Diciento PB - Local 8 • Telf.: (593 4) 227 5002
Guayaquil • Ecuador



De nuestra consideración:

ATU ARTICULOS DE ACERO S.A. tiene el agrado de presentarle el resumen de la proforma para su oficina, la misma que se encuentra detallada a continuación:

GRAFICO	CODIGO Y COLOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO CON DESCUENTO
	EEDLSF1515	ESCRITORIO PEDESTAL DIAGONAL EN L DER.1500-1500-600 SIN FALDON CRESC. EVOLUTION	3	300,00	900,00
	WGE2	SILLON GERENTE SWING REGULACION GAS	1	200,00	200,00
	WEJ2	SILLON EJECUTIVO SWING REGULACION GAS	3	80,00	240,00
	WSI22	SILLA SWING CON BRAZOS	3	60,00	180,00
	AV90P	ANAQUEL VIVENDI 900 PINTADO	3	80,00	240,00

	COU15	COUNTER IOZ 1500	2	600,00	1200,00
	BM209R	BIBLIOTECA MIXTA 2045 X 900 (900 X 480 X 2045H)	3	300,00	900,00
	A790R	ARMARIO DOBLE 720 (900 X 480 X 725H)	1	100,00	100,00

SUBTOTAL	\$3.960,00
TOTAL	\$3.960,00
12%IVA	\$475,20
GRAN TOTAL	\$4.435,20

FORMA DE PAGO: 7 0% PAGO ANTICIPADO ; 30% CONTRAENTREGA

TIEMPO DE ENTREGA: 18 DIAS LABORABLES

VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 DIAS CALENDARIO

Atentamente;

Johanna Dávalos