



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TITULO DEL TRABAJO:  
PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA  
MARÍN AUTOS

Autor:  
Juan Muñoz Sánchez

Año  
2016



FACULTAD DE CIENCIA  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DEL TRABAJO:  
PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA  
MARÍN AUTOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor guía:  
Niky Armas

Autor:  
Juan Muñoz Sánchez  
2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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

---

Niky Armas

## DECLARACIÓN 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.

---

Juan Muñoz Sánchez  
1714139589

#### AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la fuerza que me ha brindado siempre, a mis padres por su apoyo constante, a mi profesor guía por su colaboración, tiempo y paciencia en la elaboración de este trabajo de investigación.

#### DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, a mi tía, a mi hermana quien ha sido ejemplo profesional, a mi cuñado, a mis sobrinos Esteban, Alejandro y sobre todo a Danielita, la razón de querer ser mejor cada día.

## RESUMEN

Marín autos es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de vehículos usados con 25 años en el mercado. En los últimos dos años el sector automotriz se ha visto afectado de manera negativa por las nuevas resoluciones establecidas por el gobierno, tanto para comercialización en vehículos nuevos (salvaguardias), como para comercialización de vehículos usados (documentación y procesos de legalización diferente). Por otro lado, el constante aumento de la competencia informal se ha convertido en una gran amenaza para los patios de compraventa de vehículos, en especial quienes están ubicados en el nivel medio de la industria de comercialización. Por estas razones, es importante para Marín Autos desarrollar y adoptar un plan de mejora que le permita establecer estrategias necesarias para integrar los procesos operativos y administrativos que hagan más eficiente en los procesos de compraventa y aumenten su rentabilidad en utilidades. Para lograr estos objetivos la empresa realizará un diagnóstico de cada una de sus áreas operativas y administrativas, de esta manera podrá identificar los puntos y variables críticas que necesitan corrección.

Mediante el diagnóstico, se podrán establecer los procesos necesarios para mejorar las áreas de la empresa: en el aspecto comercial, la empresa establecerá énfasis en procesos de: arreglos mecánicos y de pintura de los vehículos, elaboración de un plan de marketing, cumplimiento de metas de ventas mensuales y brindar un servicio de calidad durante y después de la negociación. En el aspecto administrativo y financiero, Marín Autos contratará servicios de una empresa de talento humano para la selección de personal y los procesos que requiera para la evaluación necesaria. En el aspecto financiero se adquirirá un software contable para poseer todas las herramientas y variables financieras que deriven en un análisis monetario real.

Con todos los procesos establecidos, se espera que Marín Autos llegue a posicionarse dentro de los principales comercializadores de vehículos usados, brindando atención de calidad, garantía legal, seguridad y confianza a los clientes. De esta manera, ser la primera opción cuando una persona quiera adquirir un vehículo usado, al tener respaldo que va a adquirir un producto en buen estado sin preocupaciones en documentos.

## **ABSTRACT**

Marin Autos is an Ecuadorian company that sells used cars and it has been for 25 years in the market. In the last two years, the automotive industry has been affected negatively by the new resolutions established by the government. Both markets: the new cars market (safeguards), and the used cars market (documentation and legalization processes different) have been affected by government resolutions. On the other hand, the informal growth in the used cars market has become a big threat to the companies that sell used cars and especially to who are located on the middle level marketing industry. For these reasons, Marin Autos has to develop and adopt an improvement plan whose strategies integrate the operational and administrative processes. As a result, these strategies will make the company be more efficient in sales processes and will increase profitability in earnings. Marin Autos will make an assessment of each area: operational and administrative to identify critical points and variables that need to be corrected.

The operational and administrative diagnosis will help Marin Autos to established necessary processes to improve the companies' areas. First, in the commercial area, the company will establish an emphasis on processes such as: mechanical arrangements and painting of cars, developing a marketing plan, achieving sales goals per month and provide quality service during and after the negotiations. Second, in the administrative and financial area, Marin Cars will hire a human resources company to select correct workers and to have necessary evaluation for employees. In the financial aspect, Marin Autos will buy accounting software to possess all the tools and financial variables that result in real monetary analysis.

Marin Autos expect to reach a good position within the top traders of used cars, providing quality care, legal guarantees, security and confidence to customers. Consequently, Marin Autos could be the first choice when a person wants to buy a used vehicle.



## INDICE DEL CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....                              | 1  |
| 1.1. Justificación del trabajo.....               | 1  |
| 1.1. Objetivo General.....                        | 1  |
| 1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....       | 1  |
| 2. Análisis del entorno interno y externo.....    | 2  |
| 2.1. Análisis de entorno externo.....             | 2  |
| 2.1.1. Factores económicos.....                   | 2  |
| 2.1.2. Factores políticos.....                    | 2  |
| 2.1.3. Factores legales.....                      | 3  |
| 2.1.4. Factores sociales.....                     | 4  |
| 2.1.5. Factores tecnológicos.....                 | 4  |
| 2.1.6. Factores ecológicos.....                   | 5  |
| 2.1.2. La Industria.....                          | 6  |
| 2.1.2.1. Análisis de la industria.....            | 6  |
| 2.1.2.2. Cinco fuerzas de Porter.....             | 7  |
| 2.1.2.3. Matriz EFE.....                          | 8  |
| 2.1.2.4. Conclusiones.....                        | 8  |
| 2.1. Análisis de entorno interno.....             | 9  |
| 2.2.1. Filosofía y estructura organizacional..... | 9  |
| 2.2.1.1. Misión.....                              | 9  |
| 2.2.1.2. Visión.....                              | 10 |
| 2.2.1.3. Objetivos.....                           | 10 |
| 2.2.1.4. Organigrama.....                         | 11 |
| 2.2.1.5. Conclusiones.....                        | 11 |
| 2.2.1.6. Gestión del Talento Humano.....          | 12 |
| 2.2.1.6.1. Análisis y conclusiones.....           | 12 |
| 2.2.2. Operaciones.....                           | 13 |
| 2.2.2.1. Cadena de suministros.....               | 13 |
| 2.2.2.1.1. Análisis y conclusiones.....           | 13 |
| 2.2.2.2. Enfoque por procesos.....                | 14 |
| 2.2.3. Investigación y desarrollo.....            | 15 |
| 2.2.3.1. Tendencias del mercado.....              | 15 |
| 2.2.3.1.1. Marcas más vendidas.....               | 15 |
| 2.2.3.1.2. Ventas por año.....                    | 16 |
| 2.2.3.1.3. Tendencias de la industria.....        | 17 |
| 2.2.3.2 Conclusiones.....                         | 18 |
| 2.2.4.- Sistema de información gerencial.....     | 18 |
| 2.2.4.1. Componentes.....                         | 19 |
| 2.2.4.2. Conclusiones.....                        | 19 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.5. Gestión de marketing.....  | 19 |
| 2.2.5.1. Mix de marketing.....  | 21 |
| 2.2.5.2. Matriz BCG.....  | 23 |
| 2.2.5.3. Costeo de la mezcla de marketing.....  | 24 |
| 2.2.6. Finanzas y contabilidad.....   | 24 |
| 2.2.6.1. Estado de resultados.....  | 24 |
| 2.2.6.2. Estado de situación.....   | 25 |
| 2.2.6.3. Indicadores financieros.....   | 25 |
| 2.2.6.3.1. Indicadores de liquidez.....   | 25 |
| 2.2.6.3.2. Indicadores de endeudamiento.....  | 26 |
| 2.2.6.3.3. Indicadores de rendimiento.....  | 26 |
| 2.2.6.3.4. Indicadores de gestión.....  | 27 |
| 2.2.6.4. Flujo de caja.....   | 28 |
| 2.2.6.5. Índices de la Industria.....   | 28 |
| 2.2.6.6. Ventaja competitiva.....   | 28 |
| 2.2.6.7. Matriz EFI.....  | 29 |
| 3. Formulación del plan de mejora.....  | 29 |
| 3.1. Análisis FODA.....   | 29 |
| 3.2. Propuesta de mejora.....   | 31 |
| 3.1.1. Área comercial.....  | 31 |
| 3.1.2. Área administrativa y financiera.....  | 32 |
| 3.1.2.1. Talento humano.....  | 32 |
| 3.1.2.1.1. Manual de funciones.....   | 32 |
| 3.1.2.2. Sistemas de información gerencial.....   | 34 |
| 3.2. Planteamiento de estrategias.....  | 35 |
| 4. Proyección y evaluación financiera sobre flujos incrementales.....   | 36 |
| 4.1. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja..... | 36 |
| 4.1.1. Proyección de estado de resultados.....  | 36 |
| 4.1.2. Proyección de estado de situación.....   | 37 |
| 4.1.3. Proyección de flujo de caja.....   | 38 |
| 4.1.4. Proyección de flujo de efectivo.....   | 38 |
| 4.1.5. TIR y VAN.....   | 39 |
| 4.2. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital.....   | 39 |
| 4.3. Estado y evaluación financiera.....  | 40 |
| 4.4. Índices financieros proyectados.....   | 40 |
| 4.4.1. Índices de liquidez.....   | 40 |
| 4.4.2. Índices de rentabilidad.....   | 41 |
| 4.4.3. Índices de gestión.....  | 41 |
| 4.4.4. Índices de la industria.....   | 41 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 5.- Conclusiones generales..... | 42 |
| 6.-Referencias.....             | 43 |
| Anexos.....                     | 45 |

## **1- INTRODUCCIÓN**

### **1.1.- JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

La comercialización de vehículos nuevos y usados ha convertido a la industria automotriz en un actor importante en la economía del país, su impacto y participación en la generación de empleo en las diferentes partes del proceso, desde el ensamble hasta la distribución y venta. (Pro Ecuador, 2014, pp.3).

Tomando como punto específico la comercialización de vehículos usados, desde 2007 a 2011 el número de unidades vendidas creció de 91.778 a 138.893, sin embargo a partir de 2012, estas cifras han venido disminuyendo; debido a las restricciones establecidas por el Gobierno.

De esta manera, las empresas dentro del mercado de comercialización de vehículos usados tienen un reto para mejorar las ventas que han venido decreciendo en los últimos 3 años. Además, la comercialización de vehículos usados ha sido por años una actividad “informal”. Gracias a las políticas establecidas desde 2011, el mercado se ha regularizado gradualmente. Por esta razón es importante para A. Marín Autos establecer un plan de mejora que le permita crecer dentro del mercado, ordenadamente, a través del control eficiente de sus operaciones administrativas, comerciales y financieras, con el fin de convertirse en una empresa con prestigio y reconocida por su calidad en atención al cliente (comprador), la calidad de los vehículos que comercializa y sobre todo la garantía de procedencia legal de la documentación.

### **1.1.- OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar y ejecutar un plan de mejora en las áreas requeridas de la empresa A. Marín Autos ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **1.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el micro y macro entorno en los cuales se desarrolla el giro del negocio de la empresa
- Realizar el diagnóstico en las áreas administrativa, comercial y financiera de la empresa.
- Identificar los puntos y variables críticas que eviten la integración de los procesos de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.
- Analizar el volumen de compraventa de los diferentes tipos de vehículos en los últimos 8 años para conocer los hábitos del comprador de vehículos seminuevos y usados.
- Establecer estrategias de mejoramiento, de acuerdo al área donde una variable crítica sea identificada, y que posiblemente este frenando el crecimiento de la empresa.
- Elaborar un plan de marketing adecuado para la comercialización de vehículos seminuevos y usados.

## 2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

### 2.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Las cifras del Banco Central de los últimos cuatro años muestran que la economía ecuatoriana crece de una manera más lenta. Según datos oficiales, en el 2012 el PIB fue 87.623 millones, en 2013 94.470 millones, en 2014 100.755 millones y para el 2015 se estima que sea 104.382 millones. Por el bajo crecimiento del 2014, el país no pudo mantener los niveles de gasto de años anteriores, además de la caída del precio del petróleo en los mercados internacionales.

#### 2.1.1.- FACTORES ECONÓMICOS

La economía del país creció 3,8% en el 2014, (Banco Central del Ecuador, 2015). La cifra es 0,2 puntos menores a la previsión que manejaban las autoridades económicas y que tenían como previsión un crecimiento del 4%. La cifra es la más baja desde el 2011 cuando alcanzó un pico del 7,9%, es decir, que la economía crece, pero a tasas cada vez menores. De esta manera, el mínimo crecimiento de la economía representa una amenaza para la compraventa de vehículos usados.

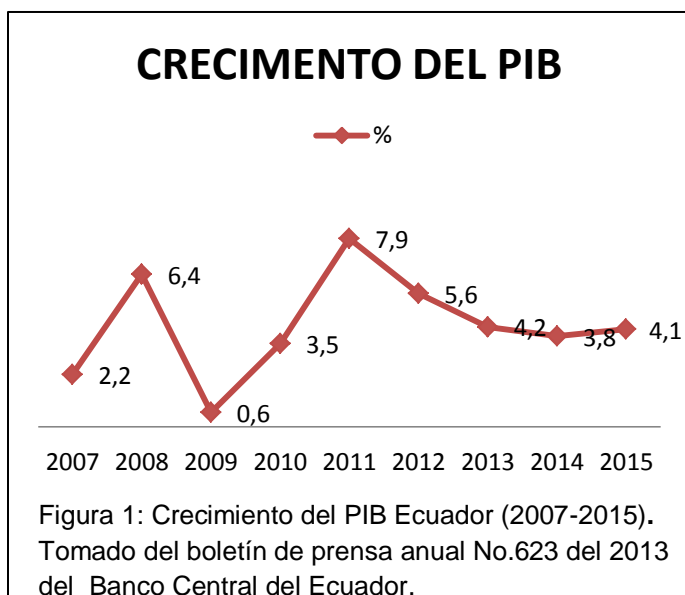


Tabla 1: Desempleo e inflación.

| AÑOS | %         |           |
|------|-----------|-----------|
|      | DESEMPLEO | INFLACION |
| 2005 | 3,14      | 10,7      |
| 2006 | 2,87      | 10,1      |
| 2007 | 3,32      | 8,8       |
| 2008 | 8,83      | 6,9       |
| 2009 | 4,31      | 8,5       |
| 2010 | 3,33      | 7,6       |
| 2011 | 5,41      | 6,0       |
| 2012 | 4,16      | 4,9       |
| 2013 | 2,7       | 4,7       |
| 2014 | 3,2       | 5         |
| 2015 | 3,00      | 5         |

Tomado de estadísticas nacionales 2014 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

#### 2.1.2.- FACTORES POLÍTICOS

- **Cupos:** El 29 de diciembre del 2014, el COMEX (Comité de Comercio Exterior) adoptó la resolución 049 la cual entró en vigencia el 01 de enero del 2015 y según se publicación en el Registro Oficial, resuelve "Prorrogar hasta el 31 de diciembre de 2015, la vigencia de las resoluciones del COMEX No.65 y 66 (2012) y 011 (2014), con sus anexos 1 y 2. Por lo que el sector automotriz propuso que la base del cálculo para la asignación de cupos sea máximo un 20% de reducción ya que la base empleada para el cálculo presentaba inconsistencias debido a la omisión de 4 sub partidas lo que ocasionaba restricciones superiores al 50%. (Asociación de empresas automotrices del Ecuador AEADE, 2014, pp.13-17).

- **Salvaguardias:** el 29 de diciembre del 2014 también se expidió la resolución 50, la cual aplica un arancel ad valorem del 7% como máximo para los productos originarios del Perú y 21% para los de Colombia. No se podrá superar la tarifa arancelaria de la nación más favorecida o la tarifa de diferimientos arancelarios vigentes. Esta medida aplicará a las mercancías cuyas declaraciones aduaneras se presenten del 5 de enero del 2015 en adelante. (AEADE, 2014, pp.13-17).
- **Reformas arancelarias:** Según suplemento del Registro Oficial No.416 del 14 de enero, la resolución del COMEX No.51, aplica los siguientes incrementos arancelarios:
  - Incremento al 15% para los CKD's (partes y piezas) de automóviles SUV's (todo terreno) de gasolina (menor o igual a 1500cc), así como para los CKD's de camionetas y camiones ultralivianos.
  - Arancel mínimo del 14,38% para la importación de CKD's de automóviles y SUV's de gasolina con cilindraje superior a 1500cc.
  - Gravar con el 5% a los tracto camones, motocultores, tractores de oruga y demás tractores clasificados en la subpartida 8701900000.
  - Arancel mínimo del 15% para los CKD's de vehículos híbridos.
  - Gravar con el 10% los chasises en CKD de camiones con un peso bruto vehicular de más de 5T y menos de 6,2T, la importación de buses en CKD de más de 16 personas con el 13% y buses híbridos en CKD con el 10%.
- **IVA:** Mediante resolución No. NAC - DGERCGC14-00575 el SRI, destaca que la comercialización de autos usados y seminuevos gravará IVA dependiendo de la actividad comercial establecida en el RUC del local comercial. (Servicio de Rentas Internas SRI, 2014).

Las modificaciones arancelarias para importación de vehículos nuevos y sus partes y piezas, representan de igual forma una oportunidad y una amenaza para la comercialización de vehículos usados.

### 2.1.3.- FACTORES LEGALES

Las leyes y sus reformas son una amenaza porque afectan directamente a las empresas comercializadoras de vehículos usados, por lo que deben estar preparadas para adaptarse a cualquier clase de nueva regulación que establezca el gobierno o sus autoridades correspondientes. En el caso del comercio existen varias instituciones que regularizan y controlan, por ejemplo: la Superintendencia de Compañías, Cámaras de comercio, Servicio de Rentas Internas.

- El Servicio de Rentas Internas ha establecido nuevos parámetros de documentación para la comercialización de vehículos seminuevos y usados. Los nuevos documentos son: Acta entrega-recepción de vehículos, contrato de prestación de servicios entre las partes, liquidación de compra, facturas, poder especial para comercializar, exhibir, arreglar, firmar por el propietario del vehículo. (SRI, 2014).
- La Superintendencia de Control de Poder de Mercado (SCPM), realizó el primer borrador del manual de prácticas comerciales para el sector automotor y organizó un tweet cam para socializar este documento.

- Con fin de brindar mayor protección a todos los usuarios de transporte terrestre la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) reemplaza el SOAT por el SPPAT (sistema público para el pago de accidentes de tránsito), el cual es un derecho y obligación de todos los usuarios de vehículos.

#### 2.1.4.- FACTORES SOCIALES

Los factores sociales representan una oportunidad para el negocio porque el parque automotor del Ecuador crece anualmente. En las ciudades más importantes del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca) circulan un promedio de 400.000 vehículos. (Instituto nacional de estadísticas y censos INEC, 2014). El número de vehículos que poseen los ecuatorianos acorde a su nivel socioeconómico es el siguiente:

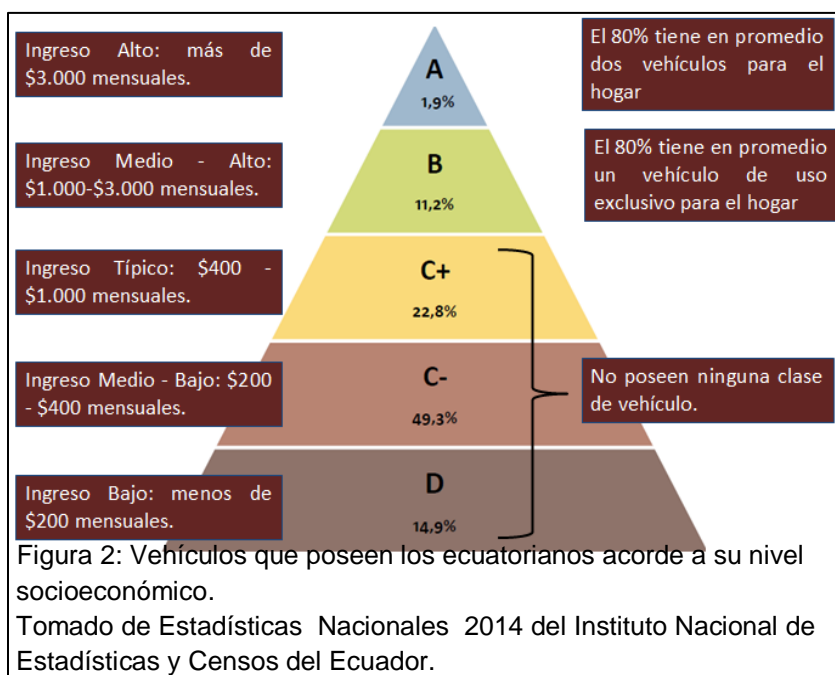


Tabla 2: Crecimiento de vehículos en Ecuador.

| Año  | Crecimiento (Unidades) |
|------|------------------------|
| 2007 | 457.815                |
| 2008 | 499.757                |
| 2009 | 534.281                |
| 2010 | 586.582                |
| 2011 | 620.393                |
| 2012 | 676.228                |
| 2013 | 737.089                |
| 2014 | 773.943                |

Tomado de anuario de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador 2014, p.18

#### 2.1.5.- FACTORES TECNOLÓGICOS

Los vehículos han mantenido un avance tecnológico constante, tanto por el cumplimiento de nuevas normas de los principales mercados, así como por la competencia generada entre los intermediarios para llegar primero al consumidor.

Las tecnologías son una amenaza para el mercado de vehículos usados, porque los vehículos nuevos poseen tecnología moderna y el intermediario de vehículos usados comercializaría vehículos “tecnológicamente obsoletos”.

Las nuevas tecnologías de vehículos nuevos están orientadas:

- A la seguridad: los vehículos a ser comercializados deben poseer airbags y estar totalmente automatizados, así como los sistemas de alarmas de pre colisión.
- Al confort: los vehículos a ser comercializados deben poseer cada vez diseños más innovadores, deben tener control climático y sobre todo ser amplios para comodidad del usuario. (AEADE, 2014, pp.88).

Los intermediarios de comercialización de vehículos usados también deben adaptarse al cambio constante tecnológico. Por lo que ya no es suficiente con anunciarse en prensa escrita, radial y medios tradicionales. Actualmente, los principales intermediarios prefieren anunciarse en páginas web especializadas y tomando en cuenta a las redes sociales de una manera mínima. Las páginas asociadas a la intermediación de vehículos más usadas son las siguientes:

Tabla 3: Plataformas de comercialización de vehículos usados.

| Nombre             | % del mercado | Servicio          |
|--------------------|---------------|-------------------|
| Patituerca.com     | 60            | Pagado            |
| Patio de Autos.com | 20            | Pagado y gratuito |
| Mi Cacharrito.net  | 10            | Pagado y gratuito |
| Olx.com            | 5             | Gratuito          |
| Mercadolibre.com   | 5             | Gratuito          |

Tomado Anuario de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014, p.93

### 2.1.6.- FACTORES ECOLÓGICOS

Los factores ecológicos representan una amenaza para el negocio porque el compromiso de las instituciones públicas ecuatorianas en la protección del medio ambiente adquiere cada día mayor importancia y ha llevado a estas instituciones a crear nuevas formas de regulaciones ambientales para los vehículos. Es importante mencionar que el parque automotriz ha crecido gradualmente según el tipo de combustible del vehículo.

Tabla 4: Vehículos según tipo de combustible en el Ecuador (2007-2013).

|                    | 2007                | 2008                | 2009                | 2010                 | 2011                  | 2012                  | 2013                 |
|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Gas licuado</b> | .                   | .                   | .                   | .                    | .                     | 451<br>(0,005%)       | 483<br>(0,07%%)      |
| <b>Gasolina</b>    | 825.257<br>(89,71%) | 881.374<br>(89,15%) | 804.402<br>(86,86%) | 1.039.347<br>(88,8%) | 1.259.838<br>(75,46%) | 1.340.616<br>(88,84%) | 1.526.102<br>(88,8%) |
| <b>Diesel</b>      | 94.636<br>(10,29%)  | 107.246<br>(10,85)  | 100.827<br>(13,14%) | 131.066<br>(11,20)   | 157.950<br>(24,54%)   | 164.582<br>(10,90%)   | 187.263<br>(10,9%)   |
| <b>Hibrido</b>     | .                   | .                   | .                   | .                    | .                     | 3.777<br>(0,25%)      | 4.002<br>(0,23%)     |
| <b>Eléctrico</b>   | .                   | .                   | .                   | .                    | .                     | 32<br>(0,005%)        | 35<br>(0,07%)        |
| <b>TOTAL</b>       | 919.893             | 988.620             | 905.229             | 1.170.413            | 1.714.788             | 1.509.007             | 1.717.885            |

Tomado Anuario de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2013, p.46

Las normativas ecológicas han establecido un cambio radical en el desarrollo del parque automotriz ecuatoriano. La norma que afecta directa y negativamente (amenaza) en la compraventa de vehículos es la revisión vehicular, establecida en cuatro ciudades principales pero válidas a nivel nacional.



Tabla 5: Instituciones técnicas reguladoras en el Ecuador.

|  | <b>QUITO</b>                         | <b>CUENCA</b>                        | <b>GUAYAQUIL</b>                     | <b>AMBATO</b>                        |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|  | CORPAIRE                             | CUENCAIRE                            | REVISIÓN TÉCNICA                     | REVISIÓN DE EMISIONES                |
| Institución  | Agencia Metropolitana de Tránsito    | Municipio de Cuenca                  | Consorcio SGS / Agencia de Tránsito  | Municipio de Ambato                  |
| Validez  | 1 año particulares, 6 meses públicos | 1 año particulares, 6 meses públicos | 1 año particulares, 6 meses públicos | 1 año particulares, 6 meses públicos |
| Requisito indispensable de matriculación en las 4 ciudades |                                      |                                      |                                      |                                      |
| Requisito opcional de matriculación en las demás ciudades  |                                      |                                      |                                      |                                      |

Tomado de Consorcio SGS, Revisiones técnicas vehiculares.

## 2.1.2.- LA INDUSTRIA

### 2.1.2.1.- ANALISIS DE LA INDUSTRIA

En el año 2014 en el mercado automotor nacional se comercializaron 120.060 vehículos nuevos (se excluyen motos). Y aproximadamente 65.124 vehículos usados (excluyendo motos). (AEADE, 2014). La información de comercialización de vehículos usados es “aproximada”, porque la actividad aun es manejada informalmente.

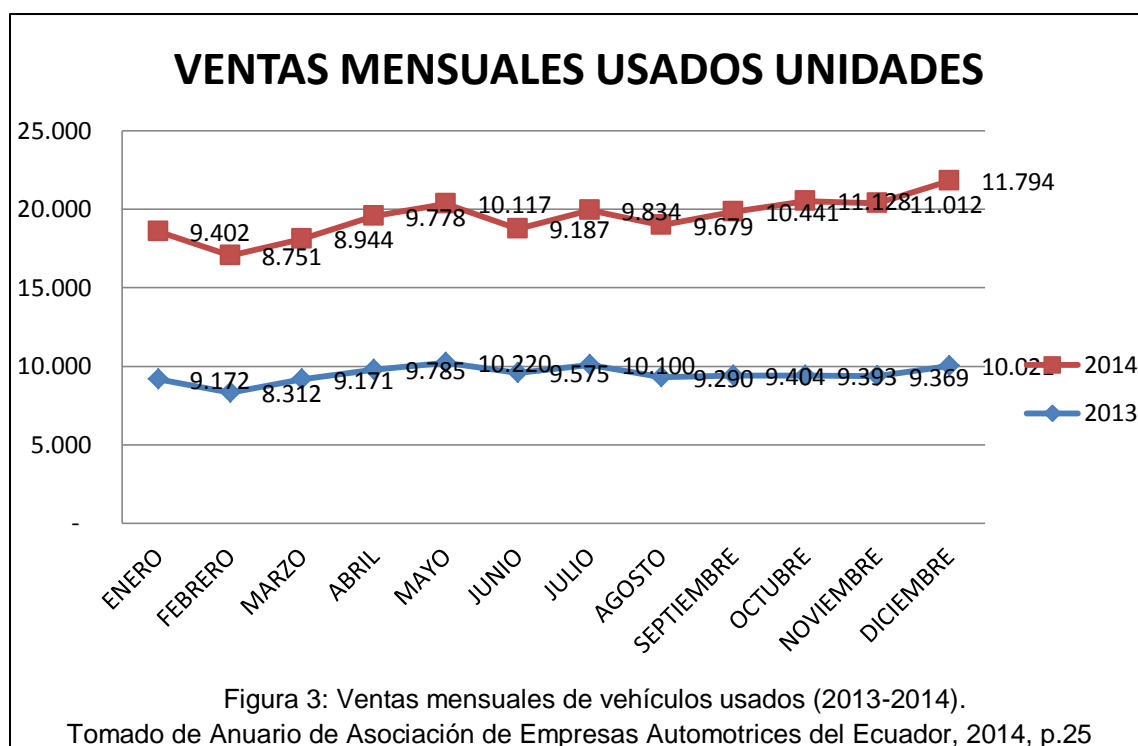


Tabla 6: Precios promedios en dólares de venta de vehículos usados (2010-2014).

| PRECIOS PROMEDIO DE VENTA PROMEDIO POR AÑO EN DOLARES |                     |        |        |        |        |        |
|---|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CLASE   | TIPO                | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
| AUTOMOVIL   | HATCHBACK           | 13.839 | 14.287 | 15.655 | 16.498 | 18.090 |
|   | SEDAN               | 16.053 | 16.280 | 17.675 | 18.040 | 19.473 |
|   | STATION WAGON       | 19.320 | 19.809 | 20.642 | 33.119 | 19.199 |
| CAMIONETAS  | DOBLE CABINA 4X2    | 24.310 | 26.904 | 28.447 | 28.191 | 28.688 |
|   | DOBLE CABINA 4X4    | 30.266 | 34.074 | 35.144 | 38.705 | 39.489 |
|   | CABINA SENCILLA 4X2 | 19.909 | 22.233 | 24.291 | 23.571 | 23.818 |
|   | CABINA SENCILLA 4X4 | 27.510 | 31.777 | 32.380 | 34.342 | 34.416 |
| TODO TERRENO  | 4X2 5 PUERTAS       | 24.086 | 27.287 | 28.039 | 29.163 | 32.678 |
|   | 4X4 5 PUERTAS       | 17.360 | 19.694 | 21.774 | 21.627 | 30.291 |
|   | 4X2 3 PUERTAS       | 43.160 | 42.966 | 48.395 | 50.671 | 64.545 |

Tomado de Anuario de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2010-2014.

### 2.1.2.2.- CINCO FUERZAS DE PORTER

- **Rivalidad entre competidores existentes:** esta fuerza es alta porque actualmente existen: 258 patios registrados de compraventa de vehículos usados (Patiotuerca, 2015), división de vehículos usados (Toyota, Chevrolet, Ford, Kía) y una cantidad no contabilizada de vendedores informales (Ferias de vehículos usados). La rivalidad representa una oportunidad porque los competidores venden productos “similares” (vehículos usados), sin aplicar nuevas características (arreglos mecánicos y/o pintura).
- **Entrada de nuevos competidores:** esta fuerza es baja porque las barreras de ingreso han aumentado especialmente en políticas de regulación gubernamental; mediante sus dos principales instituciones de regulación en comercialización de vehículos usados: El Servicio de Rentas Internas con la resolución No. NAC - DGERC GC14-00575, la cual describe nueva documentación para comercialización de vehículos usados y la Agencia Nacional de Tránsito con nuevos certificados vehiculares para cambiar de propietario de vehículo (certificado de gravamen, origen e historial vehicular).
- **Productos sustitutos:** esta fuerza es media y representa una amenaza y oportunidad para el negocio porque se establece un precio tope para los vehículos usados, en especial para los automóviles puesto que el precio de las motocicletas es más barato al igual que el precio por movilizarse en transporte público.
- **Poder de negociación de los proveedores:** esta fuerza es alta porque existe un gran número de personas que quieren vender sus vehículos y es difícil para el negocio obtener el control de estos proveedores sobre todo en precios (amenaza).

- **Poder de negociación de los clientes:** esta fuerza es alta porque existe muchos clientes que desean comprar un vehículo usado y pueden escoger entre variedad de vehículos según: modelo, tipo, clase, año, color, calidad y estado.

### 2.1.2.3.- MATRIZ EFE

| FACTORES DETERMINANTES   | PESO     | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|--|----------|--------------|-----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |          |              |                 |
| 1.- Salvaguardias a vehículos nuevos (factores políticos), genera mayor demanda en usados        | 0,05     | 3            | 0,15            |
| 2.- Personas con ingreso medio y alto tienen al menos un vehículo (factores sociales).           | 0,065    | 3            | 0,195           |
| 3.- Ofertar productos sustitutos (motocicletas)  | 0,08     | 2            | 0,16            |
| 4.- Establecer nuevas características en arreglos mecánicos y de pintura a los vehículos         | 0,1      | 2            | 0,2             |
| 5.- Clientes buscan más variedad en modelos y tipos de vehículos además de servicios adicionales | 0,15     | 4            | 0,6             |
| 6.- Experiencia en conocimiento de documentos para compraventa de vehículos usados               | 0,035    | 2            | 0,07            |
| <b>AMENAZAS</b>  |          |              |                 |
| 1.- Economía ecuatoriana crece a un menor ritmo  | 0,12     | 3            | 0,36            |
| 2.- Nueva documentación para proceso de compraventa  | 0,09     | 3            | 0,27            |
| 3.- Nueva seguridad tecnológica para vehículos   | 0,08     | 2            | 0,16            |
| 4.- Creciente normativa ecológica para vehículos   | 0,06     | 2            | 0,12            |
| 5.- Proveedores tienen conocimiento en precios de usados   | 0,07     | 3            | 0,21            |
| 6.- Productos sustitutos con precios menores   | 0,1      | 2            | 0,2             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> | <b>-</b>     | <b>2,695</b>    |

Figura 4: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

### 2.1.2.4.- CONCLUSIONES

- La empresa se encuentra justo por encima de la media para conseguir estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno.
- Las reformas arancelarias (factores políticos) establecidas mediante cupos y salvaguardias a importación de vehículos nuevos es una oportunidad para el negocio ya que los precios de los vehículos usados serán menores a los de los vehículos nuevos.
- El sector automotriz ha crecido en promedio un 7,8% anual desde el 2007 hasta el 2014; siendo los ecuatorianos con ingresos iguales o mayores a \$1.000 quienes poseen vehículos y representan el 13,1% de la población total ecuatoriana. Al analizar el factor social se tiene una oportunidad porque este porcentaje de la población ecuatoriana tiene al menos un vehículo.
- A pesar que la fuerza de los productos sustitutos es media, existe una oportunidad para el negocio porque se puede ofertar motocicletas usadas ya que la documentación es igual que los vehículos usados. Se tendría que maximizar esta oportunidad analizando e investigando el mercado de motocicletas usadas.
- La rivalidad entre competidores existentes representa una oportunidad para el negocio ya que la empresa puede dar características mecánicas y de pintura a los

vehículos que oferta, brindado un producto diferenciado y con garantía, el cual será distinto al que todos los competidores ofrecen.

- La mayoría de competidores están a disposición del poder de negociación de los clientes, por lo que la empresa tiene una oportunidad para ofertar mayor variedad de tipos de vehículos, es decir: automóviles (3 y 5 puertas), camionetas, todo terreno y no caer en la rutina de todos los competidores que generalmente poseen solo automóviles para ofertar.
- La entrada de nuevos competidores es baja debido a las barreras establecidas a través de resoluciones gubernamentales, y esto representa una oportunidad para el negocio porque la experiencia en conocimiento de documentación no la poseen todos. Además, la empresa está en constante actualización de las normativas gubernamentales establecidas.
- Los factores legales representan una amenaza para el negocio ya que se establecieron nuevas resoluciones mediante instituciones gubernamentales (SRI, Agencia Nacional de Tránsito) que regulan estrictamente el proceso de compraventa de vehículos usados.
- Conforme el transcurrir del tiempo, los vehículos deben poseer mayores especificaciones tecnológicas para generar confort y seguridad hacia los clientes. Esto representa una amenaza para el negocio, ya que estas especificaciones tecnológicas se adhieren a la fabricación de vehículos nuevos, por lo que los vehículos usados que se comercializan en el momento no poseerán estas especificaciones y bajarían el precio de venta.
- Las regulaciones ecológicas son una amenaza para el negocio porque mediante las instituciones de revisiones técnicas vehiculares (CORPAIRE, CUENCAIRE, SGS, MUNICIPIO DE AMBATO), los gobiernos provinciales buscan proteger el medio ambiente en el Ecuador ante el aumento anual del parque automotriz. Estos controles son más estrictos en vehículos con 3 años de antigüedad (usados) y la aprobación de esta revisión es requisito obligatorio para la matriculación anual.
- Los proveedores tienen un alto poder de negociación y representan una amenaza para el negocio porque las personas que quieren vender sus vehículos poseen mayor información de precios y no se puede establecer un control de la empresa sobre los proveedores
- A pesar que los productos sustitutos son más baratos, no brindan el mismo confort y seguridad de movimiento que al adquirir un vehículo usado, por esta razón no representan una amenaza para el negocio.

## **2.2- ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

### **2.2.1.- FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.2.1.1- MISIÓN**

Somos una empresa dedicada comercializar vehículos livianos usados y seminuevos, que brinda servicio de calidad mediante la atención al cliente y que busca cubrir la necesidad automotriz de las personas a través de asesoría comercial específica.

La misión es común y utiliza en forma general los productos que comercializa la empresa más no su utilización. La misión es concisa pero no reconoce al tipo de cliente al que llega, simplemente “brinda” asesoría específica según el tipo de cliente, también carece de especificación de lugar y tiempo.

Además, no toma en cuenta: la filosofía, crecimiento, rentabilidad, imagen y preocupación por los empleados. Finalmente, con todo lo especificado, aunque la misión es entendible no inspira para que los empleados desarrollen sus actividades con ambición

### **2.2.1.2.- VISIÓN**

Ser la empresa líder de Ecuador en comercializar vehículos livianos usados y seminuevos, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia de compra segura en vehículos usados.

La misión y visión están alineadas con la compraventa de vehículos usados, logrando que sean entendibles para que todo el personal que trabaja en la empresa. A pesar de ser fácil de entender, la misión y visión no proporcionan acciones para establecer: estrategias y objetivos, así como tampoco formas de evaluación del desempeño ni asignación de recursos o funciones. Por esta razón es complicada la concordancia de actividades entre todos los empleados y posiblemente no se alcance un desempeño y desarrollo de actividades como lo empresa lo desea.

### **2.2.1.3.- OBJETIVOS**

- Aumentar las visitas la cuenta de la empresa en Patiotuerca en un 25% mensual para el promocionar y rotar el inventario de vehículos anunciados mediante la publicidad web de los vehículos de clientes que entren al patio
- Aumentar las ventas en un 20% mensual en los siguientes doce meses, para generar ingresos e invertirlos en publicidad y promoción.
- Aumentar el número de unidades promedio vendidas mensualmente de 6 a 8 durante 10 meses para contratar un nuevo asesor comercial al final del año en curso y generar estrategias de ventas precisas.
- Obtener por lo menos un nuevo cliente cada mes para no depender de ventas hacia otros negociantes o clientes ya conocidos.

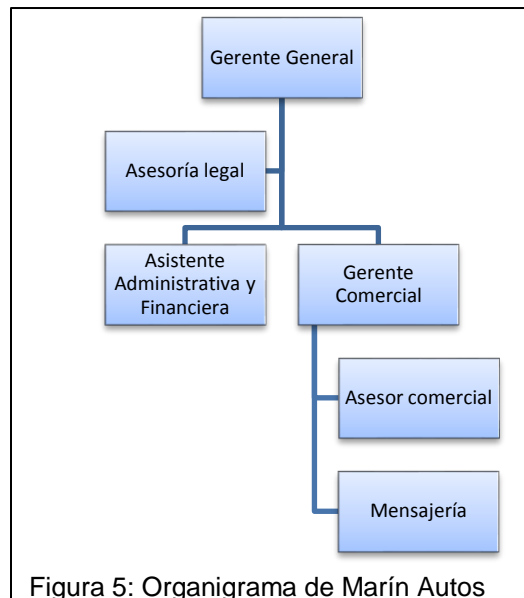
### **Análisis**

- Los objetivos están establecidos de manera específica a las ventas porque la empresa sobrevive solamente de la venta de vehículos sin poseer otra línea de producto. Además, los objetivos están orientados a mejorar el volumen ventas de la empresa así como para la inversión en nuevo personal y para incrementar la promoción y publicidad de la empresa.
- A pesar de tener detallados los tiempos en ciertos objetivos, la empresa no menciona ni determina el período de tiempo en cual se quiere llegar a cumplir el objetivo.
- Los objetivos son realizables porque las acciones a desarrollarse no son irreales y los empleados tienen el conocimiento suficiente.

- A pesar de establecer tiempo para aumentar las ventas, los objetivos no poseen forma de medir y evaluar si de verdad se llega a la meta, porque no existe un miembro específico del recurso humano que lleve el registro de las visitas al sitio web.

La empresa está compuesta por dos áreas (administrativa y comercial), sin embargo los objetivos están únicamente orientados a aumentar la productividad del área comercial por lo que los objetivos también deben orientarse al área descuidada y de esta forma lograr una convergencia estructural de las áreas para beneficio de la empresa.

#### 2.2.1.4.- ORGANIGRAMA



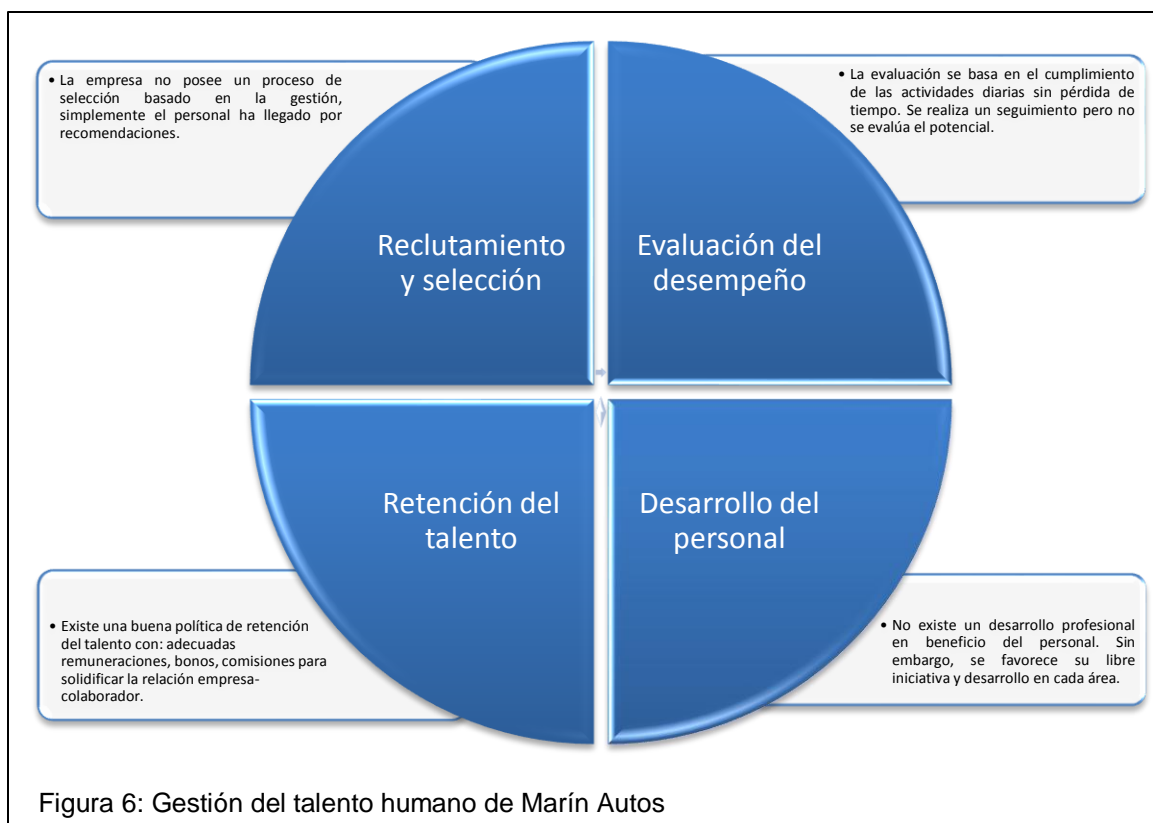
#### 2.2.1.5.- CONCLUSIONES

- La empresa está registrada con el nombre comercial “Marín Autos” en el Servicio de Rentas Internas y su clasificación de contribuyente es: “Personal Natural”; identificado con el RUC de su Gerente General. Esta es una fortaleza para la ya que la Gerente al ser quien responde a título personal por las obligaciones de la empresa, realiza sus funciones sin perjudicar a nadie.
- Al poseer personal reducido, la estructura organizacional vertical se adecúa perfectamente al diseño de la empresa, siendo una fortaleza porque los procesos no demoran y para el proceso de comercialización de vehículos usados se necesita rapidez en desarrollo de actividades, proceso y toma de decisiones.
- La empresa establece un diseño de estructura organizacional básico porque en la comercialización de vehículos usados es necesario acelerar los procesos para obtener una venta exitosa, sin embargo esto representa una debilidad porque ciertas actividades de la empresa suelen concentrarse en un solo individuo, acumulando su trabajo y no le permiten demostrar su potencial.

- A pesar que todos los empleados tienen claro su lugar en el organigrama, las funciones no están establecidas específicamente por lo que existe una debilidad para la empresa y sobre todo para sus empleados, quienes dejan de hacer actividades principales en su rol por “cumplir” con las órdenes de realizar actividades en muchos casos sin importancia.

### 2.2.1.6.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano de la empresa es organizada, administrada, planificada y controlada por la Gerencia General con soporte de su asistente. Al contar con un reducido personal, la concentración de las decisiones no requiere de un amplio proceso de gestión, únicamente es necesario asignar y aclarar las funciones de cada colaborador. Por lo que la gestión del talento humano se presenta de la siguiente forma:



#### 2.2.1.6.1.- ANALISIS Y CONCLUSIONES

- La Gerente General posee autoridad, pero realiza una mínima planeación de la gestión del talento humano. Esto representa una debilidad para la empresa principalmente en el reclutamiento y selección de personal, ya que estos procesos se realizan por recomendación.
- La comunicación interna está limitada a escuchar únicamente a la Gerente General y al Gerente Comercial quienes son los propietarios y dan mínima apertura a la opinión de los empleados, por lo que la comunicación interna representa una debilidad para la empresa al dejar de lado su recurso más importante, sus colaboradores. De esta forma, los propietarios no saben si los

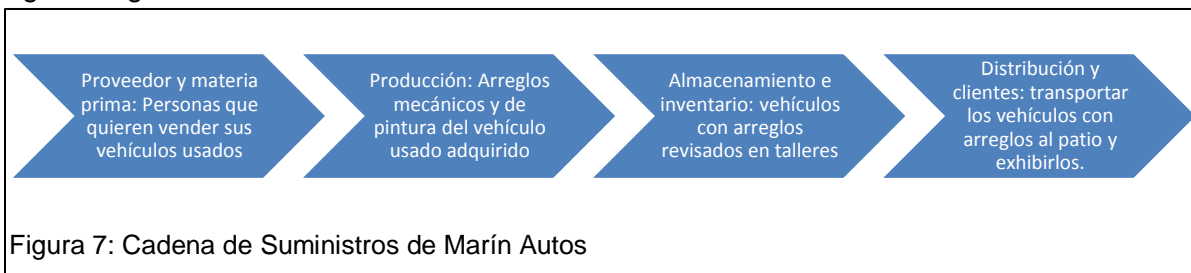
empleados están a gusto o tienen algo que decir para conjuntamente solucionar controversias.

- La empresa posee una debilidad en el desarrollo del personal. Aunque, permite su libre iniciativa y realización de actividades, no apoya con una base profesional o de carrera a sus empleados.
- La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento de las actividades diarias, esto representa una fortaleza para la empresa porque día a día se posee conocimiento sobre las actitudes y aptitudes de los empleados, pero también es una debilidad porque estos controles diarios no se plasman en indicadores o cifras mensuales, semestrales, anuales, etc., que corroboren el éxito o fracaso de las actividades realizadas.
- La retención del personal debe ser sustentada más allá del reconocimiento económico; la empresa posee una debilidad porque basa sus incentivos en dinero y no transmite al personal: seguridad en sus funciones, motivación para su puesto de trabajo, capacitación para superarse profesionalmente, o dar sugerencias y recomendaciones.

## 2.2.2.- OPERACIONES

### 2.2.2.1.- CADENA DE SUMINISTROS

La cadena de suministros de la empresa está compuesta de siete procesos directos e indirectos que influyen en la satisfacción final del cliente, los cuales se describen en el siguiente gráfico



#### 2.2.2.1.1.- ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

- Proveedores: son aquellas personas que quieren vender su vehículo usado, algunos llegan directamente al patio y otros son contactados por medio de comisionistas o por concesionarios que solo comercializan vehículos nuevos. De cualquier forma la empresa siempre cuenta con proveedores para abastecer el pedido de algún cliente. El costo de compra suele ser mayor cuando el proveedor es contactado por un comisionista.
- Materia prima: la “materia prima” de la empresa es el vehículo usado que están siendo adquirido. Teóricamente llamada materia prima, pero para efectos de la cadena de suministros de la empresa se le llamara únicamente el producto comprado. Así, la empresa cuenta con suficiente producto para abastecer la demanda del cliente.



Si la empresa posee una fortaleza ya que siempre puede abastecer el pedido específico de algún cliente (si quiere algún modelo de vehículo en particular), dejando con una mínima oportunidad a la competencia.

- **Producción:** nuevamente solo para efecto teórico se le llama “producción”, pero para describir la cadena de suministros de la empresa se le conoce como los arreglos mecánicos y de pintura que necesite el vehículo usado acorde al estado en el que se encuentre. La empresa posee una debilidad porque los tiempos de los arreglos dependen de: el estado del vehículo usado (variable controlable) y del trabajo del mecánico y/o pintor, esta variable sale de control de la empresa ya que se trabaja con talleres que realizan todos sus procesos y actividades informalmente, pero con un costo mucho menos al de los talleres formales.
- **Almacenamiento:** mientras el vehículo es arreglado el almacenamiento no es controlado totalmente. La empresa posee una debilidad ya que se realizan visitas esporádicas al lugar de almacenamiento del vehículo sin tener conocimiento real de los arreglos que se están realizando. Por lo que el costo puede aumentar, cuando no se arregla correctamente el vehículo debe regresar al taller-
- **Inventario:** Una vez terminado el arreglo del vehículo, se procede a retirarlo. Sin embargo, la empresa posee nuevamente una debilidad, ya que no tienen un chofer que realice esta actividad y se suele esperar para que el mensajero o el asesor comercial retiren el vehículo, dejando de lado la optimización del tiempo y las actividades.
- **Distribución:** para la distribución se procede a la exhibición en el patio, la magnitud de los costos totales depende en un principio del estado del vehículo usado al recibirlo, más la presión ejercida en los talleres y el retiro a tiempo del vehículo. La empresa tiene más debilidades que fortalezas en la cadena de suministros ya que por más que adquiera un vehículo usado en estado mecánico y/o de pintura bueno (como lo hace la empresa), si existe demora en los talleres y peor aún demora en el retiro del vehículo, el tiempo no será óptimo ni oportuno para satisfacer la demanda del cliente.

#### **2.2.2.2.- ENFOQUE DE PROCESOS**

La empresa posee debilidad en el proceso de inventarios, ya que los propietarios al poseer una empresa “pequeña” creen que es factible controlar los costos y tiempos de la cadena de suministros únicamente de manera superficial.

- **Inventarios:** la planeación y coordinación de los inventarios es realizada por el Gerente Comercial y el asesor comercial. Sin tener un número base para stock de automóviles, camionetas, todo terreno. El inventario va cambiando de acuerdo a la fluctuación de las ventas y dependiendo de cuáles son los vehículos que son solicitados por los clientes.

- Almacenamiento: para optimizar procesos de la empresa, dentro de este punto tenemos: transporte, logística y bodegaje. La empresa poseería hipotéticamente una fortaleza al juntar estos tres procesos en almacenamiento, sin embargo lo hace porque la magnitud de los procesos para llegar al cliente no son tan amplios y sobre todo para bajar los costos que representa poseer un chofer que solamente se encargue de retirar esporádicamente los vehículos. En lo referente a bodegaje la empresa posee una fortaleza ya que los vehículos que aún no son arreglados, permanecen parqueados en el patio o en los garajes de los inmuebles de los propietarios.
- Nuevamente por ser procesos cortos y en los cuales la empresa minimiza costos, se agrupa en distribución y entrega porque se realiza en el patio mediante la exhibición de los vehículos arreglados. La empresa tiene una ventaja al no manejar costos ya que los clientes vienen al patio de exhibición para obtener su vehículo usado.
- Gestión y mantenimiento de recursos de infraestructura física: la empresa minimizó sus costos en mantenimiento de recursos de infraestructura física al construir dos oficinas sin que quiten espacio para la exhibición de vehículos, es decir, que las oficinas se ubican en una planta alta, dejando a planta baja exclusiva para los vehículos.

### **2.2.3.- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

El sector automotriz tiene una importante participación en la economía del Ecuador ya que genera ingresos directos e indirectos en todas las actividades que involucra. Solo en recaudación de impuestos genera alrededor de 400 millones de dólares, además de debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra. (ProEcuador, 2014).

El sector automotriz genera un gran número de plazas de empleo. Según el censo económico del 2010, existen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de comercialización trabajan 84.155 personas.

#### **2.2.3.1.- TENDENCIAS DEL MERCADO**

##### **2.2.3.1.1.- MARCAS MAS VENDIDAS**

La participación de las marcas de vehículos en el total de ventas durante el año 2014 fue la siguiente: Chevrolet (44,62%), Kía (10,03%), Hyundai (8,85%), Mazda (5,76%), Toyota (5,39%), Nissan (5,01%), Ford (3,47%), Renault (2,15%), Great Wall (1,80%), Volkswagen (1,62%), Otros (11,3%). Las primeras 5 marcas han liderado el mercado durante los últimos 8 años. (AEADE, 2014).

Tabla 7: Total de unidades vendidas anualmente por marca (2008-2014).

| MARCA     | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CHEVROLET | 47.519 | 40.185 | 53.429 | 59.189 | 54.947 | 50.195 | 53.574 |
| KIA       | 4.149  | 5.432  | 10.908 | 11.965 | 10.144 | 12.300 | 12.038 |
| HYUNDAI   | 13.167 | 11.814 | 17.241 | 14.879 | 12.296 | 9.629  | 10.623 |
| MAZDA     | 10.437 | 7.692  | 8.589  | 8.012  | 5.120  | 6.402  | 6.916  |
| TOYOTA    | 10.360 | 6.372  | 8.722  | 6.730  | 6.840  | 6.425  | 6.476  |

Tomado de Anuario de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014

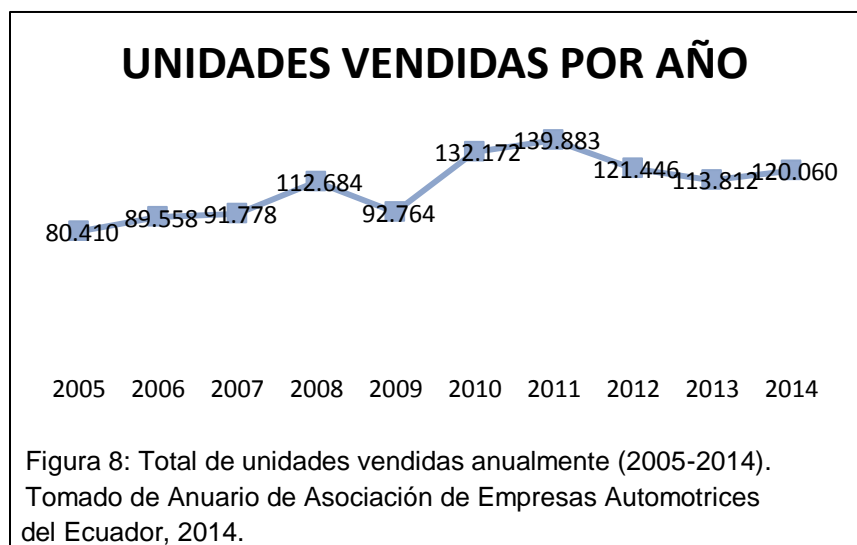
### 2.2.3.1.2.- VENTAS POR AÑO

Desde el año 2005 se ha mantenido un crecimiento constante en las ventas totales de vehículos, salvo excepciones en ciertos años por motivos de protección a la industria local o crisis económica mundial.

Tabla 8: Total de Unidades vendidas (2005-2014).

| AÑO  | UNIDADES |
|------|----------|
| 2005 | 80.410   |
| 2006 | 89.558   |
| 2007 | 91.778   |
| 2008 | 112.684  |
| 2009 | 92.764   |
| 2010 | 132.172  |
| 2011 | 139.883  |
| 2012 | 121.446  |
| 2013 | 113.812  |
| 2014 | 120.060  |

Tomado de Anuario de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014



### Evaluación y conclusión

De acuerdo a las tendencias de mercado, únicamente las cinco marcas más conocidas y vendidas son objeto de análisis cuantitativo en venta de vehículos usados. Pero también se debe tomar en cuenta las marcas menos vendidas, y aun cuando representan un porcentaje mínimo en el total de ventas, se puede obtener información valiosa para comercializar distintas marcas.

Las tendencias del mercado, se basan únicamente en las ventas de vehículos usados realizadas por los más grande patios de compraventa de vehículos usados como: 1001 carros Toyota, Carrera Autos, Molicars, Cabrera Autos, Espinosa Autos, Automotores Martínez entre otros y en ese orden de participación. De esta manera, con datos tan

exactos de cierto grupo de vendedores la empresa necesidad de investigación y desarrollo pero es complicado generar capacidad para lograrlo.

Inversión y desarrollo representa una debilidad para la empresa porque no se utiliza ningún método de asignación de inversión para estas actividades. El Gerente Comercial confía únicamente en estar atento a las fluctuaciones del mercado y según sus observaciones, tener una noción de cuál es la marca que se está vendiendo más en ese momento.

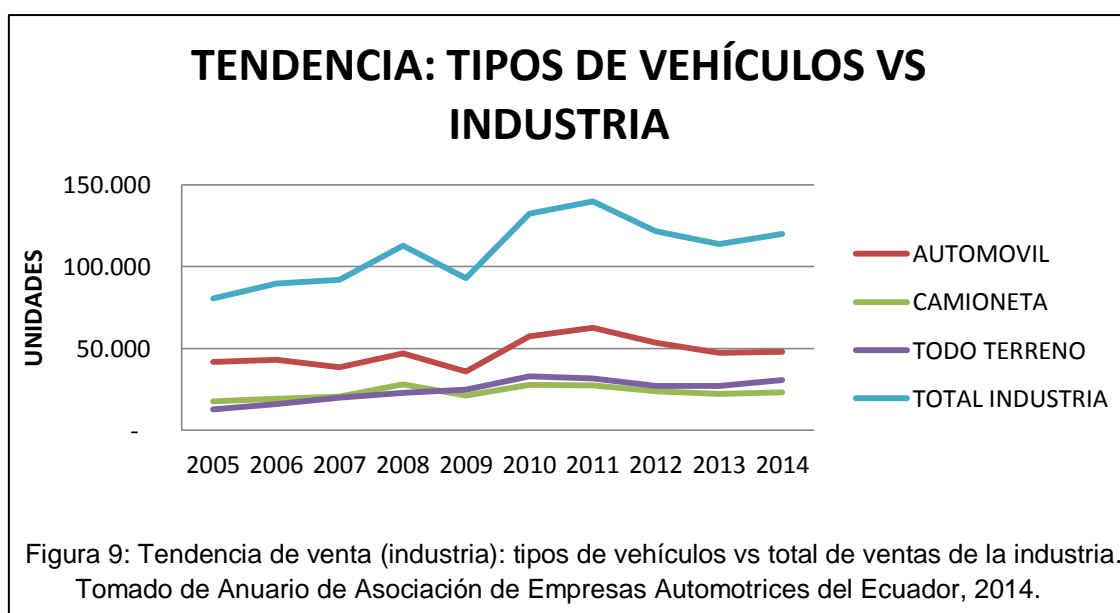
### 2.2.3.1.3.- TENDENCIA DE LA INDUSTRIA

La industria automotriz posee en constante desarrollo y su tendencia en la comercialización es muy cambiante ya que depende de los gustos de los consumidores para adquirir un vehículo. A continuación se presenta las tendencias del mercado de acuerdo al tipo de vehículo.

Tabla 9: Total de unidades vendidas anualmente por tipo de vehículo (2005-2014).

| AÑO  | AUTOMÓVIL | CAMIONETA | TODO TERRENO | TOTAL INDUSTRIA |
|------|-----------|-----------|--------------|-----------------|
| 2005 | 41.695    | 17.734    | 12.647       | 80.410          |
| 2006 | 42.932    | 19.251    | 15.968       | 89.558          |
| 2007 | 38.565    | 20.660    | 19.769       | 91.778          |
| 2008 | 46.846    | 27.963    | 22.710       | 112.684         |
| 2009 | 35.869    | 21.336    | 24.727       | 92.764          |
| 2010 | 57.278    | 27.808    | 32.972       | 132.172         |
| 2011 | 62.585    | 27.469    | 31.712       | 139.893         |
| 2012 | 53.526    | 23.922    | 27.118       | 121.446         |
| 2013 | 47.102    | 22.047    | 27.067       | 113.812         |
| 2014 | 47.851    | 23.244    | 30.634       | 120.060         |

Tomado de Anuario de Asociación de Empresas Automotrices, 2014.



### **Evaluación y conclusión**

La empresa no posee investigación o desarrollo interno ni externo, tampoco está desarrollando nuevos productos aunque realiza arreglos en los vehículos adquiridos. La debilidad de la empresa en investigación y desarrollo hace que su formulación y puesta en marcha de estrategias sea limitada. La industria no es para generar nuevos productos, salvo que sean la fabricación de vehículos nuevos, de otra forma, la empresa deberá ir ajustándose los “nuevos” productos que salgan (diferentes tipos o modelos de vehículos) y que se generan los cambios de gustos y preferencias de las personas, mayor segmentación de mercado, aumento de leyes gubernamentales.

### **2.2.3.2.- CONCLUSIONES**

- La fortaleza de la empresa es entender a la perfección que la investigación y desarrollo en comercialización de vehículos usados radica en obtener la mayor cantidad de información posible acerca de: precios, modelos y tendencias de compra de los clientes. Sin embargo su debilidad es que no asigna recursos para fomentar la investigación y desarrollo, ya sea interna o externamente.
- La empresa tienen a fortaleza de conocer las fuentes de información confiables para desarrollar investigación de mercado para obtener datos importantes acerca de tendencias de compraventa de vehículos.
- Si la empresa asigna asignar parte de sus recursos de inversión para generar investigación de mercado, podrá obtener valiosa información pero también una debilidad al poseer recurso humano que no esté preparado para interpretar esta clase de información.

### **2.2.4.- SISTEMAS INFORMACIÓN GERENCIAL**

Los sistemas de información gerencial ayudan a la empresa a juntar sus funciones y permiten que la Gerencia tome decisiones para que la organización posea suficiente información de datos importantes para las máximas autoridades de la empresa.

La empresa no posee todos los elementos del sistema de administración de información y por lo que se le complica mejorar el desempeño de sus decisiones gerenciales. Sin embargo, la empresa si posee información para su evaluación interna en datos de: marketing y ventas. Para su evaluación externa, la empresa únicamente cuenta con datos en factores: políticos, gubernamentales y legales.

Marketing y ventas: al estar inmiscuidos en la misma área comercial de la empresa, los datos que recopila, almacena, sintetiza y luego los presenta como información son los datos de las ventas de vehículos que se han realizado por medio de la plataforma de publicidad y promoción Patiotuerca. La empresa puede obtener información mensual de que personas visitaron le cuenta de la organización, cuántas de esas personas revisaron los vehículos anunciados, quienes escribieron y calificaron la cuenta y mejor aún cuántas visitaron personalmente el patio.

La empresa recopila, almacena y presenta los datos externos en factores políticos, gubernamentales y legales gracias a dos organizaciones. La primera, Patiotuerca con sus boletines mensuales en información sobre qué factores están afectando a la industria o al mercado. Y la naciente asociación de patios del Ecuador que está buscando alianzas con instituciones gubernamentales para poseer información más detallada que ayude a todas las empresas. Es importante mencionar, que la empresa no posee un sistema de información gerencial computacional y que los datos convertidos en información son calculados manualmente.

#### **2.2.4.1.- COMPONENTES**

Los componentes de los sistemas de información gerencial que ayuda en la toma de decisiones de la empresa son los siguientes:

- **Personas:** el personal de la empresa posee un conocimiento básico en manejo de datos e información con respecto a nuevas tecnologías.
- **Software:** la empresa no cuenta con software para procesar información sobre ventas, finanzas, procesos, etc., simplemente se usan programas básicos de almacenamiento y manejo de información como Microsoft Office.
- **Hardware:** la empresa posee los equipos básicos para el manejo de la información: computadoras, impresoras, copiadoras, etc.
- **Datos:** la información es almacenada principalmente de manera física en bodegas. Sin embargo también se está comenzando a guardar información de manera digital y acorde a las nuevas tecnologías.

#### **2.2.4.2.- CONCLUSIONES**

- Los sistemas de información gerencial de la empresa son elementales, es decir, se manejan en la mayoría de veces con datos básicos, lo que representa una debilidad para la empresa ya que analiza y presenta información de datos de una sola fuente para tomar decisiones importantes.
- La empresa posee una debilidad en el manejo de sistemas de información gerencial computacional ya que los realiza de forma tradicional y esto hace que sus competidores que transforman los datos en tablas, gráficos, reportes, etc., tengan mayor información analizada, filtrada, evaluada y organizada.
- El Gerente Comercial (Propietario), debe comprender que está condenando a la empresa obtener más debilidades porque actualmente la mayoría de gerentes usan los sistemas de información para tomar decisiones. Además no solo los gerentes si no también todos los empleados de cada empresa se vuelven usuarios de esta información, dentro de un marco responsable, legal y efectivo.

#### **2.2.5.- GESTIÓN DE MARKETING**

La empresa se encuentra dentro de los competidores medianos. La gestión de marketing es dirigida por la gerencia comercial pero sin realizar la inversión necesaria ni una investigación de mercados regular.

**Necesidad de mercado:** Las personas que desean adquirir un vehículo usado poseen ciertas necesidades que no están cubiertas, entre las cuales la empresa ofrece lo siguiente para satisfacerlas:

- El cliente al adquirir un vehículo usado quiere satisfacer su necesidad de auto realización, ya que como ente social quiere demostrar que puede adquirir primero un vehículo usado y posteriormente seguir subiendo de categoría de vehículo. Para esta necesidad, la empresa posee una atención al cliente de calidad para que el usuario se sienta cómodo, además de dar la opción de adquirir un vehículo usado de más valor dejando como parte de pago el vehículo usado de menor valor.
- El cliente posee una necesidad social, ya que necesita una conversación o una amistad para conocer más de vehículos (funcionamiento, partes, etc.), la empresa se basa nuevamente en la atención de calidad al cliente. De esta forma, si no se da el proceso de compraventa, se gana por parte del comprador y vendedor una conversación, haciéndole saber al cliente que aun sin comprar puede contar con la empresa ante cualquier consulta o duda que posea dentro de la comercialización de vehículos usados
- El cliente suele sentir miedo (falta de seguridad) al adquirir un vehículo usado, porque este puede tener: fallas mecánicas, choques o problemas legales. La empresa ofrece un producto con garantía de 2 meses en fallas mecánicas, sin choques ni problemas legales o la empresa procede a la devolución del dinero.

**Estrategia general:** La empresa usa la estrategia “más por menos”, porque los vehículos que ofrece la empresa son los mejores ya que están libres de choques, fallas mecánicas y problemas legales. Además da garantía de 2 meses para fallas mecánicas y garantía ilimitada en caso de algún problema legal y el precio es menor al del promedio.

**Segmento:** Los vehículos que oferta la empresa están dirigidos a personas entre 18 a 70 años con ingresos medios y altos años que viven todo el Ecuador, que tengan acceso a internet y que quieran movilizarse en un vehículo usado propio dejándose de preocupar que el vehículo en cuestión pueda tener alguna falla mecánica o problema legal.

**Propuesta de valor:** La propuesta de valor de la empresa radica en ofrecer “más por menos” como ya se lo mencionó anteriormente, es decir que los vehículos estén libres de choques, fallas mecánicas y problemas legales, todo por un precio menor al del promedio. Además tiene una amplia variedad en tipos y modelos de vehículos de igual forma a un precio cómodo.

**Diferenciación:** La diferenciación radica en que ciertos competidores ofrecen vehículos sin choques, fallas o problemas legales. Pero la empresa permitirá al cliente realizar la revisión mecánica en el taller de su preferencia, además brinda una garantía de dos meses en posibles fallas mecánicas y garantía ilimitada en caso de algún problema legal.

### 2.2.5.1.- MIX DE MARKETING

La mezcla de marketing de la empresa representada por las cuatro Ps es la siguiente:

- **Producto:**

**Atributos:** los vehículos que ofrece la empresa están libres de fallas mecánicas, de fallas de pintura, de choques, llantas con 80% de vida útil, matriculados y aproados la revisión vehicular a la fecha actual, libres de multas de tránsito, con todos los accesorios internos originales, partes y piezas originales. Si hubiere algún accesorio y pieza en mal estado, la empresa la sustituye por un accesorio alternativo (réplica).

**Branding:** la marca Marín Autos está colocada en la parte posterior del auto a la altura de la puerta trasera, la identidad corporativa se basa en decir la verdad sobre el estado de los vehículos, es decir, realizar una venta sin engaños.

**Etiquetado y presentación:** los vehículos exhibidos por Marín Autos se lavan diariamente y pasando un día se realiza una limpieza total tanto exterior como interior, se coloca abrillantador en las llantas, manubrios de las puertas, d igual forma abrillantador para el tablero de los vehículos. Los automóviles en la parte delantera del patio y los vehículos grandes hacia atrás, cada vehículo tiene su número interno para que cualquier empleado puede indicarlo acorde a la situación. Además, se exhibe una amplia variedad de modelos y tipos.

**Soporte:** La empresa brinda procesos de soporte al producto mediante el área comercial, la cual están encargada vigilar que los vehículos estén impecables al momento de la presentación con todos sus accesorios y en perfectas condiciones higiénicas para que el cliente pueda percibir la calidad del producto externamente y cuando realice la prueba mecánica la calidad interna.

- **Precio:**

**Costo de venta:** se determina según el pago realizado cuando se compra el vehículo por parte de la empresa, más el valor de los arreglos del vehículo, los valores pueden oscilar desde \$80 hasta \$400. Dentro de este costo de venta están incluidos arreglos mecánicos, de enderezada y pintura, accesorios colocados o cambiados.

**Estrategia de precios:** La empresa coloca los precios de los vehículos según la estrategia de fijación de precios por utilidad meta porque la empresa espera obtener una utilidad mínima del 7% del valor total del vehículo, por supuesto que esto debe ir acompañado de un excelente precio de compra y minimizar los costos en arreglos mecánicos o de pintura. Además, la empresa también fija sus precios basados en la competencia, es decir, según los precios del mercado y de los competidores. La empresa tiene una gran fortaleza en su estrategia de precios porque percibe una utilidad aun colocándose por debajo de los precios de la competencia, porque compra los vehículos en precios cómodos.

**Estrategia de entrada:** La empresa utiliza la estrategia de desarrollo del producto (una de las estrategias de crecimiento intensivo). No necesariamente para crear un producto nuevo, sino desarrollando nuevas presentaciones al producto y que brinde beneficios a los clientes. Las “nuevas presentaciones” se refieren a



acondicionar al vehículo para que mediante sus atributos luzca como un seminuevo, además se puede agregar accesorios adicionales a los vehículos como aros, llantas radiales, cubre lluvias para los parabrisas, plumas de los parabrisas más anchas, etc., dependiendo del precio del estado que tengan los accesorios actuales en los vehículos. Esto representa una fortaleza para el negocio porque la empresa al tener varios años en el mercado tiene contactos de proveedores de estos accesorios a precios cómodos.

**Estrategia de ajuste:** la empresa está consciente que el negocio comercialización de vehículos usados siempre ha sido fluctuante. Sin embargo para el año 2016, la empresa está lista para ajustar sus precios mediante una fijación de precios segmentada, es decir, que venderá un mismo vehículo a diferentes precios, dependiendo del valor de mercado de dicho vehículo. De todas formas, los precios que fija la empresa no afectarán la utilidad que esta quiere percibir, debido a la fortaleza ya mencionada (precios de compra baratos).

- **Plaza:** la ubicación de la empresa es estratégica, se encuentra en una zona céntrica comercial: Av. América y Av. 10 de Agosto (La Y), aquí se exhiben los vehículos para su comercialización. El alquiler del local es \$900.

**Estrategia de distribución:** La empresa no cuenta con una estrategia de distribución lo que representa una debilidad para el negocio ya que con los precios cómodos que tiene la empresa puede usar algunas de las estrategias de distribución y colocar sus vehículos con distintos intermediarios.

**Puntos de venta:** la empresa posee únicamente un punto de venta el cual está ubicado en la plaza de la organización, como se mencionó anteriormente y se puede decir que las estrategias de distribución son la debilidad de la empresa en esta "P" de marketing.

**Estructura del canal de distribución:** la estructura del canal de distribución de la empresa es un canal directo, es decir, que el vehículo llega desde el comprador (empresa) hasta el consumidor directamente sin necesidad de intermediación. Es una fortaleza para el negocio porque no paga a nadie ni deja de recibir su margen de ganancia establecido.

**Tipos de canal:** la empresa posee cuatro funciones de canal de distribución: transportar, almacenar, informar y promocionar. Poseer una estructura de canal minorista representa una debilidad para la empresa al tener un solo canal de distribución; sin embargo, también es una fortaleza ya que la empresa es un intermediario minorista especializado que llega directamente al consumidor con el vehículo.

- **Promoción:** la publicidad se realiza mediante vía web y través de plataformas web que anuncian compraventa de vehículos: Patio Tuerca, Patio de Motos, Mi Cacharrito, OLX, mercado libre. La publicidad en Patio Tuerca oscila los \$1400 anuales.

**Relaciones públicas:** la empresa no tiene relaciones públicas actuales, es una debilidad porque no plasma una imagen positiva ante los potenciales clientes y tampoco fortalece su promoción a través de estos medios.

**Fuerza de ventas:** la empresa enfoca su fuerza de ventas únicamente en el concepto de “vender”, dejando de lado el concepto de mix de marketing para solo apuntar a “anunciarse”. Esto genera una debilidad para el negocio ya que la fuerza de ventas va más allá de una simple publicidad, anuncio o promoción de la empresa.

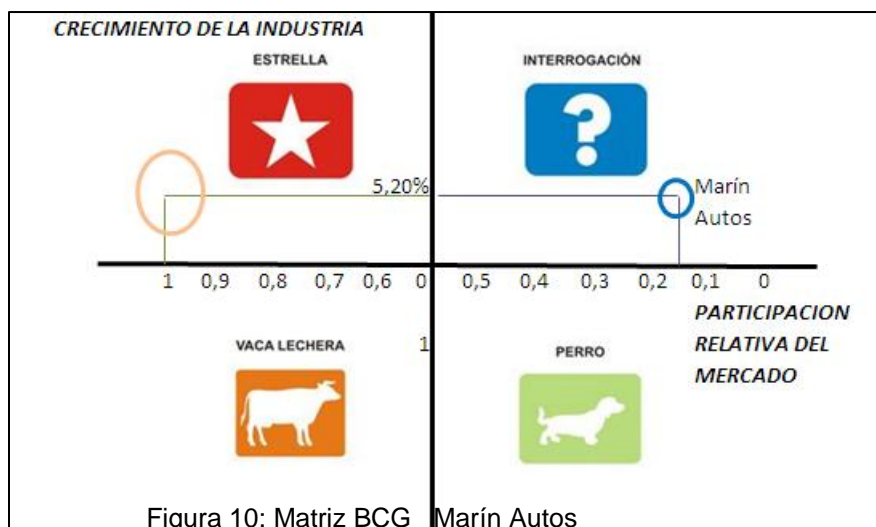
**Marketing Directo:** la empresa posee un mínimo de interacción con sus antiguos y potenciales clientes. Las acciones que realiza para establecer una comunicación con sus clientes es durante días festivos, en los cuales realiza regalos por ejemplo: cajas de fósforos con el logo de Marín Autos, ceniceros, llaveros, tarjetas de felicitación, etc. Sin embargo no es suficiente para establecer un marketing internacional por lo que esto representa una debilidad para la empresa.

### 2.2.5.2.- MATRIZ BCG

Tabla 10: Ventas promedio mensuales vs participación relativa del mercado.

| NOMBRE                | VENTAS PROMEDIO (\$) | PARTICIPACION RELATIVA |
|-----------------------|----------------------|------------------------|
| 1001 Carros           | \$ 87.623,00         | 1,00                   |
| Carrera Autos         | \$ 63.251,74         | 0,72                   |
| Cabrera Autos         | \$ 53.247,97         | 0,61                   |
| Molicars              | \$ 48.352,17         | 0,55                   |
| Espinosa Autos        | \$ 32.943,52         | 0,38                   |
| Autocomercio Martínez | \$ 31.249,04         | 0,36                   |
| Jazkek Autos          | \$ 25.438,43         | 0,29                   |
| Jam Autos             | \$ 16.920,00         | 0,19                   |
| Marín Autos           | \$ 12.879,50         | 0,15                   |

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2013.



La empresa posee una participación relativa de mercado baja con respecto al primer competidor en comercialización de vehículos usados en una industria que se encuentra en crecimiento. A pesar de esto, los automóviles que comercializa la empresa, son un producto interrogante, es decir, que tienen rentabilidad y factibilidad en este caso para desarrollar un nuevo producto (la empresa puede realizar mejores arreglos en los vehículos). De esta forma, la empresa puede mejorar su posición frente al competidor, y el producto de la empresa puede llegar a ser “estrella”.

### 2.2.5.3.- COSTEO DE LA MEZCLA DE MARKETING

Tabla 11: Costeo mensual actual de mezcla de marketing Marín Autos

| Mezcla de Marketing | Característica | Actividad                               | Valor Mensual |
|---------------------|----------------|---|---------------|
| Producto            | Branding       | Stickers adhesivos con logo Marín Autos | \$ 35,00      |
|                     | Presentación   | Lavado completo                         | \$ 90,00      |
| Precio              | Costo de venta | Arreglo vehículo                        | \$ 250,00     |
| Plaza               | -              | Canon Arriendo                          | \$ 900,00     |
| Promoción           | Publicidad     | Cuenta Patiotuerca                      | \$ 166,00     |
| TOTALES             |                |   | \$ 1.441,00   |

Mediante análisis de la tabla No.11, confirmamos que la empresa, tiene muchas debilidades en lo referente a la mezcla de marketing. Como se puede observar son contadas las actividades que apoyan a la gestión de marketing actual de la empresa. Por esta razón, la empresa se ha quedado conforme solamente con sus ventas mensuales normales, sin dar oportunidad a la inversión en la gestión de marketing.

### 2.2.6.- FINANZAS Y CONTABILIDAD

La empresa basa su análisis financiero en el estado de: resultados, situación financiera y flujo de efectivo. De esta manera, con las variables de los estados obtener los indicadores financieros que midan la estabilidad, rendimiento y utilidades de la empresa.

#### 2.2.6.1.- ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 12: Estado de resultado de Marín Autos (2010-2014)

| AÑO  | 2010          | 2011          | 2012          | 2013         | 2014          |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| INGRESOS   | \$ 121.563,87 | \$ 143.283,09 | \$ 147.328,72 | \$ 161.934,3 | \$ 155.263,28 |
| TOTAL EGRESOS                                      | \$ 60.321,34  | \$ 63.988,11  | \$ 65.636,07  | \$ 70.733,29 | \$ 64.993,10  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                              | \$ 61.242,53  | \$ 79.294,98  | \$ 81.692,65  | \$ 91.201,01 | \$ 90270,18   |
| TOTAL GASTOS                                       | \$ 15.089,18  | \$ 17.617,06  | \$ 18.458,61  | \$ 20.987,24 | \$ 19.314,17  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b> | \$ 46.153,35  | \$ 61.677,92  | \$ 63.234,04  | \$ 70.213,77 | \$ 70.956,01  |
| PARTICIPACIÓN LABORAL (15%)                        | \$ 6923,00    | \$ 9.251,69   | \$ 9.485,11   | \$ 10.532,07 | \$ 10.643,40  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                 | \$ 39.230,35  | \$ 52.426,23  | \$ 53.748,93  | \$ 59.681,70 | \$ 60.312,61  |
| IMPUESTO A LA RENTA CALCULADO ACORDE A TABLA SRI   | \$ 3.601,46   | \$ 5.875,88   | \$ 5.914,68   | \$ 11.458,86 | \$ 6.817,61   |

|                      |              |              |              |              |           |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| <b>UTILIDAD NETA</b> | \$ 35.628,89 | \$ 46.550,35 | \$ 47.834,25 | \$ 48.222,84 | \$ 53.495 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|

Este estado permite conocer el rendimiento económico de la empresa al establecer las pérdidas o ganancias durante los últimos 5 años. Se puede observar un crecimiento sostenido promedio del 4,78% en la utilidad desde 2010 a 2014, y también cada año el monto del impuesto a la renta va en aumento. A pesar, que en el 2014 se tuvo menos ingresos en ventas, la utilidad neta fue mayor porque se gastó menos. El estado de resultados arroja una fortaleza para la empresa ya que su utilidad siempre ha ido en gradual aumento, a pesar de las barreras tributarias que ha impuesto el gobierno

### 2.2.6.2.- ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

El siguiente estado refleja la situación contable de la empresa a una fecha determinada, las principales variables que componen este estado son: activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 13: Estación de situación de Marín Autos (2010-2014)

| AÑO                                 | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVOS                             | \$ 140.675,32 | \$ 141.278,56 | \$ 143.543,75 | \$ 229.074,47 | \$ 192.311,55 |
| PASIVOS                             | \$ 77.371,43  | \$ 66.400,92  | \$ 61.723,81  | \$ 17.575,34  | \$ 12.170,38  |
| PATRIMONIO                          | \$ 63.303,89  | \$ 74.877,64  | \$ 81.819,94  | \$ 211.499,13 | \$ 180.141,17 |
| <b>TOTAL: PASIVO MAS PATRIMONIO</b> | \$ 140.675,32 | \$ 141.278,56 | \$ 143.543,75 | \$ 229.074,47 | \$ 192.311,55 |

El activo tiene un crecimiento de 2010 a 2013, principalmente por las ventas realizadas en efectivo y por los financiamientos directos que se brindaba, para el 2014 el activo tiene una reducción porque se dejó de otorgar financiamiento directo por las nuevas regulaciones gubernamentales generando una debilidad para la empresa porque dejó de percibir ingresos mediante el financiamiento que otorgaba. Además, gracias al dinero en efectivo se tenía fortaleza en liquidez para afrontar los pasivos de la empresa que han disminuido gradualmente desde 2010.

### 2.2.6.3.- INDICADORES FINANCIEROS

#### 2.2.6.3.1.- INDICADORES DE LIQUIDEZ

Los índices de liquidez permiten conocer la capacidad de la empresa en un corto plazo, y se pueden determinar mediante tres razones:

Tabla 14: Indicadores de liquidez de Marín Autos (2010-2014)

| AÑO  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------|------|------|------|------|
| <b>a) Razón Corriente:</b> $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$                                 | 1,82 | 2,13 | 2,33 | 2,86 | 2,86 |
| <b>b) Razón de la prueba ácida:</b><br>$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$ | 0,78 | 0,92 | 1,03 | 1,27 | 1,26 |
| <b>c) Razón de la prueba súper ácida:</b><br>$\frac{\text{EFECTIVO (CAJA Y BANCOS)}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$       | 0,55 | 0,64 | 0,70 | 0,86 | 0,86 |

- a) Razón Corriente (Capital de trabajo):** Es la división del activo corriente para el pasivo corriente. Se puede observar que la empresa tiene un coeficiente alto

durante los 5 años analizados, es decir, que la empresa posee una fortaleza al tener la suficiente liquidez para afrontar sus obligaciones financieras (pasivos).

- b) Razón de la prueba ácida:** La empresa tiene la capacidad de cancelar sus obligaciones corrientes pendientes, solamente con su efectivo y con sus cuentas por cobrar o cualquier otro activo corriente. Representa una fortaleza ya que la organización no depende de comercializar su inventario para cumplir con sus obligaciones.
- c) Razón de la prueba súper ácida:** El coeficiente de la prueba súper ácida de la empresa se acerca a uno, por esta razón, la organización tendría una fortaleza súper líquida y puede pagar sus obligaciones corrientes únicamente con el efectivo que posee.

### 2.2.6.3.2.- INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Permiten conocer cuan solvente es la empresa y su capacidad de respuesta a sus acreedores. Se determina por tres razones:

Tabla 15: Indicadores de endeudamiento de Marín Autos (2010-2014)

| AÑO  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------|------|------|------|------|
| <b>a) Razón de endeudamiento:</b><br>PASIVO TOTALES / ACTIVO TOTALES | 0,40 | 0,39 | 0,43 | 0,35 | 0,35 |
| <b>b) Estructura de capital:</b><br>TOTAL PASIVO / PATRIMONIO        | 1,22 | 0,89 | 0,75 | 0,54 | 0,54 |
| <b>c) Multiplicador patrimonial:</b><br>TOTAL ACTIVOS / PATRIMONIO   | 2,22 | 1,89 | 1,75 | 1,54 | 1,54 |

- a) Razón de endeudamiento:** La empresa posee un índice bajo por lo su fortaleza radica en tener una alta capacidad de endeudamiento y no depende de sus acreedores.
- b) Estructura de capital (Deuda/Capital):** La empresa ha sido financiada tanto por los pasivos como por el patrimonio, pero este último ha sido la variable que ha financiado a la empresa los últimos 4 años. La fortaleza de la organización radica en el patrimonio es tanto de la empresa como de los propietarios y ellos responden ante cualquier obligación.
- c) Multiplicador patrimonial (Apalancamiento):** La fortaleza que representa este índice para la organización radica en el alto apoyo de los recursos internos que son otorgados para el patrimonio obteniendo en promedio \$1,79 dólares por cada unidad de dólar de patrimonio.

### 2.2.6.3.3.- INDICADORES DE RENDIMIENTO (RENTABILIDAD)

Permite a la empresa medir la efectividad para controlar los costos y gastos para convertir las ventas en utilidades mediante tres razones:

Tabla 16: Indicadores de rentabilidad de Marín Autos (2010-2014)

| AÑO   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>a) Rendimiento sobre activos:</b><br><u>UTILIDAD ANTES DE INTERES</u><br>ACTIVOS TOTALES | 32,81% | 43,66% | 44,05% | 30,65% | 36,90% |

|   |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>b) Rendimiento financiero:</b><br>UTILIDAD NETA / PATRIMONIO     | 56,28% | 62,17% | 58,46% | 22,80% | 29,70% |
| <b>c) Rendimiento sobre inversión:</b><br>UTILIDAD NETA / INVERSIÓN | 49,38% | 56,21% | 62,13% | 71,72% | 80,23% |

- a) Rendimiento sobre activos (ROA):** La fortaleza de la organización se plasma en su alta rentabilidad, además de generar utilidades por medio de sus activos, en especial aquellos que son corrientes.
- b) Rendimiento financiero (ROE):** La empresa posee una fortaleza en la cual a mayor rendimiento del patrimonio total mayor es la utilidad generada.
- c) Rendimiento sobre inversión (ROI):** La fortaleza de la organización es nuevamente gracias a la inversión de los propietarios para la empresa. Su alto porcentaje de ROI, explica como las utilidades son mejores a partir de la inversión realizada cada año.

#### 2.2.6.3.4.- INDICADORES DE GESTIÓN (ACTIVIDAD)

Estos indicadores le permiten a la empresa medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos, a través de tres razones:

Tabla 17: Indicadores de actividad financiera de Marín Autos (2010-2014)

| AÑO   | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>a) Rotación de cartera:</b><br>VENTAS / CUENTAS POR COBRAR | 18,15 | 19,54 | 20,76 | 22,35 | 25,22 |
| <b>b) Rotación de inventario:</b><br>VENTAS / INVENTARIO      | 15,21 | 16,33 | 14,11 | 13,77 | 18,21 |
| <b>c) Rotación de ventas:</b><br>VENTAS / ACTIVO TOTAL        | 2,07  | 2,32  | 3,14  | 3,28  | 4,11  |

- a) Rotación de cartera:** La fortaleza de la organización es que su cartera se convierte en efectivo únicamente en de 22 días promedio y hace que la empresa disponga de liquidez.
- b) Rotación de inventario:** Los vehículos permanecen en exhibición un tiempo promedio de 16 días antes de ser vendidos, es un rango que se debe comparar con la industria y así determinar si es una fortaleza o debilidad.
- c) Rotación de ventas:** El tiempo promedio en días para que los activos de la empresa se conviertan en efectivo es de 121 días, es decir, los activos rotan 3 veces anualmente. Se puede considerar esta rotación influenciada por el activo total como una debilidad para la organización en caso de querer deshacerse de un activo por cualquier motivo deberá esperar un tiempo promedio de 121 días para obtener liquidez por el activo.

#### 2.2.6.4.- FLUJO DE CAJA

Tabla 18: Flujo de Caja Resumido de Marín Autos

| AÑO           | 2010            | 2011            | 2012            | 2013            | 2014            |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| FLUJO DE CAJA | \$<br>57.562,23 | \$<br>62.167,21 | \$<br>69.627,27 | \$<br>82.160,18 | \$<br>83.803,39 |

La empresa ha tenido un flujo de efectivo (caja) positivo, el cual ha crecido sostenidamente un 8% anual. Representa una fortaleza para la organización ya que este flujo le ha permitido a la empresa poseer dinero en efectivo suficiente al momento de comprar un vehículo.

#### 2.2.6.5.- ÍNDICES DE LA INDUSTRIA

Tabla 19: Índices promedio de la industria 2013 – 2014.

| Índice                      | Promedio 2013-2014 |
|-----------------------------|--------------------|
| Razón corriente             | \$2,79 - \$3,86    |
| Prueba ácida                | \$1,10 - \$1,78    |
| Razón endeudamiento         | 0,31               |
| Rotación de inventarios     | 8 días             |
| Rotación de cobro (cartera) | 28 días            |

Tomado de la Superintendencia de Compañías, 2013

La razón corriente de la empresa con \$2,86 en el 2013 y 2014 se encuentra dentro del promedio de la industria. Del mismo modo, la prueba ácida con un promedio de \$1,26 está apegada a las cifras de la industria. Aunque, la empresa posee una razón de endeudamiento baja (0,35), las cifras de endeudamiento en la industria son más bajas. En la rotación de inventario la empresa tiene una gran debilidad porque la rotación de inventario promedio es 8 días frente a 22 días de la organización. Mientras que, en la rotación de cobro, la empresa posee una fortaleza porque recupera su dinero en menos tiempo que el promedio de la industria.

#### 2.2.6.6.- VENTAJA COMPETITIVA

A través del análisis realizado, la empresa está en desarrollo de dos potenciales ventajas competitivas:

- La calidad del producto es un aspecto en el cual la empresa puede marcar una diferencia. La empresa arregla los vehículos adquiridos pero puede dejarlos luciendo como seminuevos, tanto en aspecto de pintura como de mecánica, además de limpieza interna minuciosa que se realiza en el patio para tener el vehículo listo para la exhibición. Así poseer un vehículo usado que esté igual o en mejor estado que un vehículo seminuevo.
- Del primer punto se deriva que la empresa busca diferenciación en ofrecer algo único que generalmente en la comercialización de vehículos usados no se realiza. Dar garantía mecánica con un tiempo estimado es algo que agrada al cliente, hará la relación comercial más duradera y obviamente diferenciará a la empresa de la competencia.

### 2.2.6.7.- MATRIZ EFI

| FACTORES CRÍTICOS  | PESO     | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|--|----------|--------------|-----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |          |              |                 |
| 1.- Estructura organizacional adecuada por lo que no demora procesos                     | 0,06     | 3            | 0,18            |
| 2.- Control factible de cadena de suij ministros corta                                   | 0,12     | 3            | 0,36            |
| 3.- Procesos de operaciones y producción unidos para minimizar costos camiones livianos  | 0,1      | 3            | 0,3             |
| 4.- Fácil acceso a información de mercado  | 0,04     | 2            | 0,08            |
| 5.- Salud financiera de la empresa en perfectas condiciones                              | 0,08     | 2            | 0,16            |
| 6.- Posibles ventajas competitivas en pleno desarrollo                                   | 0,06     | 2            | 0,12            |
| <b>DEBILIDADES</b>   |          |              |                 |
| 1.- Inversión mínima en Gestión de Marketing   | 0,15     | 2            | 0,3             |
| 2.- Filosofía organizacional sin aclarar y planeación mínima de estión de talento humano | 0,07     | 2            | 0,14            |
| 3.- Sin métodos de asignación de inversión   | 0,09     | 3            | 0,27            |
| 4.- Interés mínimo en Investigación y Desarrollo   | 0,05     | 3            | 0,15            |
| 5.- Sistemas de información manejados obsoletamen  | 0,08     | 2            | 0,16            |
| 6.- Sin aplicación de diversas estrategias de marketin                                   | 0,1      | 2            | 0,2             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> | <b>-</b>     | <b>2,42</b>     |

Figura 11: Matriz de evaluación de la factores internos

- La puntuación ponderada es 2,42 se acerca al promedio de 2,5, por lo que la empresa posee una fortaleza interna. La matriz EFI dota de mucha información acerca de la empresa, lo cual es importante para la formulación de estrategias para mejorar procesos, operaciones y actividades que realice la empresa.
- Aunque, la empresa posee muchas fortalezas en el aspecto financiero, solamente se ponderó con un 15%, porque las variables financieras dependen de muchos factores adicionales.
- Las fortalezas y debilidades de la empresa pueden ayudar o frenar a las posibles ventajas competitivas a desarrollar, por lo que las fortalezas deben proporcionar un concepto de innovación para que la empresa prospere.
- Las cifras son importantes en la elaboración de la matriz EFI, pero lo importante es mejorar las debilidades que tiene la empresa y fomentar las fortalezas para brindar apoyo a la ventaja competitiva que se puede crear.
- Los factores críticos pueden ser considerados fortalezas como debilidades y ahí es importante el criterio del encargado de la matriz EFI para discernir qué factores son los más adecuados para generar fortalezas.

## 3.- FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

### 3.1.- Análisis FODA



| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| 1.- Estructura organizacional adecuada por lo que no demora procesos                      | 1.- Salvaguardias a vehículos nuevos (factores políticos), genera mayor demanda en usados        |
| 2.- Control factible de cadena de suministro corta  | 2.- Personas con ingreso medio y alto tienen al menos un vehículo (factores sociales).           |
| 3.- Procesos de operaciones y producción unidos para minimizar costos camiones livianos   | 3.- Ofertar productos sustitutos (motocicletas)  |
| 4.- Fácil acceso a información de mercado   | 4.- Establecer nuevas características en arreglos mecánicos y de pintura a los vehículos         |
| 5.- Salud financiera de la empresa en perfectas condiciones                               | 5.- Clientes buscan más variedad en modelos y tipos de vehículos además de servicios adicionales |
| 6.- Posibles ventajas competitivas en pleno desarrollo                                    | 6.- Experiencia en conocimiento de documentos para compraventa de vehículos usados               |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
| 1.- Inversión mínima en Gestión de Marketing  | 1.- Economía ecuatoriana crece a un ritmo menor  |
| 2.- Filosofía organizacional sin aclarar y planeación mínima de gestión de talento humano | 2.- Nueva documentación para proceso de compraventa  |
| 3.- Sin métodos de asignación de inversión  | 3.- Nueva seguridad tecnológica para vehículos   |
| 4.- Interés mínimo en Investigación y Desarrollo  | 4.- Creciente normativa ecológica para vehículos   |
| 5.- Sistemas de información manejados obsoletamente                                       | 5.- Proveedores tienen conocimientos de precios de usados  |
| 6.- Sin aplicación de diversas estrategias de marketing                                   | 6.- Productos sustitutos con precios menores   |

Figura 12: Matriz FODA Marín Autos.

#### FO

- La estructura organizacional adecuada impide que exista demora en el proceso de compraventa de vehículos, por lo que se puede aprovechar la oportunidad en la que los clientes buscan más variedad en modelos de vehículos. Una estrategia ofensiva a utilizarse es establecer el personal adecuado para la atención de calidad al cliente que busca un modelo específico de vehículo.
- La oportunidad de inmiscuirse en el mercado de productos sustitutos (motocicletas), también debe ser aprovechada con una estrategia ofensiva, ya que una fortaleza de la empresa es que puede acceder fácilmente a información de mercado a través de sus fuentes conocidas.
- Una estrategia a aprovechar es a través del control factible de la cadena de suministros de la empresa, se pueden mejorar los tiempos de arreglos mecánicos y de pintura de los vehículos para tenerlos listos para la exhibición.
- Se debe explotar al máximo las ventajas competitivas en desarrollo, es decir, la calidad del producto y valor adicional de garantía en tiempo para aprovechar la oportunidad que el mercado nos brinda por las salvaguardias establecidas a vehículos nuevos y sus partes y piezas.

#### FA

- La salud financiera de la empresa brinda seguridad económica a pesar que la economía ecuatoriana crece a un ritmo menor. De ser este el caso, la empresa debe seguir con los mismos lineamientos financieros que le han llevado a estar tranquila.
- El fácil acceso a la información del mercado frenará la inseguridad que aparenta la nueva documentación para el proceso de compraventa de vehículos usados. La

empresa posee fuentes de información confiables para empaparse de conocimiento sobre nueva documentación.

- Dos amenazas pueden asustar a la empresa. El conocimiento de los proveedores sobre los precios de compra de los vehículos y los precios más baratos de los bienes sustitutos, sin embargo la empresa puede usar la estrategia defensiva obteniendo más información del mercado de ambos productos para estar preparada.

## **DO**

- Se debe reorientar la filosofía organizacional y coordinar la gestión del talento humano, para que cada empleado esté brindando una atención de calidad al cliente que busca variedad de modelos de vehículos. De la misma forma, colocar a la persona adecuada para evitar el desperdicio de tiempo en el proceso de arreglo de los vehículos adquiridos.
- Fomentar la inversión en la gestión de marketing para llegar a los clientes que necesitan mayor variedad de vehículos así como buscar potenciales clientes con ingresos medios y altos.
- Incentivar la investigación y desarrollo (inversión) y actualizar los sistemas de información gerencial para aprovechar el posible conocimiento de un mercado de productos sustitutos y tener otra opción de producto pero contando con la información suficiente.
- Aplicar las diferentes estrategias de marketing para atraer a los clientes que buscan variedad de vehículos y también a nuevos y potenciales clientes.

## **DA**

- Colocar inmediatamente las funciones de cada empleado, para que puedan identificar la nueva documentación en el proceso de compraventa de un vehículo y quien pueda comprender y explicar a la empresa las nuevas seguridades tecnológicas establecidas para los vehículos.
- Se debe establecer el método de asignación a la inversión de investigación y desarrollo para poseer información sobre los productos sustitutos que amenazan a la empresa y sobre las nuevas normativas tecnológicas y documentales que se requieren en la comercialización de un vehículo.

## **3.2.- PROPUESTA DE MEJORA**

### **3.1.1.- ÁREA COMERCIAL Y MARKETING**

La propuesta de mejora en el área comercial se basa en:

- Aprovechar la factibilidad de controlar eficientemente la cadena de suministros y tener los vehículos con los arreglos mecánicos y de pintura a tiempo en el patio para la respectiva exhibición.
- Utilizar las nacientes ventajas competitivas de la empresa para aumentar el volumen de ventas en un 5% y terminar con un promedio mayor el año 2016.

- Aplicar la ventaja competitiva y diferenciarse de los competidores para ofertar un producto de calidad que sea percibido por el cliente con valor adicional.
- Aprovechar el análisis de marketing para demostrar que es el área más descuidada de la empresa y empezar a fomentar la inversión en toda la gestión de marketing así como la establecer estrategias de marketing para mejorar la mezcla de marketing.
- Obtener información y datos mediante investigación y desarrollo, igualmente se debe invertir para lograr resultados a finales del año 2016.

### 3.1.2.- AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

#### 3.1.2.1.- Talento humano

La gestión del talento humano es organizada directamente por gerencia general, cuya planificación y atención es limitada. La planificación es básica porque la empresa cuenta con personal reducido, pero debe poseer un mayor control en el reclutamiento y en la evaluación del desempeño del personal.

La mejora se basa en:

- Aclarar la filosofía y estructura organizacional en un lapso de dos meses para que los empleados tengan claro cuáles son sus funciones. Es importante mencionar que se establecerá el respectivo manual de funciones para especificar cada puesto de trabajo.
- Tener mayor control y organización en la gestión del talento humano por parte de la Gerencia General y terciarizar los aspectos que deban ser manejados específicamente por un profesional de talento humano.

##### 3.1.2.1.1.- Manual de funciones

- **Gerente General:** Marcela Muñoz Sánchez (Universidad Tecnológica Equinoccial).

| Perfil  |
|---|
| Ingeniera en Administración de Empresas con mención en Finanzas |
| 15 años de experiencia  |

| Competencias                            |
|---|
| Cooperación y liderazgo                 |
| Trabajo en equipo                       |
| Facilidad de comunicación               |
| Gestión de motivación al talento humano |

#### Funciones:

- Planificación de presupuestos
- Establecimiento de estrategias financieras
- Cumplimiento de metas financieras
- Control y planificación de gestión de talento humano

- Control de la contabilidad de la empresa apoyándose en la asesoría externa contratada.
- Análisis e investigación financiera de los clientes potenciales que aplican a negociación mediante crédito.
- Atención a las empresas que se mantiene alianzas estratégicas: bróker de seguros y dispositivo satelital.

- **Asistente administrativa y financiera:** Sandra Del Pilar Calupiña

| Perfil   |
|--|
| Bachiller en contabilidad                                  |
| 20 años de experiencia en administración de negocio propio |

| Competencias  |
|---|
| Facilidad de comunicación                                 |
| Trabajo en equipo   |
| Orientación en cobranzas                                  |
| Manejo de archivos  |
| Conocimiento en formas de financiamiento y medios de pago |

**Funciones:**

- Responsable de operaciones financieras
- Apoyo en la gestión de talento humano
- Cooperación en el área de contabilidad de la empresa
- Gestión y control en cobranzas a clientes
- Control de la contabilidad de la empresa apoyándose en la asesoría externa contratada.
- Control del estado de las pólizas de seguro y dispositivos satelital de los clientes.

- **Gerente Comercial:** Alex Romeo Marín

| Perfil  |
|---|
| Ingeniero Comercial con mención en finanzas (Universidad Central del Ecuador) |
| 25 años de experiencia en compraventa de autos seminuevos y usados.           |
| 5 años de experiencia en crédito automotriz (Banco La Previsora).             |

| Competencias                                 |
|--|
| Facilidad de comunicación                    |
| Trabajo en equipo                            |
| Orientación al cliente                       |
| Visión del negocio                           |
| Gestión y conocimiento en crédito automotriz |

**Funciones:**

- Compra de vehículos a precios razonables
- Atención y mantenimiento de relaciones comerciales con comisionistas.
- Elaboración de estrategias de venta y marketing
- Desarrollo del producto: convenio de precios con talleres de mecánica y de enderezada y pintura.
- Análisis y decisión del margen de ganancia
- Establecimiento de metas en ventas
- Control de la imagen corporativa

- **Asesor Comercial:** Juan Muñoz Sánchez

| <b>Perfil</b>  |
|--|
| Educación superior (Universidad De Las Américas: Ingeniería en Negocios Internacionales) |
| 7 años de experiencia en compraventa de autos seminuevos y usados.                       |

| <b>Competencias</b>                      |
|--|
| Facilidad de comunicación                |
| Trabajo en equipo                        |
| Orientación al cliente                   |
| Actitud positiva                         |
| Adaptable a diferentes tipos de clientes |
| Disposición para aprender                |

**Funciones:**

- Revisión de documentos correctos de un vehículo antes de la compra
- Apoyo en actividades de publicidad
- Búsqueda de nuevos clientes
- Gestión de ventas y cierre de negociación
- Establecimiento de metas en ventas
- Revisión de los vehículos a exhibirse
- Proceso de legalización de documentos de los vehículos a nombre del cliente.

● **Mensajería:** Ángel Vinicio Quizhpe

| <b>Perfil</b>                                       |
|---|
| Bachiller   |
| Conocimientos básicos de mecánica                   |
| 4 años de experiencia en actividades de mensajería. |

| <b>Competencias</b>                |
|------------------------------------|
| Actitud positiva                   |
| Desarrollo rápido y proactivo      |
| Aptitud para solución de problemas |
| Aprendizaje rápido                 |

**Funciones:**

- Actividades administrativas: depósitos, retiro y acopio de documentación para el área financiera y comercial.
- Revisión semanal de los vehículos: mecánica básica, interior y exteriormente
- Mantenimiento de limpieza interior y exterior de los vehículos exhibidos
- Traslado de los vehículos a los talleres de mecánica, enderezada y pintura

### 3.1.2.2.- Sistemas de información gerencial

El análisis interno demuestra que la empresa obtiene información y controla los sistemas gerenciales sin tecnología alguna. Por esta razón, el área principal que necesita tener información veraz y automatizada es contabilidad y finanzas. El control e ingreso de datos y variables contables a lo largo de la vida de la empresa se ha manejado con software básicos (Excel). Por esta razón, la mejora dentro del área de finanzas y contabilidad consiste en adquirir un sistema contable y de almacenamiento de información de datos para:

- Automatizar el ingreso de datos y variables que componen los distintos estados financieros para facilitar el análisis de los mismos.

- Proporcionar información financiera correcta y automatizada a la Gerente General para apoyar la toma de decisiones.
- Tener información de clientes, vehículos, documentos, nuevos mercados, etc., toda información que pueda apoyar a la toma de decisiones en la Gerencia

### 3.2.- PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Mediante la matriz de planeación estratégica se llevarán a cabo las actividades

|  |         |   |                        |         |   |
|--|---------|---|------------------------|---------|---|
| PERSPECTIVA COMERCIAL                  | FCE - 1 | Publicidad y promoción  | PERSPECTIVA FINANCIERA | FCE - 3 | Ingreso correcto de variables para la elaboración de los diferentes estados financieros |
|  | FCE - 2 | Diferenciación de la competencia  |                        | FCE - 4 | Ingreso correcto de variables para la elaboración de los diferentes estados financieros |
| PERSPECTIVA DE OPERACIONES COMERCIALES | FCE - 5 | Desarrollo del producto: características interiores y exteriores de los vehículos |                        |         |   |
|  | FCE - 6 | Percepción del confort del vehículo   |                        |         |   |

Figura 13: Áreas a intervenir

- Realizar revisiones mecánicas a los vehículos comprados en talleres de confianza.
- Cambiar los componentes mecánicos que estén en mal estado.
- Arreglar las partes y piezas de los vehículos en el taller de pintura y enderezada; cambiar las partes y piezas cuando sea estrictamente necesario.
- Tener un acuerdo con los talleres mecánicos y de enderezada y pintura sobre precios y descuentos en el pago por arreglos de los vehículos.
- Establecer 2 meses de garantía mecánica en el proceso de venta.
- Establecer publicidad y promoción de los vehículos en otras plataformas de venta de automotores: Patiodeautos.com, Autosecuador.com. Y en plataformas de comercialización: Mercadolibre.com, Olx.com.

- Promocionar los vehículos mediante la visita a las ferias de compraventa de vehículos en el sur y norte de Quito.
- Terciarizar el servicio de gestión del talento humano en los componentes de reclutamiento del personal y evaluación del desempeño para contar con el personal adecuado y así mejorar la productividad del recurso humano.
- Establecer el manual de funciones de cada puesto de trabajo para evitar el desperdicio en el cumplimiento de obligaciones de cada colaborador.
- Instaurar un rango de cumplimiento de ventas mensuales o anuales para evaluar correctamente el área comercial.
- Adquirir un software contable para generar mayor eficiencia en el control de datos y variables financieras.
- Dar un servicio al cliente de calidad durante y después de la venta, ya que se tiene alianzas con bróker de seguro y crédito, para fidelizar al cliente.
- Dar a conocer a los clientes los servicios post venta que la empresa puede direccionar ya que cuenta con los contactos necesarios en: seguros, dispositivo satelital, lubricadoras y lavadoras, talleres mecánicos y de enderezada y pintura.
- Establecer relaciones públicas que apoyen la actividad de la mezcla de marketing, mediante actividades culturales, deportivas y de responsabilidad social para crear una imagen positiva de la empresa.
- Establecer marketing directo de la empresa y mantenerlo mediante campañas gráficas, campañas por internet, creación de fan page.
- Generar valor en la fuerza de ventas brindando confianza al asesor comercial para su libre desenvolvimiento, hacerle entender que el representa a la empresa y el creará relación a largo plazo con el cliente.
- Fomentar una estrategia de distribución intensiva para vender los vehículos ya que a través de solo un canal de distribución es difícil dar a conocer el producto. No se va a dejar el vehículo, pero se buscará a los intermediarios (comisionistas) para obtener su ayuda para la venta del vehículo.

#### **4.- PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES**

La rentabilidad del giro del negocio de Marín Autos puede ser demostrada mediante el análisis financiero del plan de mejora para un período de 5 años.

##### **4.1.- Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

###### **4.1.1.- Proyección de estado de resultados**

Este estado financiero proyectado le permitirá a la empresa analizar las distintas variables que componen las pérdidas y ganancias de la empresa, de este modo, tomar las decisiones adecuadas para minimizar costos y ahorrar gastos.

Tabla 20: Estado de resultados proyectados de Marín Autos para 5 años

|                                 | 2016               | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas                          | 898.458,04         | 1.589.819,29      | 2.749.477,02      | 3.967.952,90      | 5.177.184,87      |
| Costo de los productos ven      | 842.623,06         | 1.450.662,41      | 2.450.826,21      | 3.443.331,66      | 4.400.748,20      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>           | <b>55.834,98</b>   | <b>139.156,88</b> | <b>298.650,81</b> | <b>524.621,24</b> | <b>776.436,67</b> |
| Gastos sueldos                  | 54.514,60          | 60.313,64         | 91.745,72         | 97.136,27         | 100.651,26        |
| Gastos generales                | 15.476,92          | 17.361,69         | 20.201,49         | 23.178,03         | 26.155,88         |
| Gastos de depreciación          | 571,67             | 571,67            | 571,67            | 524,03            | 571,67            |
| Gastos de amortización          | 240,00             | 240,00            | 240,00            | 240,00            | 240,00            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERI</b> | <b>(14.968,20)</b> | <b>60.669,88</b>  | <b>185.891,93</b> | <b>403.542,91</b> | <b>648.817,87</b> |
| Gastos de intereses             | 1.914,22           | 1.573,27          | 1.190,97          | 762,32            | 281,68            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUE</b>  | <b>(16.882,42)</b> | <b>59.096,61</b>  | <b>184.700,96</b> | <b>402.780,60</b> | <b>648.536,18</b> |
| 15% PARTICIPACIÓN               | -                  | 8.864,49          | 27.705,14         | 60.417,09         | 97.280,43         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUE</b>  | <b>(16.882,42)</b> | <b>50.232,12</b>  | <b>156.995,82</b> | <b>342.363,51</b> | <b>551.255,76</b> |
| IMPUESTO RENTA                  | -                  | 11.051,07         | 34.539,08         | 75.319,97         | 121.276,27        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>            | <b>(16.882,42)</b> | <b>39.181,05</b>  | <b>122.456,74</b> | <b>267.043,54</b> | <b>429.979,49</b> |

#### 4.1.2.- Proyección de estado de situación

Este estado reflejará la situación económica de la empresa y los elementos patrimoniales que forman parte de la empresa.

Tabla 21: Estado de situación proyectados de Marín Autos para 5 años

| AÑO                           | 2016             | 2017             | 2018              | 2019              | 2020              |
|-------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                | <b>52.615,00</b> | <b>43.868,51</b> | <b>104.816,22</b> | <b>242.904,66</b> | <b>535.017,95</b> |
| <b>Corrientes</b>             | <b>47.600,00</b> | <b>39.665,17</b> | <b>101.424,56</b> | <b>238.274,66</b> | <b>529.436,98</b> |
| Efectivo                      | (8.400,00)       | (95.466,88)      | (143.459,12)      | (149.161,49)      | 43.900,61         |
| Cuentas por Cobrar            | -                | 28.214,98        | 52.201,56         | 86.102,47         | 112.499,28        |
| Inventarios vehículos         | -                | 11.293,95        | 22.512,83         | 33.869,86         | 33.828,29         |
| <b>No Corrientes</b>          | <b>5.015,00</b>  | <b>4.203,33</b>  | <b>3.391,67</b>   | <b>4.630,00</b>   | <b>5.580,97</b>   |
| Propiedad, Planta y Equipo    | 3.815,00         | 3.815,00         | 3.815,00          | 5.865,00          | 7.580,00          |
| Depreciación acumulada        | -                | 571,67           | 1.143,33          | 1.715,00          | 2.239,03          |
| Intangibles                   | 1.200,00         | 1.200,00         | 1.200,00          | 1.200,00          | 1.200,00          |
| Amortización acumulada        | -                | 240,00           | 480,00            | 720,00            | 960,00            |
| <b>PASIVOS</b>                | <b>34.707,50</b> | <b>42.843,43</b> | <b>64.610,09</b>  | <b>94.291,79</b>  | <b>117.646,54</b> |
| <b>Corrientes</b>             | <b>16.800,00</b> | <b>27.747,70</b> | <b>52.667,09</b>  | <b>85.883,80</b>  | <b>113.202,23</b> |
| Cuentas por pagar proveedores | 16.800,00        | 27.294,37        | 48.549,93         | 76.235,20         | 96.684,66         |
| Sueldos por pagar             | -                | 453,33           | 453,33            | 793,33            | 793,33            |
| Impuestos por pagar           | -                | -                | 3.663,82          | 8.855,27          | 15.724,24         |
| <b>No Corrientes</b>          | <b>17.907,50</b> | <b>15.095,73</b> | <b>11.943,01</b>  | <b>8.407,98</b>   | <b>4.444,31</b>   |
| Deuda a largo plazo           | 17.907,50        | 15.095,73        | 11.943,01         | 8.407,98          | 4.444,31          |
| <b>PATRIMONIO</b>             | <b>17.907,50</b> | <b>1.025,08</b>  | <b>40.206,13</b>  | <b>162.662,87</b> | <b>432.506,41</b> |
| Capital                       | 17.907,50        | 17.907,50        | 17.907,50         | 17.907,50         | 20.707,50         |
| Utilidades retenidas          | -                | (16.882,42)      | 22.298,63         | 144.755,37        | 411.798,91        |



#### 4.1.3.- Proyección del flujo de caja

Tabla 22: Proyección de flujo de caja de Marín Autos para 5 años

| Flujo de Caja del Proyecto Anual |                |                 |                 |               |               |
|----------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| 2014                             | 2015           | 2016            | 2017            | 2018          | 2019          |
| \$ (35.815,00)                   | \$ (82.171,96) | \$ (43.030,01)  | \$ (547,94)     | \$ 195.454,96 | \$ 780.435,31 |
|                                  | \$ (82.171,96) | \$ (125.201,97) | \$ (125.749,91) | \$ 69.705,06  | \$ 850.140,37 |

#### 4.1.4.- Proyección del flujo de efectivo

Tabla 23: Proyección del flujo de efectivo de Marín Autos para 5 años

| AÑO               | 2016           | 2017            | 2018            | 2019         | 2020          |
|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | \$ (95.466,88) | \$ (143.459,12) | \$ (149.161,49) | \$ 43.900,61 | \$ 683.266,97 |

El VAN para el último año de evaluación financiera (2020) es de \$369.744,79 y la tasa interna de retorno (TIR) es el 60,05%, lo que indica que el plan de mejora es rentable y la inversión es efectiva.

#### Análisis y conclusiones

- La cantidad proyectada en ventas es cinco vehículos mensuales, con el supuesto que las ventas incrementen un 4% en promedio mensual y el precio promedio es \$11.800, el hipotético crecimiento en ventas y el precio promedio de venta se obtienen mediante un promedio histórico del aumento de ventas del año 2014.
- Las cuentas por cobrar se hacen de la siguiente manera un 70% en el momento de la compra y un 30% a treinta días, esta forma de cobro se estableció porque actualmente no todos los clientes pueden pagar un vehículo de contado.
- El costo de ventas es representado por los siguientes puntos: matrícula y legalización de contratos (\$600), arreglo mecánico y de pintura (\$600). Estos precios pueden modificarse de acuerdo al estado del vehículo y de su documentación.
- Los gastos en sueldos son del mismo número de empleados, aumentando al final de cada año según el crecimiento de la inflación. Para este ejercicio contable se estableció una inflación promedio de 3,67%. Igualmente hay gastos que se hacen mensualmente como: suministros de oficina (\$10), mantenimiento (\$200), servicios básicos (\$230), arriendo (\$900) y publicidad (20% de las ventas mensuales).
- En lo referente a inversión, se adquirió maquinaria (\$2100): manguera, lavadora a presión, compresor de aire, cargador de batería y pulidora, además de equipos de computación (\$1.715) para los cinco años del proyecto. Todos estos valores representan una depreciación para la empresa. Además se adquirió el software de almacenamiento de información y de contabilidad (\$1.200), esta compra es amortizada por ser una especie de licencia (software).
- A pesar que los gastos aumentan anualmente, la utilidad de la empresa no disminuye porque las ventas crecen en promedio 6 veces más que los gastos. Y

en la proyección del estado de resultados las ventas son 20 veces más que en el estado de resultados antes de la mejora. Sin embargo, es importante señalar que los estados proyectados se hacen dentro de un entorno “perfecto”.

- Una de las debilidades de la empresa en el estado situación proyectado es el déficit en la cuenta “efectivo”, aunque logra recuperarse en el último año de evaluación del proyecto es el riesgo que se corre cuando se adquiere obligaciones financieras.
- Tanto el flujo de caja como el de efectivo son negativos durante los primeros 4 años, representando una debilidad de la empresa porque no cuenta con la liquidez necesaria para comprar vehículos y eso se confirma en el estado de situación al observar la cuenta de “efectivo” con déficit.

#### 4.1.5. TIR – VAN

Tabla 24: TIR y VAN del proyecto

| Criterios de Inversión Proyecto |              |
|---------------------------------|--------------|
| <b>VAN</b>                      | \$369.744,79 |
| <b>IR</b>                       | 11,32        |
| <b>TIR</b>                      | 60,05%       |

El valor actual neto (VAN) es positivo, de igual forma la tasa interna de retorno (TIR) es alta y positiva, además el índice de rentabilidad es 11,32 y mayor a uno, lo cual quiere decir en el proyecto es rentable.

#### 4.2.- Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión requerida es \$35.815, la estructura del capital está concentrada en patrimonio total de parte de los propietarios. Aunque la empresa es rentable, esta incurrirá en deuda para financiar la mejora de la empresa, por motivos contables y beneficios en impuestos. Los elementos en los cuales se invierte están detallados más adelante en la sección de anexos.

Tabla 25: Estructura de capital proyectada de Marín Autos para 5 años

| Estructura de Capital |        |        |        |        |        |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Años                  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
| Deuda                 | 97,66% | 61,64% | 36,70% | 21,38% | 0,80%  |
| Capital               | 2,34%  | 38,36% | 63,30% | 78,62% | 99,20% |

Esta inversión toma en cuenta todas las compras descritas en el punto anterior, algunas compras son activos para la empresa, pero la gran mayoría son inversiones para continuar desarrollando las actividades propuestas.

### 4.3.- Estado y evaluación financiera

Se decide realizar una inversión por \$35.815 para el plan de mejora de la empresa, para el primer año (2016), la estructura del capital será 97,66% deuda, la cual irá disminuyendo gradualmente hasta el 2020. La inversión está distribuida acorde a la importancia que influye en el proceso de venta de los vehículos. Se invertirá en el desarrollo de mejora en la áreas de: marketing, mantenimiento vehicular, finanzas y contabilidad.

Se proyectan unas ventas de \$898.458,04 en el año 2016 y para el año 2020 ventas de \$5.177.184,87 teniendo un crecimiento del 27,73%. En lo referente a costos de venta para el primer año es de \$842.623,06 y para el quinto año \$4.400.748,20, los costos aumentarán por la inversión realizada pero de igual forma la utilidad neta aumentará del año 2016 al año 2020.

Es importante mencionar que el aumento de ventas esperado será proporcional a las mejoras mecánicas y de pintura y enderezada en las cuales la empresa incurra. De igual forma la estrategia de fijación de precios respecto a precios del mercado será primordial para el aumento proporcional de ventas. Todos los ingresos y egresos que afectan las cifras proyectadas se muestran en los anexos más adelante.

### 4.4.- Índices financieros

Los índices que serán utilizados para evaluar financieramente al plan de mejora incorporado serán:

#### 4.4.1- Índices de liquidez

Tabla 26: Índices de liquidez proyectados de Marín Autos para 5 años

| AÑO   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|
| <b>a) Razón Corriente:</b><br>ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE                               | 2,83 | 1,42 | 1,92 | 2,77 | 3,67 |
| <b>b) Razón de la prueba ácida:</b><br><u>ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO</u><br>PASIVO CORRIENTE | 1,91 | 1,02 | 1,49 | 2,38 | 3,37 |
| <b>c) Razón de la prueba súper ácida:</b><br>EFECTIVO / PASIVO CORRIENTE                        |      |      |      |      |      |

- a) Razón Corriente (Capital de trabajo):** La empresa tendrá un coeficiente alto proyectado para los 5 años, será bueno para la empresa ya que tendrá liquidez alta (proyectada) para afrontar sus obligaciones financieras.
- b) Razón de la prueba ácida:** La empresa tendrá una fortaleza ya que podrá cancelar sus obligaciones corrientes pendientes, solamente teniendo en cuenta a su efectivo y con sus cuentas por cobrar sin tomar en cuenta su inventario de vehículos.
- c) Razón de la prueba súper ácida:** El coeficiente de la prueba súper ácida es nulo en los primeros cuatro años por lo que no contará con efectivo en el momento que requiera cancelar sus deudas, hasta el quinto año proyectado

#### 4.4.2- Índices de rentabilidad

Tabla 27: Índices de rentabilidad proyectados de Marín Autos para 5 años

| AÑO  | 2016   | 2017    | 2018    | 2019    | 2020   |
|--|--------|---------|---------|---------|--------|
| a) Rendimiento sobre activos:<br>$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$ | 28,44% | 88,45%  | 93,45%  | 94,56%  | 97,65% |
| b) Rendimiento financiero:<br>$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$                     | -      | 118,22% | 120,65% | 164,16% | 99,41% |

- a) **Rendimiento sobre activos (ROA):** La empresa tendrá fortaleza ya que su rentabilidad alta para generar utilidades por sus activos.
- b) **Rendimiento financiero (ROE):** La empresa podrá generar utilidad por medio de su patrimonio a partir del segundo año y generará un alto rendimiento.

#### 4.4.3- Índices de gestión

Tabla 28: Índices de gestión proyectados de Marín Autos para 5 años:

| AÑO  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| a) Rotación de cartera:<br>$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$ | -     | 56,34 | 52,67 | 46,08 | 46,01 |
| b) Rotación de inventario:<br>$\frac{\text{VENTAS}}{\text{INVENTARIO}}$      | 16,04 | 18,46 | 19,34 | 19,87 | 24,32 |
| c) Rotación de ventas:<br>$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$        | 2,54  | 3,25  | 3,48  | 3,12  | 4,46  |

- a) **Rotación de cartera:** Las cuentas por cobrar de la empresa tienen un promedio de 40 días para convertirse en efectivo, por lo que la empresa tendrá una pequeña debilidad porque se necesita que las cuentas por cobrar sean hagan líquidas los más rápido
- b) **Rotación de inventario:** Los vehículos permanecen en exhibición un tiempo promedio de 19 días antes de ser vendidos.
- c) **Rotación de ventas:** 82 días es el tiempo promedio para que el inventario se convierta en efectivo, es decir, los activos rotan 4 veces en el año.

#### 4.4.4.- Índices de la industria (Proyectados).

El índice de la industria se proyectó mediante un promedio de los últimos tres años.

Tabla 29: Índices financieros de la industria.

| Índice                      | 2016–2020 Promedio |
|-----------------------------|--------------------|
| Razón corriente             | 3,76 – 4,58        |
| Prueba ácida                | \$2,94 – 3,37      |
| Rotación de cobro (cartera) | 30 días            |
| Rotación de inventarios     | 13 días            |

Tomado de Superintendencia de Compañía

Aunque la razón corriente del proyecto es alta, no se encuentra dentro del promedio proyectado de la industria pero es por un poca diferencia. El índice de la prueba ácida del

proyecto se encuentra dentro del promedio de la industria, es alto y se encuentra alineado al de la industria. En los índices de rotación de cartera y de inventario, la empresa tendrá una debilidad ya que se está demorando más en cobrar y por ende se demora en tener liquidez para cualquier ocasión. Además, la empresa se estará demorando más en vender sus vehículos que el promedio de días demorado por la industria.

## **5.- CONCLUSIONES GENERALES**

- Actualmente, Marín Autos cuenta con un inventario de vehículos dividido de la siguiente manera por tipos de vehículo: 50% camionetas, 30% todo terreno y 20% automóviles. Por lo que debe enfocar su primer objetivo en vender las camionetas en inventario para establecer un inventario por tipo de vehículos variado y proporcionar opciones para los clientes.
- En los últimos dos años el sector automotriz y en especial la industria de comercialización de vehículos usados se ha visto afectada por resoluciones gubernamentales. En consecuencia, Marín Autos debe aplicar las estrategias propuestas para aprovechar su experiencia de tiempo en el mercado y acoplarse a un posible nuevo entorno externo.
- En Quito existen 221 patios de compraventa de vehículos usados y 258 a nivel nacional registrados. Estos competidores tienen un proceso de compraventa sistematizado, sin ofrecer algún beneficio o distinción al cliente, por lo que, Marín Autos puede establecer su diferenciación en la calidad de atención al cliente y en la garantía legal (documentación) y mecánica (tiempo) que ofrecerá a sus clientes.
- Se debe tomar en cuenta que para el año actual y el próximo el mercado de compraventa de vehículos usados será muy fluctuante por la recesión económica general que está sufriendo el país. Como consecuencia, Marín Autos deberá prestar atención en los precios de mercado y comprar a precios razonables los vehículos para tener margen de ganancia.
- La corrección de las áreas administrativas y financieras con las distintas estrategias a emplearse permitirá a Marín Autos identificar los puntos fuertes de la empresa para maximizar la eficiencia de las variables a mejorar y posicionar a la empresa en los primeros lugares del mercado.
- La gestión de marketing de Marín Autos ha sido dirigida y organizada de manera informal, por lo que la mejora en esta área específicamente en promoción y publicidad, permitirá a la empresa aumentar sus ventas y dar a conocer los productos y beneficios de estos a nuevos clientes.
- Debido a que la empresa tiene un negocio en marcha no es necesaria una alta inversión para mejorar, sin embargo es necesario acoplarse a los cambios del ambiente externo para que el negocio permanezca y tenga un potencial crecimiento durante varios años.

## 6.- REFERENCIAS

- Asociación de empresas automotrices de Ecuador AEADE. (2014). *Anuario 2014: Publicación anual del sector automotriz*. Quito, Ecuador.
- Asociación de empresas automotrices de Ecuador AEADE. (2013). *Anuario 2013: Publicación anual del sector automotriz*. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento anual del 4.5% en 2013*. Recuperado el 10 de octubre de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>.
- Cevallos, Ítalo. (2015) *¿Cuál es la ciudad más tuerca del Ecuador?* Recuperado el 17 de noviembre de 2015 de [http://motorbit.com/alguna-vez-te-has-preguntado-que-ciudad-es-la-mas-tuerca-delecuador/?utm\\_campaign=Bolet%C3%ADn+PT+EC&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=23834763&\\_hsenc=p2ANqtz8sx\\_eTy0i45z6SoAYIbKkfcttEwfQ7NrH4cPns4LkmsMFpWuEd6YtIYQFp447DFX3zw\\_5nFFulqRrdZt4knv8UIFTgEOQ&\\_hsmi=23834763](http://motorbit.com/alguna-vez-te-has-preguntado-que-ciudad-es-la-mas-tuerca-delecuador/?utm_campaign=Bolet%C3%ADn+PT+EC&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=23834763&_hsenc=p2ANqtz8sx_eTy0i45z6SoAYIbKkfcttEwfQ7NrH4cPns4LkmsMFpWuEd6YtIYQFp447DFX3zw_5nFFulqRrdZt4knv8UIFTgEOQ&_hsmi=23834763).
- Consortio SGS. (2015). *Revisiones técnicas vehiculares, normativas y requisitos*. Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de <http://sgsrevisionest%C3%A9cnicas.ec/normativa-de-transporte-particular/>.
- Empresa pública municipal de movilidad, tránsito y transporte de Cuenca. (2015). *Revisión técnica vehicular – RTV: Atribuciones y responsabilidades*. Recuperado el 09 de noviembre de <http://www.emov.gob.ec/?q=content/revisi%C3%B3n-t%C3%A9cnica-vehicular-rtv>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Estadísticas económicas*. Recuperado el 08 de noviembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadistica-de-transporte-bases-de-datos/>.
- Milanesi, Giovanna. (2015). El sector automotriz continuará a la baja. Recuperado el 28 de octubre de 2015 de [http://motorbit.com/industria-automotriz-decadencia/?pais=ec&utm\\_campaign=Bolet%C3%ADn+PT+EC&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=23217675&\\_hsenc=p2ANqtz-\\_aS2wsK23L154XnICNdATZhYvhurJ1rAp3hYU5Ht1BFm4NkFLnU8CMrQCJOVA39br\\_x9LZ2ye\\_h78dsRiCaYpy8GwGxg&\\_hsmi=23217675](http://motorbit.com/industria-automotriz-decadencia/?pais=ec&utm_campaign=Bolet%C3%ADn+PT+EC&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=23217675&_hsenc=p2ANqtz-_aS2wsK23L154XnICNdATZhYvhurJ1rAp3hYU5Ht1BFm4NkFLnU8CMrQCJOVA39br_x9LZ2ye_h78dsRiCaYpy8GwGxg&_hsmi=23217675).
- Patiotuerca. (2015). Consulta vehicular y links de interés para comprar un vehículo. Recuperado el 12 de noviembre de <http://landing.patiotuerca.com/haz-clic-consulta-vehicular-links-utiles-ecuador?submissionGuid=34836795-57be-4db5-a793-38e9ef49ea56>

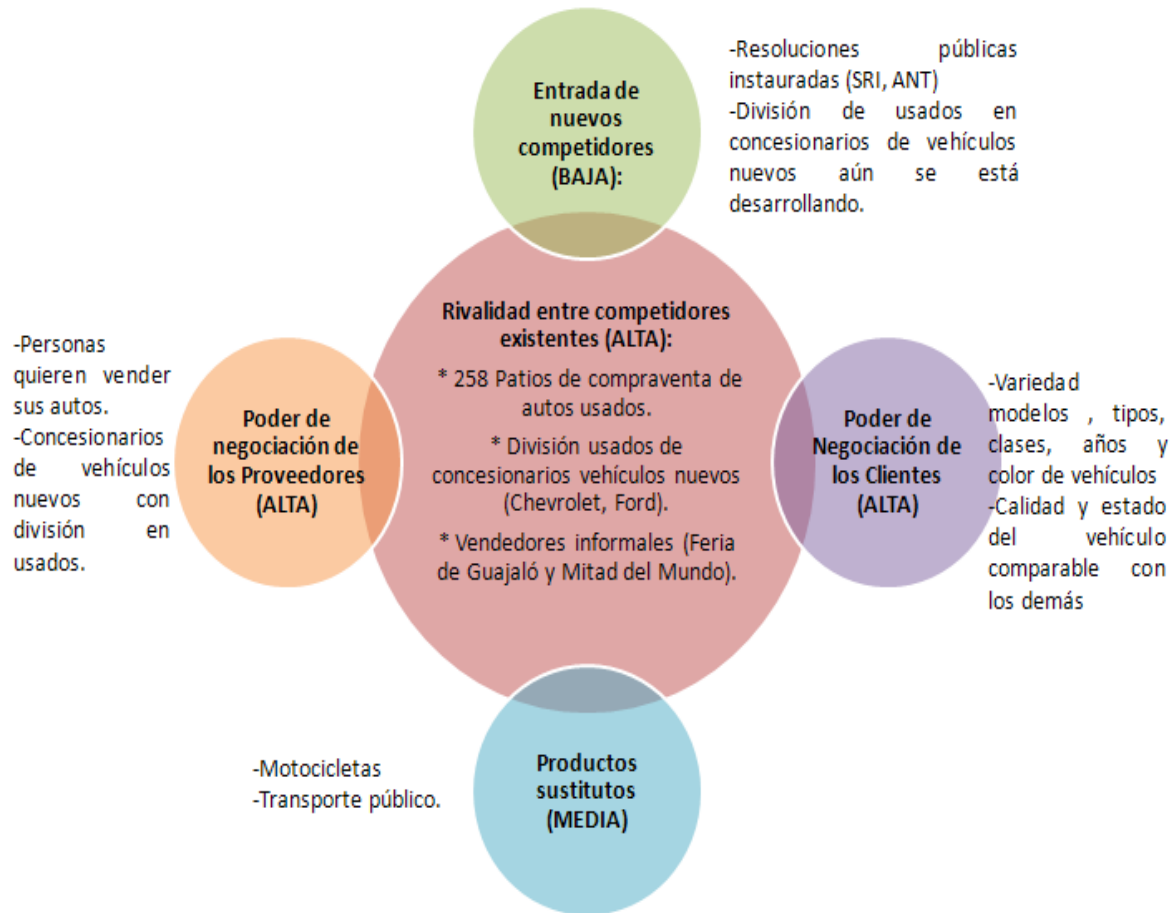
Pro Ecuador. (2014). *Análisis de la industria automotriz*. Guayaquil, Ecuador.

Servicio de Rentas Internas SRI. (2014). *Resolución NAC-DGERCGC14-00575 instructivo de la normativa tributaria para comercialización de vehículos usado*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/6f450689-e3c8-447f-8242e2cd72f21268/Instructivo+veh%EDculos+usados.pdf>.

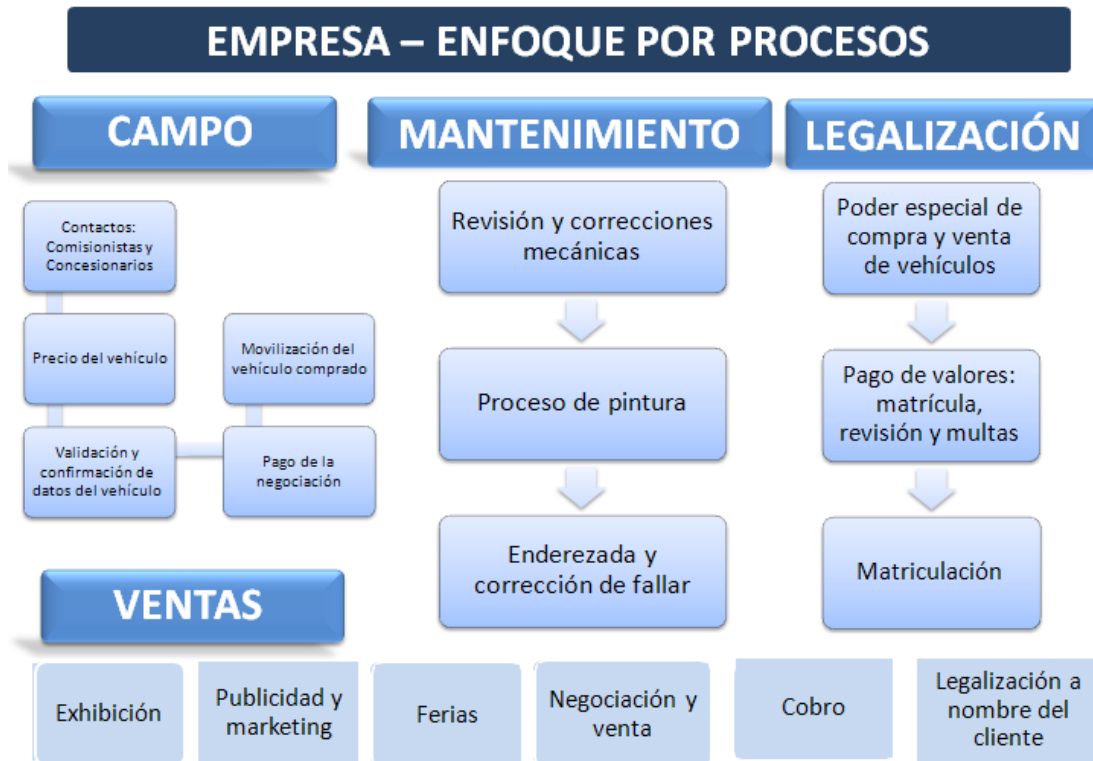
# ANEXO



## Anexo 1: Resumen de las fuerzas de Porter









Anexo 2: Enfoque de la empresa por procesos



### Anexo 3: Matriz estratégica de acciones

| PERSPECTIVA CMI.                       | FACTORES CRITICOS DE EXITO          | OBJETIVOS   | No.  | ACCIONES ESTRATEGICAS (PROGRAMAS)  | RESPONSABLE  |  |  |
|--|-------------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| PERSPECTIVA COMERCIAL                  | FCE- 1                              | Publicidad y promoción  | OBI- 1   | Incrementar las ventas a través de nuevos medios publicitarios   | ACE- 1   | Publicidad Redes Sociales  | Asesor Comercial                                       |
|  |                                     |   |  |  | ACE- 2   | Publicidad en anuncios clasificados  | Asesor Comercial                                       |
|  | FCE- 2                              | Diferenciación de la Competencia  | OBI- 2   | Atraer nuevos clientes y fidelizarlos con precios de mercado accesibles y con el servicio de garantía mecánica   | ACE- 3   | Publicidad en plataformas de venta de vehículos  | Asesor Comercial                                       |
|  |                                     |   |  |  | ACE- 4   | Publicidad en ferias de vehículos  | Gerente Comercial                                      |
|  | FCE- 3                              | Ingreso correcto de variables para la elaboración de los diferentes estados financieros | OBI- 3   | Consolidar el proceso de reclutamiento y la evaluación de desempeño del personal   | ACE- 5   | Porcentaje de descuento del 5% en pagos en efectivo  | Gerente Comercial                                      |
|  |                                     |   |  |  | ACE- 6   | Establecer el tiempo de garantía mecánica para los clientes: 3 meses   | Gerente Comercial                                      |
|  | FCE- 4                              | Ingreso correcto de variables para la elaboración de los diferentes estados financieros | OBI- 4   | Automatizar el ingreso de datos y variables que componen los estados financieros para analizarlos facilmente   | ACE- 7   | Tercerizar los servicios de reclutamiento y evaluación del personal a través de una organización de gestión del talento humano | Gerente General  |
|  |                                     |   |  |  | ACE- 8   | Definir el manual de funciones para que el personal tenga claro sus responsabilidades  | Gerente General  |
|  | FCE- 5                              | Desarrollo del producto: características interiores y exteriores de los vehículos       | OBI- 5   | Incrementar las características físicas y mecánicas del vehículo usado para obtener la conformidad del cliente al momento del proceso de compra/venta. | ACE- 9   | Adquirir un software contable  | Gerente General  |
|  |                                     |   |  |  | ACE- 10  | Inducción y aprendizaje del manejo del software contable adquirido   | Asistente Administrativa y Finandera / Gerente General |
| FCE- 6                                 | Percepción del confort del vehículo | OBI- 6  | Mejorar el confort del vehículo usado, con correcciones físicas internas, para que el cliente perciba la calidad del vehículo usado ofertado por la empresa a un precio justo. | ACE- 11  | Reuniones periódicas con la contabilidad externa para análisis financiero                        | Gerente General  |  |
|  |                                     |   |  | ACE- 12  | Coordinar la revisión mecánica de los vehículos comprados  | Gerente Comercial / Asesor Comercial   |  |
| PERSPECTIVA DE OPERACIONES COMERCIALES |                                     |   |  | ACE- 13  | Planificar los arreglos de componentes mecánicos   | Gerente Comercial / Asesor Comercial   |  |
|  |                                     |   |  | ACE- 14  | Comprar componentes mecánicos alternos pero de buena calidad en caso que el vehículo lo requiera | Gerente Comercial / Asesor Comercial   |  |
|  |                                     |   |  | ACE- 15  | Establecer negociaciones con los talleres mecánicos para un arreglo de calidad a un buen precio  | Gerente Comercial  |  |
|  |                                     |   |  | ACE- 16  | Coordinar el arreglo las partes y piezas en el taller de enderezada y pintura.                   | Gerente Comercial / Asesor Comercial   |  |
|  |                                     |   |  | ACE- 17  | Coordinar el cambio de partes y piezas cuando sea estrictamente necesario                        | Gerente Comercial / Asesor Comercial   |  |
|  |                                     |   |  | ACE- 18  | Limpieza interior y exterior del vehículo  | Mensajero  |  |
|  |                                     |   |  | ACE- 19  | Ofrecer a los clientes contactos para el mantenimiento mecánico del auto adquirido               | Asesor Comercial   |  |

## Anexo 4: Matriz estratégica de acciones: indicadores y descripciones

| INDICADOR (IG) | DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR   | FORMULA   | PERIODICIDAD | TENDENCIA   | LÍNEA BASE                                  | CIERRE 2015 | CIERRE 2016 | CIERRE 2017 |
|----------------|---|---|--------------|---|---|-------------|-------------|-------------|
| IG-1           | Ventas  | Ventas mensuales  | Mensual      |  | 5   | 5           | 7           | 8           |
| IG-2           | Nueva cartera de clientes   | Antiguos y nuevos clientes  | Trimestral   |  | 3   | 3           | 5           | 7           |
| IG-3           | Compromiso, excelencia y resultados positivos en el desarrollo de actividades diarias | Muestra el compromiso del personal para desarrollar las actividades asignadas y su eficiencia y eficacia al término de las mismas                     | Mensual      |   | 75% de actividades realizadas completamente | 75%         | 85%         | >90%        |
| IG-4           | Análisis eficiente de la situación financiera de la empresa                           | Mide el tiempo en el cual las variables financieras están listas y correctamente ingresadas para llevar a cabo el análisis de situación de la empresa | Bimensual    |    | 75% de los datos financieros son fiables    | 75%         | 90%         | >95%        |
| IG-5           | Cantidad de vehículos en los que se realiza mantenimiento mecánico                    | Número de vehículos del inventario total en los cuales se ha realizado mantenimiento mecánico   | Bimensual    |    | 40%   | 40%         | 60%         | 80%         |
| IG-6           | Cantidad de vehículos en los que se realiza mantenimiento endocrizado y pintura       | Cuantifica el número de vehículos en los cuales se ha realizado mantenimiento de endocrizado y pintura  | Bimensual    |    | 40%   | 40%         | 75%         | 90%         |

Anexo 5: Plan de acción de las estrategias: Promoción y publicidad

| ACCIONES ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS) | PROYECTOS/ACTIVIDADES/ PLANES DERIVADOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA        | AREA RESPONSABLE                     | FECHA INICIO  | FECHA FIN | COSTO APROX/ AÑO             | LIDER COORDINADOR |                   |
|-----------------------------------|---|--------------------------------------|---|-----------|------------------------------|-------------------|-------------------|
| ACE-1                             | Publicidad Redes Sociales   | Asesor Comercial                     | Creacion de imagen corporativa                                      | Ene-16    | Feb-16                       | \$ 700,00         | Asesor Comercial  |
|                                   |   |                                      | Crear fan Page en Facebook  | Ene-16    | Feb-16                       | \$ 700,00         |                   |
|                                   |   |                                      | Creacion de Pagina Web  | Ene-16    | Feb-16                       | \$ 700,00         |                   |
| ACE-2                             | Publicidad en anuncios clasificados                                     | Asesor Comercial                     | Anuncios en venta de vehiculos en prensa escrita "El Comercio"      | Ene-16    | cada domingo pasando 15 días | \$ 1.920,00       | Asesor Comercial  |
|                                   |   |                                      | Anuncios en venta de vehiculos en prensa escrita "La Hora"          | Ene-16    | ultimo domingo de cada mes   | \$ 720,00         |                   |
|                                   |   |                                      | Anuncios en venta de vehiculos en prensa escrita "Ultimas Noticias" | Ene-16    | ultimo viernes de cada mes   | \$ 480,00         |                   |
| ACE-3                             | Publicidad en plataformas de venta de vehiculos                         | Asesor Comercial                     | Publicación de inventario en Padiodeautos.com                       | Ene-16    | Feb-16                       | Gratis            | Asesor Comercial  |
|                                   |   |                                      | Publicación de inventario en Autosegurador.com                      | Ene-16    | Feb-16                       | \$ 1.200,00       |                   |
|                                   |   |                                      | Publicación de inventario en Miccharrito.net                        | Ene-16    | Feb-16                       | Gratis            |                   |
| ACE-4                             | Publicidad en ferias de vehiculos                                       | Gerente Comercial / Asesor Comercial | Publicación de inventario en Dlx.com y MercadoLibre.com             | Ene-16    | Feb-16                       | Gratis            | Gerente Comercial |
|                                   |   |                                      | Promoción de inventario en feria de autos usados "Guaiaíó"          | Ene-16    | todos los sábados            | \$ 150,00         |                   |
|                                   |   |                                      | Promoción de inventario en feria de autos usados "Mitad del Mundo"  | Ene-16    | todos los sábados            | \$ 384,00         |                   |
|                                   | Promoción de inventario en feria del auto usado de fin de año "Cemejpo" |                                      | Nov-16  | Dic-16    | \$ 400,00                    |                   |                   |
|                                   |   |                                      |   |           | \$ 7.354,00                  |                   |                   |

Anexo 6: Plan de acción de las estrategias: Área administrativa de financiera

| ACCIONES ESTRATÉGICAS<br>(PROGRAMAS)   | PROYECTOS/ACTIVIDADES/ PLANES<br>DERIVADOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA   | ÁREA RESPONSABLE  | PERIODICIDAD ó<br>FECHA DE ENTREGA   | COSTO APROX / AÑO | LIDER COORDINADOR |
|--|---|---|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| ACE-7<br>Terciarizar los servicios de reclutamiento y evaluación del personal a través de una organización de gestión del talento humano | Planificación de reclutamiento<br><br>Indicadores de desempeño del personal: cumplimiento de actividades                                | Gerente General   | Cuando sea necesario<br><br>cada mes | \$ 500,00         | Gerente General   |
| ACE-8<br>Definir el manual de funciones para que el personal tenga claro sus responsabilidades   | Establecer perfil de cada colaborador<br>Asignación de actividades<br>Alcance de responsabilidades                                      | Gerente General   | -<br>-<br>-                          | -<br>-<br>-       | Gerente General   |
| ACE-9<br>Adquirir un software contable   | Instalar software de contabilidad   | Gerente General   | -                                    | \$ 1.200,00       | Gerente General   |
| ACE-10<br>Inducción y aprendizaje del manejo del software contable adquirido   | Inducción y aprendizaje al software contable  | Gerente General/<br>Asistente Administrativa y Financiera | Cuando sea necesario                 | \$ 120,00         | Gerente General   |
| ACE-11<br>Reuniones periódicas con la contabilidad externa para análisis financiero  | Coordinación de reuniones periódicas del área financiera con contabilidad externa contratada<br><br>Análisis de indicadores financieros | Área Financiera y Administrativa                          | Cada dos meses                       | -<br><br>-        | Gerente General   |
|  |   |   |                                      | \$ 1.820,00       |                   |

Anexo 7: Plan de acción de las estrategias: Mantenimiento de vehículos

| ACCIONES ESTRATÉGICAS<br>(PROGRAMAS)  | PROYECTOS/ACTIVIDADES/ PLANES<br>DERIVADOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA  | ÁREA RESPONSABLE                       | PERIODICIDAD ó<br>FECHA DE ENTREGA  | COSTO APROX / AÑO | LIDER COORDINADOR |
|---|--|--|---|-------------------|-------------------|
| ACE -12<br>Coordinar la revisión mecánica de los vehículos comprados  | Revisión mecánica en talleres de confianza<br>Poseer presupuestos de arreglos mecánicos en diferentes talleres   | Gerente Comercial/<br>Asesor Comercial | cuando se compre un vehículo  | \$ 5.400,00       | Gerente comercial |
| ACE -13<br>Planificar los arreglos de componentes mecánicos   | Buscar talleres que ofrezcan arreglos en partes y piezas   | Gerente Comercial/<br>Asesor Comercial | cuando se compre un vehículo o se requiera arreglo de un vehículo en inventario | \$ 1.500,00       | Gerente comercial |
| ACE -14<br>Comprar componentes mecánicos alternos pero de buena calidad en caso que el vehículo lo requiera | Buscar opciones de repuestos alternos de calidad   | Gerente Comercial/<br>Asesor Comercial | cuando se compre un vehículo o se requiera arreglo de un vehículo en inventario | \$ 6.400,00       | Gerente comercial |
| ACE -15<br>Establecer negociaciones con los talleres mecánicos para un                                      | Buscar opciones de importación de repuestos<br>Establecer un plan de pagos y descuentos por cantidad de vehículos enviados a talleres<br>Revisión exterior de los vehículos comprados                        | Gerente Comercial/<br>Asesor Comercial | cuando sea necesario  | -                 | Gerente Comercial |
| ACE -16<br>Coordinar el arreglo las partes y piezas en el taller de enderezada y pintura.                   | Escoger el taller de enderezada y pintura que restaure las piezas dejándolas como originales<br>Presupuestos de talleres de enderezada y pintura   | Gerente Comercial/<br>Asesor Comercial | cuando se compre un vehículo o se requiera arreglo de un vehículo en inventario | \$ 6.200,00       | Gerente Comercial |
| ACE -17<br>Coordinar el cambio o de partes y piezas cuando sea estrictamente necesario                      | Buscar partes y piezas alternas<br>Establecer alianzas con locales de venta de partes y piezas para la compra de las mismas<br>Buscar las partes y piezas necesarias en buen estado de vehículos sinistrados | Gerente Comercial/<br>Asesor Comercial | cuando se compre un vehículo o se requiera arreglo de un vehículo en inventario | \$ 4.800,00       | Gerente Comercial |
| ACE -18<br>Limpieza interior y exterior del vehículo  | Revisión exterior e interior de los vehículos en exhibición<br>Revisión de los líquidos mecánicos de los vehículos en exhibición   | Asesor Comercial/<br>Mensajero         | semanalmente  | -                 | Asesor Comercial  |
| ACE -19<br>Ofrecer a los clientes contactos para el mantenimiento mecánico del auto adquirido               | Servicio postventa a los clientes: apertura de contactos de talleres mecánicos<br>Servicios contactos de lubricadoras y viajadores   | Asesor Comercial                       | cuando se realice la venta de un vehículo                                       | -                 | Asesor Comercial  |
|   |  |  |   | \$ 24.300,00      |                   |

Anexo 8: Estado de resultados proyectado 2016 – 2020

|                                | 2016               | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas                         | 898.458,04         | 1.589.819,29      | 2.749.477,02      | 3.967.952,90      | 5.177.184,87      |
| Costo de los productos vendi   | 842.623,06         | 1.450.662,41      | 2.450.826,21      | 3.443.331,66      | 4.400.748,20      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>          | <b>55.834,98</b>   | <b>139.156,88</b> | <b>298.650,81</b> | <b>524.621,24</b> | <b>776.436,67</b> |
| Gastos sueldos                 | 54.514,60          | 60.313,64         | 91.745,72         | 97.136,27         | 100.651,26        |
| Gastos generales               | 15.476,92          | 17.361,69         | 20.201,49         | 23.178,03         | 26.155,88         |
| Gastos de depreciación         | 571,67             | 571,67            | 571,67            | 524,03            | 571,67            |
| Gastos de amortización         | 240,00             | 240,00            | 240,00            | 240,00            | 240,00            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTER</b> | <b>(14.968,20)</b> | <b>60.669,88</b>  | <b>185.891,93</b> | <b>403.542,91</b> | <b>648.817,87</b> |
| Gastos de intereses            | 1.914,22           | 1.573,27          | 1.190,97          | 762,32            | 281,68            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPU</b>  | <b>(16.882,42)</b> | <b>59.096,61</b>  | <b>184.700,96</b> | <b>402.780,60</b> | <b>648.536,18</b> |
| 15% PARTICIPACIÓN              | -                  | 8.864,49          | 27.705,14         | 60.417,09         | 97.280,43         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPU</b>  | <b>(16.882,42)</b> | <b>50.232,12</b>  | <b>156.995,82</b> | <b>342.363,51</b> | <b>551.255,76</b> |
| IMPUESTO RENTA                 | -                  | 11.051,07         | 34.539,08         | 75.319,97         | 121.276,27        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>           | <b>(16.882,42)</b> | <b>39.181,05</b>  | <b>122.456,74</b> | <b>267.043,54</b> | <b>429.979,49</b> |

Anexo 9: TIR y VAN

| Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple    |              |                                      |              |
|--|--------------|--------------------------------------|--------------|
| Criterios de Inversión Proyecto                  |              | Criterios de Inversión Inversionista |              |
| VAN  | \$369.744,79 | VAN                                  | \$347.408,57 |
| IR   | \$11,32      | IR                                   | \$20,40      |
| TIR  | 60,05%       | TIR                                  | 65,30%       |
| Periodo Rec.                                     |              | Periodo Rec.                         |              |
| Criterios de Inversión con Modelo WACC Cambiante |              |                                      |              |
| Criterios de Inversión Proyecto                  |              | Criterios de Inversión Inversionista |              |
| VAN  | \$369.744,79 | VAN                                  | \$372.585,05 |
| IR   | \$11,32      | IR                                   | \$21,81      |
| TIR  | 60,05%       | TIR                                  | 65,30%       |
| Periodo Rec.                                     |              | Periodo Rec.                         |              |



Anexo 10: Valoración proyectada de la empresa

|                           |                  |                  |                   |                   |                   |
|---------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>PATRIMONIO</b>         | <b>17.907,50</b> | <b>1.025,08</b>  | <b>40.206,13</b>  | <b>162.662,87</b> | <b>432.506,41</b> |
| Capital                   | 17.907,50        | 17.907,50        | 17.907,50         | 17.907,50         | 20.707,50         |
| Utilidades retenidas      | -                | (16.882,42)      | 22.298,63         | 144.755,37        | 411.798,91        |
| <br>                      |                  |                  |                   |                   |                   |
| <b>Valoración Empresa</b> | <b>52.615,00</b> | <b>43.868,51</b> | <b>104.816,22</b> | <b>256.954,66</b> | <b>550.152,95</b> |

Anexo 11: Estructura proyectada de capital

| Años                         | 0      | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Estructura de Capital</b> |        |        |        |        |        |        |
| Deuda                        | 65,97% | 97,66% | 61,64% | 36,70% | 21,38% | 0,80%  |
| Capital                      | 34,03% | 2,34%  | 38,36% | 63,30% | 78,62% | 99,20% |

Anexo 12: Flujo de caja y efectivo proyectado

| <b>Flujo de Caja del Proyecto Anual</b> |                |                 |                 |               |               |
|---|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| 0                                       | 1              | 2               | 3               | 4             | 5             |
| \$ (35.815,00)                          | \$ (82.171,96) | \$ (43.030,01)  | \$ (547,94)     | \$ 195.454,96 | \$ 780.435,31 |
|   | \$ (82.171,96) | \$ (125.201,97) | \$ (125.749,91) | \$ 69.705,06  | \$ 850.140,37 |
|   |                |                 |                 |               |               |
|   |                |                 |                 |               |               |
| <b>Flujo de Caja del Inversor Anual</b> |                |                 |                 |               |               |
| 0                                       | 1              | 2               | 3               | 4             | 5             |
| \$ (17.907,50)                          | \$ (86.252,86) | \$ (47.225,81)  | \$ (4.872,57)   | \$ 190.985,87 | \$ 775.804,25 |
|   | \$ (86.252,86) | \$ (133.478,67) | \$ (138.351,24) | \$ 52.634,63  | \$ 828.438,88 |

Anexo 13: Estado de situación proyectado 2016 – 2020

|                               | 2016             | 2017             | 2018              | 2019              | 2020              |
|-------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b><u>ACTIVOS</u></b>         | <b>52.615,00</b> | <b>43.868,51</b> | <b>104.816,22</b> | <b>242.904,66</b> | <b>535.017,95</b> |
| <b><i>Corrientes</i></b>      | <b>47.600,00</b> | <b>39.665,17</b> | <b>101.424,56</b> | <b>238.274,66</b> | <b>529.436,98</b> |
| Efectivo                      | (8.400,00)       | (95.466,88)      | (143.459,12)      | (149.161,49)      | 43.900,61         |
| Cuentas por Cobrar            | -                | 28.214,98        | 52.201,56         | 86.102,47         | 112.499,28        |
| Inventarios Prod. Terminados  | -                | 11.293,95        | 22.512,83         | 33.869,86         | 33.828,29         |
| Inventarios Materia Prima     | 53.000,00        | 86.107,22        | 153.163,48        | 240.503,90        | 305.017,09        |
| Inventarios Sum. Fabricación  | 3.000,00         | 9.515,89         | 17.005,81         | 26.959,93         | 34.191,71         |
| <b><i>No Corrientes</i></b>   | <b>5.015,00</b>  | <b>4.203,33</b>  | <b>3.391,67</b>   | <b>4.630,00</b>   | <b>5.580,97</b>   |
| Propiedad, Planta y Equipo    | 3.815,00         | 3.815,00         | 3.815,00          | 5.865,00          | 7.580,00          |
| Depreciación acumulada        | -                | 571,67           | 1.143,33          | 1.715,00          | 2.239,03          |
| Intangibles                   | 1.200,00         | 1.200,00         | 1.200,00          | 1.200,00          | 1.200,00          |
| Amortización acumulada        | -                | 240,00           | 480,00            | 720,00            | 960,00            |
| <b><u>PASIVOS</u></b>         | <b>34.707,50</b> | <b>42.843,43</b> | <b>64.610,09</b>  | <b>94.291,79</b>  | <b>117.646,54</b> |
| <b><i>Corrientes</i></b>      | <b>16.800,00</b> | <b>27.747,70</b> | <b>52.667,09</b>  | <b>85.883,80</b>  | <b>113.202,23</b> |
| Cuentas por pagar proveedores | 16.800,00        | 27.294,37        | 48.549,93         | 76.235,20         | 96.684,66         |
| Sueldos por pagar             | -                | 453,33           | 453,33            | 793,33            | 793,33            |
| Impuestos por pagar           | -                | -                | 3.663,82          | 8.855,27          | 15.724,24         |
| <b><i>No Corrientes</i></b>   | <b>17.907,50</b> | <b>15.095,73</b> | <b>11.943,01</b>  | <b>8.407,98</b>   | <b>4.444,31</b>   |
| Deuda a largo plazo           | 17.907,50        | 15.095,73        | 11.943,01         | 8.407,98          | 4.444,31          |
| <b><u>PATRIMONIO</u></b>      | <b>17.907,50</b> | <b>1.025,08</b>  | <b>40.206,13</b>  | <b>162.662,87</b> | <b>432.506,41</b> |
| Capital                       | 17.907,50        | 17.907,50        | 17.907,50         | 17.907,50         | 20.707,50         |
| Utilidades retenidas          | -                | (16.882,42)      | 22.298,63         | 144.755,37        | 411.798,91        |