



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CEDEPA S.A. UBICADA EN
LA CIUDAD DE MANTA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas.

Profesor Guía
Ing. Juan Carlos Torres Núñez

Autora
Eliana Gabriela Delgado Pinoargote

Año
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”

Ing. Juan Carlos Torres Núñez, MBA
C.I.1803369170

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.”

Eliana Gabriela Delgado Pinoargote
C.I. 1309317848

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por darme la fortaleza para culminar esta etapa de mi vida y de haberme permitido llegar hasta aquí. A mis padres por su apoyo incondicional para lograr esta meta. Un enorme y eterno agradecimiento a mi tutor guía por su comprensión, disposición, paciencia y conocimientos que fueron cruciales para lograr este sueño.

DEDICATORIA

A mis padres y hermano por toda la paciencia, apoyo y cariño que brindaron en el transcurso de todo este tiempo hasta llegar aquí. Al Ing. Rafael González por toda la ayuda y motivación que me ofreció para culminar esta etapa.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un mejoramiento estratégico a la empresa Cedepa S.A. ubicada en la ciudad de Manta, la cual es netamente familiar. La autora, siendo hija del dueño y futura sucesora de la empresa decidió realizar este proyecto para conocer el estado actual de la empresa y proponer cambios en base a los conocimientos obtenidos en la carrera universitaria.

A través de los capítulos se realizó una investigación interna y externa para detectar las posibles mejoras que guíen a la empresa a un aumento de rentabilidad para crecer y mantenerse en el mercado automotriz. Se propone avances internos para generar una mayor organización y fortalecer la empresa interiormente. Además la creación de una sucursal para generar un crecimiento y posicionarse mucho más en el mercado local.

ABSTRACT

This academic work aims to propose a strategic improvement to the company CEDEPA SA located in the city of Manta, which is purely family. The author, the daughter of the owner and future successor to the company decided to implement this project to determine the current state of the company and propose changes based on the knowledge obtained in the university.

Through Chapters internal and external research was conducted to identify possible improvements that will guide the company to increase profitability to grow and stay in the automotive market. Internal developments are proposed to create a larger organization and strengthen the company internally. Besides creating a branch to generate more growth and position in the local market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Resumen ejecutivo.....	1
1.2. Antecedentes.....	1
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
2. EMPRESA Y ENTORNO.....	3
2.1. Organización.....	3
2.1.1 Misión	3
2.1.2 Visión.....	3
2.2. Análisis interno.....	3
2.2.1. SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA	3
2.2.2. Cadena de valor	8
2.2.3. Matriz EFI	10
2.3. Análisis externo.....	12
2.3.1. Industria.....	12
2.3.2. Mercado	13
2.3.3. Análisis PESTEL	14
2.3.4. Competencia	42
2.3.5. Matriz EFE.....	45
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	48
3.1. Análisis de matriz FODA	48
3.1.1. Identificar los factores clave.....	48
3.1.2. Ponderación de factores.....	49
3.2. Planteamiento de objetivos	95
3.2.1. Objetivos a corto plazo	95
3.2.2. Objetivos a mediano plazo.....	96
3.2.3. Objetivos a largo plazo	96

3.3. Definición de las áreas a ser intervenidas	96
4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	97
4.1. Propuesta de cambio	97
4.1.1. Planteamiento de las estrategias	98
4.1.2. Propuesta de implementación	98
4.1.3. Cronograma de implementación	108
4.2. Evaluación financiera	112
4.2.1. Costos involucrados	112
4.2.2. Flujo de efectivo incremental	115
4.2.3. Evaluación financiera del proyecto	119
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
5.1. Conclusiones.....	127
5.2. Recomendaciones.....	128
REFERENCIAS.....	130
ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFI	10
Tabla 2. Instrumentos en Materia Comercial suscritos desde el 2008	15
Tabla 3. Porcentaje de Aumento de Salvaguardia	21
Tabla 4. PIB Industria Comercio Mayor y Menor.....	26
Tabla 5. Inflación Mensual.....	28
Tabla 6. Tasa de interés pasiva del Ecuador	29
Tabla 7. Tasa de interés activa	29
Tabla 8. Población de Manta.....	31
Tabla 9. Segmentación	31
Tabla 10. Gasto de Consumo.....	32
Tabla 11. Objetivos del Plan del buen vivir	34
Tabla 12. Matriz EFE.....	46
Tabla 13. Matriz FODA.....	48
Tabla 14. Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica.....	49
Tabla 15. Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica	50
Tabla 16. Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.....	51
Tabla 17. Matriz de Áreas Defensivas de Mejoramiento Estratégico	52
Tabla 18. Matriz de Síntesis Estratégica	53
Tabla 19. Problema de investigación y objetivos.....	54
Tabla 20. Segmentación Geográfica	66
Tabla 21. Segmentación Demográfica	66
Tabla 22. Datos de Identificación- Edad.....	70
Tabla 23. Datos de identificación - Genero	71
Tabla 24. Datos de Identificación - Ocupación.....	72
Tabla 25. Datos de Identificación - Sector.....	73
Tabla 26. Principales hallazgos de la pregunta 1.....	74
Tabla 27. Principales hallazgos de la pregunta 2.....	75
Tabla 28. Principales hallazgos de la pregunta 3.....	76
Tabla 29. Principales hallazgos de la pregunta 4.....	77
Tabla 30. Principales hallazgos de la pregunta 5.....	78
Tabla 31. Principales hallazgos de la pregunta 6.....	79

Tabla 32. Principales hallazgos de la pregunta 8	81
Tabla 33. Principales hallazgos de la pregunta 9	82
Tabla 34. Principales hallazgos de la pregunta 10	83
Tabla 35. Principales hallazgos de la pregunta 11	84
Tabla 36. Principales hallazgos de la pregunta 12	85
Tabla 37. Principales hallazgos de la pregunta 13	86
Tabla 38. Principales hallazgos de la pregunta 14	87
Tabla 39. Principales hallazgos de la pregunta 15	87
Tabla 40. Principales hallazgos de la pregunta 16	88
Tabla 41. Principales hallazgos de la pregunta 17	89
Tabla 42. Principales hallazgos de la pregunta 18	90
Tabla 43. Principales hallazgos de la pregunta 19	91
Tabla 44. Principales hallazgos de la pregunta 20	92
Tabla 45. Principales hallazgos de la pregunta 21	93
Tabla 46. Plan de acción	97
Tabla 47. Análisis de Ubicación Geográfica de la Sucursal	100
Tabla 48. Manual y perfil de Administrador para la Sucursal	101
Tabla 49. Manual de funciones y perfil de Vendedor para la Sucursal.....	102
Tabla 50. Manual de funciones y perfil de Bodeguero para la Sucursal.....	104
Tabla 51. Manual de funciones y perfil de Cajera par la Sucursal.....	105
Tabla 52. Manual de funciones y perfil de Mensajero Motorizado.....	107
Tabla 53. Remuneración de Colaboradores de la Sucursal	108
Tabla 54. Inversión Inicial.....	112
Tabla 55. Proyección Costos, Gastos Operacionales e Ingresos.....	113
Tabla 56. Proyección de Ventas Mensuales de la Sucursal.....	114
Tabla 57. Proyección de Ventas.....	115
Tabla 58. Flujo de Efectivo de la Matriz incluyendo mejoras.....	116
Tabla 59. Flujo incrementado sin mejoras.....	118
Tabla 60. VAN	120
Tabla 61. TIR.....	120
Tabla 62. Tiempo de recuperación de mejoras	121
Tabla 63. Indicadores financieros escenario consolidado	122

Tabla 64. Indicadores financieros escenario sin mejoras	124
Tabla 65. Comparación con la Industria Local	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de operaciones de la empresa CEDEPA S.A.....	7
Figura 2. Cadena de valor de la empresa CEDEPA S.A.....	8
Figura 3. Proceso de servicio al cliente de la empresa CEDEPA S.A.....	9
Figura 4.CIIU 4.0 al que pertenece la Empresa CEDEPA S.A.....	12
Figura 5.Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2013.....	22
Figura 6. Riesgo País.....	25
Figura 7.Inflación Anual.....	27
Figura 8. Población Económicamente Activa de Manabí.....	33
Figura 9. Que tan seguro se siente Ecuador.....	37
Figura 10. Estratificación del nivel socioeconómico del Ecuador.....	38
Figura 11. Clase media del Ecuador se eleva.....	39
Figura 12. Cinco fuerzas de Porter.....	42
Figura 13. Participación de las Importaciones para Ecuador.....	44
Figura 14.Edad de los encuestados.....	70
Figura 15.Genero de los encuestados.....	71
Figura 16. Ocupación de los encuestados.....	72
Figura 17. Sector.....	73
Figura 18. Destino de compra de los encuestados.....	74
Figura 19. Entorno de la empresa.....	75
Figura 20. Turno Respetado.....	76
Figura 21.Tiempo de espera del turno.....	77
Figura 22. ¿Encontró el cliente lo que buscaba?.....	78
Figura 23. ¿El vendedor sugirió otras alternativas?.....	79
Figura 24. Calificación de atributos de los vendedores.....	80
Figura 25. ¿Hizo fila para realizar el pago?.....	81
Figura 26.Tiempo de espera en Caja.....	82
Figura 27. Calificación de área de caja.....	83
Figura 28. Tiempo de espera en el área de entrega.....	84
Figura 29. Calificación del área de entrega.....	85
Figura 30.Medición de reclamos por parte del cliente.....	86

Figura 31. Calificación de visita al local.....	88
Figura 32. Calificación de intención de cambio de proveedor por parte de los clientes.....	89
Figura 33. Calificación de necesidad de una sucursal	91
Figura 34. Productos adicionales sugeridos por el cliente	92
Figura 35. Intención de compra de productos adicionales sugeridos.....	93
Figura 36. Radar de gestión	95
Figura 37. Propuesta de Organigrama Matriz.	99
Figura 38. Organigrama Sucursal	100
Figura 39. Cronograma de Actividades	109

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen ejecutivo

Desde siempre la necesidad de transportación ha sido una prioridad para las personas, es por esto que tener un automóvil se encuentra dentro de las adquisiciones principales de un individuo. Tener un automóvil requiere de sus respectivos gastos de mantenimiento o de reparaciones, requiriendo repuestos automotrices, para no realizar un cambio inmediato del mismo, y es aquí donde la empresa Importadora CEDEPA S.A. encontró una necesidad.

La Importadora CEDEPA S.A., fundada por Cesar Delgado, es una empresa Familiar, ubicada en la ciudad de Manta, con más de 28 años en el mercado dedicada a la importación y comercialización de partes automotrices de alta calidad a precios realmente competitivos.

Se realizó un diagnostico preliminar en la empresa determinándose que se debe realizar un plan de mejoramiento en todas las áreas para incrementar las ventas y su rentabilidad.

La autora, hija del dueño de la empresa, es decir parte de la misma, al estudiar la carrera de administración de empresa desea aplicar los conocimientos que aporten al mejoramiento y conocimientos que aporten al crecimiento y continuidad del negocio familiar.

1.2. Antecedentes

La empresa CEDEPA tiene sus inicios en el año 1985 comercializando la venta de pernos y ciertas partes eléctricas, con un reducido personal y capital, en la ciudad de Manta, Manabí. Luego con el pasar de los años se aumentó la variedad de productos.

En el año 2005 se creó la importadora Cedepa e Hijos S.A. con el fin de abastecer a la misma empresa y ofrecer un abanico más amplio de productos y a un precio competitivo. Además se empezó a distribuir a las diferentes ciudades del país.

En el año 2010 se inauguraron las nuevas instalaciones del almacén para así elevar los estándares y ofrecer un mejor servicio a sus clientes manteniendo el compromiso honestidad y competitividad.

En la actualidad CEDEPA, cuenta con un número personal comprometido y un stock de repuestos automotrices más completo en diversas marcas con una alta calidad para todos los vehículos del mercado nacional.

El presente trabajo tiene como fin realizar un análisis de la empresa para poder ofrecer un plan de mejoramiento para la misma y así optimizar la productividad para mantener y aumentar la longevidad del negocio actual.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar el diagnóstico interno y externo de la empresa para proponer estrategias que contribuyan a su mejoramiento y competitividad con esto se lograra un avance en la estructura administrativa y financiera para el crecimiento y rentabilidad a media y largo plazo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de cada área de la empresa para detectar fortalezas y debilidades que mejoren rendimiento de la empresa.
- Realizar una investigación de mercados de los clientes actuales y potenciales.
- Elaborar análisis de la competencia y las cinco fuerzas de Porter.
- Elaborar la matriz FODA y los factores críticos de éxito.
- Formular objetivos y estrategias de mejora.
- Efectuar la evaluación financiera definiendo costos y flujo de efectivo incrementado.

2. EMPRESA Y ENTORNO

2.1. Organización

A continuación se presenta la filosofía corporativa que actualmente tiene la empresa la cual no se ha actualizado.

2.1.1 Misión

"Ser una empresa conformada por un equipo humano profesional, capaz de atender y solucionar la necesidad del cliente, honesto y comprometido con la visión de la empresa" (CEDEPA, 2013).

2.1.2 Visión

"Ser una de las principales empresas del Ecuador, con el stock más completo de autopartes, piezas, lujos y accesorios automotrices de calidad, logrando cubrir el territorio local y nacional; siendo así la mejor opción de compra en el mercado" (CEDEPA, 2013).

No incluye el organigrama ya que la empresa no consta de uno por el momento. Además la visión y misión deben ser revisadas y actualizadas ya que son muy generales, lo cual no define claramente lo que es y quiere ser la empresa.

2.2. Análisis interno

2.2.1. SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA

2.2.1.1. Administración y recursos humanos

ADMINISTRACION

Para analizar esta área de la empresa se mantuvo una reunión con los involucrados de la misma. El área administrativa es supervisada por el Gerente General en conjunto con la Contadora de la empresa y son los encargados de:

- Controlar que los responsables de cada área estén realizando bien su trabajo.
- Analizar las ventas anuales que obtuvo la empresa.
- Planificar las inversiones anuales respectivas.

- Controlar el plazo de los créditos.
- Observar errores que se den en los procesos establecidos.
- Establecer objetivos anuales de ventas de la empresa.
- Establecer estrategias que ayuden al aumento de rentabilidad de la empresa.

RECURSOS HUMANOS

Analizando esta unidad estratégica de negocio se logró determinar que las actividades del puesto son estas ya que no existe un manual del mismo. En la visita que se realizó se entrevistó a la persona encargada quien comentó que las actividades son las siguientes.

El área de recursos humanos está dirigida por una persona, la cual es encargada de varias funciones como son:

- Publicación de anuncio de trabajo o reclutamiento por socio empleo.
- Entrevista y confirmación de datos.
- Aviso de entrada y salida IESS
- Elaboración del contrato
- Seguimiento del personal nuevo- informar a gerencia.
- Programar capacitación y logística
- Visitas domiciliarias
- Pago de liquidación
- Elaboración de Memorándum
- Investigación en página del consejo judicial
- Cotizar y proveer lo referente a vestimenta de trabajo, equipos de protección necesarios para el personal de la empresa.

Además esta persona también es responsable del pago a proveedores de la empresa por lo cual, el hecho de tener varias tareas asignadas a una sola persona no ha influido en el rendimiento de la misma. A pesar de esto, dicha persona se siente a gusto debido a la remuneración que recibe.

2.2.1.2. Marketing y ventas

MARKETING

La empresa no consta de un área de marketing ya que gerencia no ha considerado esta como un elemento importante.

VENTAS

El área de ventas consta de 8 vendedores lo cuales primero adquieren sus experiencia en repuestos en el área de bodega, para luego tener un alto conocimientos de las piezas automotrices, y tener la capacidad de asesorar al cliente en el momento de compra. Los mismos que en una entrevista comentaron las respectivas funciones de su puesto. Las cuales son:

- Asesorar al cliente en el producto que requiera.
- Verificar en el sistema si el producto está en existencia de inventario
- Realizar un ticket para la posterior facturación
- Buscar el producto en bodega y dejarlo entrega
- Realizar devoluciones o notas de crédito de ser necesario.
- Realizar pedidos si no hay algún producto en stock y el cliente desea que lo solicite.

Adicionalmente, los responsables de esta área comentan que existe un buen ambiente laboral y esto ayuda a mejorar su desempeño.

2.2.1.3. Finanzas y contabilidad

El área financiera y contable de esta compañía está compuesta por tres personas. Se realizó una cesión con las responsables del área las cuales detallaron sus funciones actuales:

- Revisar los reportes de cobranza realizadas e ingresadas en el sistema para luego proseguir con el respectivo archivo de los mismos.
- Realizar conciliaciones de todas las cuentas que se mantienen.
- Verificar saldos de las cuentas y verificar para cubrir cheques girados a proveedores.
- Generar anexos, revisarlos y enviarlos al SRI.
- Realizar declaraciones tributarias

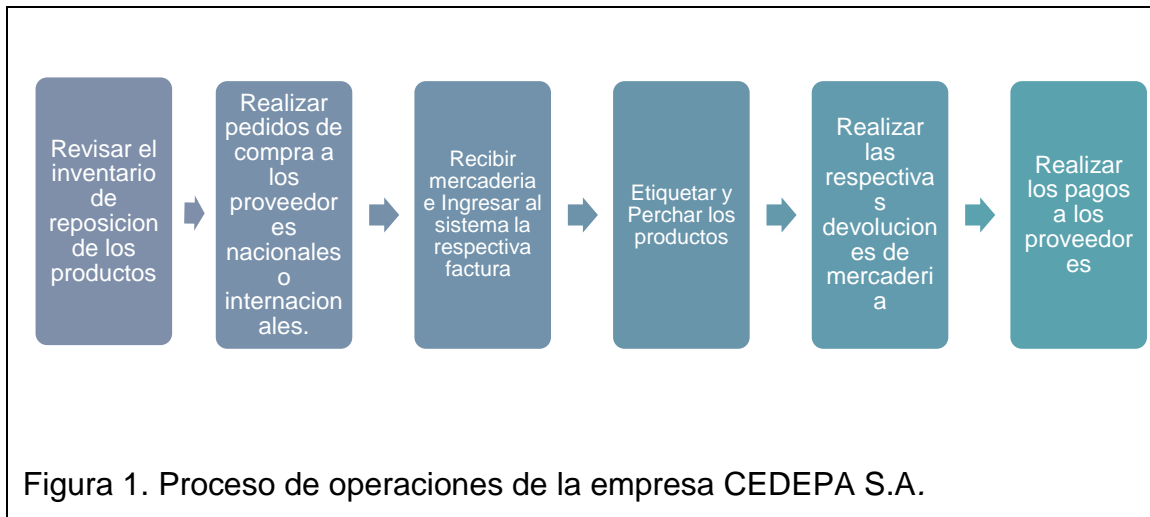
- Conciliar cuentas contables en el sistema
- Contabilizar transacciones de transferencias de clientes
- Revisar la cartera
- Revisar si se han realizado los depósitos y luego archivar reportes de ventas
- Realizar procesos de contabilización de ventas, compras y pago de clientes
- Archivar retenciones recibidas
- Revisar reportes de las comisiones a vendedores
- Archivar y revisar gastos personales de gerencia
- Generar cierre de balance
- Generar declaraciones anuales para el Sri y Super Cia.
- Entregar reportes a la auditoría externa

Además la empresa consta de una auditora externa ya que la ley así lo demanda.

2.2.1.4. Producción y operaciones

La empresa se dedica a la comercialización de repuestos automotrices y por ahora no produce piezas ni partes, por lo tanto no posee una área de producción.

Las operaciones que se ejecutan no contienen un manual escrito de los respectivos procesos que se realizan. Sin embargo los colaboradores tienen en claro los procedimientos que deben ejecutar. En si las operaciones son:



En una entrevista con el gerente general de la empresa describió los procesos mencionados en el gráfico anterior, los cuales son:

Primero: Se realiza una revisión en el sistema de los productos que necesitan tener una reposición inmediata. Además se investiga nuevos productos que sean rentables para ofertar en el mercado.

Segundo: El responsable de reposición se encarga de ejecutar los respectivos pedidos a los proveedores. Este paso es realizado por tres personas en las cuales está involucrado el gerente general.

Tercero: Una vez que llega la mercadería a las instalaciones se la recibe y se ingresa la respectiva factura en el sistema para que el producto se refleje en el inventario.

Cuarto: La mercadería es etiquetada con su respectivo código y por consiguiente perchada para mantener un orden en la bodega. Además una vez perchada los vendedores o encargados de piso podrán encontrar de una manera más rápida el producto requerido por el cliente.

Quinto: Se realiza una revisión de los productos que no están en perfectas condiciones o por su defecto que no fueron pedidos para poder ser devueltos al proveedor.

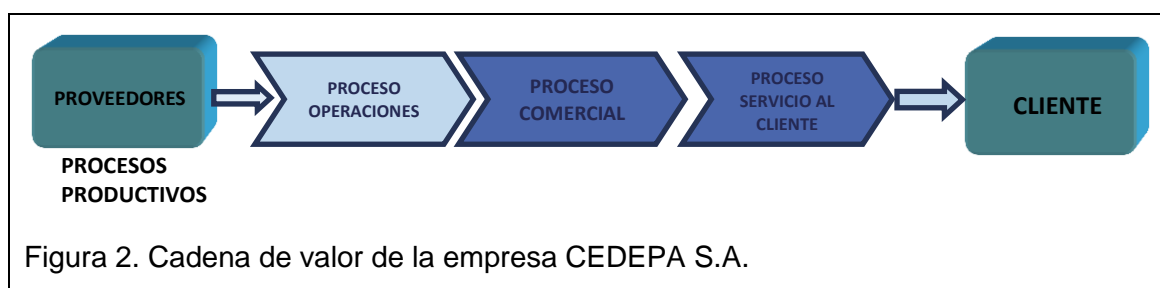
Sexto: Por último se entregan las facturas a administración para proceder al pago de las mismas.

2.2.1.5. Investigación y desarrollo

La empresa no consta en si de un área de investigación y desarrollo específicamente. Sin embargo, el gerente general es la persona que se responsabiliza de esta actividad encontrando así que productos son los que van a tener movimiento en el mercado y además desarrollar nuevas líneas de ser posible.

2.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor que se muestra a continuación es la que la empresa estableció de acuerdo a los procesos que se realizan desde hace algunos años atrás.



En una reunión con el gerente general de la empresa se describieron detalladamente los tres procesos de la cadena de valores

2.2.2.1. Proceso de operaciones

El proceso de operaciones ya fue mencionado en el punto 2.2.1.4.

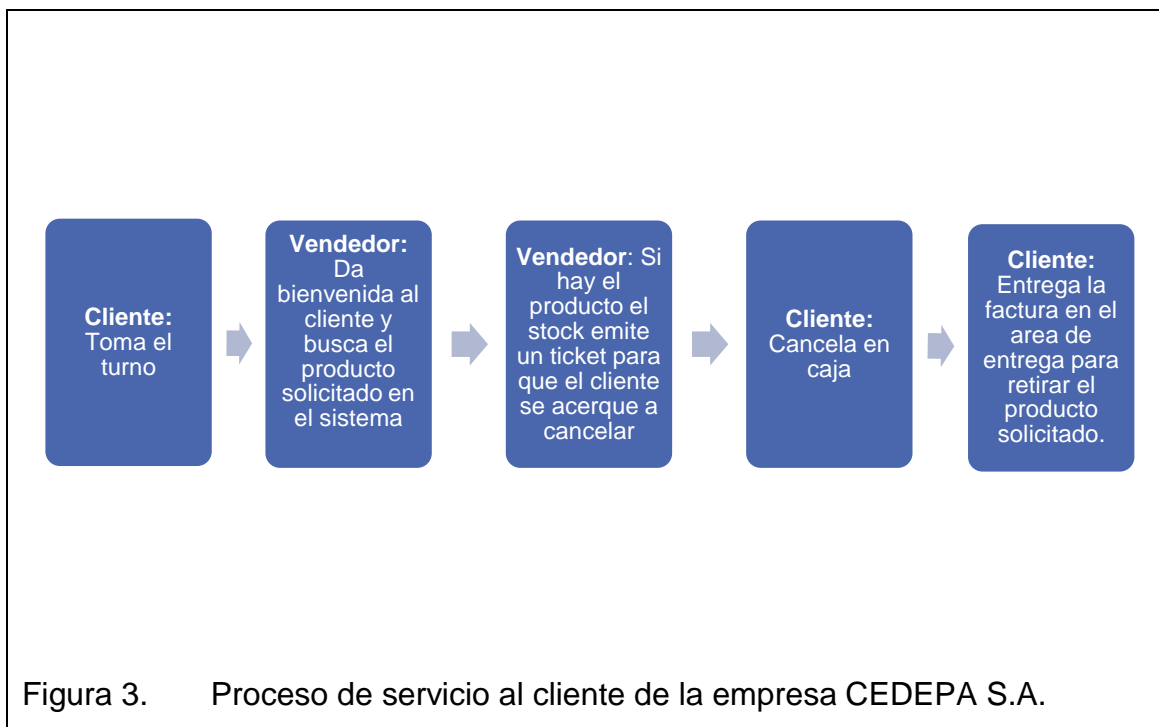
2.2.2.2. Proceso comercial

Primero: el gerente y dos colaboradores investigan nuevos productos que puedan tener una alta demanda en el mercado y por consiguiente proveedores que dispongan de estos productos. Además buscar mejores precios, de los productos que ya tienen salida, entre los proveedores actuales de la empresa. Dentro del grupo de los proveedores con que cuenta Cedepa S.A. la Importadora Cedepa e Hijos S.A. es del mismo dueño que fue creado con el fin de abastecer con ciertos productos que resulten una ventaja competitiva en precio con el resto de proveedores nacionales.

Segundo: el gerente se encarga de la negociación con los proveedores fijando volumen de compra, precios, calidad, entre otros atributos.

Tercero: Se establecen términos y tiempo de pago para no tener futuros inconvenientes.

2.2.2.3. Proceso de servicio al cliente



Primero: El cliente toma un turno para ser atendido.

Segundo: El vendedor recibe al cliente y le realiza una búsqueda en el sistema de los productos que requiere el cliente.

Tercero: Si el producto que solicita el cliente hay en existencia se procede a realizar un ticket con el cual se debe acerca a cancelar a caja.

Cuarto: El cliente realiza la cancelación de la factura y recibe la misma.

Quinto: El cliente se acerca a entrega con su respectiva factura para reclamar su producto solicitado.

Los colaboradores involucrados en este proceso no están bien capacitados para brindar una excelente atención al cliente y esto es más notorio cuando se acumulan clientes en el establecimiento. Por tanto se debe hacer más énfasis en este proceso ya que es fundamental ofrecer un buen servicio para mantener a los clientes actuales y atraer a clientes potenciales.

2.2.3. Matriz EFI

A continuación se presenta la matriz para lo cual se hizo un consenso con las cabezas de la empresa en donde en base al dialogo y con la asesoría se llegó a la siguiente ponderación de impacto alto medio y bajo.

Las cuales son: Alto 5, medio 3, bajo 1

Tabla 1. Matriz EFI

	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
Colaboradores satisfechos con su remuneración	0.10	3	0.6
Vendedores capacitados en conocimientos automotrices	0.10	4	0.4
Existencia de un buen ambiente laboral que ayuda al desempeño	0.05	3	0.15
Gerente encargado del proceso de adquisición del producto.	0.10	3	0.30
La empresa tiene	0.10	5	0.50

liquidez para invertir.			
Posicionamiento de marca por haber sido una empresa pionera en la ciudad de Manta.	0.15	5	0.75
DEBILIDADES			
No existe un área de Marketing	0.05	2	0.10
La atención al Cliente se debe mejorar cuando hay demasiados clientes	0.10	2	0.20
La misión es muy general y debe ir más a fin con la visión de la empresa.	0.10	1	0.10
No posee un manual de procesos bien definido	0.05	1	0.1
La visión de la empresa no se ha actualizado.	0.10	2	0.40
TOTAL	1.00		3.60

Conclusión

En la matriz EFI se puede observar que el valor ponderado de 3.60 es mayor a 2.5 es decir que, pasa del valor promedio ponderado lo cual expone que la empresa es internamente fuerte. El total de peso ponderado de las fortalezas es de 2.7 siendo mayor al de las debilidades con un 0.90. Por lo tanto las fortalezas de la empresa son más fuertes siendo este un aspecto positivo para la misma.

2.3. Análisis externo

2.3.1. Industria

2.3.1.1. Clasificación industrial internacional UNIFORME (CIIU 4.0)

Según la CIIU 4.0 (Clasificación Industrial Uniforme, 2014) la empresa se encuentra en la siguiente clasificación:



3.3.2.1. Industria automotriz

La industria automotriz cumple un rol muy importante en la economía del país ya que las actividades económicas, ya sean directas o indirectas, en donde esté involucrado generan ingresos. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013, pág. 1)

Según la Dirección de Inteligencia comercial e inversiones el recaudo de impuestos en este sector tiene una estimación de alrededor de USD 400 millones en el año 2013. Adicional, este sector tiene un impacto en la generación de empleo en las distintas actividades económicas que van desde el ensamblaje hasta la distribución y venta de partes automotrices.

En la Revista Carburando del Comercio publicada el 29 de Noviembre del 2014, dicta un breve análisis de la industria automotriz en el que se menciona que es un mercado que posee dos principales proveedores que son los concesionarios de marca y los importadores privados. La diferencia clave entre estos dos proveedores es que los concesionarios pueden ofrecer garantía en sus productos mientras que los importadores privados muchas veces no. La selección por parte del cliente está en el costo de oportunidad de preferencia por parte de cada uno, es decir que así como algunos se inclinan más por el precio, otros lo harán por la calidad del producto (Robayo, 2014)

Actualmente el gobierno está enfocado en la introducción de carros eléctricos en el mercado ecuatoriano. Los mismo que están diseñados para la movilidad en el área urbana, y no requieren de gasolina pero si de electricidad con la cual alcanza aproximadamente unos 400 km de recorrido. Se aspira la venta de unas 15000 unidades al año para poder montar una fábrica con miras a la exportación de la región (El Universo, 2015)

La empresa Cedepa importa repuestos directamente sin intermediarios es decir que a pesar de vender genéricos ofrece una garantía en sus productos. Además el ingreso de carros eléctricos sería una nueva oportunidad de línea en la que se podría, de ser considerada como rentable, incursionar a futuro.

2.3.2. Mercado

En el Ecuador actualmente se ha aumentado el porcentaje de reducción de cupos de importación de vehículos y como consecuencia las concesionarias priorizaran el servicio de posventa, es decir, que su actividad comercial estará más dirigida al mantenimiento reparación y venta de repuestos automotrices lo cuales representaran hasta un 40 % de sus ingresos (Pasquel, 2015).

Los oferentes más importantes de venta de repuestos, partes y piezas automotrices en el Ecuador son Distrivehic S.A., Comercializadora Internacional Ciecopalma S.A., Tecnova, Inverneg, Comercial Carlos Roldan Cia. Ltda. , Hivimar, entre otras. Estas tienen los rubros de ingresos más altos

por la comercialización de estos productos a nivel nacional (EKOS, 2014). Algunos de los oferentes ya nombrados son proveedores de la empresa debido a que tienen ciertos productos que consiguen a mejor precio y resulta más rentable que importarlos.

En la ciudad de Manta los almacenes de repuestos automotrices más reconocidos son Mansuera, Alcemi, Automotriza, El original y Avisan. Los cuales son una competencia directa para la Empresa Cedepa ya que ofrece algunos productos que se comercializan en la misma.

2.3.3. Análisis PESTEL

2.3.3.1. Factores políticos

2.3.3.1.1. Acuerdos comerciales

El desarrollo económico del Ecuador ha dado grandes frutos en este período. Las funciones del comercio exterior como dinamizar las inversiones, la producción y el empleo han sido factores relevantes, motivo por el cual el país ha sabido surgir en estos últimos años. Sin embargo, al ser una economía dolarizada los shocks del sector externo afectan directamente a las variables previamente mencionadas.

A continuación se detalla en la tabla No. 1 los diferentes acuerdos a los que el Ecuador ha llegado a firmar con países de varios países:

Tabla 2. Instrumentos en Materia Comercial suscritos desde el 2008

INSTRUMENTOS EN MATERIA COMERCIAL SUSCRITOS DESDE EL 2008			
PAÍS	INSTRUMENTO	FECHA SUSCRIPCIÓN	ENTRADA EN VIGENCIA
INDIA	Memorando de Entendimiento sobre la Cooperación Económica entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e integración de Ecuador y el Departamento de Comercio de la India		
FRANCIA	Acuerdo para la cooperación en el área de la Economía Solidaria y Comercio justo suscrito entre Ecuador y Francia.		
URUGUAY	Convenio de Cooperación Institucional entre el Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones (PROECUADOR) y la Agencia de promoción de inversiones y exportaciones (Uruguay XXI)		22/11/2012
COLOMBIA	Acuerdo de Reconocimiento Mutuo	05/03/1997	05/03/2017
CHILE	Acuerdo de complementación económica entre la República de Chile y la República del Ecuador	10/03/2008	29/01/2010
ARGENTINA	Acuerdo de cooperación en el área de promoción comercial y transferencia de tecnología en	21/04/2008	21/04/2008

INSTRUMENTOS EN MATERIA COMERCIAL SUSCRITOS DESDE EL 2008			
PAÍS	INSTRUMENTO	FECHA SUSCRIPCIÓN	ENTRADA EN VIGENCIA
	materia de comercio internacional entre Ecuador y Argentina		
BRASIL	VIII Protocolo al ACE No. 59 con el cual la República Federativa del Brasil otorga preferencias arancelarias a la República del Ecuador	30/12/2009	16/02/2011
CUBA	II Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica No. 46 Celebrado ante la República del Ecuador y Cuba	10/03/2010	25/01/2011
VENEZUELA	Acuerdo Marco de Cooperación entre la República del Ecuador y Venezuela para profundizar los lazos de desarrollo y comercio	26/03/2010	02/12/2010
TURQUIA	Acuerdo de Cooperación Comercial entre Ecuador y Turquía	01/12/2010	No vigente/ Se encuentra en la Asamblea
BRASIL	Memorando de entendimiento para la promoción e implementación de proyecto de "Exportación por envíos postales para medias, pequeñas y micro empresas" entre Ecuador y Brasil	21/12/2010	21/12/2010

INSTRUMENTOS EN MATERIA COMERCIAL SUSCRITOS DESDE EL 2008			
PAÍS	INSTRUMENTO	FECHA SUSCRIPCIÓN	ENTRADA EN VIGENCIA
GUATEMALA	Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica entre Guatemala y Ecuador. -Acuerdo Alcance Parcial -Preferencias a Guatemala -Preferencias de Guatemala a Ecuador	15/04/2011	10/02/2013
IRAN	Acuerdo Comercial entre Irán y Ecuador	21/04/2011	No vigente/ Se encuentra en la Asamblea
BRASIL	Acuerdo Complementario al básico de cooperación técnica entre Brasil y Ecuador para la implementación de la televisión digital terrestre en Ecuador.	17/07/2011	17/07/2011
CHILE	Acta I Reunión de la comisión económica comercial del Acuerdo de complementación económica No 65 entre Chile y Ecuador.	22/07/2011	13/03/2013
BELARUS	Memorando de entendimiento entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de Ecuador y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Belarus para la Creación de Comisión Mixta de Cooperación Económica – Comercial	17/10/2011	17/10/2011

INSTRUMENTOS EN MATERIA COMERCIAL SUSCRITOS DESDE EL 2008			
PAÍS	INSTRUMENTO	FECHA SUSCRIPCIÓN	ENTRADA EN VIGENCIA
PERU	Comité Técnico Binacional de facilitación de Comercio, Inversiones y Turismo.	18/11/2011	18/11/2011
BRASIL	Memorando de entendimiento entre los gobiernos de Ecuador y Brasil en materia de monitoreo comercial, inversiones y financiación	21/11/2011	21/11/2011
PANAMA	Protocolo de Adhesión de Panamá – Apertura de Mercados a favor de Ecuador.	02/02/2012	25/09/2012
PERU	IX Comisión de Vecindad Ecuatoriano-Peruana	19/09/2012	19/09/2012
INDONESIA	Memorando de Entendimiento entre el ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de Ecuador y el Ministerio de Comercio de Indonesia sobre su Cooperación en Comercio e inversiones	23/09/2012	23/09/2012
PERU	Memorando de Entendimiento en Materia de Promoción turística entre la Comisión de Promoción Turística entre la Comisión de Promoción del Turismo del Perú para la exportación del Turismo Perú y	23/11/2012	23/11/2012

INSTRUMENTOS EN MATERIA COMERCIAL SUSCRITOS DESDE EL 2008			
PAÍS	INSTRUMENTO	FECHA SUSCRIPCIÓN	ENTRADA EN VIGENCIA
	el Ministerio de Turismo del Ecuador.		
PERU	Memorando de Entendimiento Pro Ecuador y Pro inversión	23/11/2012	23/11/2012
CATAR	Acuerdo de Cooperación Económica, Comercial y Técnica entre Ecuador y Catar.	16/02/2013	No vigente/ Se encuentra en la Asamblea
COLOMBIA	Acta de la Reunión del Comité Técnico Binacional de Asuntos Económicos y Comerciales en el marco de la Comisión de la Vecindad e Integración de Colombia	05/04/2013	05/04/2013
PERU	Declaración Conjunta Presidencial Ecuador- Perú	14/11/2013	14/11/2013
COLOMBIA	Declaración Presidencial	25/11/2013	25/11/2013

Tomado de (Ministerio Comercio Exterior Ecuador, 2013)

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): De acuerdo la página oficial de ALADI es el mayor grupo latinoamericano de integración. Se constituye gracias a 13 miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, representando en conjunto 20 millones de kilómetros cuadrados y más de 510 millones de habitantes. El objetivo de la integración es lograr un mercado común latinoamericano, mediante tres mecanismos:

- Una preferencia arancelaria regional que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.
- Acuerdos de alcance regional (comunes a la totalidad de los países miembros).
- Acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países del área.

Fuente: (Aladi, 2014)

Comunidad Andina (CAN): Según la página web oficial de la CAN, es una comunidad de países que se unen voluntariamente con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana. Los países que la integran son Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Están unidos por el mismo pasado, una variada geografía, una gran diversidad cultural y natural, así como por objetivos y metas comunes. Los objetivos de la Comunidad Andina son:

Tabla 3. Objetivos de la comunidad Andina

<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social. • Acelerar el crecimiento y la generación de empleo laboral para los habitantes de los Países Miembros. • Facilitar la participación de los Países Miembros en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano. • Disminuir la vulnerabilidad externa y mejorar la posición de los Países Miembros en el contexto económico internacional. • Fortalecer la solidaridad subregional y reducir las diferencias de desarrollo existentes entre los Países Miembros. • Procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de los habitantes de la Subregión.

Tomado de (Comunidad Andina, 2010)

- Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC): Se estableció en 1989 como un marco para la aplicación de

reducciones arancelarias preferenciales y otras medidas de cooperación entre países en desarrollo. (SGPC, 2012). Existen 43 economías que participan en el sistema mencionado que representan el 20% del comercio mundial total y un mercado valorado en el 2010 en 11 billones de dólares. (UNCTAD, 2012)

2.3.3.1.2. Salvaguardia

Según la resolución 011 del COMEX se incrementara los aranceles a determinados productos importados al país, entre los cuales se encuentran productos que se comercializan en el mercado automotriz. Algunos de los productos son los siguientes:

Tabla 4. Porcentaje de Aumento de Salvaguardia

PARTIDA	DESCRIPCION	PORCENTAJE DE AUMENTO SALVAGUARDIA
8507100000	Baterías	15%
8511903000	Bujías	45%
8512201000	Silbines	45%
8512209000	Faros	45%
8512301000	Pitos	45%
8512901000	Plumas	45%
8487902000	Retenedores	15%
8424100000	Extintores	15%
8421230010	Filtro de gas	5%
8421310000	Filtro de aire	5%
8714921000	Aros/Llantas	15%
7009100000	Espejo	45%
8301200000	Chapa puerta	45%
8302300000	Manillas	45%

Tomado de (COMEX, 2015)

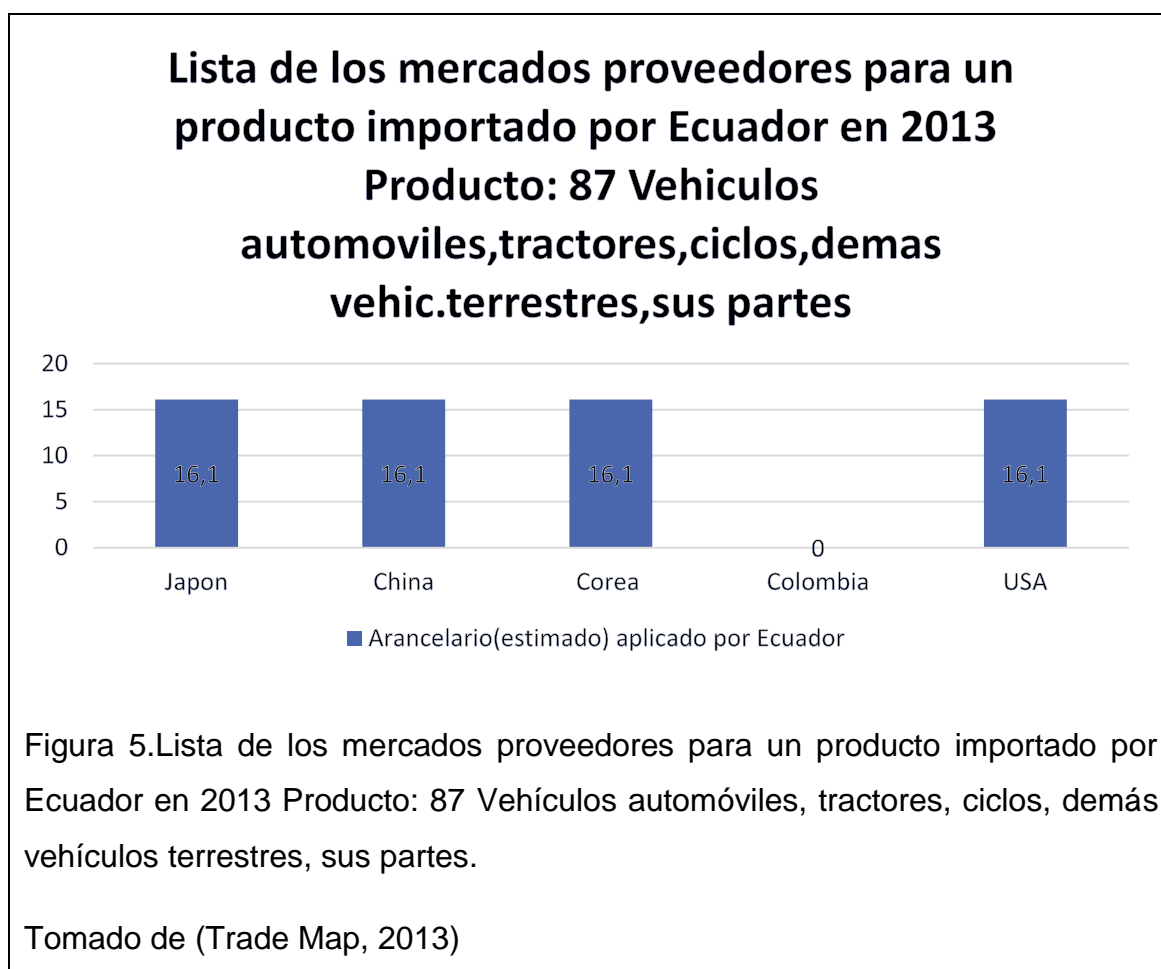
El aumento de las salvaguardias afecta directamente los precios de los productos y por lo tanto al consumidor. Además las ventas tienden a disminuir porque los precios se elevan y el poder adquisitivo del consumidor disminuye.

La empresa Cedepa ofrecía un descuento adicional debido a que se compra en cantidades y se podía ofrecer precios competitivos pero a consecuencia de

este aumento se disminuirá este atributo para así compensar el aumento de las salvaguardias en los productos afectados.

2.3.3.1.3. Arancelario (estimado) aplicado por Ecuador de los principales países proveedores

En la siguiente tabla se puede observar cuales son los cinco países principales proveedores de vehículos, automóviles, tractores, ciclos, demás vehículos terrestres y sus partes. Entre estos países está Japón, China, Corea, Colombia y Estados Unidos. Las tarifas mínimas aplicadas a estos países son de un 16.1% que se mantienen en el año 2013 a excepción de Colombia que posee un arancel estimado de 0 (Trade Map, 2013).



2.3.3.1.4. Relaciones comerciales entre Corea y Ecuador

Las relaciones bilaterales entre Corea y Ecuador son muy buenas. En el 2014, el Presidente Rafael Correa expresa que en los últimos años se han logrado

varios avances que abordan ámbitos que van más allá de lo comercial. Actualmente el desarrollo del talento humano ecuatoriano tiene relación con la cooperación con Corea debido a la formación que se está brindando. Además algunas empresas coreanas han sido parte de proyectos importantes del país tales como la construcción de la Refinería del Pacífico, la Refinería de Esmeraldas y la Ciudad del conocimiento Yachay siendo esta última la primera ciudad creada para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en América Latina (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2014)

2.3.3.1.5. Relaciones comerciales entre China y Ecuador

China y Ecuador han mantenido buenas relaciones comerciales desde hace algunos años. En el 2013 el Canciller Ricardo Patiño destacó que estas relaciones bilaterales han sido positivas en el ámbito comercial, político, social y cultural. Las mismas que han favorecido al comercio en el cual se alcanzó 3500 millones de dólares y en el mismo año China invirtieron aproximadamente 3.100 millones de dólares en Ecuador (Andes, 2013).

Actualmente las relaciones bilaterales con China se profundizan aún más debido a que el presidente Rafael Correa firmó tres convenios de cooperación y desarrollo enfocándose en la incorporación de tecnologías en el sistema de educación, incorporar un programa de refuerzo al servicio integrado de seguridad ECU 911 y mejorar la inspección no intrusiva de mercancías en el servicio nacional de aduanas (Confirmado, 2015).

2.3.3.1.6. Relaciones comerciales entre Colombia y Ecuador

"Las relaciones entre Ecuador y Colombia pasan por el mejor momento de su historia" (Santos, 2014). Ambos países se enfocan en trabajar estratégicamente en las áreas de seguridad y defensa; conectividad e infraestructura; asuntos comerciales y económicos; fronterizos y ambientales. Actualmente Colombia es el segundo socio comercial de Ecuador con unas ventas de 784.3 millones, entre enero y octubre 2014, y compras de mercadería colombiana de 1808.5 millones. (El Comercio, 2014)

2.3.3.1.7. Relaciones comerciales entre Japón y Ecuador

Según María Daniela Hermida Jaramillo, Japón representa para el Ecuador actualmente el mercado más grande en Asia después de China, y esto se debe a que este país posee una población de aproximadamente 127 .000.000 de habitantes reconocidos por un alto poder de compra que se ve reflejado en un promedio de USD 30.000 dólares al año, acompañado también de las grandes exigencias en cuanto a estándares de calidad. Además Ecuador y Japón ha realizado un comercio bilateral desde 1960 que se caracterizado por proyectos de carácter económico cultural, y actualmente un comercio dedicado a las Pymes mediante créditos reembolsables y no reembolsables, razón por la que la relación comercial con este país oriental es de suma importancia para un país pequeño que tiene a su industria en vías de desarrollo y que ver crecer cada día a sus pequeñas y medianas empresas (Hermida, 2013)

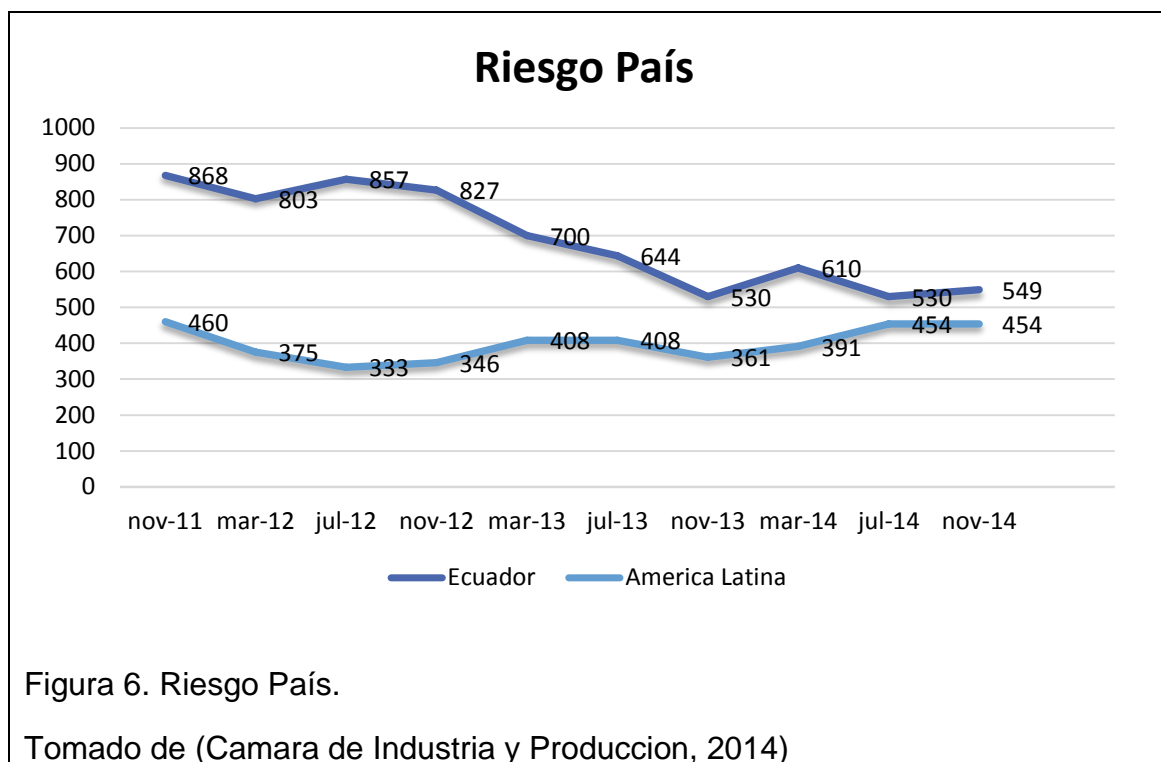
2.3.3.1.8. Relaciones comerciales entre Estados Unidos y Ecuador

La relación con Estados Unidos es muy importante debido a que en el habitan más de un millón de ecuatorianos y adicional a esto es uno de los principales socios comerciales de Ecuador. (Arizaga, 2014)

En los últimos meses las relaciones no han sido muy positivas ya que el Presidente siente desconfianza de este país por las declaración que realizo el embajador. Sin embargo, en una junta que se realizó entre la Subsecretaria de Estados Unidos, Roberta Jacobson, y el Ministro de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana de Ecuador, Ricardo Patiño, se acordó fortalecer la relación entre estos países de una manera positiva. En esta se pronunció la cooperación en temas de ciencia tecnología y talento humano. Además se abordó el tema comercial y se estableció la importación de trabajar más cerca con un Comité Comercial y Financiero. Además se concentró continuar realizando una agenda comercial que beneficie a ambos países (Ministerio de Relaciones Externas y Movilidad Humana, 2014).

2.3.3.2. Factores económicos

2.3.3.2.1. Riesgo país



El Riesgo País de Ecuador fue de 569 en Diciembre del 2014 (Banco Central del Ecuador, 2014). En estos últimos meses, los valores se han mantenido pero en comparación a otros países de América Latina aún Ecuador sigue teniendo un valor mayor como se puede observar en el gráfico anterior (Camara de Industria y Produccion, 2014).

Lo cual hace referencia a Ecuador como un país medianamente riesgoso en comparación con otros países de América Latina, y por lo tanto esto limita a una fácil comercialización con otros mercados

2.3.3.2.2. PIB industria comercio mayor y menor

Tabla 5. PIB Industria Comercio Mayor y Menor

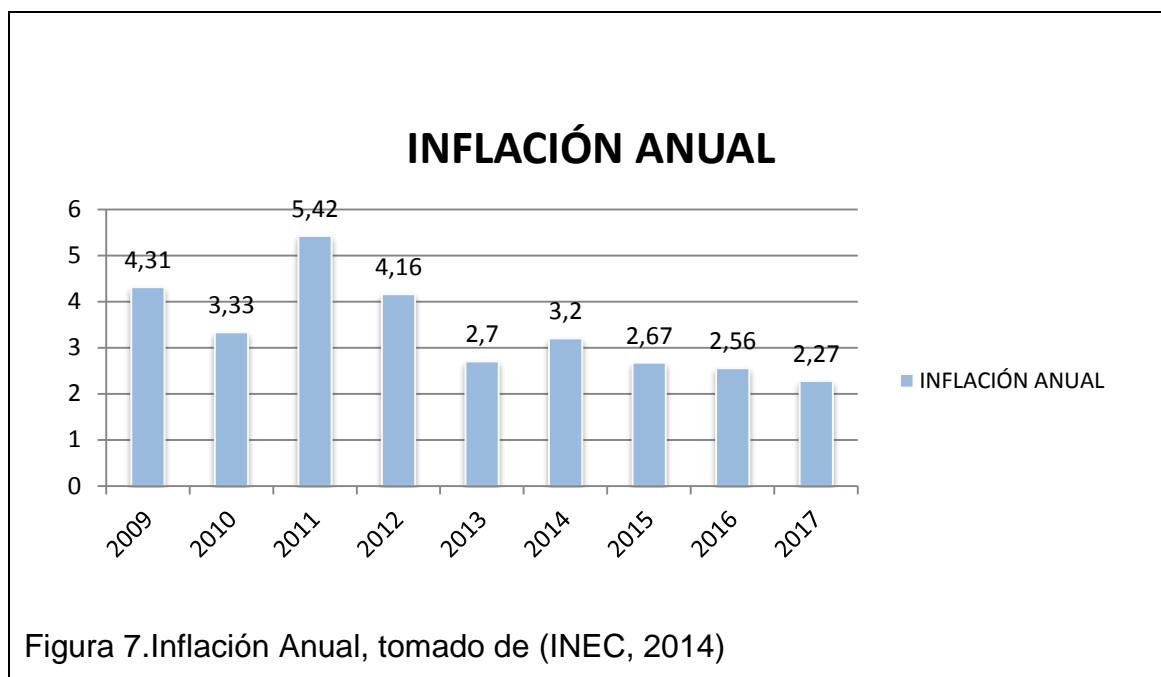
Fecha	PIB COMERCIO (MAYOR Y MENOR)	Variación
2006	5.345.827,00	
2007	5.356.038,00	0,00
2008	5.932.593,00	0,11
2009	5.700.437,00	-0,04
2010	6.162.175,00	0,08
2011	6.531.904,00	0,06
2012	6.726,61	-1,00
2013	3.085.673,35	457,73
2014	2.605.816,66	-0,16
2015	2.125.959,98	-0,18
2016	705.187,75	-0,67
2017	824.095,50	0,17

Tomado de (INEC, 2014)

Se tomó a consideración el PIB de comercio al por mayor y menor ya que esta industria se dedica más que a producir a comercializar sus productos de esta manera, es por esto que se determinó que se encuentra dentro de esta sección.

En el grafico anterior se puede observar que la industria tuvo un crecimiento significativo hasta el año 2011 y que a partir del año 2012 ha ido decreciendo lo cual se puede dar por las restricciones arancelarias dadas en la actualidad, además de la limitación cuantitativa de los productos o servicios (INEC, 2014)

2.3.3.2.3. Inflación



En el gráfico anterior se determina que entre el año 2013 y 2014 hubo un aumento de precios pero no excesivamente alto y para los años posteriores baja y se mantiene. Esto es muy beneficioso para la empresa ya que los precios ofertados estarán al alcance del consumidor y no se reflejará una pérdida en las ventas (INEC, 2014).

Sin embargo, los datos obtenidos por el Banco Central, que se reflejan en la siguiente tabla, muestran que ha habido un incremento en la inflación mensual y esto se debe de ocasionar por las salvaguardias asignadas para varios productos importados. A pesar de esto el aumento no ha sido muy significativo lo cual es un factor positivo para la empresa.

Tabla 6. Inflación Mensual.

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2015)

2.3.3.2.4. Tasa de interés pasiva

“Es la tasa de interés que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. Es decir, la que te paga el banco por tus depósitos” (GestioPolis, 2000)

Tabla 7. Tasa de interés pasiva del Ecuador

T. INTERÉS PASIVA	
AÑO	PORCENTAJE
2009	5,24%
2010	4,28%
2011	4,53%
2012	4,53%
2013	4.53%
2014	4.53%
2015	5.31%

Tomada de (Banco Central del Ecuador, 2015)

Como podemos observar en la anterior tabla, la tasa de interés pasiva de los últimos años ha sido la misma, pero en el último año, hasta Marzo del 2015, ha incrementado lo cual indica que en estos tres últimos períodos los bancos o instituciones financieras han estado pagando los mismos intereses por los depósitos de las personas. En cuanto a volatilidad se refiere, ya que la tasa de interés pasiva se ha mantenido se puede decir que no hay volatilidad.

2.3.3.2.5. Tasa de interés activa

Tabla 8. Tasa de interés activa.

T. INTERÉS ACTIVA	
AÑO	PORCENTAJE
2009	9.19%
2010	8,68%
2011	8,17%
2012	8,17%
2013	8.17%
2014	8.17%
2015	7.31%

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2015)

“Es la tasa de interés que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Es decir, la que te cobra el banco por el dinero que te presta” (GestioPolis, 2000)

De igual manera que la tasa pasiva, la tasa activa se ha mantenido en los últimos cuatro años lo cual es muy bueno ya que en base a esto se puede determinar que Ecuador no es un país volátil en cuanto a tasas de interés. Esta comparación es muy importante ya que al no ser un país volátil, el riesgo de los empresarios que se encuentran en el mercado ecuatoriano es mínimo.

El tema de las tasas de interés es muy importante para la empresa ya que podemos determinar en base a que tasas podemos pedir un préstamo o poner nuestro dinero en el banco. Además, la volatilidad es un factor vital ya que al no tener volatilidad en las tasas disminuye nuestro riesgo.

2.3.3.3. Factores sociales, demográficos y culturales

2.3.3.3.1. Población de Manabí

En el último censo realizado en el 2010 se refleja una población de 226.0477 personas en el cantón Manta. En la siguiente tabla esta desglosado por género en donde se puede observar que existen más mujeres que hombres. Adicionalmente comparando este total de personas con los de los demás cantones se puede analizar que Manta es el segundo lugar de concentración de personas después de Portoviejo. Por tanto la empresa posee una ubicación estratégica ya que se encuentra en el segundo lugar más poblado de la provincia de Manabí.

Tabla 9. Población de Manta.

	POBLACION CIUDAD DE MANTA
Hombres	111.403
Mujeres	115.074
TOTAL	226.477

Tomado de (INEC, 2010)

2.3.3.3.2. Porcentaje del segmento de edades al que se dirige la empresa

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje en Manabí que representa el segmento al que la empresa está enfocado.

Tabla 10. Segmentación.

Rangos de edad	2010 (%)
De 25 a 29 años	7.7%
De 30 a 34 años	7.1%
De 35 a 39 años	6.5%
De 40 a 44 años	5.8%
De 45 a 49 años	5.0%
De 50 a 54 años	4.2%
De 55 a 59 años	3.6%
De 60 a 64 años	3.3%
De 65 a 69 años	1.6%
TOTAL	44.8%

Tomado de (INEC, 2010)

El segmento al que está dirigido la empresa ocupa el 44.8% respecto a las demás edades en la provincia de Manabí, lo cual es un aspecto positivo ya que hace referencia que existe una buena cantidad de mercado.

2.3.3.3.3. Estructura del gasto de consumo

Este análisis se realizó entre varias provincias entre las cuales se encuentra la ciudad de Manta.

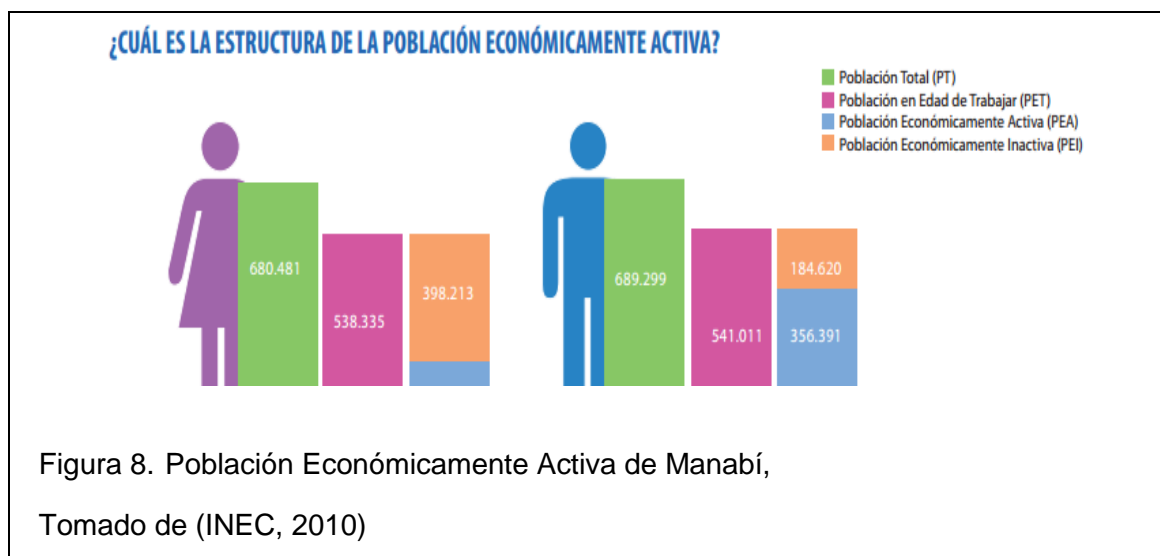
Tabla 11. Gasto de Consumo.

Divisiones	Gasto Corriente Mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24.4%
Transporte	349.497.442	14.6%

Tomado de (INEC, 2012)

El 24.4% del gasto de hogares es destinado a la compra de Alimentos y bebidas no Alcohólicas, seguido por el transporte con el 14.6% del gasto. Esto genera algo positivo para la industria automotriz ya que siendo el transporte muy importante hará que más personas deseen poseer un auto sino es que ya lo tienen y por consiguiente en el mantenimiento o arreglo del mismo necesitaran repuestos automotrices. Por lo cual la industria automotriz se mantendrá activa o ira en aumento ya que esto refleja una existencia de demanda en el mercado.

2.3.3.3.4. Estructura de la población económicamente activa de Manabí



En la imagen anterior se puede observar que la población económicamente activa está en un 356.391 de hombres y en mujeres 140.122 por lo cual es notorio que más hombres son el sustento del hogar. Por el contrario en la población económicamente inactiva, personas que no se encuentran en alguna actividad laboral, las mujeres predominan con un 398.213, en los hombres está en un 184.620 (INEC, 2010).

2.3.3.3.5. Plan del buen vivir

El Plan del Buen Vivir 2009-2013 plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, para la construcción de un Estado plurinacional e intercultural y finalmente para alcanzar el Buen Vivir de las y los ecuatorianos.

El presente Plan 20013-2017 recoge y busca concretar las revoluciones delineadas en el proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana. Aquellas apuestas de cambio también fueron orientaciones para el proceso constituyente de 2008, que finalmente se forjaron en el nuevo pacto social reflejado en la nueva Constitución de la República del Ecuador.

“El Buen Vivir, es por tanto, una apuesta de cambio que se construye continuamente desde esas reivindicaciones por reforzar una visión más amplia, que supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que

permita la aplicación de un nuevo paradigma económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva una estrategia económica incluyente, sustentable y democrática. Es decir, una visión que incorpore a los procesos de acumulación y (re)distribución a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado.” (SENPLADES, 2012)

De acuerdo al Plan del Buen Vivir los objetivos a cumplirse en el período actual son

Tabla 12. Objetivos del Plan del buen vivir.

1. <i>Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad</i>
2. <i>Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía</i>
3. <i>Mejorar la calidad de vida de la población</i>
4. <i>Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable</i>
5. <i>Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana</i>
6. <i>Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas</i>
7. <i>Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común</i>
8. <i>Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad</i>
9. <i>Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia</i>
10. <i>Garantizar el acceso a la participación pública y política</i>
11. <i>Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible</i>
12. <i>Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir</i>

Tomado de (SENPLADES, 2012)

2.3.3.3.6. Matriz productiva

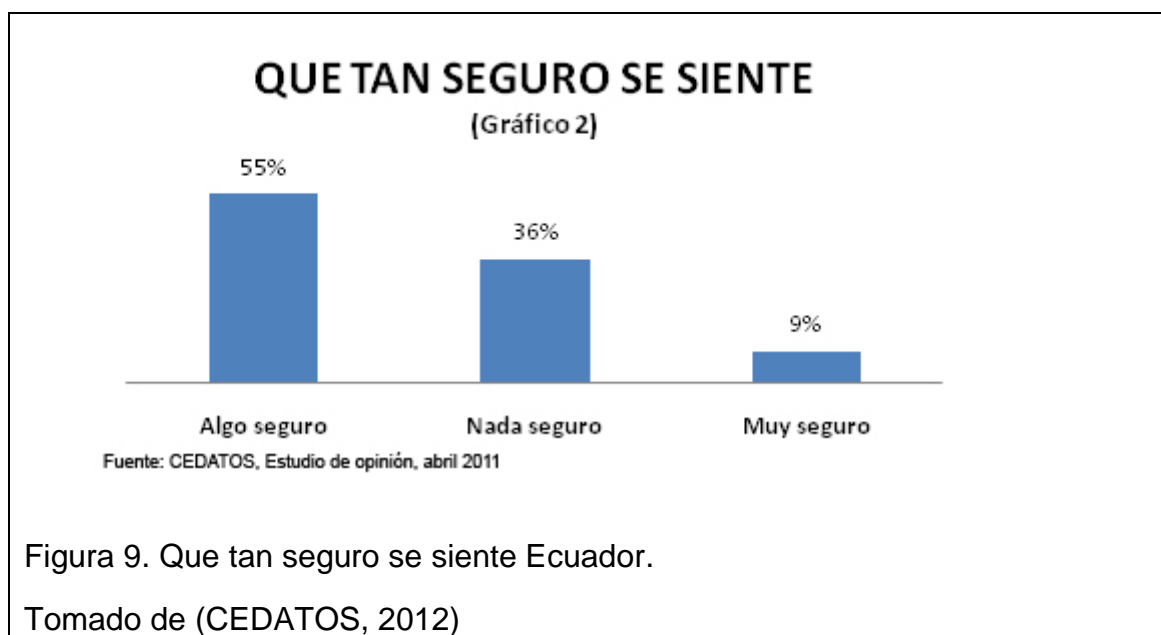
La matriz productiva es la manera como una sociedad se organiza para generar determinados bienes. Esto en base a los recursos que posea esa sociedad y de qué forma se involucre procesos productivos con los mismos (SENPLADES, 2012).

En el área de industrias priorizadas se encuentra lo que son vehículos, carrocería y partes en el onceavo puesto (SENPLADES, 2012). No obstante esto significa que este segmento también está sujeto al cambio de la matriz productiva. Por lo tanto si la empresa Cedepa considera involucrarse en un proyecto de producción de algún producto automotriz tendría apoyo por parte del gobierno ya que están promoviendo esta matriz productiva.

2.3.3.3.7. Seguridad

La lucha contra la delincuencia ha cambiado de enfoque en el Ecuador. Ya no se trata de seguridad para el Estado sino de brindar soluciones integrales donde lo más importante es el ciudadano, donde tenga un lugar donde vivir tranquilo y seguro de sus pasos, dentro del marco del respeto a los derechos humanos. “La creación del Centro Ecuatoriano de Análisis de Seguridad Integral Ceasi es parte de la respuesta a la nueva forma de atacar los problemas en este aspecto mediante la generación de conocimientos, estudio e investigación del fenómeno delictivo para la identificación y ejecución de políticas globales” (El Telegrafo , 2013). Lo que se pretende es dar al ciudadano un bienestar humano mediante un proceso equilibrado y justo mediante diferentes modelos de seguridad que el CEASI ha venido implementando en este período. El ECU 911 es una de los proyectos que el gobierno ha llevado a cabo con la ayuda y cooperación del Ministerio de Seguridad. Además, los UPC situados en lugares estratégicos cercanos a los diferentes varios, esto en la ciudad de Quito. Se han incrementado en número de oficiales a cargo de la ciudad de Quito como los policías municipales, que son los encargados de ayudar en el tránsito y en la seguridad del quiteño.

De acuerdo a un estudio realizado por CEDATOS, el 55% de las personas encuestadas se siente algo seguro seguido por nada seguro con un 36% y finalmente un 9% se sienten muy seguras. Las debidas acciones y proyectos ya están en proceso, por lo que se ha visto un mejoramiento en la seguridad del país. (CEDATOS, 2012)



2.3.3.3.8. Clases sociales

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos presenta la estratificación del nivel socio económico del Ecuador del año 2011. La misma presenta una investigación realizada a 9.744 viviendas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. Se puede observar que la clase social más representativa de acuerdo a la pirámide presentada es la media baja C- con un 49,3%. Para la clasificación y distribución se tomó en cuenta diversas variables. Las características de la vivienda tienen un puntaje de 236 puntos, educación 171 puntos, características económicas 170 puntos, bienes 163 puntos, TIC's 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos. (INEC, 2011)

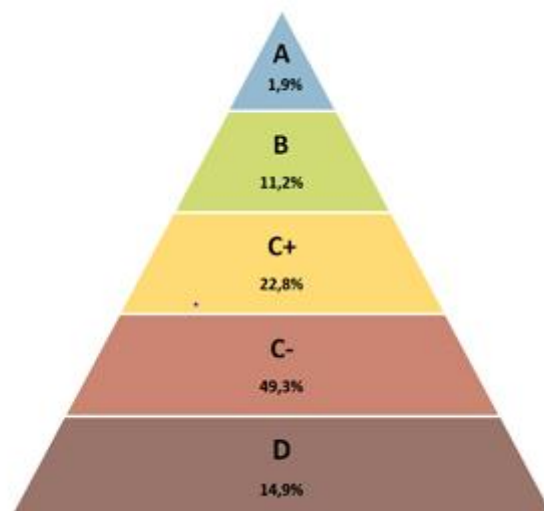


Figura 10. Estratificación del nivel socioeconómico del Ecuador

Tomado de (INEC, 2011)

El Banco Mundial presentó una investigación a fines del 2012 sobre la clase media en la región y estableció cuatro grupos: pobres, vulnerables, clase media y clase alta. Se dice que el crecimiento en la clase media ha sido influenciado por varios aspectos uno de ellos recalcan la participación de la mujer en nuevos empleos y la incorporación de la misma en cargos importantes en diferentes áreas. (El Comercio, 2013)

La investigación del Banco Mundial afirma que además de la incorporación de la mujer es la época de la bonanza, gracias a los altos precios de las materias primas y la inversión en infraestructura, educación y salud por parte de los diferentes gobiernos. (El Comercio, 2013)

Actualmente se ha incrementado aún más. En número de personas significa que pasó de 2.4 millones de ecuatorianos a 5.6 millones que en la actualidad representan la clase media del Ecuador. Este estudio se tomó en cuenta varios enfoques para definir la clase media, el cual en el 2003 incrementó en un 19% y en el 2013 en un 35% (El Telegrafo, 2014). Por consiguiente los ecuatorianos están teniendo un mayor ingreso y por ende su poder adquisitivo aumenta.

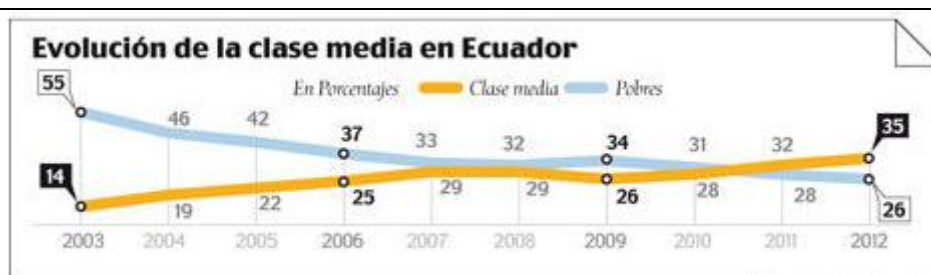


Figura 11. Clase media del Ecuador se eleva.

Tomado de (El Comercio, 2013)

2.3.3.3.9. Natalidad

En base a datos extraídos del INEC se puede determinar que el porcentaje de natalidad ha tenido una tendencia decreciente ya que paso del 19.72% en el 2011 al 14% en el 2013. (INEC, 2015)

Este factor social es un factor muy importante a considerar para nuestra empresa y para cualquier negocio ya que al tener una tendencia decreciente en el porcentaje de natalidad, quiere decir que el crecimiento poblacional está bajando su ritmo en Ecuador. Por consiguiente los decrece el número de clientes potenciales de las próximas generaciones para la empresa.

2.3.3.4. Factores tecnológicos

En el 2011, Ecuador registró la comercialización de 139,893 vehículos nuevos (no motos). 75,743 fue el número de vehículos producidos por las tres ensambladoras presentes en el país: Ómnibus BB, Aymesa y Maresa, que ensamblaron 27,228 automóviles, 23,618 camionetas, 22,247 SUVs, 2,629 vans y 21 camiones. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013)

La industria automotriz en el mundo está en constante desarrollo y cada vez introduce más tecnologías innovadoras, con el fin de brindar a los usuarios vehículos más seguros, amigables del ambientes y más eficientes. Es por esto que las industrias del sector, concentran sus esfuerzos desde el sistema de frenado, la estabilidad y la iluminación (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013). Otro componente importante que busca el consumidor

actualmente es la inclusión de las tecnologías de la comunicación, debido a que los usuarios buscan usar la transportación como un medio más para estar comunicados. Aunque esta es una tendencia que está en desarrollo, poco a poco se ha va incluyendo en los nuevos diseños (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013).

2.3.3.5. Factores legales

2.3.3.5.1. Reformas laborales

Actualmente en el Código de Trabajo en el Art. 97 se establece que las empresas deben reconocer en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades obtenidas por la empresa en un período. Además de la participación de utilidades, las empresas deben pagar la décimo tercera y el décimo cuarta remuneración. El décimo tercer sueldo es un derecho que reciben los trabajadores como un bono navideño y el décimo cuarto sueldo es una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima. (EcuadorLegalOnline, 2015)

Es muy importante saber las reformas laborales ya que todas las empresas están en la obligación de cumplirlas para de esta manera no caer en multas ni en sanciones, es decir estas son las reformas laborales que debe acatar nuestra empresa para evitar sanciones y multas.

2.3.3.5.2. Cambios legales

En mayo 2011, luego de los resultados de la consulta popular, el proyecto de Ley de Comunicación volverá a la Comisión Ocasional del Comunicación para un pre debate donde todos los sectores de la sociedad civil ecuatoriana puedan hacer observaciones a la norma. Para el mes de septiembre del mismo año, funcionarios del gobierno ecuatoriano presentaron un proyecto de Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado, el mismo que se dispuso que en el 2012 sea la fecha límite para que los accionistas y directivos que tengan más del 6% de participación en medios de comunicación “nacional” se deshagan de esas acciones. (Diversidad y Pluralismo en la Radiodifusión en América Latina y Caribe, s.f.)

2.3.3.5.3. Restricciones a la importación de vehículos

El Comité de Comercio Exterior (COMEX) tiene la “facultad de regular, facilitar o restringir la exportación, importación, circulación y tránsito de mercancías no nacionales ni nacionalizadas, además, aprueba contingentes de importación o medidas restrictivas a las operaciones de comercio exterior”. (Comercio Exterior al Día, 2015)

En la resolución 66

“Publicada el 11 de junio de 2012 se determinó restricciones a la importaciones de vehículos, en este se establece cuotas en dólares y en unidades en las cuales los consignatarios pueden importar, esta restricción tiene una duración hasta el año 2014.” (COMEX, 2015)

En la resolución 65

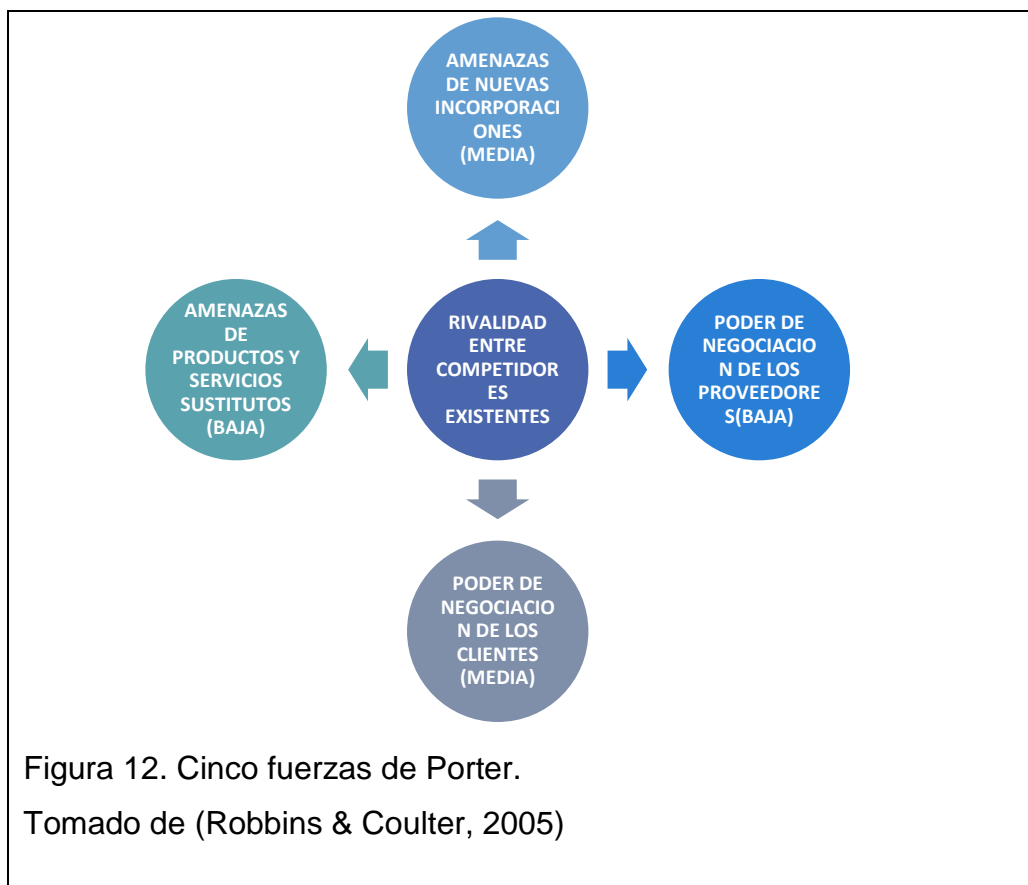
“En esta resolución publicada el 11 de junio del 2012, se establece una restricción cuantitativa para la importación de las mercancías clasificadas como CKD, es decir a la importación de partes y accesorios de vehículos para ser ensamblados en Ecuador”. (COMEX, 2015)

Actualmente se reducen las importaciones de vehículos aún más. El pasado 29 de Diciembre se adoptó la última reunión del Comité de Comercio Exterior (COMEX) donde se redujeron los cupos hasta un 57%. Además esta resolución incluye a partes y piezas de vehículos CKD (Completely Knocked Down) para el ensamblaje de autos donde hay una reducción del 22% (El Universo, 2015). Por lo cual empresas que ejercen esta actividad comercial se enfocaran al servicio posventa, es decir, a ofrecer el servicio de mantenimiento y reparación de vehículos para compensar el porcentaje perdido por la reducción de cupos.

Estas restricciones intentan disminuir la salida de divisas e incrementar la producción nacional para así lograr que Ecuador pase a ser un país exportador más que importador, que es lo que actualmente lo caracteriza, y además dejar de depender del petróleo y explotar otras fuentes de recursos para el aporte económico del país.

2.3.4. Competencia

2.3.4.2. Análisis Cinco fuerzas de Porter



2.3.4.2.1. Amenaza de nuevos competidores (media)

El análisis de la amenaza de nuevos competidores analiza, “factores como las economías de escala, lealtad a la marca y requisitos de capital determinan la facilidad o dificultad de entrar en una industria.” (Robbins & Coulter, 2005, p. 193)

La amenaza de nuevos competidores es media debido a que existen regulaciones a las importaciones de vehículos además de altos aranceles a los mismos y a sus respectivas partes automotrices. Y esto hace que el negocio sea menos atractivo para potenciales competidores ya que sin la experiencia o longevidad en el mercado no resulta muy fácil de ingresar. Sin embargo no deja

de ser un negocio atractivo por la alta rotación de los repuestos automotrices en el mercado debido a que existe un gran parque automotriz.

Además refiriéndose a producción son pocas las empresas que hacen uso de maquinarias para dedicarse al ensamblado como Ómnibus BB, Aymesa y Maresa, existiendo una competitividad ya que son pocas las compañías que compiten en este ámbito.

2.3.4.2.2. Amenazas de los sustitutos (media)

La amenaza de los sustitutos considera “factores como cambios de costos y de lealtad de los compradores determinan el grado en que es probable que los consumidores compren un sustituto”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 193)

Los productos sustitutos serían los productos genéricos que cumplen la misma función de los repuestos originales pero a un menor costo y desempeño. Estos repuestos son más fáciles de comercializar por que el costo de adquisición es más bajo que el de los originales. Sin embargo esto no afecta a la empresa debido a que se comercializan productos originales y genéricos para ofrecer una variedad de precios al consumidor.

2.3.4.2.3. Poder de negociación de los compradores (media)

“Factores como el número de los clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 193)

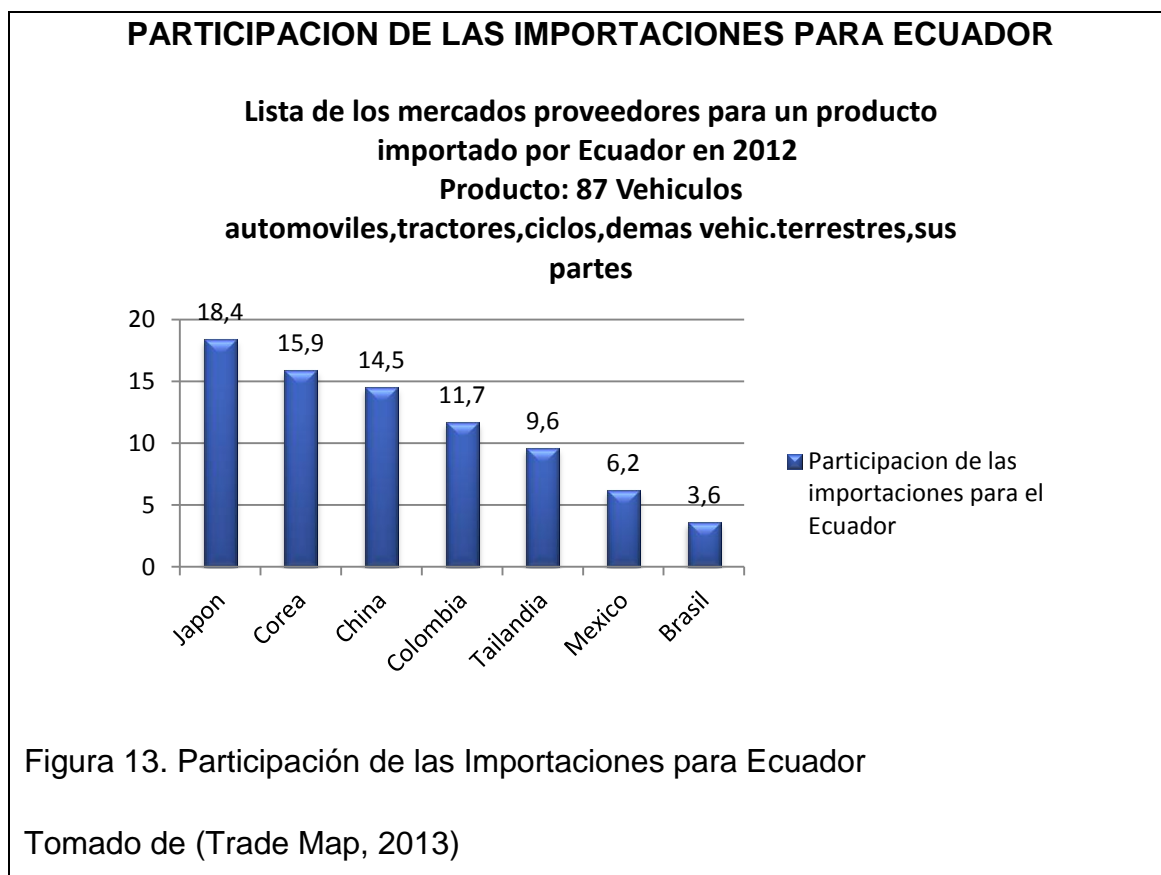
Los productos comercializados en la industria automotriz tienen una cadena de distribución amplia por la cual se somete a diversos precios que luego son establecidos en el mercado dependiendo de la demanda y oferta existente manteniendo concordancia con las normas regulatorias a las que se rige el país.

En el mercado local existen varios oferentes tales como Mansuera, Alcemi, Automotriz, El original, Avisan, entre otros, que poseen algunos de los productos que ofrece la empresa Cedepa pero los precios ya son establecidos

y no tienden a tener una variación notable. Por tanto, el cliente tiene un poder de negociación media.

2.3.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores (baja)

“Factores como el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de materias determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria”. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 193)



Los principales mercados proveedores de vehículos automóviles, tractores, ciclos, demás vehículos terrestres y sus partes son: Japón, con una participación alta del 18,4, Corea, con 15.9, China, con 14.5, Colombia, con 11.7, Tailandia, con 9.6, México, con 6.2, y Brasil, con 3.6.

Esto brinda a la industria Automotriz un abanico de proveedores y por consiguiente beneficia a la empresa ya que da opción a elegir el mejor país que se adapte a las políticas internas de importación.

2.3.4.2.5. Intensidad de la rivalidad

“Factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 193)

La industria automotriz es atractiva ya que la demanda siempre va estar latente debido a que la necesidad de transporte cada día es más fuerte, razón por la cual, a pesar de todas las normas regulatorias determinadas por el gobiernos, la comercialización de vehículos y sus respectivas partes siempre una buena idea de negocio. Además las cuatro fuerzas de Porter anteriormente analizadas respaldan que la idea de pertenecer a esta industria de alguna manera es muy rentable.

2.3.5. Matriz EFE

A continuación se presenta la matriz para lo cual se hizo un consenso con las cabezas de la empresa en donde en base al dialogo y con la asesoría se llegó a la siguiente ponderación de impacto alto medio y bajo. Alto 5, medio 3, bajo 1 Peso fueron definidos en base a una investigación de mercado, experiencia datos históricos, o partes iguales.

Tabla 13. Matriz EFE

	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Alta demanda de repuestos automotrices	0.2	4	0.8
La ciudad de Manta tiene un gran parque automotriz.	0.1	3	0.3
Los proveedores nacionales ofrecen plazos de pago.	0.05	3	0.15
Existen varios países que ofertan partes automotrices	0.05	3	0.45
La clase media ha aumentado en un 35% incrementando el poder de compra de las personas.	0.05	3	0.45
Manta es el segundo lugar más poblado en la provincia de Manabí	0.05	3	0.45
AMENAZAS			
Entrada de nuevos competidores al mercado local	0.3	4	0.12
Incremento de salvaguardias a ciertas partes automotrices.	0.2	3	0.6
Recientes cambios en el código laboral que afectan al empleador.	0.1	2	0.2
TOTAL	1.00		3.52

Conclusión

En la matriz EFE se puede observar que el valor ponderado de 3.52 es mayor a 2.5 es decir que, pasa del valor promedio ponderado lo cual expone que la empresa está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas que se suscitan el mercado actual. El total de peso ponderado de las oportunidades es de 2.6 siendo mayor al de las amenazas con un 0.92. Por lo cual se refleja que la empresa está utilizando estrategias óptimas para resaltar las oportunidades minimizando los efectos negativos de las amenazas.

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1. Análisis de matriz FODA

3.1.1. Identificar los factores clave

Tabla 14. Matriz FODA

Matriz Impacto de aspectos estratégicos jerarquizados	
FACTORES	IMPACTO
Fortalezas	
1.-Colaboradores satisfechos con su remuneración	Alto
2.-Vendedores capacitados en conocimientos automotrices	Alto
3.-Existencia de un buen ambiente laboral que ayuda al desempeño	Alto
4.-Gerente encargado del proceso de adquisición del producto	Alto
5.-La empresa tiene liquidez para invertir	Alto
6.-Posicionamiento de marca por haber sido una empresa pionera en la ciudad de Manta	Alto
Debilidades	
1.-No existe un área de Marketing	Medio
2.-La atención al cliente se debe mejorar cuando hay demasiados clientes	Alto
3.-La misión es muy general y debe ir más a fin con la visión de la empresa	Medio
4.-No posee un manual de procesos bien definido	Medio
5.-No posee un manual de funciones de cada cargo	Alto
6.-La visión de la empresa no se ha actualizado	Medio
Oportunidades	
1.-Alta demanda de repuestos automotrices	Alto
2.-La ciudad de Manta tiene un gran parque automotriz	Alto
3.-Los proveedores nacionales ofrecen plazos de pago.	Alto
4.-Existen varios países que ofertan partes automotrices	Medio
5.-La clase media ha aumentado en un 35% incrementando el poder de compra de las personas.	Medio
6.-Manta es el segundo lugar más poblado en la provincia de Manabí	Alto
7.-El gasto en consumo de transporte se encuentra en el segundo lugar con un 14.6%	Alto
Amenazas	
1.-Entrada de nuevos competidores al mercado local.	Alto
2.-Incremento de aranceles a ciertos productos automotrices.	Alto
3.-Salvaguardias destinadas a ciertos productos importados.	Medio
4.-Reformas Laborales que desfavorecen al empleador.	Medio

3.1.2. Ponderación de factores

Las siguientes ponderaciones fueron asignadas en una reunión con los mandos importantes de la empresa. Siendo 1 de bajo impacto y 5 un alto impacto entre las dos variables a tratar respectivamente. Además se realizaron por medio de las siguientes matrices para así obtener estrategias que le sean de beneficio a la empresa.

Tabla 15. Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICITAVIA ESTRATEGICA "FO"		OPORTUNIDADES							
		Alta demanda de repuestos automotrices	La ciudad de Manta tiene un gran parque automotriz	Los proveedores nacionales ofrecen plazos de pago.	Existen varios países que ofertan partes automotrices	La clase media ha aumentado en un 35% incrementando el poder de compra de las personas.	Manta es el segundo lugar más poblado en la provincia de Manabí	El gasto en consumo de transporte se encuentra en el segundo lugar con un 14.6%	
FORTALEZAS									
Colaboradores satisfechos con su remuneración		2	1	1	1	4	4	1	14
Vendedores capacitados en conocimientos automotrices		5	5	1	1	1	3	2	18
Existencia de un buen ambiente laboral que ayuda al desempeño		1	1	1	1	1	3	3	11
Gerente encargado del proceso de adquisición del producto		5	5	5	5	5	5	5	35
La empresa tiene liquidez para invertir		5	5	5	5	5	5	5	35
Posicionamiento de marca por haber sido una empresa pionera en la ciudad de Manta		5	5	5	3	4	5	5	32
		23	22	18	16	20	25	21	

Tabla 16. Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"	AMENAZAS					
	Entrada de nuevos competidores al mercado local	Incremento de aranceles a ciertos productos automotrices	Salvaguardias destinadas a ciertos productos importados	Reformas laborales que desfavorecen al empleador		
FORTALEZAS						
Colaboradores satisfechos con su remuneración	5	1	1	4	11	
Vendedores capacitados en conocimientos automotrices	5	3	2	2	12	
Existencia de un buen ambiente laboral que ayuda al desempeño	5	1	1	1	8	
Gerente encargado del proceso de adquisición del producto	5	5	1	1	12	
La empresa tiene liquidez para invertir	5	5	3	2	15	
Posicionamiento del mercado por haber sido una empresa pionera en la ciudad Manta	5	4	1	1	11	
	30	19	9	11		

Tabla 17. Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO "DO"								
OPORTUNIDADES								
	Alta demanda de repuestos automotrices							
	La ciudad de Manta tiene un gran parque automotriz							
	Los proveedores nacionales ofrecen plazos de pago.							
	Existen varios países que ofertan partes automotrices							
	La clase media ha aumentado en un 35% incrementando el poder de compra de las personas.							
	Manta es el segundo lugar más poblado en la provincia de Manabí							
	El gasto en consumo de transporte se encuentra en el segundo lugar con un 14.6%							
DEBILIDADES								
No existe un área de Marketing	5	3	1	1	4	4	4	22
La atención al cliente se debe mejorar cuando hay demasiado clientes	5	3	1	1	3	3	2	18
La misión es muy general y debe ir más a fin con la visión del a empresa	2	2	2	2	3	1	3	15
No posee un manual de funciones de cada cargo	1	2	2	2	2	2	2	13
La visión de la empresa no se ha actualizado	4	3	2	2	3	3	3	20
TOTALES	17	13	8	8	15	13	14	

Tabla 18. Matriz de Áreas Defensivas de Mejoramiento Estratégico

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO "DA"		OPORTUNIDADES				
		Entrada de nuevos competidores al mercado local	Incremento de aranceles a ciertos productos automotrices	Salvaguardias destinadas a ciertos productos importados	Reformas laborales que desfavorecen al empleador	
FORTALEZAS						
No existe un área de Marketing		3	2	2	2	9
La atención al cliente se debe mejorar cuando hay demasiado clientes		5	3	3	3	14
La misión es muy general y debe ir más a fin con la visión del a empresa		5	2	2	2	11
No posee un manual de funciones de cada cargo		5	1	1	1	8
La visión de la empresa no se ha actualizado		5	3	2	3	13
TOTALES		23	11	10	11	

Luego de revisar las matrices anteriores se determinaron las siguientes estrategias:

Tabla 19. Matriz de Síntesis Estratégica

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	1.-Aprovechar el conocimiento del Gerente para crear una nueva línea de producto que tenga una alta demanda en el mercado	1.-Aprovechar la liquidez de la empresa y el conocimiento del Gerente para invertir en nuevas líneas de producto
	2.-Aprovechar la alta demanda de repuestos automotrices para generar más ventas en el mercado local	2.-Realizar un análisis de los productos que no tienen este incremento de aranceles para así dar prioridad a otros
		3.-Capacitar a los vendedores para que puedan explotar aún más su conocimiento automotriz junto con una excelente atención al cliente para así tener una ventaja más competitiva frente a nuevos competidores
DEBILIDADES	1.-Realizar un plan de Marketing para la empresa para darse a conocer mucho más en el mercado nacional	
	2.-La misión y visión debe ser reestructurada para que la empresa tenga un motivo de ser más formal	2.-Reestructurar la visión y misión de la empresa enfocándose en una ventaja competitiva para así no decaer ante la entrada de nuevos competidores
	3.-La atención al cliente debe mejorar y para esto se debe contratar más personal y, a su vez capacitar al personal actual para acaparar a más clientes sin descuidar el servicio ofrecido	3.-Realizar un estudio de los productos que tenga alta rotación en el inventario que no tengan un aumento en los aranceles para así darles mayor prioridad de compra.

3.3.2.1. Punto de vista de expertos en la industria

Problema de Investigación y objetivos

Estos son los problemas de investigación y sus objetivos

Tabla 20. Problema de investigación y objetivos

Objetivo específico	Hipótesis	Preguntas modelo
Cuáles son las áreas de negocio en que se debería incursionar	La empresa debería ampliar el negocio hacia la línea de accesorios	¿Cree usted que la línea de accesorios sea aceptada por los potenciales clientes?
¿Cuáles son las razones por las que los clientes se ausentan del negocio?	La empresa debería dar un mayor enfoque al servicio al cliente.	¿Cree usted que si la empresa da un mayor enfoque al servicio al cliente se reducirá el porcentaje de ausencia de los clientes?
Entender el comportamiento de los colaboradores hacia los clientes	La empresa debería realizar una evaluación de desempeño de sus colaboradores.	¿Cree usted que se debería realizar una evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa?
¿Cuáles son las dificultades que existen actualmente para la comercialización de repuestos?	La empresa debería realizar un análisis de las variables macroeconómicas desfavorables	¿Cree usted que un análisis de las variables macroeconómicas desfavorables sea ayuda para el negocio?
Conocer las preferencias del cliente en el mercado.	Los clientes prefieren repuestos genéricos porque a pesar de tener un precio bajo el rendimiento es el mismo.	¿Tienen los repuestos genéricos más acogida que los originales en el mercado automotriz?
Conocer si la marca Cedepa necesita aumentar su publicidad en el medio local.	La empresa debería realizar una campaña publicitaria para aumentar sus ventas.	¿Cree usted que creando una campaña publicitaria de Cedepa aumentara la presencia de clientes?
Conocer aspectos de mejora en el área de servicio al cliente.	La empresa debería capacitar a sus vendedores para obtener futuros asesores comerciales.	¿En qué aspectos en el área de servicio al cliente Cedepa debe mejorar?

Metodología de la investigación

La metodología aplicada a la presente investigación para saber los puntos de vista de los expertos incluirá investigaciones cualitativas; las herramientas de levantamiento de información son: una exploración por medio de entrevistas a expertos y realización de grupos focales.

Investigación Cualitativa

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006, p. 8)

Entrevista con Expertos

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

Metodología cualitativa: Entrevista a expertos

Para la entrevista con expertos se seleccionó a profesionales en la industria automotriz que con su experiencia laboral aportan con sus opiniones a la investigación de este proyecto. Se contó con el Jefe de Ventas de la empresa Imfrisa (empresa dedicada a la venta de repuestos de fricción automotriz), un mecánico automotriz local y un vendedor de la competencia (Alcemi).

Las entrevistas a expertos se las realizo con previa cita, se dieron lugar en las instalaciones de la empresa las cuales fueron grabadas con el consentimiento del entrevistado y tienen una duración de 30 minutos aproximadamente. Las preguntas realizadas en la entrevista se encuentran en el Anexo 1.

Principales Hallazgos

Expertos: Rodolfo Zambrano (mecánico automotriz local), Roberto López (Jefe de Ventas de IMFRISA) Y Miguel Montehermoso (Vendedor de la empresa Alcemi).

Mecánico Automotriz Local: Señor Rodolfo Zambrano dedicado a la mecánica automotriz en la Ciudad de Manta con muchos años de experiencia en su profesión especializado en el mercado de Manabí y con conocimientos del mercado nacional.

- La industria automotriz en la ciudad de Manta ha evolucionado rápidamente ya que el parque automotor está con nuevas innovaciones, es decir, que hay carros modernos que traen muchas más tecnologías que en el pasado. Por tanto el mecánico se debe especializar en los diversos tipos de carros que existe actualmente.
- Las nuevas restricciones de importación no son una traba para la obtención de un vehículo nuevo ya que muchas veces la reparación o mantención de un vehículo antiguo sale un poco más costoso. Además que un carro nuevo no necesita de mantenimiento o de recurrir mucho a un taller frecuentemente.
- Todo tipo de carros ingresan al taller, es decir, carros del año 97 hasta los actuales. Por lo general van por un cambio de frenos, reparación de motor, cambio de aceite, bujía, mantenimiento de 100mil kilómetros.
- El almacén más importante de Manta es Cedepa, ya que ha venido surgiendo de menos a más. Se ha expandido a través de los años con más variedad de repuestos.
- El almacén de repuestos debe tener variedad, es decir, multimarca.
- Personas que tienen almacén de repuestos y las concesionarias compran repuestos en la empresa Cedepa.
- El atributo más importante para el experto es la rapidez de la experiencia de compra y además que un buen producto ya sea original o alterno.
- El repuesto alterno/genérico no es tan bueno como el original pero ya depende del presupuesto del cliente.
- El producto genérico tiene una buena acogida ya que es una buena opción para la persona que no posee un poder adquisitivo alto.
- El servicio al cliente de la empresa Cedepa deja bastante que desear ya que sus clientes no desean asistir al local por el tiempo de espera. La

aglomeración de clientes reduce la asistencia de los mismos por el tiempo de espera que se genera con este.

- No existe un control de los turnos y por este motivo se produce una demora.
- No existe una comunicación ágil entre vendedor y bodeguero para un proceso más rápido de compra.
- Si se otorga un mayor enfoque al servicio al cliente se reducirá la ausencia de los clientes.
- La línea de accesorios es buena ya que es parte del área automotriz. Además sería excelente que se venda todo lo que tiene un vehículo.
- El dueño siempre tiene que estar presente en la empresa.
- Existe una alta competencia en el producto de llantas con las empresas: Securillanta, General, Sagar, Cardenas, entre otras.
- En vez de invertir en llantas, mejor se debe invertir en más repuestos automotrices. Hay que tener en cuenta que las llantas no se dañan en un corto plazo, en cambio repuestos del vehículo como terminal, rotula, motor entre otros.
- La empresa Cedepa debería realizar charlas para los mecánicos formando una integración entre ellos generando un apoyo entre si y sentir el respaldo de la empresa. Además que la empresa brinde información de los productos que la misma está comercializando para que los mecánicos tengan mayor capacidad de conocimiento de la gama de productos que posee Cedepa.
- Capacitar a los vendedores para que lleguen a ser unos excelentes asesores comerciales.

Jefe de Ventas: Señor Roberto López actual Jefe de Ventas en la empresa IMFRISA (Industrial de Material de Fricción S.A.) ubicada en la ciudad de Quito, actual proveedor de la empresa y experto en la industria automotriz a nivel nacional.

- El sector automotriz en el Ecuador se encuentra con varias trabas para poder importar debido a que el parque automotriz ha ido en aumento en estos años.
- El tema vial no está abastecido por las estrecheces de las vías y este gobierno tiende a poner recesiones y cupos para vehículos lo cual ha motivado a que se ensamble en el país
- La mano de obra del Ecuador es demasiado alta y además no se tiene el know how, teniendo que traer mano de obra externa lo cual resulta más caro.
- Las relaciones comerciales son un 60% con China.
- En el sector automotriz las empresas solo se fijan en el precio más que en la calidad.
- La idiosincrasia de Latinoamérica es conseguir productos baratos sustitutos alternos que reemplacen la necesidad momentánea.
- En Ecuador se está comenzando a concientizar por medio de las revisiones a que las personas prefieran productos de calidad.
- Las empresas de este sector deberían ser leales y vender productos de calidad y de no ser así informar al cliente de las características del mismo.
- En el medio automotriz se trabaja más con producto Chino, y Coreano.
- El mercado americano no es muy apetecido por el consumo de combustibles, sin embargo la calidad es muy buena pero no es muy bien vista por el tema precio.
- El factor de desempleo es importante que va de la mano con la inversión extranjera que se está realizando en el país.
- Desarrollo industrial para equilibrar el desempleo que existe pero el tema salarial es relativamente bajo.

- Una desventaja es que el consumidor tiene una ideología respecto a los productos latinoamericanos y es que estos son de baja calidad.
- Declive en las importaciones debido a que el gobierno no quiere que exista una salida de divisas debido y desea generar una mayor producción interna pero sin tomar en cuenta que no se está en la capacidad de realizar esto lo que ha incrementado los precios de los productos.
- Por otro lado, esto ha generado que solo permanezcan empresas que si generan competencia en el mercado.
- El poder de negociación es casi nulo por los cupos, Inen y exigencias del gobierno que hacen poco atractivo el ingreso a este mercado.
- El poder de negociación con el cliente se mide en base al precio.
- Las empresas exceden el precio de venta por la escasa demanda en ciertos repuestos.
- La negociación se da en dos vías proveedor- cliente y viceversa, en la cual se debería tener un ganar - ganar para ambos y a su vez que esto afecte de buena manera al consumidor final.
- Una empresa debe tener una estructura organizacional excelente y se puede tomar como referencia empresas internacionales.
- El departamento humano es lo más importante en una empresa ya que la empresa se forma por las personas que trabajan ahí.
- El área operativa debe estar ligada con el área comercial para que estos sean un soporte para los asesores comerciales.
- El departamento comercial y de ventas es la razón de existir de una empresa.
- En las vacaciones los presupuestos bajan debido a que los vehículos disminuyen su uso.

Vendedor Automotriz: Señor Miguel Montehermoso vendedor de partes automotrices en la empresa Alcemi (competencia directa de la empresa) con 4 años de experiencia en ventas directas al cliente en el mercado local.

- El crecimiento de la industria automotriz del país y del mercado local es alto.
- Las revisiones vehiculares deberían de ser más exigentes para que haya menos destrucción de los carros.
- La reducción de ingreso de vehículos tendrá como consecuencia un decaimiento en la industria.
- Las restricciones desmotivaron la compra de vehículos pero no en un mayor porcentaje ya que muchas veces las personas prefieren comprar un nuevo vehículo porque con el tiempo resulta más económico que dar mantenimiento a un antiguo vehículo.
- La empresa Cedepa está en el primer lugar en la mente del consumidor en la ciudad de Manta y a nivel de Manabí. Uno de los motivos es por el precio que ofrecen en sus productos debido a que se compra al por mayor. En cambio la competencia compra al por menor y sus precios aumentan.
- Los repuestos genéricos son adquiridos por el cliente dependiendo de la cantidad de dinero que el cliente disponga para mantener o arreglar su vehículo. Además el repuesto original tiene mayor durabilidad que el genérico.
- La percepción que genera Cedepa es el ser una empresa que posee clientes a nivel nacional y que ha mejorado el servicio al cliente.
- La atención al cliente que brinda ahora es superior al que se tenía antes pero si se debe seguir mejorando.
- La creación de pequeña fábrica para producir productos como bocines, bases, rotulas, lo que incluye el tren delantero de un carro, sería una buena idea que la empresa puede implementar.
- Implementar un tiempo límite para la adquisición y entrega del producto para mejorar la experiencia de compra.

- El cliente estrella o más importante es el mecánico.

Grupos Focales

“Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natura, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El principal propósito de las sesiones consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtiene de una discusión grupal que fluye libremente.” (Malhotra, 2008, p. 145)

Metodología Cualitativa

Para realizar un estudio de los puntos de vista de los expertos de la industria se debe realizar un focus group, el cual será una conversación entre las cuatro personas citadas el día 28 de Marzo del 2015 en las instalaciones de la empresa Cedepa. Las cuales ayudaran a resolver el problema de investigación que se han establecido y estas contribuirán al plan de mejoramiento en proceso. En esta sesión estará presente el Gerente General de la empresa en mención, un proveedor directo, un mecánico-cliente fijo, y colaborador de la empresa.

El esquema del presente focus group se encuentra en el Anexo 2.

Principales Hallazgos

- La industria automotriz ha evolucionado notoriamente y ha pasado de 700mil vehículos a 2millones de vehículos.
- Actualmente los vehículos vienen con tecnologías superiores a las de antes y esto ha permitido que se produzca un avance significativo a nivel nacional. Por esto, en la actualidad ya se realiza el ensamblado de vehículos y además se producen ciertas partes en el país.
- Un estudio macroeconómico sirve de mucha ayuda para poder entender nuevos comportamientos del cliente.

- La posición del dólar da una oportunidad de negocio por el cambio de moneda que es favorable.
- Muchas compañías con las salvaguardias optan por dar prioridad a los productos de alta rotación. Estas afectan a los importadores que no son multimarca.
- Utilizar recursos de la parte operativa como son los de inversión.
- Las empresas se orientaran a adquirir productos de necesidades urgentes en el vehículo ya sean pastillas de freno, filtros, se enfocaran al margen de rotación hacia mantener el vehículo es buen estado pero dejando los lujos de lado.
- El ingreso de carros eléctricos aun no tendrá un alto impacto ya que cualquier producto que desee tener éxito en el mercado necesita de tiempo para ser aceptado por el cliente. El mecánico deberá capacitarse para poder estar apto y además tener una ventaja competitiva referente a los demás mecánicos en el medio.
- El repuesto genérico depende mucho de la empresa que lo distribuye y a la confiabilidad aceptada por el cliente. Además depende de la parte automotriz solicitada y el correcto uso que realice el usuario.
- Además el precio influye mucho, en cuanto a la adquisición de un producto genérico u original, esta parte puesto que si es un cliente que tiene preferencias por el precio se va a inclinar por un repuesto genérico. Algo muy importante es la garantía y la empresa ofrece totalmente este atributo siempre y cuando el cliente brinde una razonable explicación de la devolución del producto.
- Entre los atributos principales que deba ofrecer una empresa están: la atención telefónica, tener el producto, entrega inmediata y precio justo
- El mecánico menciona que la empresa Cedepa si tiene un buen servicio ya que encuentra lo que solicita en cualquier momento.
- El proveedor comenta que la empresa tiene un variado stock del producto y el personal está capacitado para asesorar.
- Si se enfocan las mejoras en capacitar al personal, ya que con el tiempo se incrementan las actividades de cada uno de ellos debido a que el

cambio de estructura de la empresa incremento las ventas, y por lo tanto aumentaron los clientes. Se debe hacer una planificación para reducir el colapso de clientes en la empresa y por esto se incluyó el sistema de turnos.

- La empresa se ha confiado de la posición en la mente del consumidor que tiene la marca Cedepa y no se ha realizado campañas publicitarias para aumentar la clientela. Si sería muy efectivo comprometerse en la planificación de una campaña publicitaria pero no tan dirigida hacia los jóvenes sino a los adultos mayores que son los clientes más recurrentes de la empresa.
- Se mencionó que si la empresa tuviese un poco de publicidad vendría mucha más gente de provincia de la que actualmente es cliente de la empresa.
- Entre nuevas líneas de producto expusieron un tecnicentro, que brinde un servicio de mecánica rápida, o en su defecto la venta de llantas.
- Sería muy rentable la creación de una red de mecánicos. Se puede usar como referencia la estrategia que utiliza la marca Kashima, es decir capacitar ciertos mecánicos ubicados en puntos estratégicos de la ciudad que puedan brindar información al cliente, y a su vez se genera un mayor posicionamiento de la marca CEDEPA. Además si el mecánico tiene un mejor conocimiento de los productos, refiriéndose al uso adecuado que se debe dar al mismo para obtener mejores resultados.

3.3.2.2. Punto de vista de expertos en la industria actores involucrados

La metodología aplicada a la presente investigación para saber los puntos de vista de los expertos actores involucrados incluirá metodología cuantitativa, la herramienta de levantamiento de información será encuestas personales.

Metodología Cuantitativa

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones

de comportamiento y probar teorías.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006, p. 4)

La investigación cuantitativa será la herramienta de evaluación de la vista de los expertos, es decir, de los clientes que acuden regularmente a la empresa y son los que pueden percibir el servicio que se está ofreciendo actualmente. Para la siguiente encuesta se realizó una previa segmentación.

Técnica de Muestreo

La técnica de muestreo por conveniencia es un método no probabilístico donde los sujetos son escogidos dada la conveniencia, accesibilidad y proximidad de los mismos con el investigador (Toro, 2013)

Tamaño de muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006, p. 175)

El universo (n) se extrajo de las ventas del mes de marzo en las cuales se reflejaron la compra de 5533 clientes.

Por ser un dato intermedio se otorgara un 5% de error

P y Q de un 50% debido a que no se ha realizado estudios previos a esta encuesta.

La siguiente formula de muestreo aleatorio sirve para obtener el número de clientes que se debe encuestar.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Dónde:

N: universo, población del mercado objetivo

se extrajo de las ventas del mes de marzo en las cuales se reflejaron la compra de

5533 clientes.

E: el error muestral deseado es de 5%

z^2 : el el coeficiente de confianza,

se trabajará con el 95,5% cuya constante es de 1,96

$\hat{p} \hat{q}$: probabilidad de éxito y de fracaso, al no existir investigaciones anterior se

asumirá el 0,5

$$n^0 = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n^0 = 384$$

Debido a que se tiene el dato del universo se realiza un despeje de la formula y con el dato anterior se procede a la siguiente formula:

$$n^1 = \frac{n^0}{1 + \left(\frac{n^0 - 1}{n}\right)}$$

$$n^1 = \frac{384}{1 + \left(\frac{384 - 1}{5533}\right)}$$

$$n^1 = 360 \text{ encuestas}$$

Realizando la formula se obtuvo que 360 clientes deben ser encuestados para adquirir buenos resultados.

Segmentación de mercado

Tabla 21. Segmentación Geográfica

VARIABLES GEOGRAFICAS	NIVELES, INTERVALOS O CLASES
Provincia	Manabí
Cantón	Manta
Región	Norte, Sur, Este, Oeste
Densidad	Urbana
Clima	Templado

Tabla 22. Segmentación Demográfica

VARIABLES DEMOGRAFICAS	NIVELES, INTERVALOS O CLASES
Sexo	Femenino-Masculino
Edad	23-65

Segmentación Psicográfica

Personas que buscan mantener sus vehículos y adquieren repuestos con ese fin; personas que buscan repuestos para su negocio.

Diseño de Cuestionario

ENCUESTA EMPRESA CEDEPA S.A.

Buenos días/tardes, mi nombre es Gabriela Delgado la siguiente encuesta se realiza con el fin de conocer la atención al cliente que se está ofreciendo en la empresa CEDEPA S.A. y así plantear mejoras para la misma.

DATOS DE IDENTIFICACION			
Nombre:		Fecha:	
Edad:		Ocupacion:	
Genero:		Sector de donde viene:	

1. ¿Cuál es destino de la compra? Una sola respuesta.

<input type="checkbox"/>	Uso particular	<input type="checkbox"/>	Uso para su trabajo	<input type="checkbox"/>	Reventa
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	---------

2. En una escala del 1 a 10, donde 1 es bajo y 10 es alto, califique los siguientes atributos de las instalaciones de la empresa.

Atributo	Calificación									
Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entorno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iluminación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿Si tomo un turno este fue respetado?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

4. ¿Qué tiempo espero para ser atendido?

5. ¿Encontró el producto que buscaba?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

6. Si no encontró lo que buscaba, ¿El vendedor le sugirió otras alternativas?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

7. En una escala del 1 al 10, donde 1 es bajo y 10 alto. Independientemente de si compro o no, califique los siguientes atributos de la persona que lo atendió

Atributo										
Cortesía	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asesoría	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Solo si realizo la compra, ¿hizo fila para realizar el pago?

- Si (continúe)
- No(de ser esta su respuesta pase a la pregunta 10 o fin de encuesta)

9. ¿Qué tiempo espero para realizar la cancelación en Caja?

10. Califique la atención por parte de la cajera

	Muy Buena		Buena		Regular		Mala
--	-----------	--	-------	--	---------	--	------

11. En el área de entrega, ¿Qué tiempo espero para la entrega de su producto?

12. Califique la atención en el área de entrega

	Muy Buena		Buena		Regular		Mala
--	-----------	--	-------	--	---------	--	------

13. Si compro usted antes en este local, ¿tuvo reclamos?

	SI		NO
--	----	--	----

14. En relación a la pregunta anterior. ¿Qué tipo de reclamos tuvo?

Escoja uno, el más incidente.

- Devolución y explique
- Mal atención
- Precios
- Otros

15. En una escala del 1 al 10 (siendo 1 bajo y 10 alto). En términos generales cómo calificaría su visita al local

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. En una escala del 1 al 10, siendo 1 bajo y 10 alto, ¿cuál sería su intención de cambiarse de proveedor si existiera uno parecido o similar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Si la calificación es 6 o mayor, ¿cuál es la otra opción?

18. Que sugerencia daría a la empresa para mejorar

19. De una escala del 1 al 10, siendo 1 bajo y 10 alto, que tan necesario considera usted que se deba crear una sucursal para incrementar la cobertura al cliente. ¿Por qué?(justifique su calificación)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Justifique:

20. ¿Qué productos adicionales sugiere usted que se implemente en la empresa? Señale la que más considere que necesite.

Accesorios () Llantas ()

Otros _____

21. De la respuesta anterior, en una escala del 1 al 10 (siendo 1 bajo y 10 alto) ¿cuál sería la intención de compra de estos productos en una escala del 1 al 10?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

GRACIAS POR SU TIEMPO =)

Pruebas piloto

En las pruebas piloto se encontró que los clientes no brindaban respuestas asertivas por preguntar el nombre, por lo cual se eliminó este dato para mejora de los resultados.

Trabajo de Campo

El trabajo de Campo se realizó en las instalaciones de la empresa Cedepa por parte de la autora de la tesis y dos pasantes colegialas. Las encuestas se hacían a los clientes que realizaban todo el proceso de compra del producto.

Tabulación de Resultados

Tabla 23. Datos de Identificación- Edad

Datos de identificación	EDAD
Principales hallazgos	La mayoría de clientes son menores de 40 años de edad.

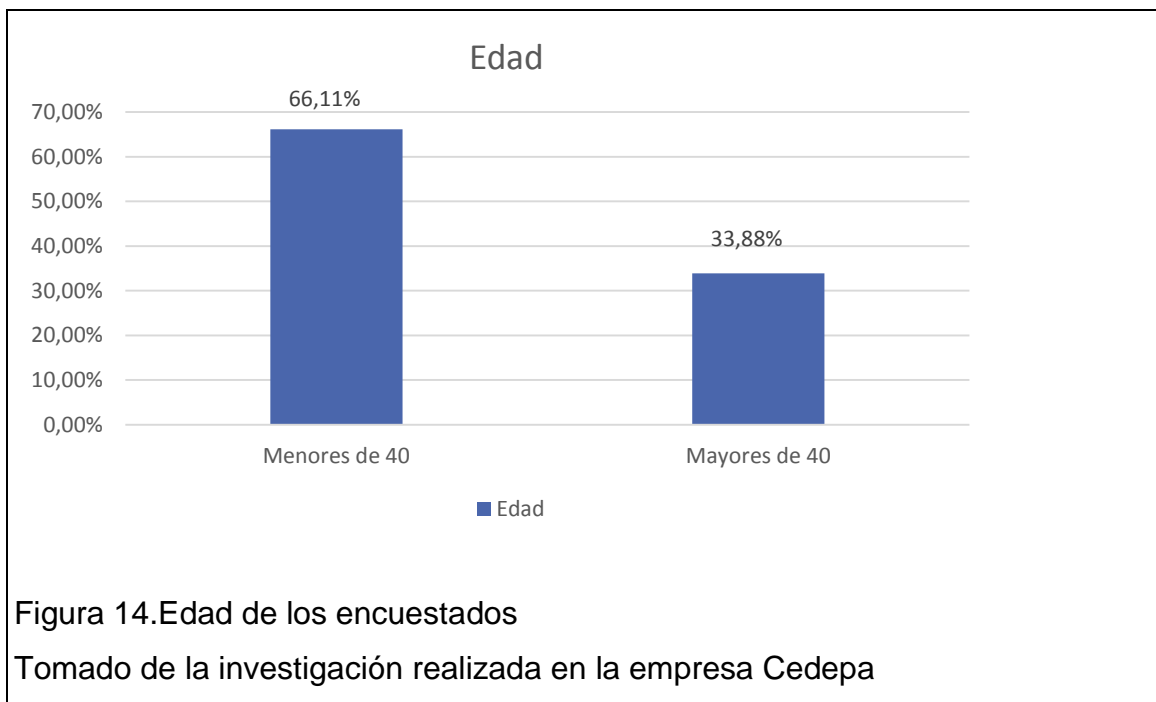


Tabla 24. Datos de identificación - Genero

Datos de identificación	Genero
Principales hallazgos	La mayoría de clientes pertenecen al género masculino, lo cual indica que los hombres se encuentran más interesados con respecto a temas automotrices.

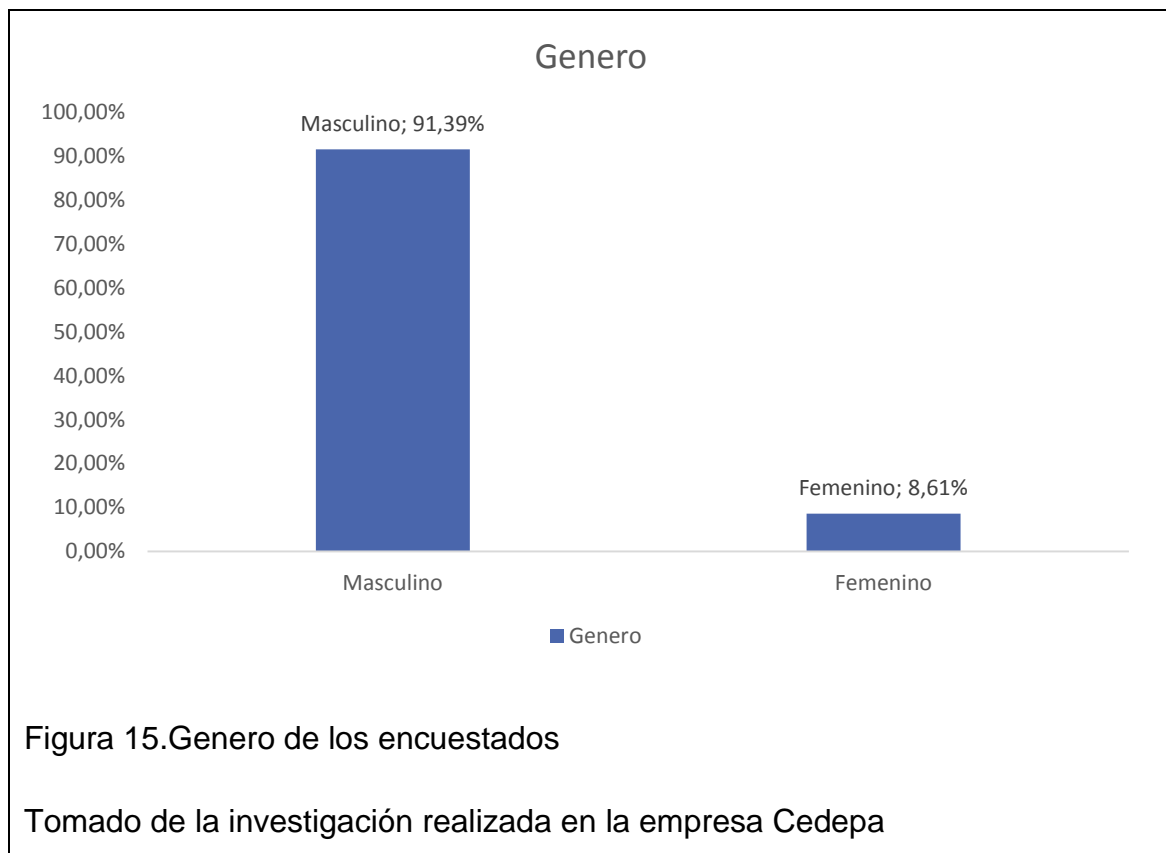


Tabla 25. Datos de Identificación - Ocupación

Datos de identificación	Ocupación
Principales hallazgos	Los mayoría de clientes actuales que tiene la empresa tienen por ocupación: Transportista (26%), empleado privado (15%), comerciante (14%), y mecánico (11%). Se debe aclarar que no está tomado en cuenta las ventas repetitivas por parte del cliente, es por esto que el porcentaje de los mecánicos no es tan alto.

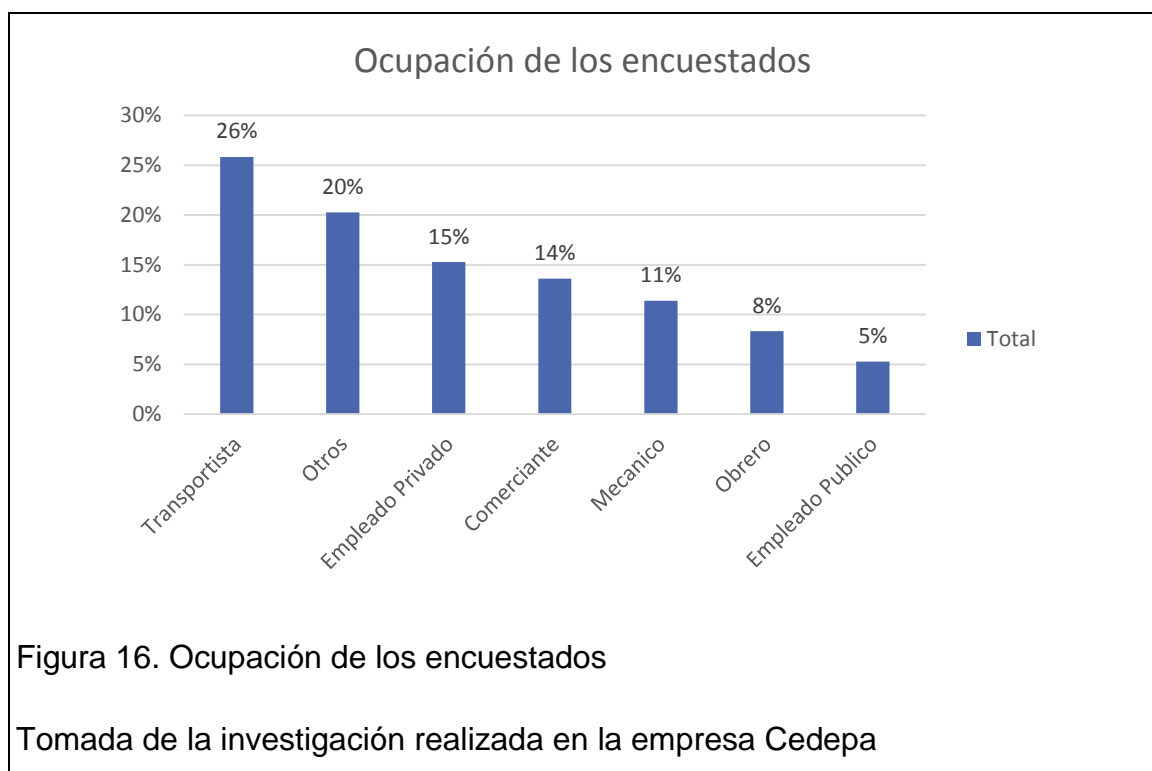


Tabla 26. Datos de Identificación - Sector

Datos de identificación	Sector
Principales hallazgos	Los clientes encuestados provinieron en su mayoría del Norte de Manta (45%), Ciudades pequeñas (22%) Centro de Manta (20%), Ciudades grandes (9%) y Sur de Manta (5%). Estos resultados demuestran que hay mercados potenciales como lo son otras ciudades en la misma provincia de Manabí ya que los clientes no solo provinieron de la ciudad de Manta. Además estos resultados sirven para localizar la ubicación de una sucursal ya sea dentro de la ciudad de Manta lo cual sería factible ubicarla en el Sur, o en otra ciudad pequeña de alta demanda.

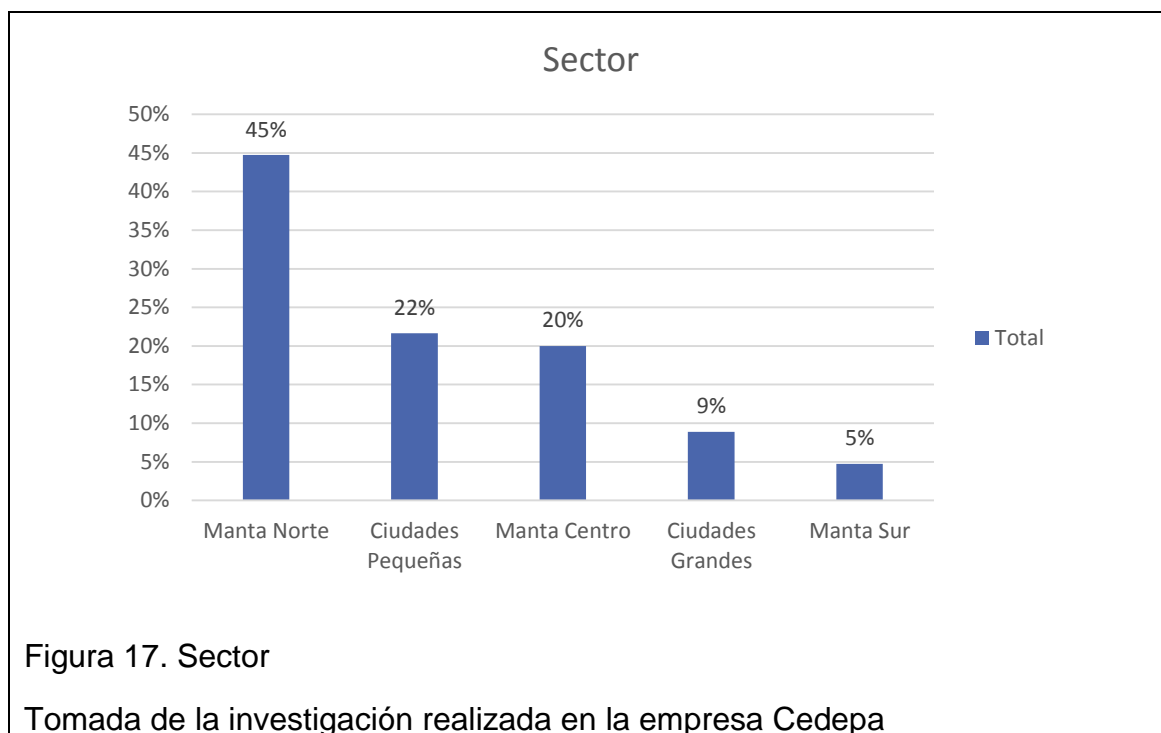


Tabla 27. Principales hallazgos de la pregunta 1.

Pregunta1.	¿Cuál es destino de la compra?
Principales hallazgos	Existe una mayoría de clientes que adquieren el producto para uso particular. Esto refleja que el consumidor se responsabiliza por comprar los repuestos solicitados por su mecánico. La empresa deberá capacitar más a sus vendedores para dar un mayor asesoramiento para mantener a este tipo de cliente.

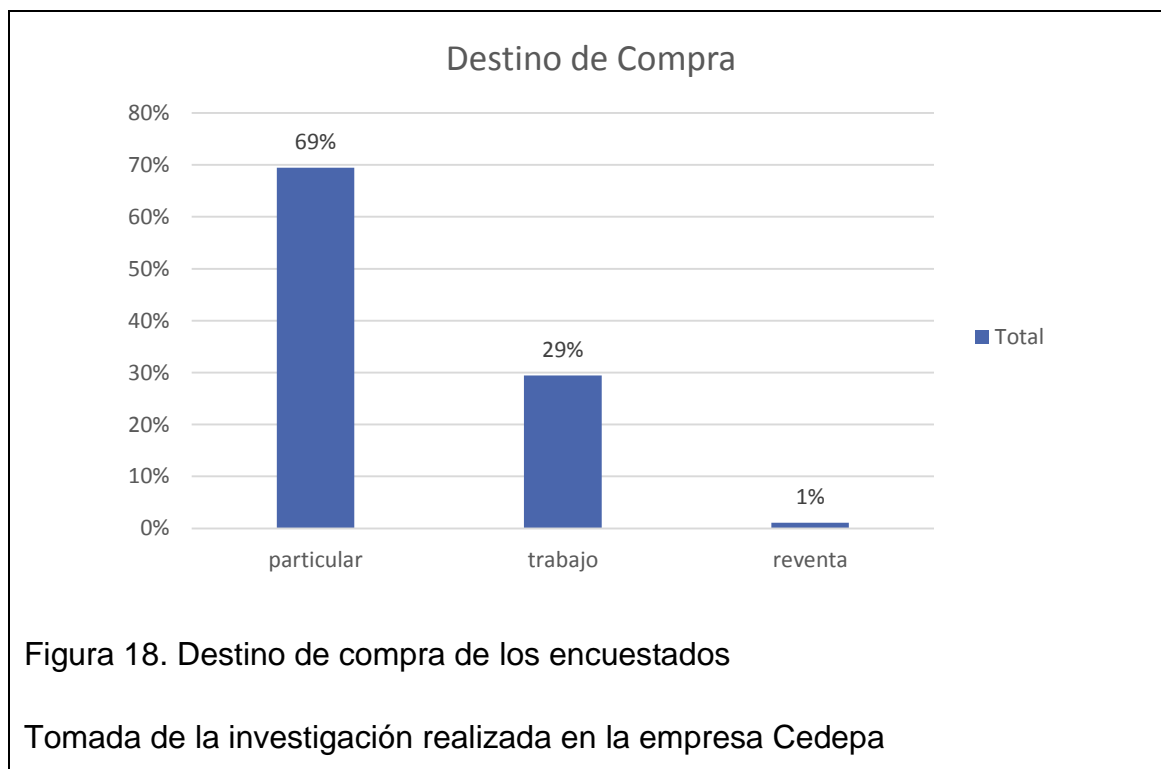


Tabla 28. Principales hallazgos de la pregunta 2.

Pregunta2.	En una escala del 1 a 10, donde 1 es bajo y 10 es alto, califique los siguientes atributos de las instalaciones de la empresa.
Principales hallazgos	Los resultados muestran que se percibe un buen entorno de la empresa en cuanto a limpieza, orden, iluminación y el entorno en general. Sin embargo se debe mejorar en este aspecto para ofrecer un ambiente más óptimo para el cliente.

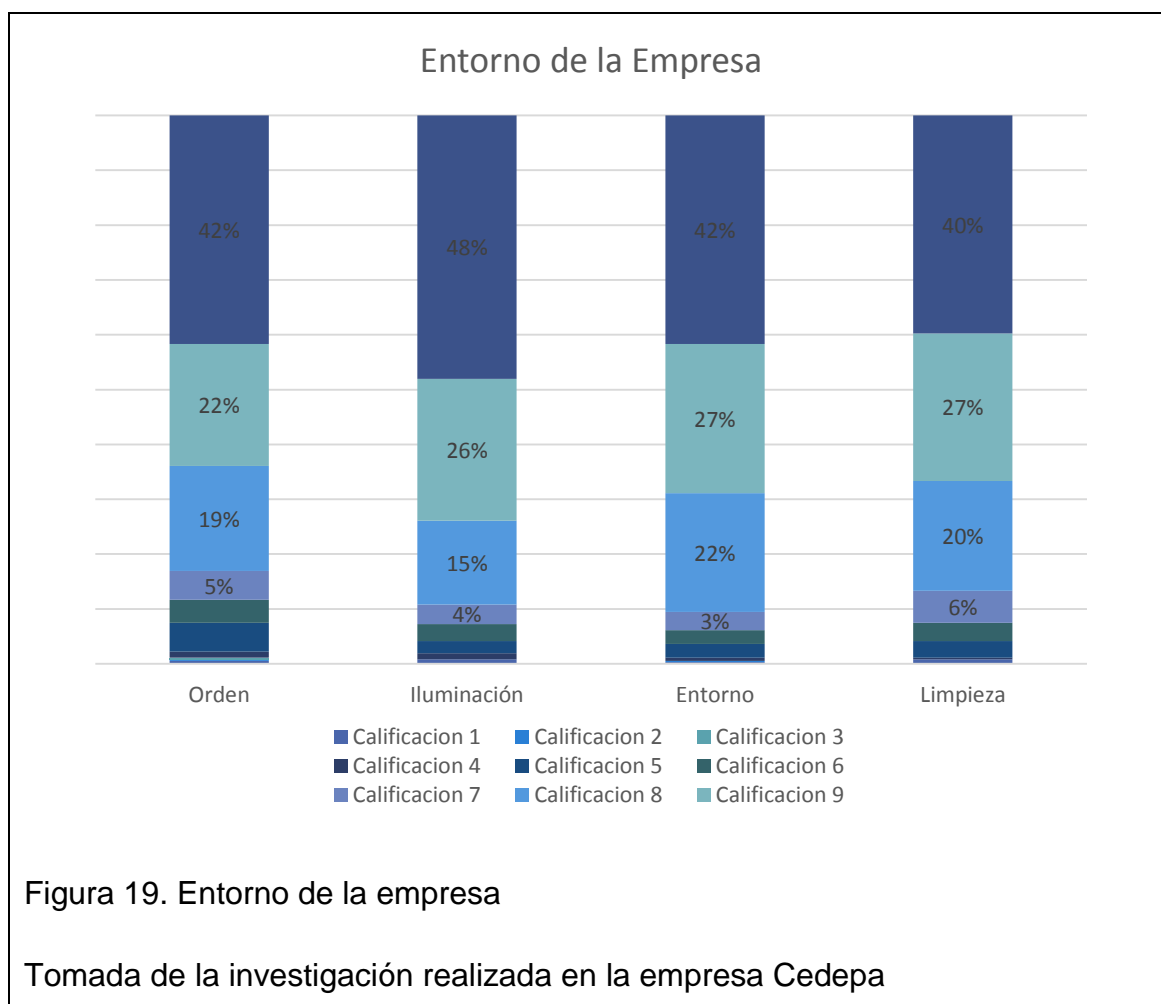


Tabla 29. Principales hallazgos de la pregunta 3.

Pregunta3.	¿Si tomo un turno, este fue respetado?
Principales hallazgos	Al conocer este tiempo se observa que los colaboradores en ventas si están realizando una buena labor haciendo respetar el turno de los clientes. Esto es un factor esencial puesto que así el cliente se sentirá respetado.

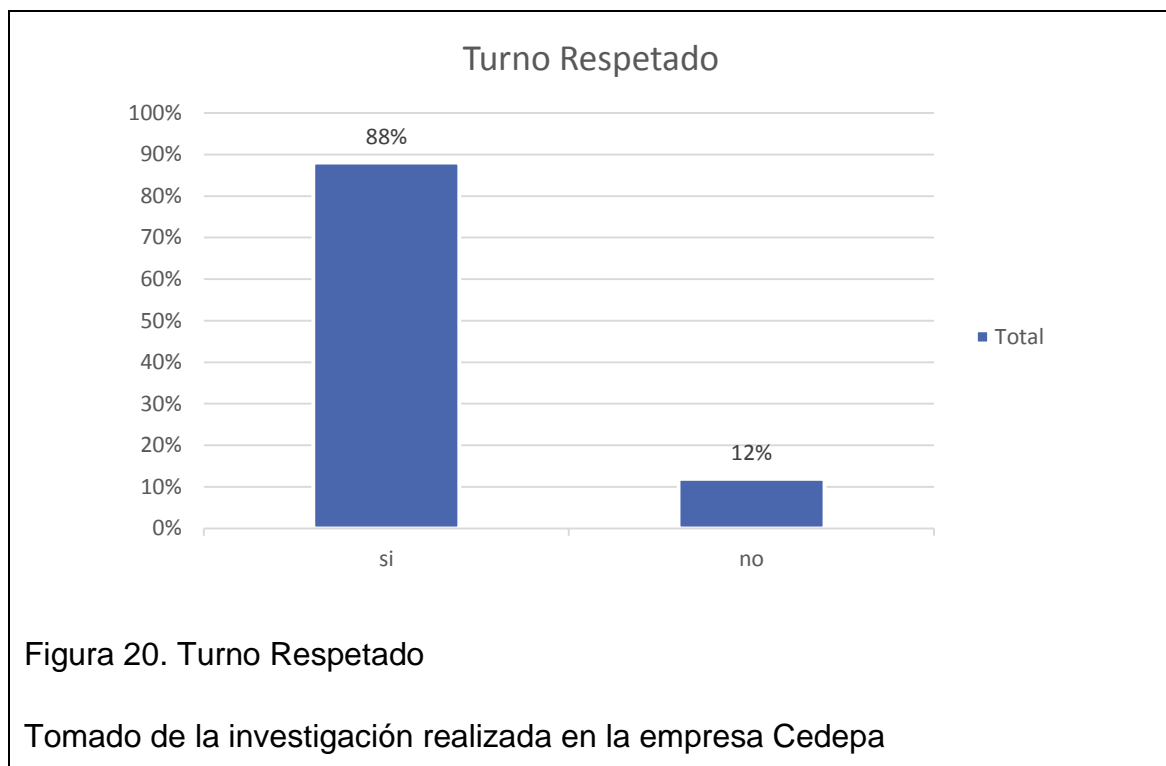


Tabla 30. Principales hallazgos de la pregunta 4

Pregunta4.	¿Qué tiempo espero para ser atendido?
Principales hallazgos	El tiempo de espera en su mayoría está en un rango de inmediato a 10min, lo cual no es desfavorable. Sin embargo no se puede pasar por desapercibido que hubo clientes que esperaron más de 15min y hasta una hora para ser atendidos. Esta variable es muy importante y se debe mejorar ya que el tiempo de espera no puede llegar a más de 10min por cliente.

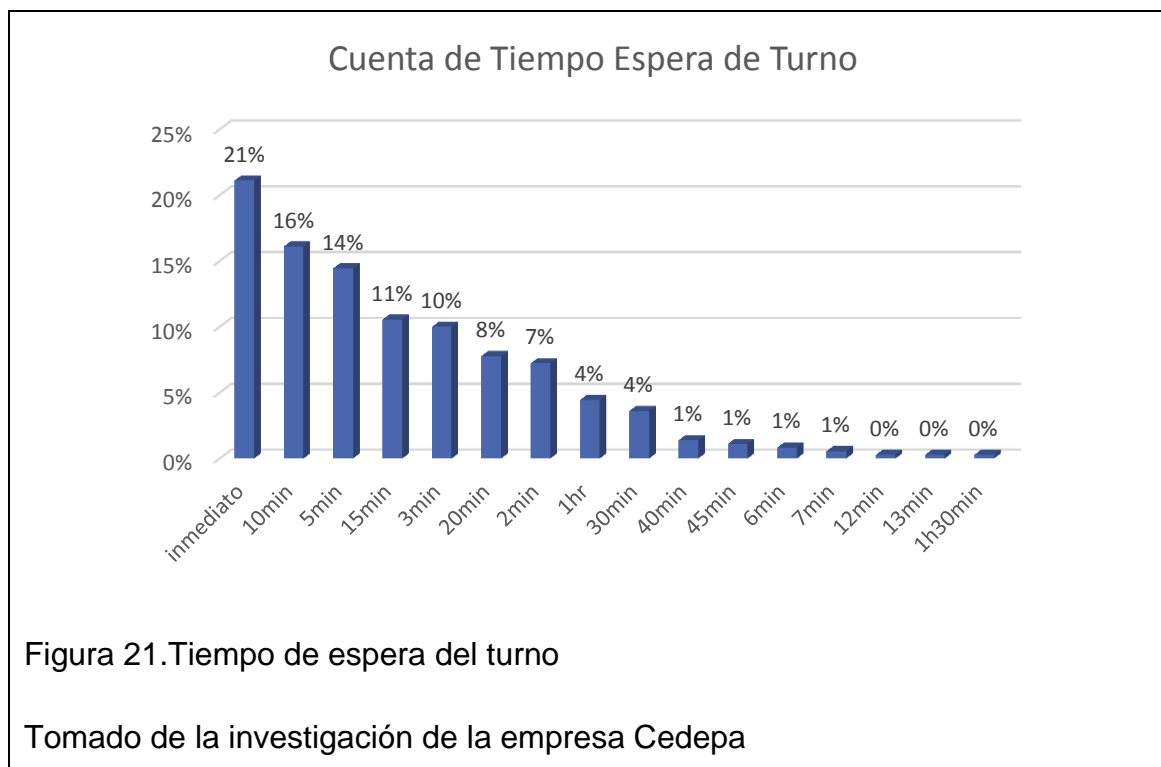


Tabla 31. Principales hallazgos de la pregunta 5

Pregunta5.	¿Encontró el producto que buscaba?
Principales hallazgos	La empresa tiene un buen abanico de productos lo que se refleja en esta pregunta ya que la mayoría encontró el producto que buscaba.

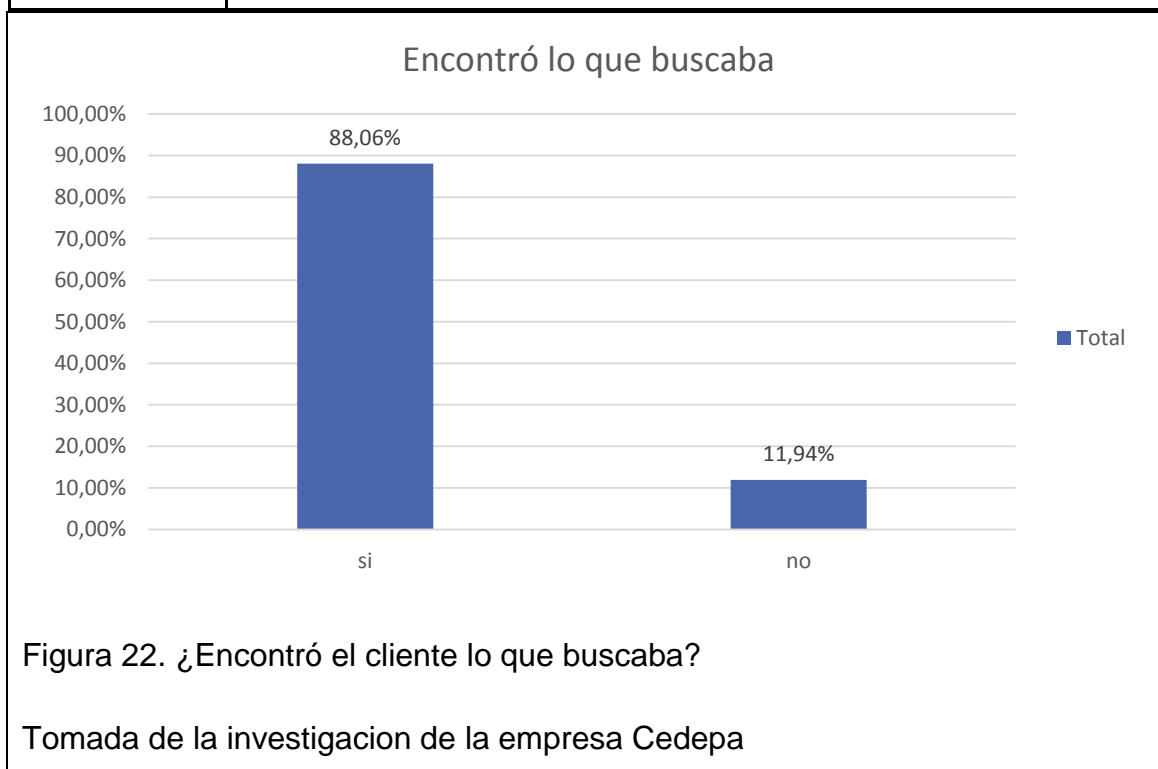


Tabla 32. Principales hallazgos de la pregunta 6

Pregunta6.	Si no encontró lo que buscaba, ¿El vendedor le sugirió otras alternativas?
Principales hallazgos	Fueron 43 clientes que no encontraron el producto deseado, de los cuales el 70% obtuvo una sugerencia de otra alternativa por parte del vendedor. Este resultado es considerablemente alto pero a su vez el 30% no fue asesorado lo cual es negativo. Por lo tanto hay que realizar mejoras en la atención y asesoramiento al cliente para mejorar este resultado.

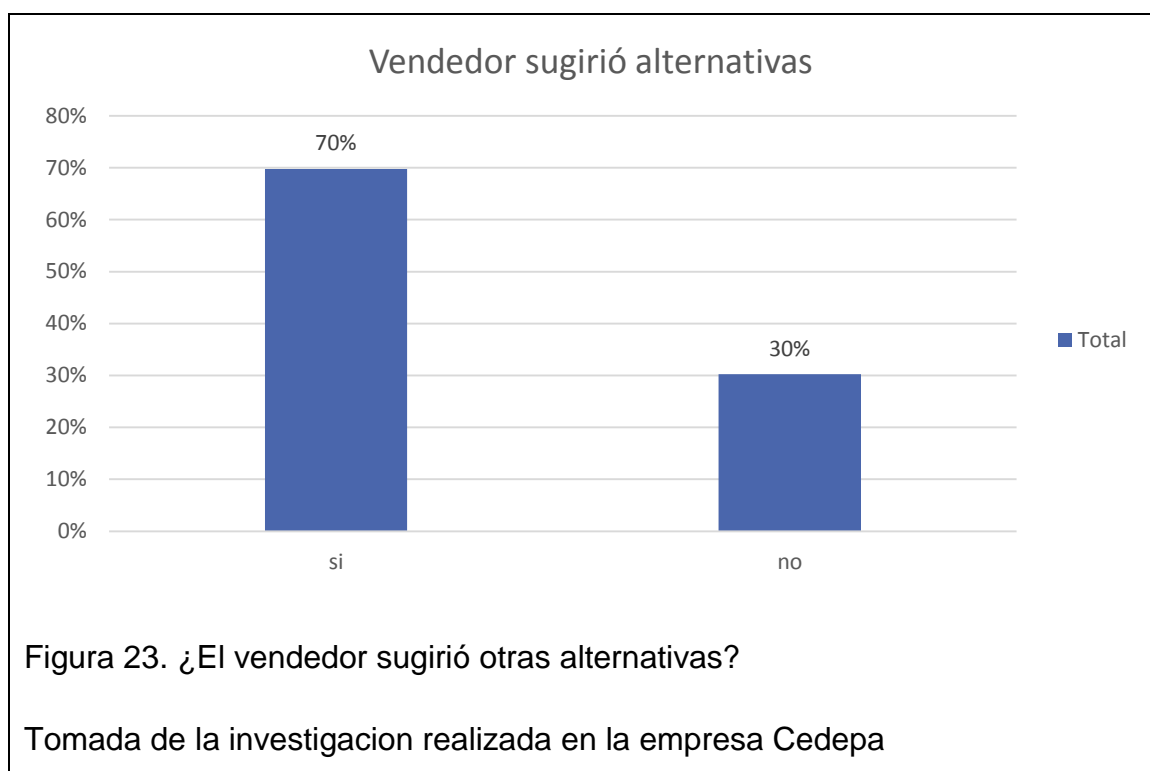


Tabla 33. Principales hallazgos de la pregunta 7

Pregunta7.	En una escala del 1 al 10. Independientemente de si compro o no, califique los siguientes atributos de la persona que lo atendió
Principales hallazgos	La mayoría de clientes ofrecen una buena calificación a la cortesía, conocimiento y asesoría por parte de los vendedores. Sin embargo se debe llegar a un mayor porcentaje de calificación por tanto se debe mejorar esta área de la empresa para brindar un mejor servicio.

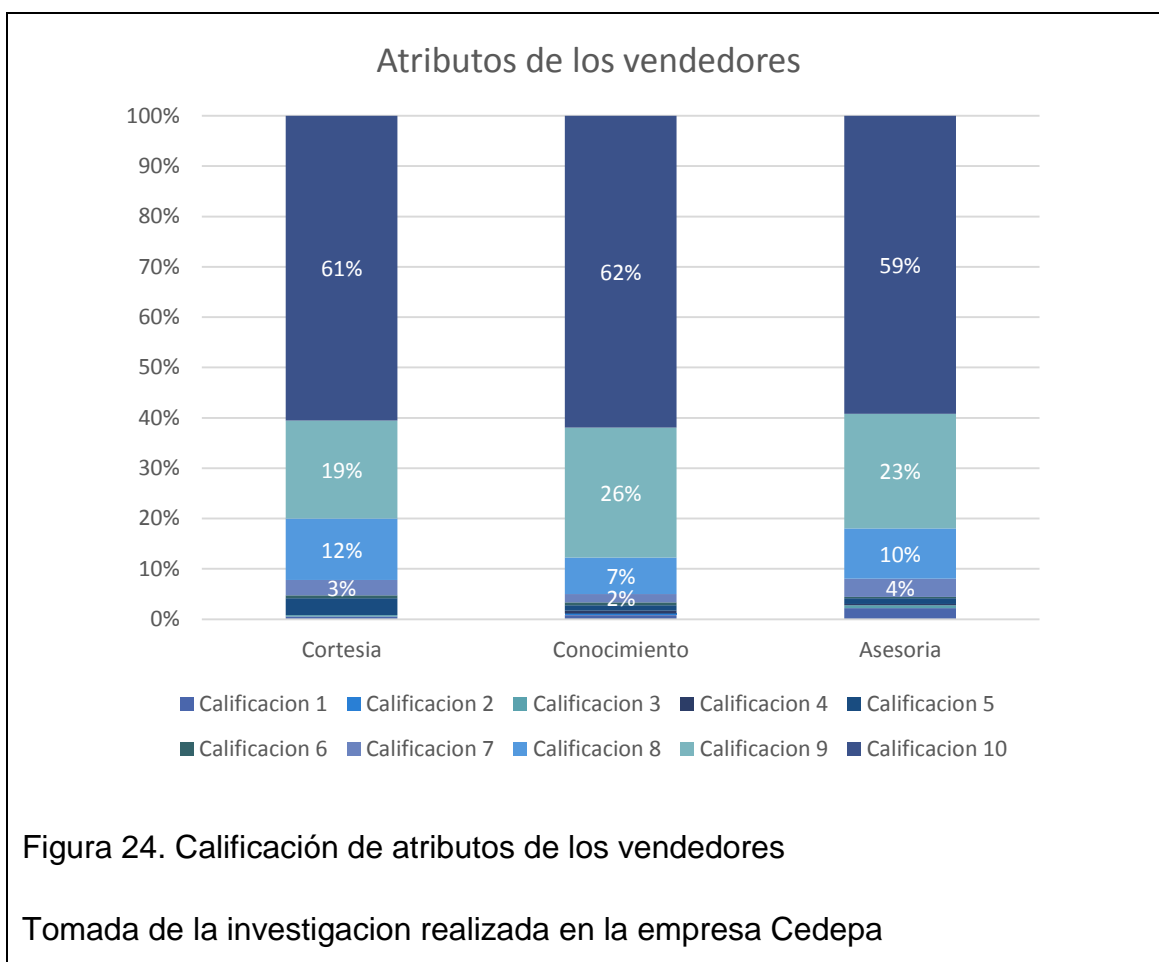


Tabla 34. Principales hallazgos de la pregunta 8

Pregunta8.	Solo si realizo la compra, ¿hizo fila para realizar el pago?
Principales hallazgos	La mayoría de clientes realizaron fila para cancelar el producto deseado. Se debe brindar una mayor rapidez por parte de las cajeras para evitar que esto suceda muy seguido. Además se debe implementar una cajera.



Figura 25. ¿Hizo fila para realizar el pago?

Tomada de la investigación realizada en la empresa Cedepa

Tabla 35. Principales hallazgos de la pregunta 9

Pregunta9.	¿Qué tiempo espero para realizar la cancelación en Caja?
Principales hallazgos	El tiempo de espera es relativamente bueno. Sin embargo, este no debe de extenderse a más de 5 min de espera. Por lo tanto se debe implementar una caja y a su vez capacitar a las actuales personas que ocupan este puesto para mejorar su rapidez y agilidad en su cargo.

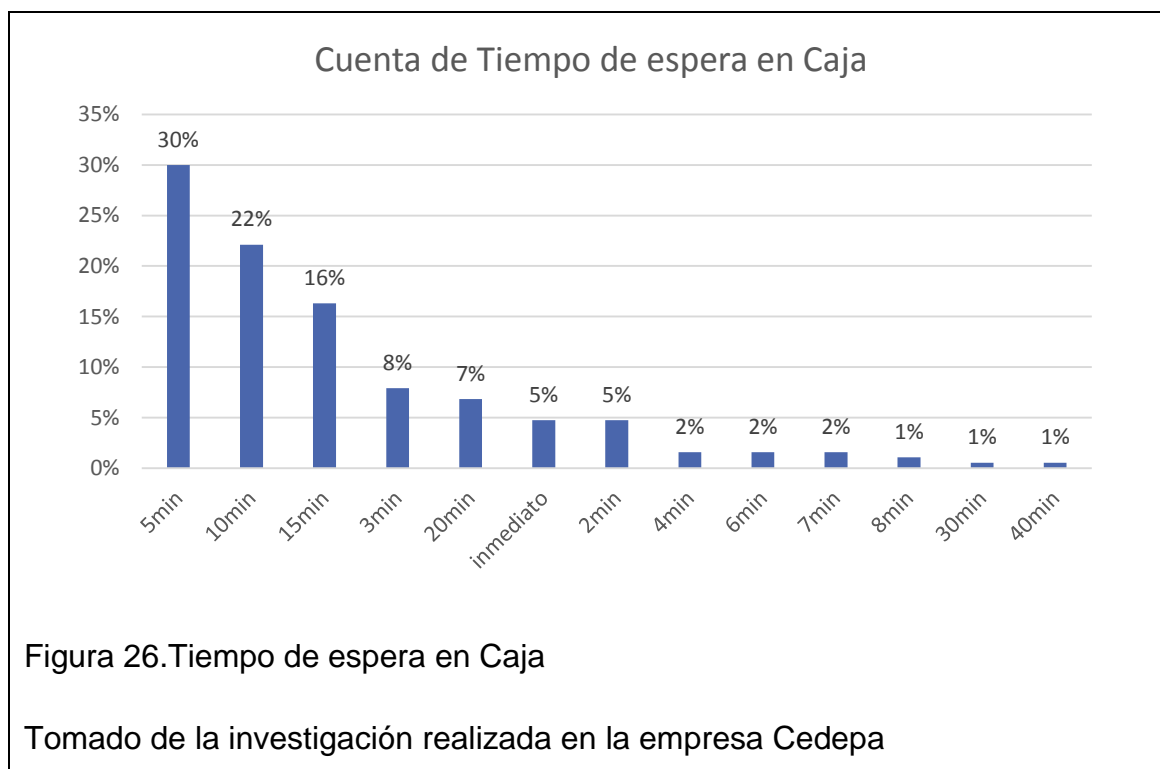


Tabla 36. Principales hallazgos de la pregunta 10

Pregunta10.	Califique la atención por parte de la cajera
Principales hallazgos	La mayoría de clientes dio una calificación de buena, lo cual es positivo para la empresa, pero se debe llegar a un nivel de muy bueno para mejorar la percepción de servicio al cliente.

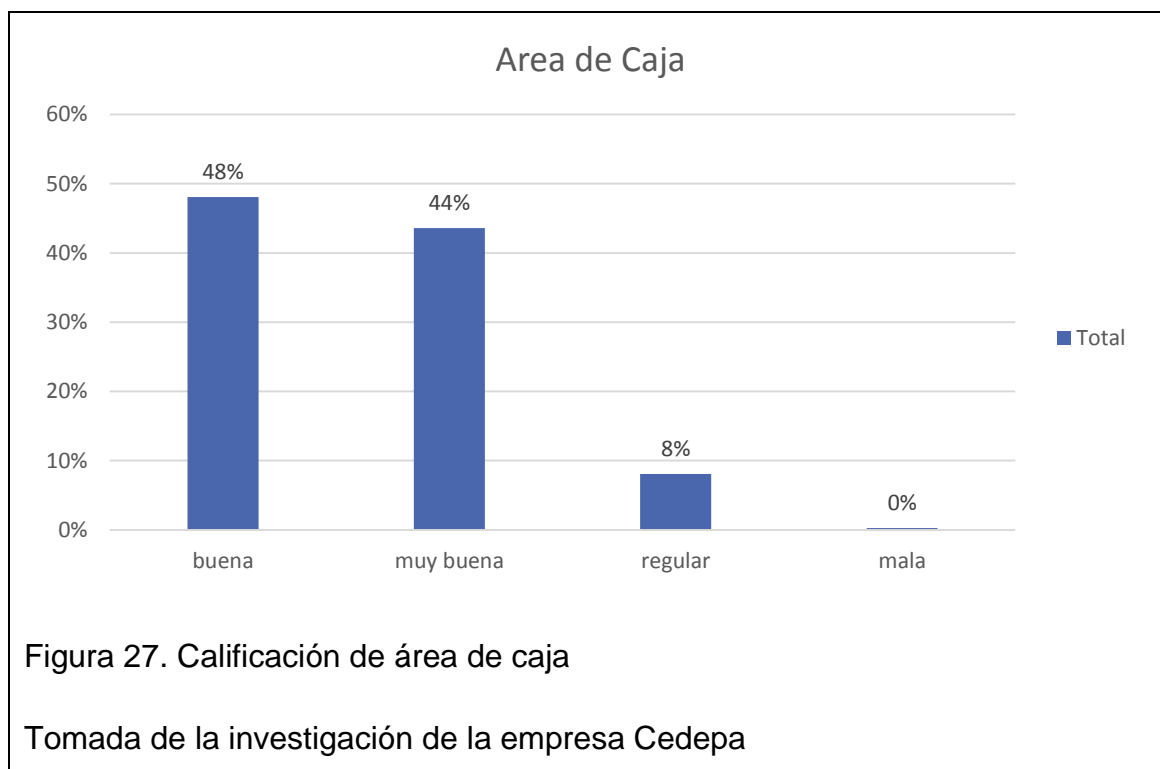


Tabla 37. Principales hallazgos de la pregunta 11

Pregunta11.	En el área de entrega, ¿Qué tiempo espero para la entrega de su producto?
Principales hallazgos	La mayoría de encuestados respondió que la atención en esta área fue inmediata, lo cual es muy bueno ya que así se optimiza el proceso de compra del producto. Sin embargo este porcentaje debe de ser más alto, es decir, que se debe mejorar aún más para que más clientes experimenten una entrega inmediata.

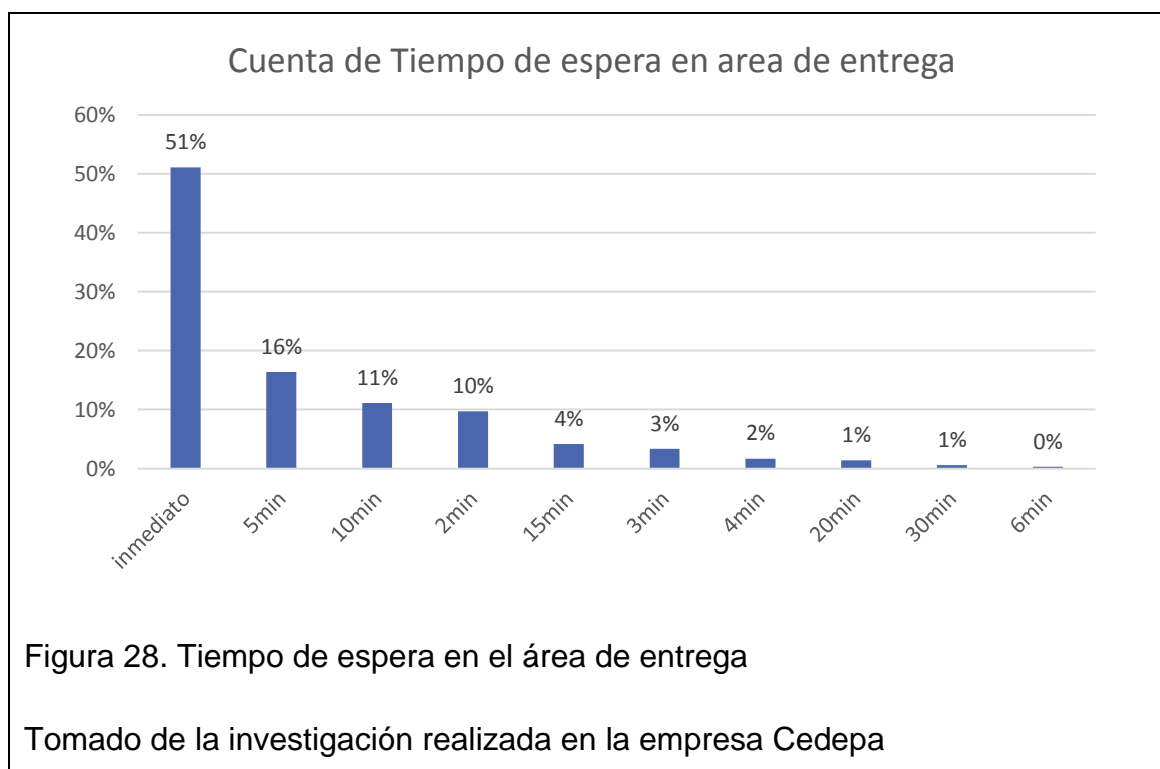


Tabla 38. Principales hallazgos de la pregunta 12

Pregunta12.	Califique la atención en el área de entrega
Principales hallazgos	La calificación de esta área en general es buena y muy buena, lo cual hace referencia que los clientes perciben una buena atención por parte de esta área.

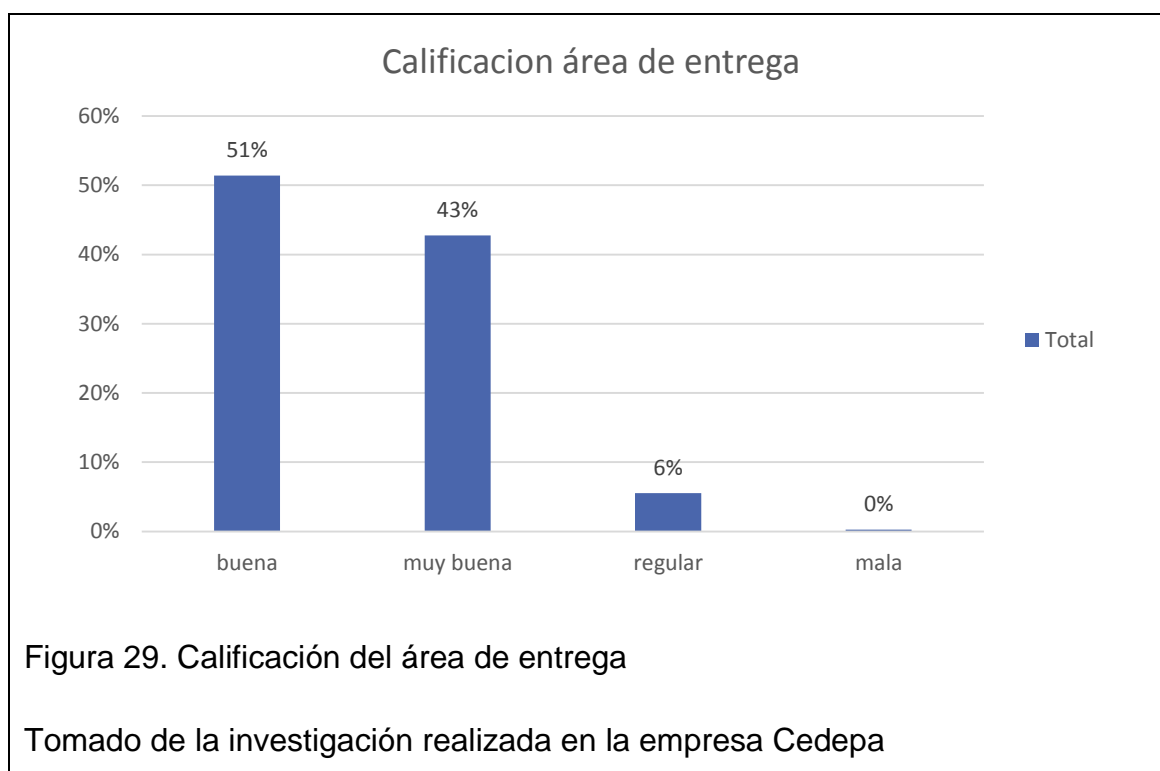


Tabla 39. Principales hallazgos de la pregunta 13

Pregunta13.	Si compro usted antes en este local, ¿tuvo reclamos?
Principales hallazgos	La mayoría de encuestados no tuvieron reclamo alguno luego de realizar la compra. Este resultado es positivo ya que así se genera una confiabilidad del cliente con la empresa. Sin embargo se debe reducir el 16% que si tuvo reclamos para asi mejorar la atención y fortalecer la confiabilidad del cliente.

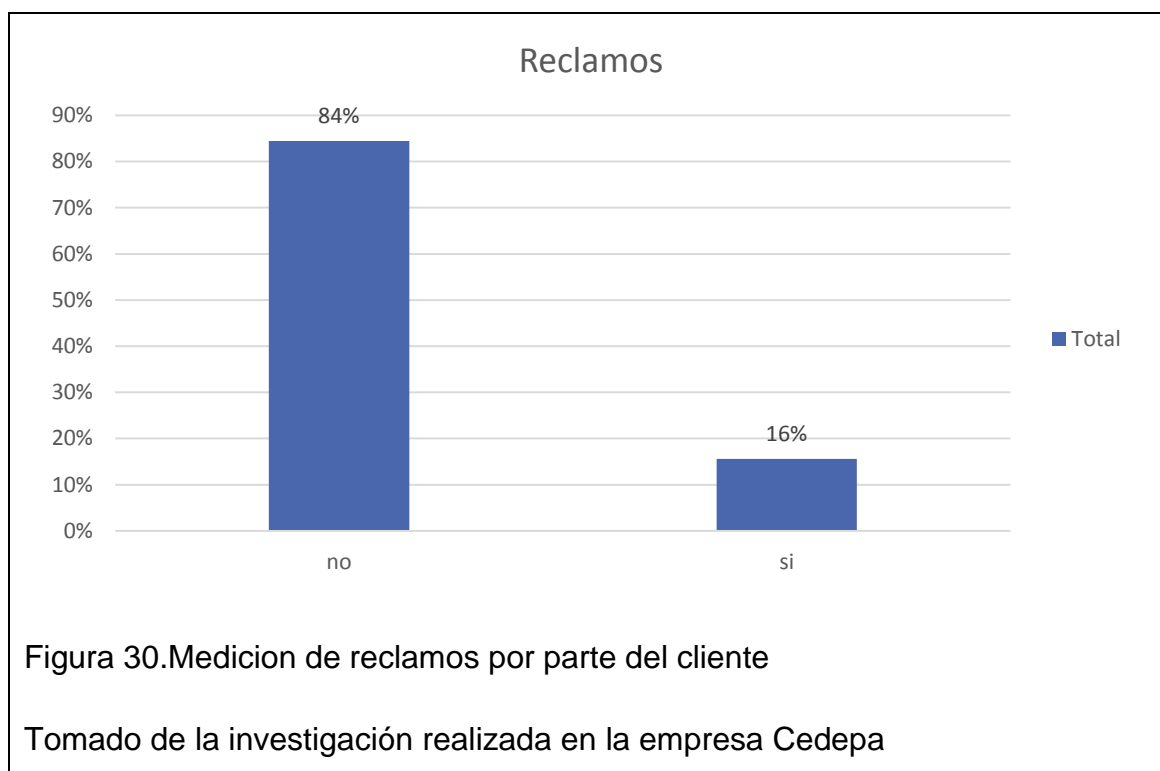


Tabla 40.Principales hallazgos de la pregunta 14

Pregunta14.	¿Qué tipo de reclamos? Escoja uno el más incidente.
Principales hallazgos	<p>Las 56 personas que en la anterior pregunta contestaron que sí tuvieron reclamos respondieron que la razón era por una devolución del producto. Además las justificaciones de la devolución eran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • por producto equivocado • producto en mal estado • cambio de producto.

Tabla 41.Principales hallazgos de la pregunta 15

Pregunta15.	En una escala del 1 al 10 .En términos generales cómo calificaría su visita al local
Principales hallazgos	El 36% de los clientes encuestados califico de 10 su visita al local, es decir, que su experiencia de compra fue buena. Sin embargo se deben hacer mejoras en la atención al cliente para que sean más los clientes que puedan apreciar esta experiencia de compra que ofrece la empresa ya que existe un alto porcentaje de calificación 7 o menor.

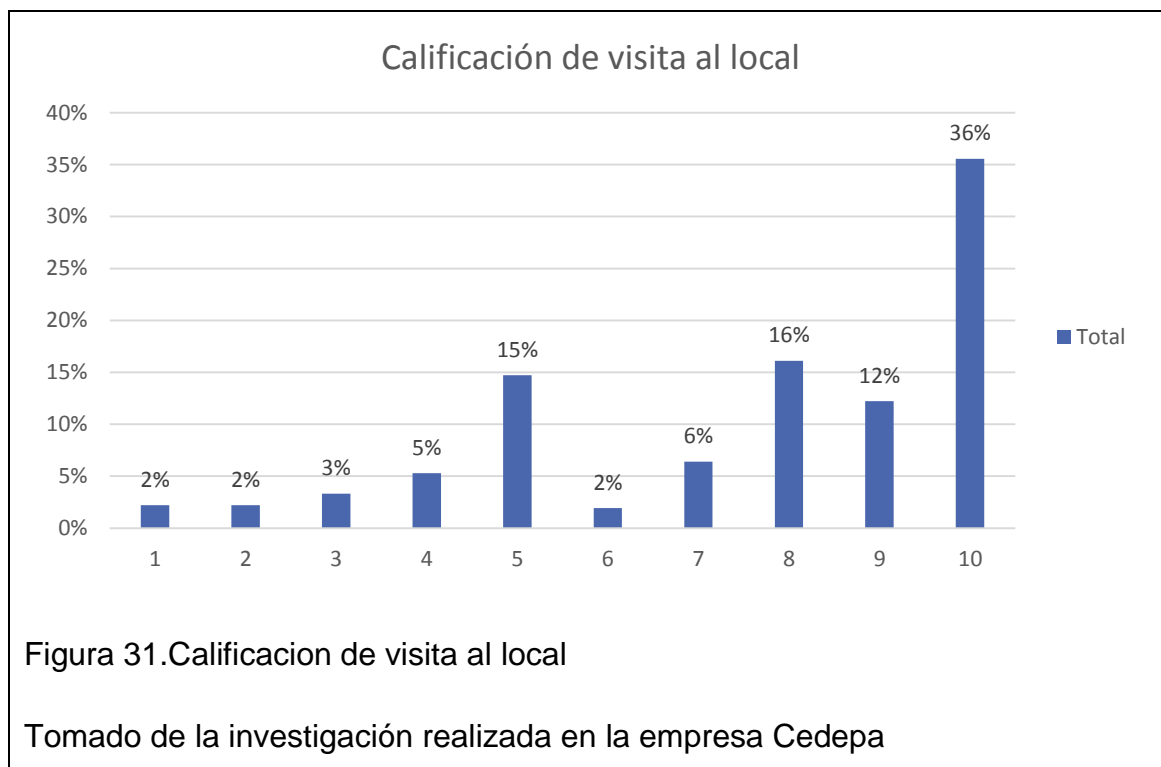


Tabla 42. Principales hallazgos de la pregunta 16

Pregunta 16.	En una escala del 1 al 10, siendo 1 bajo y 10 alto, cuál sería su intención de cambiarse de proveedor si existiera uno parecido o similar
Principales hallazgos	El 62% de los encuestados tienen una intención muy baja de cambiarse de proveedor, lo cual denota que están contentos con los productos y el servicio que ofrece la empresa.

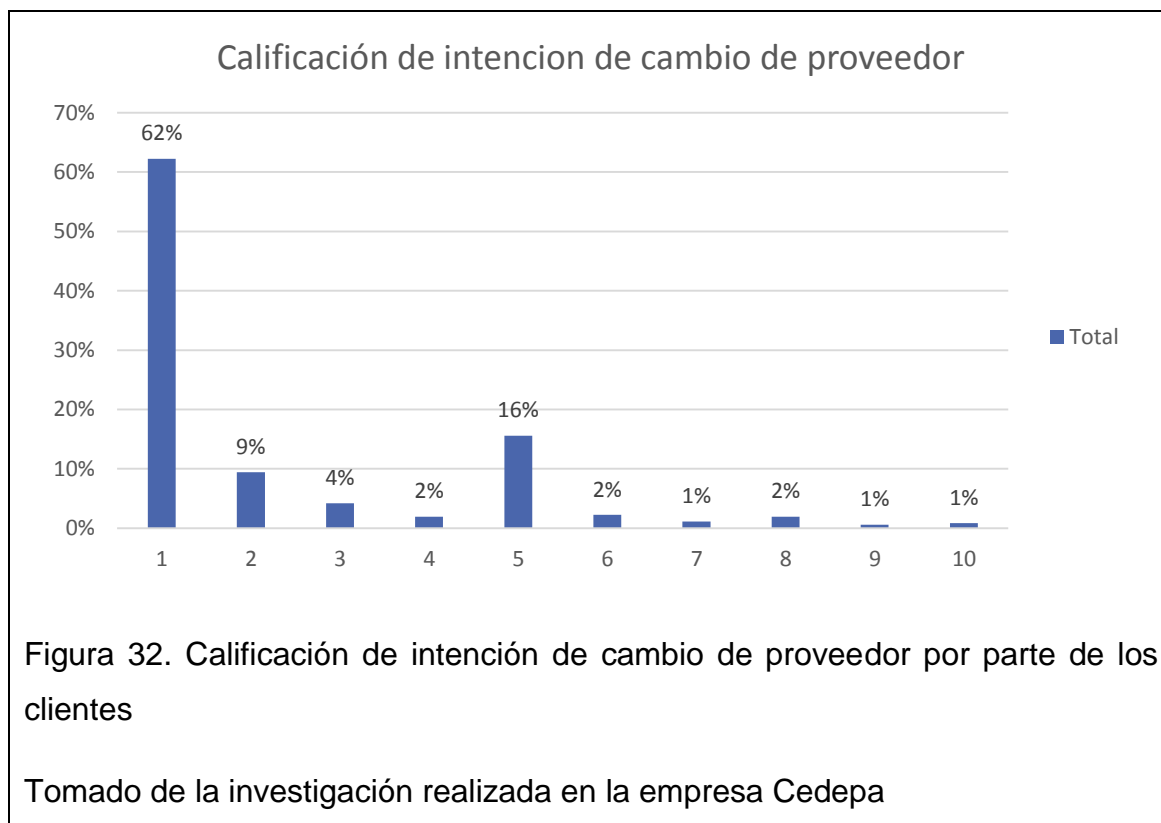


Tabla 43. Principales hallazgos de la pregunta 17

Pregunta 17.	Si la calificación es 6 o mayor, ¿cuál es la otra opción?
Principales hallazgos	La competencia directa se evidencia en esta pregunta. En la cual los encuestados respondieron que Alcemi, Repuestos el Colorado, Avisan, y los concesionarios son su otra alternativa de proveedor. Además que depende mucho del precio servicio, y cercanía del proveedor. Sin embargo sigue existiendo una preferencia por la empresa Cedepa ya que los competidores se especializan en algún producto en cambio la Cedepa ofrece variedad.

Tabla 44.Principales hallazgos de la pregunta 18

Pregunta18.	Que sugerencia daría a la empresa para mejorar
Principales hallazgos	<p>Los clientes sugirieron que la empresa debería mejorar en ciertos aspectos o implementar nuevos servicios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. • Capacitar a los colaboradores de la empresa para que brinden una mejor atención al cliente. • Aumentar el número de vendedores para agilizar el proceso de pedido del producto y evitar aglomeraciones. • Creación de una sucursal para agilizar el proceso de compra y disminuir aglomeración de personas en la matriz. • Implementar compras por internet. • Hacer respetar los turnos. • Instalar una caja adicional. • Brindar mayor asesoramiento, amabilidad y atención por parte de los vendedores. • Ofrecer un área de entrega más amplia. • Ofrecer un parqueadero más amplio para los clientes.

Tabla 45. Principales hallazgos de la pregunta 19

Pregunta 19.	De una escala del 1 al 10, siendo 1 bajo y 10 alto, que tan necesario considera usted que se deba crear una sucursal para incrementar la cobertura al cliente. ¿Por qué?(justifique su calificación)
Principales hallazgos	Existe una gran aceptación por los clientes de una apertura de una sucursal. Entre las razones por las que se encuentra necesario llevar a cabo la apertura de la sucursal están: la cercanía, disminuir aglomeraciones, ahorrar tiempo, evitar congestión de tráfico, y comodidad.

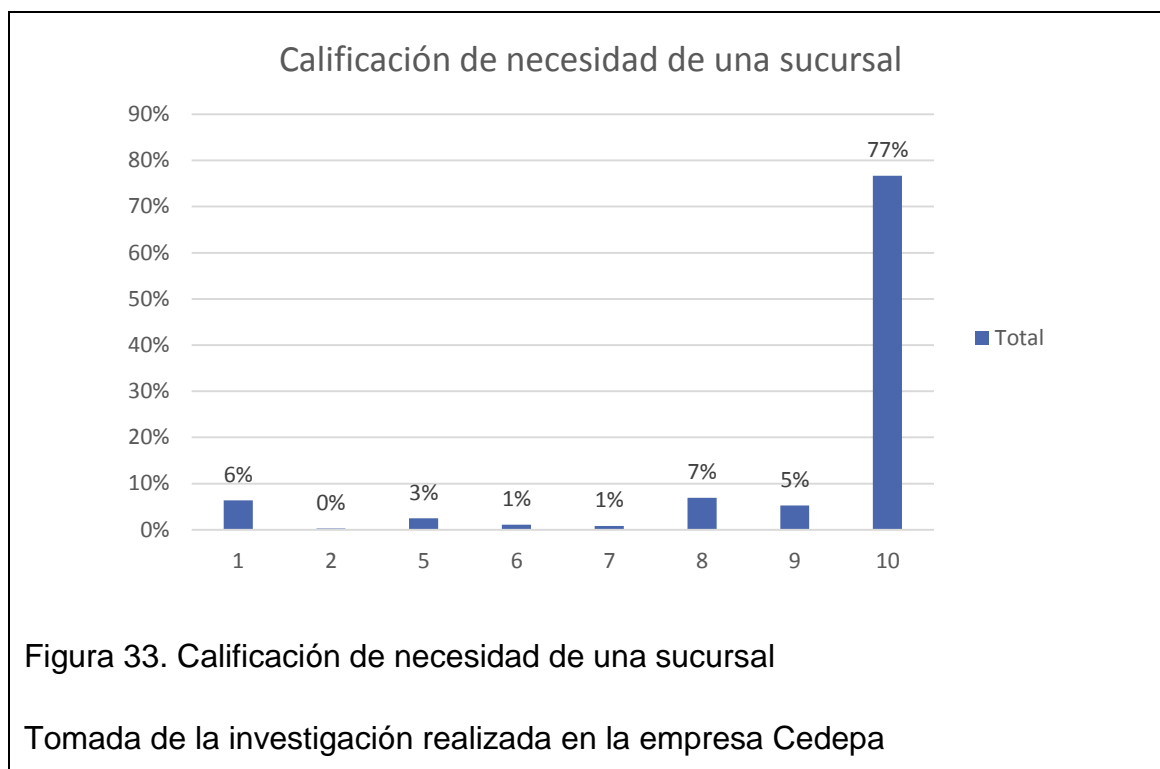


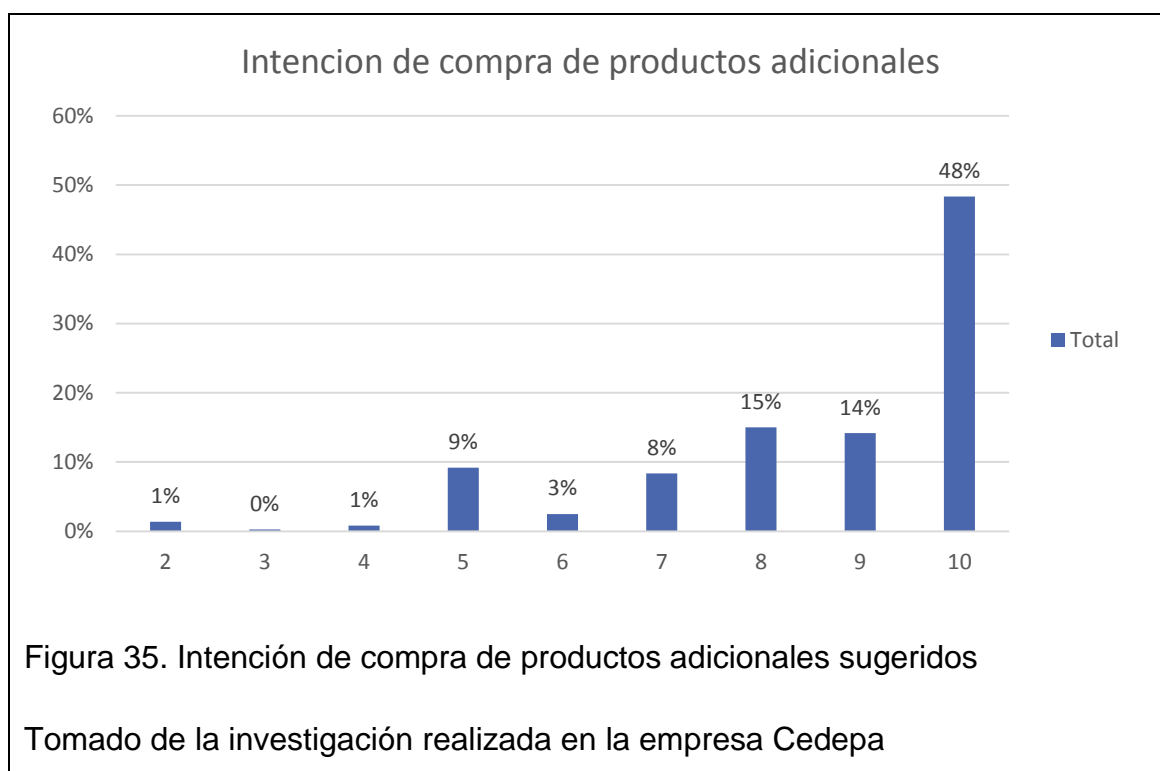
Tabla 46. Principales hallazgos de la pregunta 20

Pregunta20.	¿Qué productos adicionales sugiere usted que se implemente en la empresa? Señale la que más considere que necesite.
Principales hallazgos	Existe una notable preferencia por las llantas, lo cual hace referencia de que este sería una buena opción de producto nuevo que la empresa puede introducir en su inventario.



Tabla 47. Principales hallazgos de la pregunta 21

Pregunta21.	De la respuesta anterior, en una escala del 1 al 10 (siendo 1 bajo y 10 alto) ¿cuál sería la intención de compra de estos productos en una escala del 1 al 10?
Principales hallazgos	La intención de compra de los productos adicionales sugeridos es alta, lo cual es un punto a favor de la empresa para aumentar su cartera de productos adicionando nuevos ítems al inventario.



Principales hallazgos

En los resultados de las encuestas se refleja un tiempo de proceso de compra, en caso optimista, de 15 min, en caso pesimista, de una media hora o más. Este tiempo tiene una variabilidad que depende de la acumulación de clientes

en el momento en que estos acudan a la empresa. Por lo tanto los encuestados ofrecieron como sugerencia que se aumente el número de personal en ventas, caja y entrega para optimizar el tiempo del proceso de compra.

Además se debe realizar capacitaciones al personal para que brinden un mejor servicio al cliente aumentando la cortesía, asesoría, agilidad y rapidez en el momento de cumplir con sus responsabilidades.

La idea de la apertura de una sucursal tiene una buena acogida para que esta sirva de ayuda con la aglomeración de clientes en la matriz y así ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Además la ubicación es de suma importancia ya que se requiere que este en un lugar donde no exista tanto tráfico como le sucede a la matriz.

Una nueva línea de productos como lo son las llantas tendría una buena aceptación por parte de los clientes actuales de la empresa por lo cual se debe analizar la inclusión al abanico de productos que posee la empresa.

Investigación Interna

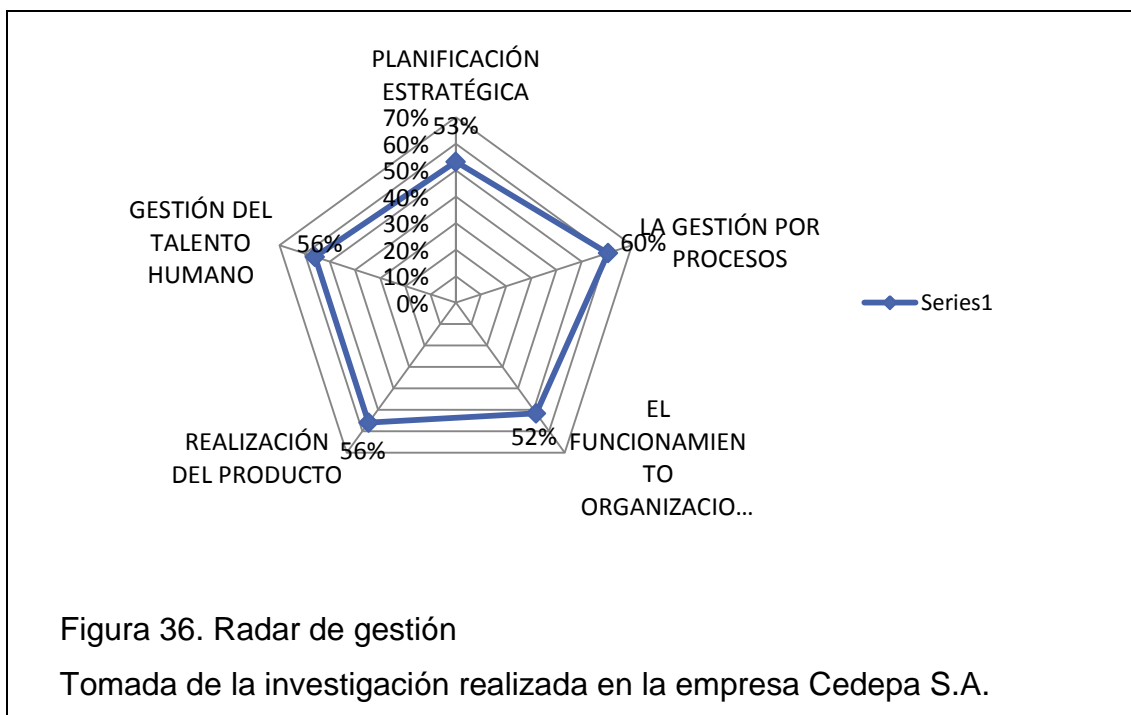
Adicionalmente se ejecutó encuestas al personal para conocer cómo se encuentra la empresa internamente por medio de un radar de gestión con el cual se puede medir el trabajo interno en cuanto a planificación estratégica, gestión por procesos, funcionamiento organizacional, realización del producto, y gestión del talento humano.

Metodología

El radar de gestión es una herramienta de investigación cuantitativa para conocer la organización que existe en cada área de la empresa, la cual se realiza por medio de encuestas personales a los colaboradores de la misma.

Para entender mejor en contenido de esta investigación ver el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo 3.

En el siguiente gráfico se puede observar en qué posición se encuentra la empresa en estos distintos temas.



Los porcentajes en cada área no son relativamente altos pero con esto se puede inducir que sus colaboradores tienen el conocimiento de los procesos y funciones, sin embargo no están registrados de manera formal en un documento. El cual sería de mucha ayuda para dar un mayor enfoque de hacia dónde se dirige la empresa y que se está realizando para poder lograrlo. Por lo tanto en este proyecto de mejoras se considera de suma importancia la creación de un manual de procesos y un manual de funciones para brindar una guía al personal y por consiguiente generando una organización y agilización de procesos en la empresa.

3.2. Planteamiento de objetivos

3.2.1. Objetivos a corto plazo

Elaborar un plan de capacitación del personal enfocándose en el servicio al cliente para que este mejore la productividad en un 40% generando un aumento de las ventas de un 3% al cabo de 6 meses.

Realizar modificaciones en la filosofía corporativa para dar un mejor enfoque de las actividades de la empresa generando un ahorro al gasto administrativo de un 5% en los primeros años.

Establecer un plan estratégico y operativo para guiar las acciones que llevarán al éxito a la empresa que además generará un ahorro de un 5% en el gasto administrativo al cabo de un año.

Estructura organizacional que incluye organigrama y Crear un manual de funciones para que la persona tenga conocimiento de las funciones y responsabilidades de su respectivo puesto y se disminuya el nivel de incertidumbre en el mismo.

3.2.2. Objetivos a mediano plazo

Incrementar las ventas en un 20%, es decir el doble de los que se genera cada mes, con la creación de una sucursal descongestionando la aglomeración de clientes en la matriz y así agilizando tiempos del proceso de compra para mejorar la experiencia de compra del cliente.

Implementar un sistema de gestión de calidad para que mejore la productividad de sus colaboradores y así aumente la rentabilidad de la empresa, que genere un ingreso de un 2% al cabo de un año.

3.2.3. Objetivos a largo plazo

Certificar a la empresa en una norma de calidad ISO para brindar mayor confiabilidad y calidad a los procesos que se ejecutan de manera que se optimicen los procedimientos para ofrecer excelencia en el servicio al cliente.

3.3. Definición de las áreas a ser intervenidas

Las áreas a ser intervenidas son todas, sin embargo en una reunión con el Gerente General se seleccionaron como primordiales de inmediato la ejecución del manual de funciones, manual de procesos y capacitación del personal enfocado al servicio al cliente, esto entre las mejoras internas. Además, se identificó como relevante la necesidad de crear una sucursal para brindar un mejor servicio al cliente y así cubrir más mercado a nivel local.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1. Propuesta de cambio

La propuesta de cambio va dirigida a la mejora interna y externa de la empresa, para la cual se realizó encuestas a los clientes para medir su nivel de satisfacción. Además en las encuestas realizadas a los clientes actuales se pudo observar la necesidad de mejorar el servicio al cliente por lo cual se realizará un plan de capacitación al personal para lograr una claro progreso en ese factor importante para la empresa.

En las encuestas ya mencionadas también se reflejó la necesidad de reclutar personal en áreas como ventas, caja y entrega lo cual no se puede realizar en la matriz actual por falta de espacio. Por lo tanto se definió como punto clave la inversión en la creación de una sucursal para así agilizar procesos y mejorar la calidad de servicio al cliente.

En el siguiente cuadro se detallan las mejoras propuestas para la empresa.

Tabla 48. Plan de acción

PLAN DE ACCION		
Mejoras	Costo	Ahorro / Rentabilidad
Capacitación al personal	\$ 5.520.00	3% Aumento de ventas
Modificación de filosofía de la empresa	\$ 200.00	4% Reducción del gasto administrativo
Elaboración de un plan estratégico	\$ 500.00	2% Costo de venta, 5% reducción del gasto administrativo
Programa de difusión	\$ 200.00	4% Gasto Administrativo
Creación de una Sucursal	\$ 406.902,79	20% Aumento de ventas
Sistema de gestión de calidad	\$ 600.00	2% reducción de costo de venta
Implementación ISO 9001	\$ 10.000.00	2% ahorro en las distintas áreas de la empresa

4.1.1. Planteamiento de las estrategias

Las estrategias planteadas para este plan de mejoras, de acuerdo con Fred David, son intensivas de penetración de mercado.

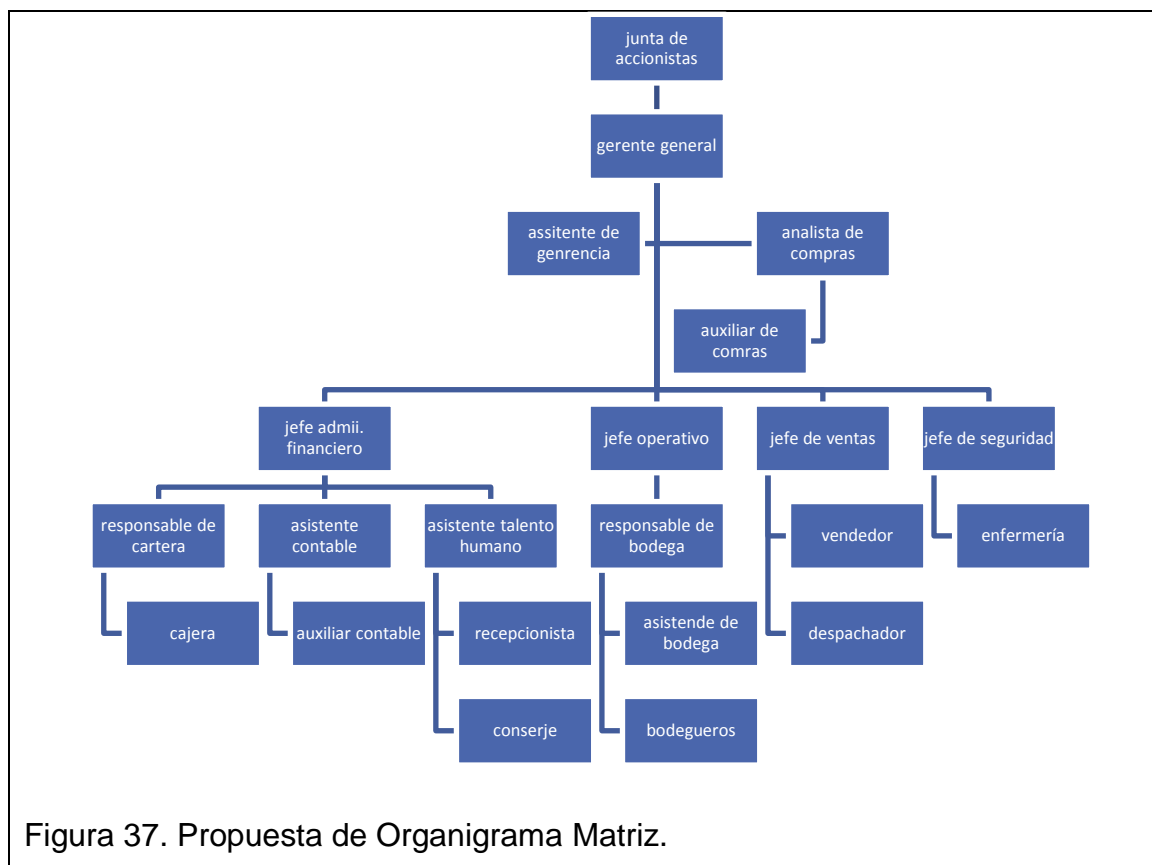
La penetración en el mercado en ocasiones se define como estrategia intensiva porque exige la ejecución de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos que ya existen en el mercado (Fred, 2008)

4.1.2. Propuesta de implementación

Para poder crear la sucursal primero se debe realizar mejoras internas en la empresa como lo son el manual de funciones, capacitación al personal, modificación de la filosofía y la elaboración de un plan estratégico Las cuales estarán a cargo de personas que laboran en la empresa.

Adicionalmente se elaboró una propuesta de manual de funciones de cada puesto se puede apreciar en el Anexo 4, básicamente se detallan las tareas que debe cumplir la persona que mantenga el respectivo cargo designado.

Además en una reunión con los mandos medios de la empresa se propuso que el siguiente organigrama sea establecido, el cual fue tomado con buena aceptación ya que describe muy bien la autoridad que posee cada puesto.



Localización geográfica

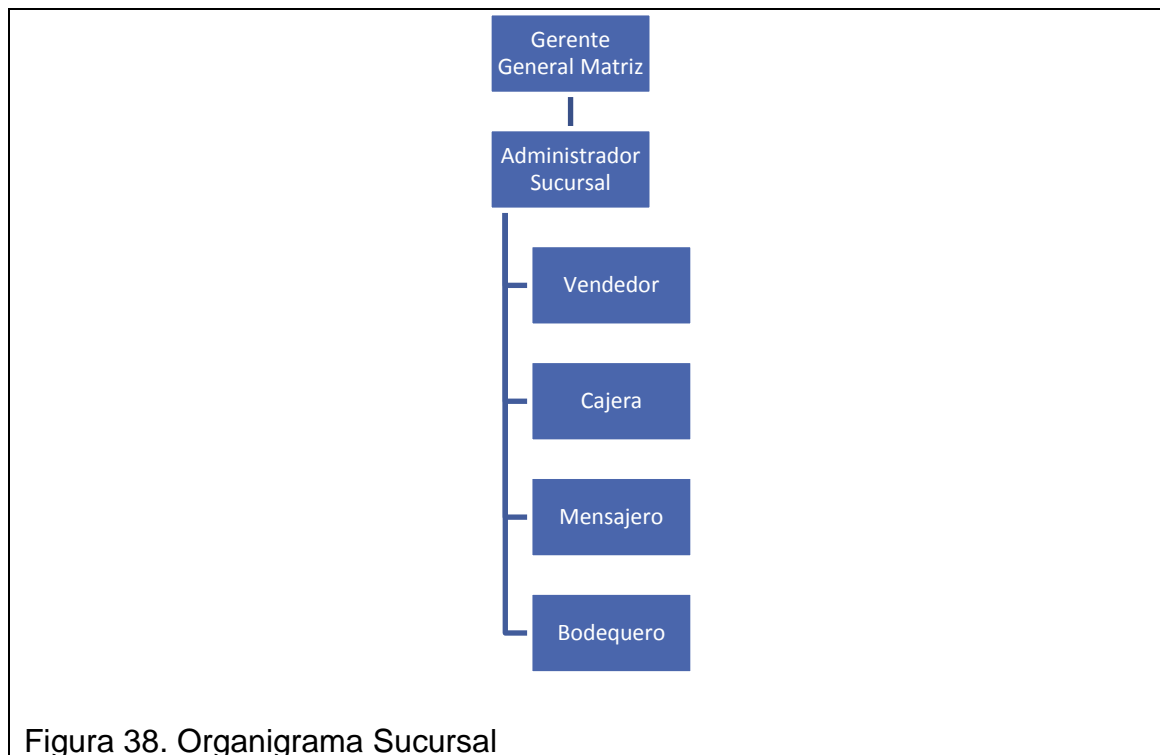
La nueva sucursal de la empresa Cedepa estará ubicada al Sur de Manta en el sector Centenario debido a la cercanía con los clientes actuales y potenciales que se encuentran a los alrededores de esta localización que se ve reflejado en las encuestas realizadas. Adicionalmente se realizó un análisis tomando en cuenta los factores claves como los con la que la ubicación cuente con fácil acceso, amplitud, seguridad y parqueadero.

Para la elección de la ubicación se elaboró un análisis de valuación de las principales alternativas, la cual esta detallada en la tabla 47

Tabla 49. Análisis de Ubicación Geográfica de la Sucursal

NECESIDADES	PESO	CENTENARIO (SUR)		LOS ELECTRICOS (NORTE)		4 DE NOVIEMBRE (CENTRO)	
AMPLITUD	35%	8	2.8	6	2.1	4	1.4
ACCESO	20%	7	1.4	7	1.4	5	1
PARQUEADERO	20%	8	1.6	6	1.2	3	0.6
SEGURIDAD	25%	6	1.5	6	1.5	7	1.75
TOTAL	100%		7.3		6.2		4.75

Organigrama de la Sucursal



Personal para sucursal

Los colaboradores que laboraran en la sucursal en su mayoría inicialmente provendrán de la matriz debido al conocimiento que ya posee cada uno de ellos para el puesto solicitado. A continuación se definen los manuales de funciones y el perfil de cada uno de los puestos a ocupar en la sucursal.

Tabla 50. Manual y perfil de Administrador para la Sucursal

ADMINISTRADOR	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	GERENTE GENERAL DE LA MATRIZ
Reporta a (nombre del cargo):	JUNTA DE ACCIONISTAS
Dirección:	GERENCIA
Departamento:	GERENCIA
2. Objetivo Principal	
Es la persona responsable de la adecuada dirección, organización, control de los recursos y bienes que posee la sucursal. Proyecta, elabora y propone estrategias para el crecimiento y mejoramiento de la empresa.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título Universitario en Carreras afines a Administración y Economía	2 años
3. Funciones principales	
Supervisar los distintos puestos que posee la sucursal.	
Mantener una relación proactiva con el personal que está involucrado con la empresa.	
Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.	
Emitir reportes contables para ser enviados a la matriz.	
Representar a la sucursal en cualquier evento.	
Realizar pedidos a la sucursal y a los proveedores para mantener un buen inventario de productos.	
Identificar y resolver problemas que se susciten en el ámbito laboral.	

Negociar con proveedores.
Investigar y analizar nuevos productos en el mercado que tengan buena probabilidad de rentabilidad para su respectiva adquisición.
Cubrir el área de entrega de los productos temporalmente.
4.Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Integración • Administración de equipos y recursos • Dinamismo • Efectividad • Recopilación y Análisis de información

Tabla 51. Manual de funciones y perfil de Vendedor para la Sucursal

VENDEDOR	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	VENDEDOR
Reporta a(nombre del cargo):	ADMINISTRADOR
Dirección:	AREA COMERCIAL
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Generar y consolidar ventas efectivas ofreciendo un excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa motivando la lealtad y satisfacción de los mismos.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller	2 años
Cursos de atención al cliente Curso o conocimientos en repuestos automotrices.	
3. Funciones principales	
Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de manera cordial.	

Proporcionar información del producto solicitado por el cliente.
Asesorar Y VENDER al cliente recomendando la compra de mercadería adicional o complementaria.
Asesorar al cliente ofreciendo productos sustitos que tengan los mismos atributos y funciones del producto solicitado.
Actuar con iniciativa ante detalles o pedidos exigentes de clientes para ofrecer una mayor satisfacción.
Pedir datos para la formulación del ticket.
Preguntar forma de pago para aplicar o no un descuento adicional.
Explicar al cliente los pro y contra de las dos opciones de pago.
Realizar proformas para empresas o personas naturales.
Sugerir al jefe de ventas ideas para la optimización de movilidad de mercadería de menos rotación.
Agradecer al cliente por su visita.
Realizar pedidos y hacer el respectivo seguimiento del producto solicitado.
Analizar y generar devoluciones por parte del cliente de ser necesario.
Atender llamadas telefónicas de clientes.
Comunicar a caja alguna novedad con facturación.
Mantener limpio su puesto de trabajo.
4.Funciones Secundarias
Realizar el aseo del área de ventas.
Realizar reposición de productos.
Perchar repuestos en planta baja.
Dar soporte a entrega cuando lo necesite.
Dar soporte a bodega en cuento al ingreso de mercadería.
5.Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Liderazgo • Organización • Análisis de precios

- **Dinamismo**
- **Eficiencia y Eficacia**
- **Puntualidad**
- **Iniciativa**
- **Persuasión**

Tabla 52. Manual de funciones y perfil de Bodeguero para la Sucursal

BODEGUERO	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	BODEGUERO
Reporta a(nombre del cargo):	ADMINISTRADOR
Dirección:	BODEGA
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Es la persona encargada de mantener el adecuado manejo y almacenamiento de la mercadería recibida.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller	2 años
Curso o conocimientos en inventario.	
3. Funciones principales	
Descargar mercadería de transporte de carga.	
Recibir mercadería con su respectiva factura para verificar los productos que lleguen.	
Etiquetar mercadería.	
Perchar mercadería.	
Realizar envío de devoluciones al proveedor.	
Reposición de repuestos para stock.	

Reportar a JEFA de BODEGA algún incidente con la mercadería.
Dar soporte al área de ventas despachando productos solicitados.
4.Funciones Secundarias
Limpieza del área de ventas
Limpieza de los exteriores del almacén.
5.Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Organización • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad • Iniciativa

Tabla 53. Manual de funciones y perfil de Cajera par la Sucursal

CAJERA	
1.Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	CAJERA
Reporta a(nombre del cargo):	ADMINISTRADOR
Dirección:	CAJA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2.Objetivo Principal	
Garantizar las operaciones de unidad de caja, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor. A fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de pagos que correspondan a través de la caja.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller	2 años
Curso en recaudación de dinero	
3.Funciones principales	

Realizar el cobro de las facturas a clientes ya sea en efectivo, tarjeta, o cheques.
Realizar retenciones e ingresarlas al sistema.
Realizar el comprobante de pago por anticipo de repuestos por sobre pedido.
Entregar comprobantes de pago por anticipo a Recepción para su respectivo seguimiento.
Hacer pagos de facturas de crédito en efectivo.
Recibir notas de crédito y aplicarlas respectivamente.
Mantener cuadrada la caja con el montón que se le asigno.
Entregar el dinero, cheques y otros documentos recaudados a la auxiliar administrativa en el cierre de cuadro de caja del día.
4.Funciones Secundarias
Entregar retenciones a transportistas.
Dar soporte en el área de entregar cuando sea solicitado.
5.Competencias
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación y motivación• Organización• Rapidez• Análisis de datos y precios• Dinamismo• Eficiencia y Eficacia• Puntualidad• Iniciativa

Tabla 54. Manual de funciones y perfil de Mensajero Motorizado

MENSAJERO MOTORIZADO	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	MENSAJERO MOTORIZADO
Reporta a(nombre del cargo):	ADMINISTRADOR
Dirección:	MENSAJERIA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Brindar correctamente el servicio de transporte de documentación o mercadería y por mantener el motorizado en perfecto estado de orden y presentación.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller	2 años
Licencia de Moto (tipo A)	
3. Funciones principales	
Retirar mercadería de los diferentes tipos de transportes en la ciudad de Manta.	
Entregar los repuestos a los diferentes talleres que le sean asignados por parte de bodega o entrega.	
Realizar depósitos enviados por Administración.	
Buscar repuestos que sean solicitados por los vendedores para satisfacer alguna solicitud de producto que requiera el cliente y que no se tenga en stock.	
Realizar trámites legales en notaria u otras instituciones.	
Entregar retenciones enviadas por administración.	
Realizar cobros de deudas que le son designadas por el área de cobranza.	
4. Funciones Secundarias	
Ayudar con la limpieza de la empresa.	
Colaborar con el cierre de puertas enrollables al terminal la jornada laboral	

de la empresa.

5.Habilidades requeridas para el puesto

- **Comunicación y motivación**
- **Organización**
- **Análisis de datos y precios**
- **Dinamismo**
- **Eficiencia y Eficacia**
- **Puntualidad**
- **Iniciativa**

La remuneración que será asignada a cada uno de ellos consta en la siguiente tabla N. 53

Tabla 55. Remuneración de Colaboradores de la Sucursal

PERSONAL	DECI MO 3ER.	DECI MO 4TO.	FDO. RESE RVA	SUELDO	APORT. IESS	QUINCE NA	GRAN TOTAL
Administrador				800,00	-75,60	-200,00	524,40
Vendedor Senior				565,00	-53,39	-150,00	361,61
Vendedor Junior				364,00	-34,40	-100,00	229,60
Mensajero				354,00	-33,45	-100,00	220,55
Cajera				400,00	-37,80	-150,00	212,20
Bodeguero				354,00	-33,45	-100,00	220,55
TOTAL				2.837,00	-268,10		1.768,90

Los colaboradores se acogen a que sus decimos sean acumulados.

4.1.3. Cronograma de implementación

En el siguiente Cronograma se detallan las mejoras que se realizarán en la empresa, en el cual se especifica el tiempo de duración que estos tendrán.

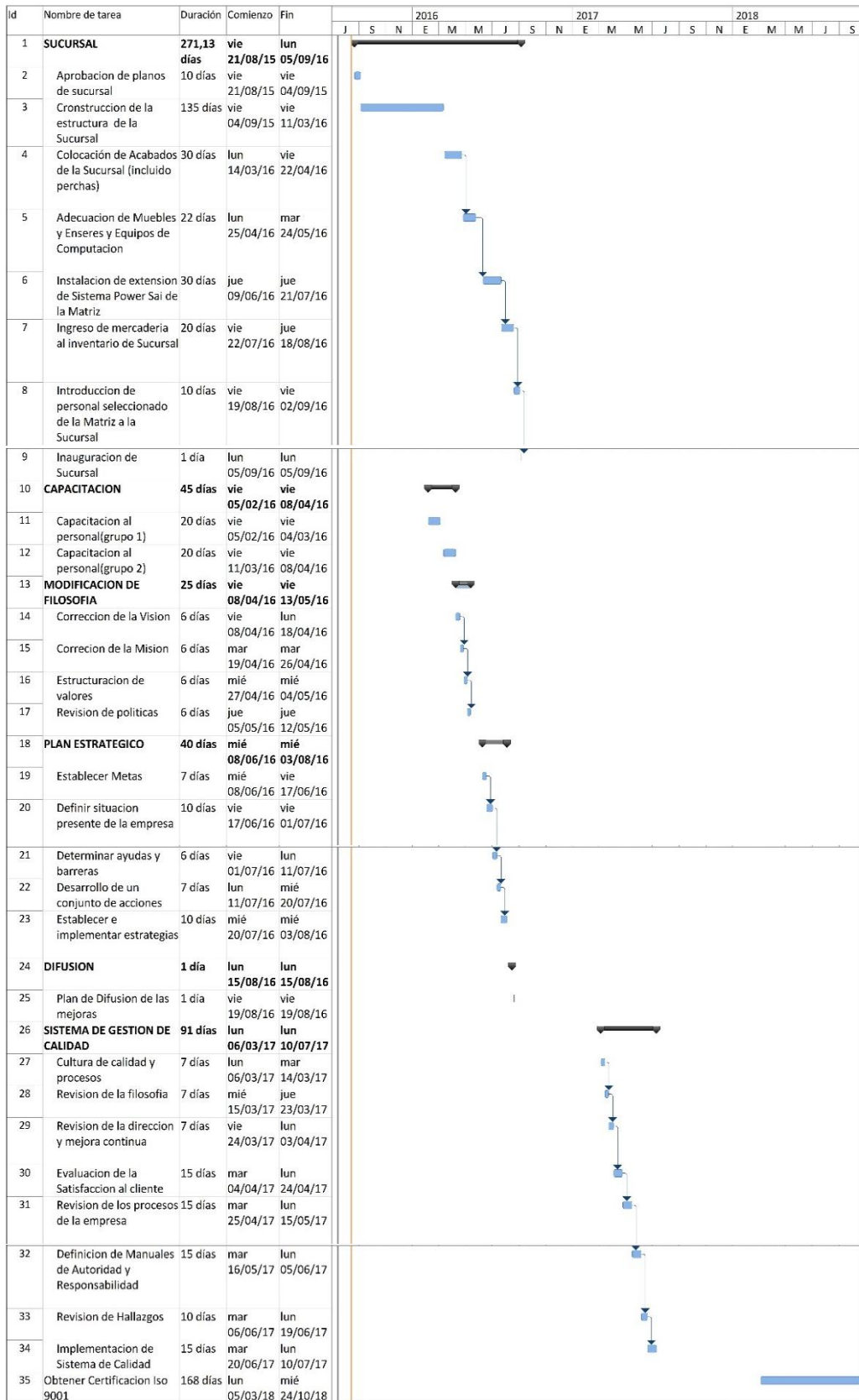


Figura 39. Cronograma de Actividades

Capacitación del personal en servicio al cliente.

La capacitación enfocada al servicio al cliente se la realizara en dos meses, debido a la cantidad de colaboradores que tiene la empresa, y se hizo dos grupos para que todos puedan asistir. La capacitación comprende de coaching, técnica de ventas y servicio al cliente.

Sucursal

La construcción de la sucursal empieza en Agosto del 2015 para poder empezar el funcionamiento en Septiembre del 2016 ya que el Gerente General vio necesario realizar este proyecto para hacer una reinversión de utilidades para el crecimiento corporativo y además generar un mejor servicio al cliente que se puede reflejar la falta de esto en las encuestas realizadas.

Modificación de la Filosofía

La modificación de la filosofía se realizara por parte de dos personas que trabajan en la empresa con el apoyo del Gerente General. Esta mejora comprende la corrección de la visión y la misión de la empresa para luego elaborar los valores y reestructurar bien las políticas establecidas de la empresa.

Plan estratégico

El plan estratégico será elaborado por dos personas que trabajan en la empresa con el apoyo de la Jefa Administrativa Contable y Gerente General para así tener un mejor enfoque de las metas estratégicas que se elaboraran.

Para lo cual:

- Se establecerán metas del proyecto
- Se definirá la situación actual de la empresa para conocer que estrategias se deberán aplicar.
- Se determinara ayuda y barreras.
- Se desarrollara las acciones que se toman respecto a los resultados obtenidos.

- Se establecerán e implementaran estrategias para mejorar la productividad de la empresa.

Difusión

Las mejoras implementadas en la empresa deben ser difundidas para que así el personal este comprometido y motivado. Este proceso se dará en una reunión con todo el personal presente por parte de dos personas que laboran en la empresa con el apoyo del Gerente General.

Sistema de gestión de calidad

Actualmente la empresa no consta con un sistema de gestión de calidad establecido formalmente, por consiguiente se debe implementar esta mejora para aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa. Esta mejora sea incluida en el año 2017 por parte de dos personas administrativas que laboran en la empresa con el apoyo de los mandos superiores de la misma.

El procedimiento de esta mejora es:

- Establecer una cultura de calidad y procesos en la empresa.
- Revisar la filosofía de la empresa.
- Realizar una revisión detenida de la dirección y mejora continua actual de la empresa.
- Evaluar la satisfacción al cliente.
- Revisar los procesos actuales de la empresa.
- Revisar y definir manuales de autoridad y responsabilidad de cada puesto.
- Realizar una revisión total de los hallazgos.
- Implementar el sistema de gestión de calidad.

Certificación ISO 9001

La empresa debe obtener un certificado formal de calidad para así ofrecer mayor confiabilidad al cliente. Por este motivo se considera importante contratar a una empresa para obtener el certificado ISO 9001 y que la empresa

logre este objetivo. El gerente general no considera muy importante esta mejora por ahora y es por esto que se la realizaría en el año 2018.

4.2. Evaluación financiera

4.2.1. Costos involucrados

4.2.1.1. Inversión Inicial

En la siguiente Tabla se encuentra el resumen de la inversión en la que se incurrirá para la implementación de mejoras y la creación de la sucursal. El detalle de la misma se encuentra en el Anexo 5.

Tabla 56. Inversión Inicial

Capital de trabajo	\$	19.862,74
Activos corrientes	\$	254.497,12
Propiedad, Planta y equipo	\$	150.905,68
Activos Intangibles	\$	1.500,00
TOTAL	\$	426.765,54

4.2.1.2. Proyección Costos, Gastos Operacionales e Ingresos

En la siguiente Tabla se encuentra el detalle de los Costos y Gastos en los que va a incurrir la empresa con las mejoras que se implementaran. Adicionalmente los Ingresos que se obtendrán como resultado de las mismas.

Los costos se generalizan y no se dividen en costos fijos o variable ya que la contadora menciona que la mercadería que Cedepa comercializa es de productos terminados.

Se puede observar que los ingresos aumentaran en un 14% con la implementación de estas mejoras por lo cual es de suma importancia aplicarlos.

Tabla 57. Proyección Costos, Gastos Operacionales e Ingresos

	PROYECCIÓN					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CONSOLIDADO (SUCURSAL, MEJORAS Y MATRIZ)						
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS						
Ventas Matriz	\$ 5.665.945,00	\$ 6.324.608,00	\$ 6.983.271,00	\$ 7.641.934,00	\$ 8.300.597,00	\$ 8.959.260,00
3% Aumento en ventas (Capacitación de personal)		\$ 169.978,35	\$ 189.738,24	\$ 209.498,13	\$ 229.258,02	\$ 249.017,91
2% Reducción costos de venta (Gestión de Calidad)		\$ 88.688,91	\$ 97.925,23	\$ 107.161,55	\$ 116.397,86	\$ 125.634,18
2% Reducción costos de venta (Plan estratégico y operativo)		\$ 88.688,91	\$ 97.925,23	\$ 107.161,55	\$ 116.397,86	\$ 125.634,18
Ventas Sucursal		\$ 400.000,00	\$ 1.718.849,80	\$ 1.880.971,93	\$ 2.043.094,06	\$ 2.205.216,19
Ingresos Netos	\$ 5.665.945,00	\$ 7.071.964,16	\$ 9.087.709,49	\$ 9.946.727,15	\$ 10.805.744,81	\$ 11.664.762,47
Costo de Ventas	\$ 3.972.629,32	\$ 4.434.445,30	\$ 4.896.261,28	\$ 5.358.077,26	\$ 5.819.893,24	\$ 6.281.709,22
Costo de Ventas Sucursal		\$ 272.449,09	\$ 1.170.747,66	\$ 1.281.172,73	\$ 1.391.597,79	\$ 1.502.022,86
GANANCIA BRUTA	\$ 1.693.315,68	\$ 2.365.069,77	\$ 3.020.700,55	\$ 3.307.477,16	\$ 3.594.253,77	\$ 3.881.030,39
GASTOS OPERACIONALES						
Administración y Ventas	\$ 1.385.515,00	\$ 1.594.016,00	\$ 1.802.517,00	\$ 2.011.018,00	\$ 2.219.519,00	\$ 2.428.020,00
4% Reducción gasto administrativo (Modificación filosofía y difusión)		\$ 63.760,64	\$ 72.100,68	\$ 80.440,72	\$ 88.780,76	\$ 97.120,80
5% Reducción gasto administrativo (Plan estratégico y operativo)		\$ 79.700,80	\$ 90.125,85	\$ 100.550,90	\$ 110.975,95	\$ 121.401,00
Implementación ISO 9001				\$ 10.000,00		
Mantenimiento ISO 9001					\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Sistema de gestión de calidad			\$ 600,00			
Administración y Ventas Sucursal		\$ 92.801,94	\$ 398.781,48	\$ 436.394,60	\$ 474.007,72	\$ 511.620,84
Financieros	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.385.558,18	\$ 1.543.399,68	\$ 2.039.715,13	\$ 2.276.464,16	\$ 2.496.813,19	\$ 2.724.162,22

4.2.1.3. Proyección de Ventas

La proyección de las ventas mensuales de la sucursal va en base del porcentaje de inventario que será colocado en la misma, esto se debe a que los productos seleccionados para estar ubicados en la sucursal solo será mercadería de alta rotación que actualmente, según estadísticas otorgadas por el gerente general, representan de un 20 % a 25% de las ventas mensuales de la Matriz.

Tabla 58. Proyección de Ventas Mensuales de la Sucursal

SUCURSAL	
Proyección de ventas mensuales 1° año	\$ 100.000,00
Ventas anual 1° año	\$ 1.200.000,00
Ventas de Sept – Dic	\$ 400.000,00
Porcentaje que representa respecto a las ventas 2014	24,61%

La idea de la creación de la sucursal tuvo una alta aceptación por parte del Gerente General y en conjunto con los accionistas estuvieron de acuerdo en comenzar con la construcción en el presente año debido a que se necesitaba una expansión de la empresa que sirva como escudo fiscal. Por tanto se planifico que la Sucursal empezara a funcionar en Septiembre del año 2016, es por esto que las ventas se proyectan desde esta fecha y no son tan altas. Además se puede observar cual es el incremento de ventas que la sucursal aportara a la matriz.

Tabla 59. Proyección de Ventas

AÑO	MATRIZ	SUCURSAL
2010	\$ 2.112.175,00	
2011	\$ 3.360.637,02	
2012	\$ 3.703.299,58	
2013	\$ 4.421.002,33	
2014	\$ 4.875.309,76	
2015	\$ 5.665.945,00	
2016	\$ 6.324.608,00	\$ 400.000,00
2017	\$ 6.983.271,00	\$ 1.718.849,80
2018	\$ 7.641.934,00	\$ 1.880.971,93
2019	\$ 8.300.597,00	\$ 2.043.094,06
2020	\$ 8.959.260,00	\$ 2.205.216,19

4.2.2. Flujo de efectivo incremental

El siguiente Flujo muestra el escenario de la contribución de las mejoras y sucursal a la matriz, el cual solo se realiza no apalancado debido a que este proyecto se ejecuta con inversión propia de recursos de la empresa por motivo de reinversión de utilidades para crecimiento corporativo.

El año 2015 se toma en cuenta como el año 0 de este proyecto.

El detalle de los cálculos realizados para lograr estos flujos se encuentra en el Anexo 6.

Además se debe en cuenta que el proyecto de la sucursal no tiene fin y por esto se calcula una perpetuidad que se puede observar en la tabla en el año 2020.

Tabla 60. Flujo de Efectivo de la Matriz incluyendo mejoras

	CONSOLIDADO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	\$ 187.216,03	\$ 488.131,84	\$ 583.195,29	\$ 613.046,75	\$ 652.684,09	\$ 688.144,53	
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ 6.761,35	\$ 6.761,35	\$ 6.761,35	\$ 6.761,35	\$ 6.761,35	
FLUJO BRUTO	\$ 187.216,03	\$ 494.893,19	\$ 589.956,65	\$ 619.808,11	\$ 659.445,44	\$ 694.905,88	
Variación Activos Corrientes	\$ - 195.976,95	\$ - 799.888,13	\$ - 296.418,44	\$ - 244.321,69	\$ - 244.321,69	\$ - 244.321,69	
Variación PC	\$ - 193.661,35	\$ - 170.885,93	\$ - 318.279,56	\$ - 149.800,91	\$ - 149.785,64	\$ - 149.774,30	
Variación de capital de trabajo	\$ - 389.638,30	\$ - 629.002,20	\$ - 21.861,12	\$ - 94.520,78	\$ - 94.536,05	\$ - 94.547,39	
FLUJO OPERATIVO	\$ - 202.422,27	\$ - 134.109,01	\$ - 611.817,77	\$ - 525.287,32	\$ - 564.909,39	\$ - 600.358,49	
Otros activos	\$ - 1.500,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	
Variación en AF	\$ - 139.850,17	\$ - 300,00	\$ - 900,00	\$ - 300,00	\$ - 300,00	\$ - 300,00	
FLUJO DE CAJA NO APALANCADO	\$ - 343.772,44	\$ - 134.109,01	\$ - 611.217,77	\$ - 525.287,32	\$ - 564.909,39	\$ - 600.358,49	
Deuda a largo plazo	\$ - 7.297,06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Variación del patrimonio	\$ - 1.480,10	\$ 33.435,09	\$ 10.562,61	\$ 3.316,83	\$ 4.404,15	\$ 3.940,05	
FLUJO DE INVERSIÓN	\$ - 8.777,16	\$ 33.435,09	\$ 10.562,61	\$ 3.316,83	\$ 4.404,15	\$ 3.940,05	
FLUJO DE CAJA DEL PERÍODO	\$ - 352.549,60	\$ - 100.673,92	\$ - 621.780,37	\$ - 528.604,15	\$ - 569.313,54	\$ - 604.298,54	
Flujo de Fondos para las Acciones (US\$ millones)							
Flujo de Caja Libre no Apalancado (Free Cash Flow)	\$ - 343.772,44	\$ - 134.109,01	\$ - 611.217,77	\$ - 525.287,32	\$ - 564.909,39	\$ - 600.358,49	
- Intereses Pagados	0						
+ Escudo Fiscal de los Intereses Pagados	0						
- (Pagos de Capital - Nueva Deuda)	0						
Flujo Operativo de caja para las Acciones	\$ - 343.772,44	\$ - 134.109,01	\$ - 611.217,77	\$ - 525.287,32	\$ - 564.909,39	\$ - 600.358,49	\$ 3.312.213,06
Flujos descontados	\$ - 343.772,44	\$ - 113.530,86	\$ - 438.034,09	\$ - 318.687,36	\$ - 290.136,71	\$ - 261.030,06	\$ - 1.219.141,46
VALOR PRESENTE	\$ 2.069.726,38						
TIR	57,06%						

Adicionalmente en la siguiente tabla, se elaboró un escenario del Flujo excluyendo las mejoras para observar que pasaría si no se realizara cambio alguno, el cual afirma que las mejoras y sucursal influyen de una manera notoria y positiva a la empresa.

Tabla 61. Flujo incrementado sin mejoras

	SIN MEJORAS						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	\$ 187.216,03	\$ 178.560,76	\$ 171.606,83	\$ 164.652,90	\$ 157.698,97	\$ 150.745,04	
Depreciación y Amortización	\$ - 11.055,51	\$ -	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO BRUTO	\$ 176.160,52	\$ 178.560,76	\$ 172.206,83	\$ 164.652,90	\$ 157.698,97	\$ 150.745,04	
Variación Activos Corrientes	\$ - 240.448,86	\$ - 198.030,03	\$ - 198.030,03	\$ - 198.030,03	\$ - 198.030,03	\$ - 198.030,03	
Variación PC	\$ - 193.661,35	\$ - 127.170,36	\$ - 127.170,36	\$ - 127.170,36	\$ - 127.170,36	\$ - 127.170,36	
Variación de capital de trabajo	\$ - 434.110,21	\$ - 70.859,67	\$ - 70.859,67	\$ - 70.859,67	\$ - 70.859,67	\$ - 70.859,67	
FLUJO OPERATIVO	\$ - 257.949,68	\$ - 107.701,09	\$ - 101.347,16	\$ - 93.793,23	\$ - 86.839,30	\$ - 79.885,37	
Otros activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Variación en AF	\$ 22.111,02	\$ -	\$ - 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO DE CAJA NO APALANCA DO	\$ - 235.838,66	\$ 107.701,09	\$ 100.147,16	\$ 93.793,23	\$ 86.839,30	\$ 79.885,37	
Deuda a largo plazo	\$ - 7.297,06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Variación del patrimonio	\$ - 1.480,11	\$ - 961,70	\$ - 772,66	\$ - 772,66	\$ - 772,66	\$ - 772,66	
FLUJO DE INVERSIÓN	\$ - 8.777,17	\$ - 961,70	\$ - 772,66	\$ - 772,66	\$ - 772,66	\$ - 772,66	
FLUJO DE CAJA DEL PERÍODO	\$ - 244.615,83	\$ 106.739,40	\$ 99.374,51	\$ 93.020,57	\$ 86.066,64	\$ 79.112,71	
Flujo de Fondos para las Acciones (US\$ millones)							
Flujo de Caja Libre no Apalancado (Free Cash Flow)	\$ - 235.838,66	\$ 107.701,09	\$ 100.147,16	\$ 93.793,23	\$ 86.839,30	\$ 79.885,37	
- Intereses Pagados							
+ Escudo Fiscal de los Intereses Pagados							
- (Pagos de Capital - Nueva Deuda)							
Flujo Operativo de caja para las Acciones	\$ - 235.838,66	\$ 107.701,09	\$ 100.147,16	\$ 93.793,23	\$ 86.839,30	\$ 79.885,37	\$ 440.732,30
Flujos descontados	\$ - 235.838,66	\$ 91.175,07	\$ 71.771,26	\$ 56.903,56	\$ 44.600,55	\$ 34.733,39	\$ 162.222,36
VALOR PRESENTE	\$ 225.567,52						

4.2.3. Evaluación financiera del proyecto

4.2.3.1. WACC o Costo de Oportunidad

“La definición del WACC (del inglés *Weighted Average Cost of Capital*), es una tasa de descuento que mide el coste de capital entendido éste como una media ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajenos”. (QueAprendemosHoy.com, 2015)

Se requiere de algunas variables como la tasa libre de riesgo, el Beta de la industria desapalancado, costo deuda, rentabilidad esperada y la relación deuda para realizar el cálculo del costo de oportunidad de una empresa. Por consiguiente utilizando estos datos se obtuvo como resultado una tasa de descuento del 18.13% que se encuentra detallado en el Anexo 7.

4.2.3.2. Calculo de VAN Y TIR

Para medir la factibilidad y rentabilidad del proyecto de mejoras para la empresa Cedepa S.A. se calculó el VAN (Valor presente neto actual) y la TIR (Tasa interna de retorno).

“El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable”. (Crece Negocios, 2015)

Se puede observar que el VAN consolidado es bastante alto y esto se debe a que los ingresos de la empresa incrementaran notablemente con la inclusión de las mejoras y sucursal. Por el contrario si no ejecuta ningún cambio sigue teniendo un resultado factible y positivo pero notoriamente bajo relacionado con en consolidado.

Este cálculo se hizo en base a los flujos descontados de los años 2015-2020 incluyendo una perpetuidad debido a que el proyecto de la sucursal es indefinido.

Tabla 62. VAN

CEDEPA S.A.	
VALOR PRESENTE NETO ACTUAL	
VALORADO EN DOLARES	
TASA DE DESCUENTO APLICADA	18,13%
VAN CONSOLIDADO (MEJORAS, SUCURSAL Y MATRIZ)	\$ 2.069.726,38
VAN SIN MEJORAS	\$ 225.567,52

TASA INTERNA DE RETORNO

“La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el VAN sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el VAN sea menor que la inversión (VAN menor que 0)”. (Crece Negocios, 2015)

La tasa interna de retorno del escenario consolidado, es decir con las mejoras y sucursal incluidas, es alto en equivalencia de si no se realizara ningún movimiento de progresos en la empresa, esto significa que el plan de mejoras ofrece un 57% buena rentabilidad para la misma.

Este cálculo se hizo en base a los flujos descontados de los años 2015-2020 incluyendo una perpetuidad debido a que el proyecto de la sucursal es indefinido.

Tabla 63. TIR

CEDEPA S.A.	
TASA INTERNA DE RETORNO	
TIR CONSOLIDADO (MEJORAS, SUCURSAL Y MATRIZ)	57%
TIR SIN MEJORAS	22%

4.2.3.3. Tiempo de recuperación de proyecto

A continuación se puede observar que las inversiones de las mejoras y la sucursal incluidas en la matriz se recuperarían en el año 2018. Esto es positivo ya que no pasaría mucho tiempo en recobrar la inversión realizada y se daría antes de los cinco años proyectados.

Tabla 64. Tiempo de recuperación de mejoras

	FLUJO DE EFECTIVO NETO		RECUPERACIÓN	
	Consolidado	Sucursal	Consolidado	Sucursal
Inversión In.	\$ (426.765,54)	\$ (406.902,79)		
2015	\$ (352.549,60)	\$ 5.409,25	\$ (779.315,14)	\$ (401.493,54)
2016	\$ (100.673,92)	\$ (32.825,39)	\$ (879.989,06)	\$ (434.318,93)
2017	\$ 621.780,37	\$ 192.143,38	\$ (258.208,69)	\$ (242.175,55)
2018	\$ 528.604,15	\$ 77.503,03	\$ 270.395,46	\$ (164.672,52)
2019	\$ 569.313,54	\$ 85.891,65		\$ (78.780,87)
2020	\$ 604.298,54	\$ 94.284,20		\$ 15.503,33
	Año en el que se recupera la inversión			

4.2.3.4. Indicadores Financieros

La implementación de las mejoras y la sucursal en la matriz se reflejan notoriamente en los indicadores financieros positivamente y esto se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 65. Indicadores financieros escenario consolidado

		CONSOLIDADO					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Razón Corriente	Activos Corrientes	2,19	2,48	2,57	2,81	3,04	3,25
	Pasivos Corrientes						
Prueba Ácida	(A. Corrient. - Inventarios)	0,93	1,27	1,52	1,76	1,99	2,20
	Pasivos Corrientes						
Razón de Efectivo	Efectivo	0,23	0,10	0,51	0,80	1,06	1,29
	Pasivos Corrientes						
Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales	Capital de Trabajo Neto	0,50	0,56	0,58	0,62	0,65	0,67
	Activos Totales						
Medición de Intervalo de tiempo	Activos Circulantes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Costo Ventas * 365						
Rotación de Inventarios	Costo de ventas	3,32	3,48	4,02	3,99	3,96	3,94
	Inventario Promedio 365						
Rotación de Inv. En días	Rotación de Inventarios	110,02	104,95	90,80	91,55	92,18	92,72
Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas	24,73	27,00	28,40	28,73	29,01	29,26
	Promedio ctas por cobrar						
Razón de Endeudamiento	Pasiv. Corr. + P. Largo P.	0,42	0,38	0,37	0,34	0,32	0,30
	Total Activos						
ROA	Utilidad Operacional	0,13	0,28	0,25	0,22	0,20	0,18
	Activos totales Promedio						
ROE	Utilidad Neta	0,14	0,26	0,24	0,20	0,18	0,16
	Patrimonio Promedio						
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	0,03	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06
	Ventas						
Beneficio / Costo	Ventas Promedio	1,25					
	Inversión Inicial						

En la siguiente tabla se observa que resultados financieros que se obtendrían de no realizar cambio alguno en la empresa, los cuales son bajos en comparación de la tabla anterior demostrando así que las mejoras y la sucursal tendrán una influencia positiva en la empresa.

Tabla 66. Indicadores financieros escenario sin mejoras

		SIN MEJORAS					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Razón Corriente	Activos Corrientes	2,35	2,35	2,35	2,35	2,34	2,32
	Pasivos Corrientes						
Prueba Ácida	(A. Corrient. - Inventarios)	1,09	1,10	1,10	1,10	1,09	1,08
	Pasivos Corrientes						
Razón de Efectivo	Efectivo	0,34	0,40	0,44	0,47	0,49	0,50
	Pasivos Corrientes						
Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales	Capital de Trabajo Neto	0,56	0,56	0,57	0,57	0,56	0,56
	Activos Totales						
Medición de Intervalo de tiempo	Activos Circulantes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Costo Ventas * 365						
Rotación de Inventarios	Costo de ventas	3,32	3,28	3,24	3,22	3,20	3,18
	Inventario Promedio						
Rotación de Inv. En días	365	110,02	111,40	112,51	113,44	114,22	114,89
	Rotación de Inventarios						
Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas	24,73	25,20	25,60	25,95	26,24	26,50
	Promedio ctas por cobrar						
Razón de Endeudamiento	Pasiv. Corr. + P. Largo P.	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
	Total Activos						
ROA	Utilidad Operacional	0,13	0,11	0,10	0,09	0,08	0,07
	Activos totales Promedio						
ROE	Utilidad Neta	0,14	0,12	0,10	0,09	0,08	0,07
	Patrimonio Promedio						
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02
	Ventas						
Beneficio / Costo	Ventas Promedio						
	Inversión Inicial						

Interpretación y análisis de los indicadores financieros

Razón Corriente: Por cada dólar que la empresa tiene de deuda en el corto plazo, va a disponer de \$3.25 en el escenario consolidado, y 2.32 en el escenario sin mejoras, para pagarlo.

Prueba Ácida: Por cada dólar que la empresa tiene de deuda en el corto plazo, va a disponer de \$ 2.20 en el escenario consolidado, y 1.08 en el escenario sin mejoras, a pesar de que los inventarios no llegaran a venderse.

Razón de Efectivo: Por cada dólar que la empresa tiene de deuda a corto plazo, va a disponer de 1.29 en el escenario consolidado, y 0.50 en el escenario sin mejoras, para pagarlo de manera inmediata.

Rotación de Inv. En días: La empresa se demora en promedio de 93 días en escenario consolidado, y 114 días en escenario sin mejoras, para recuperar la inversión en inventarios

Rotación de las cuentas por cobrar: La empresa recupera 29.26 en escenario consolidado, y 26.50 en el escenario sin mejoras, veces al año, el valor de sus cuentas por cobrar.

Razón de Endeudamiento: Por cada dólar que han aportado los socios capitalistas, generan un endeudamiento de 0.30 en el escenario consolidado, y 0.42 en el escenario sin mejoras.

ROA: La rentabilidad sobre activos que proporciona cada dólar en la empresa es de 18% en el escenario consolidado y de 7% en el escenario sin mejoras.

ROE: La rentabilidad sobre el capital invertido que proporciona cada dólar en la empresa es de 16% en el escenario consolidado y de 7% en el escenario sin mejoras.

Margen de Utilidad: Por cada dólar generado en ventas, la empresa recibe 0.06 dólares en el escenario consolidado, y 0.02 en el escenario sin mejoras.

Beneficio / Costo: Por cada dólar generado la empresa recibe 1.25 en el escenario consolidado.

Tabla 67. Comparación con la Industria Local tomado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015)

Nombre de la empresa	Indicador financiero: Margen de utilidad(Utilidad Neta/Ventas) año 2014	Interpretación
CEDEPA S.A.	0.04	Por cada dólar generado en ventas, la empresa recibe 0.04 dólares.
Mansuera S.A.	0.03	Por cada dólar generado en ventas, la empresa recibe 0.03 dólares.
Vallejo Araujo	0.02	Por cada dólar generado en ventas, la empresa recibe 0.02 dólares.

En la tabla 65 se realizó un análisis comparativo de la industria en el año 2014 utilizando el indicador financiero de margen de utilidad, donde se puede observar que la empresa Cedepa se encuentra en un buen nivel financiero que va acorde con la industria. A pesar de que estas dos empresas son de mayor magnitud ya tienen sucursales a nivel nacional y Cedepa aún no.

Se seleccionó estas dos empresas por motivos de información ya que las demás están registradas como personas naturales y no se encuentran inscritas en la Superintendencia de compañías.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En el análisis interno se obtiene que la empresa Cedepa tiene un gran ventaja competitiva frente a sus competidores y es su variedad de productos y garantía ofrecida, con lo cual se debería hacer más énfasis en estos atributos para permanecer siendo el líder en ventas en el mercado local.
- A pesar del incremento de los cupos de vehículos las ventas no bajaran considerablemente y la empresa ve este hecho como ventaja ya que el consumidor optara por darle mantenimiento por más tiempo a su vehículo actual en vez de adquirir uno nuevo.
- El ambiente laboral en una empresa es muy importante y en las entrevistas internas realizadas se refleja que si existe este factor. Además las personas se sienten motivadas con su remuneración, esto también es una ventaja competitiva para la empresa ya que sus colaboradores no se irán fácilmente con la competencia.
- El transporte en el gasto de los hogares Ecuatorianos ocupa un 14.6% que se encuentra en un segundo lugar luego de la alimentación, por lo cual claramente se observar que existe una buena demanda en el mercado automotriz.
- El manual de funciones propuesto será muy útil para que las personas tengan una guía de sus responsabilidades en su respectivo puesto, además si la persona por algún motivo deja libre su cargo se podrá instruir fácilmente a la nueva persona que se contrate. Adicionalmente se genera un orden y compromiso en la empresa al tener una guía formal de su puesto.
- La difusión de la estructuración del organigrama, es muy importante para que el personal tenga conocimiento de la estructura de la empresa y a quien debe dirigirse para reportar cualquier inconveniente o inquietud que se presente.

- Las mejoras internas son esenciales ya que se genera un ahorro en el costo y por lo tanto un ingreso para la empresa. Por lo tanto es factible aplicarlas.
- Los valores del VAN y TIR son positivos por lo tanto la implementación de las mejoras y la creación de la sucursal son factibles y rentables.
- La capacitación del personal enfocado a la atención al cliente es esencial ya que a pesar de que en las encuestas el porcentaje de satisfacción al cliente no es bajo, si se debe realizar mejoras en este aspecto para aumentar el nivel de satisfacción y fidelizar aún más al cliente actual y atraer a más clientes potenciales.
- La sucursal generara un apoyo a la matriz descongestionando la aglomeración de clientes y cubriendo la demanda desatendida del sector percibido en las encuestas.
- El espacio de la matriz ya no da para contratar más personal en el proceso la venta, entrega o caja, es por esto que es necesaria la construcción de la sucursal para así poder ofrecer un mejor servicio.
- El personal de la sucursal saldrá de la Matriz y no será contratado personal nuevo para no incurrir en más costos hasta que sea necesario.
- En un futuro se debería de considerar incursionar en la línea de llantas y a su vez la instalación.

5.2. Recomendaciones

- Procurar llevar un control de las mejoras y procesos que se efectúen en la empresa para evitar futuros errores y problemas en los mismos.
- Dejar bien establecido el organigrama para que ya no se den problemas de autoridad dentro de la empresa.
- Realizar un plan de capacitación en cada área de ser necesario para mantener así al personal motivado y capacitado en las labores que realicen para de esta manera mejorar su desempeño laboral.
- Revisar las funciones que realiza cada puesto para que las actividades tengan coherencia y la persona no realice actividades que estén fuera de su cargo y evitar la sobrecarga de trabajo en el puesto.

- La empresa debe considerar la creación de un plan de marketing y no confiarse del posicionamiento actual que tiene en el mercado local.
- El gerente debe capacitar a otra persona más para que se encargue de la investigación de mercado para optimizar la gestión de este proceso.

REFERENCIAS

- Aladi. (2014). *¿Quienes somos?* Obtenido de http://www.aladi.org/nsfaladi/arquitect.nsf/VSITIOWEB/quienes_somos
- Andes. (27 de mayo de 2013). *Ecuador mantiene relaciones bilaterales positivas con China e Irán.* Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/ecuador-mantiene-relaciones-bilaterales-positivas-china-e-iran.html>
- Arizaga, L. (18 de Noviembre de 2014). *El ciudadano.* Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-ratifica-voluntad-de-fortalecer-relaciones-con-los-estados-unidos-pero-respetando-la-soberania-nacional/>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2014). *Riesgo País.* Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador.* (Marzo de 2015). Obtenido de Indicadores Economicos: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador.* (Marzo de 2015). Obtenido de Tasa de Interes Activa: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Banco Central del Ecuador.* (Marzo de 2015). Obtenido de Tasa de interes pasiva: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- Camara de Industria y Produccion.* (Marzo de 2014). Obtenido de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/273/Term%C3%B3metro%20Econ%C3%B3mico%20Marzo%202014.pdf>
- CEDATOS. (2012). *Detalles Noticia Seguridad.* Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86
- CEDEPA. (2013). Obtenido de http://www.cedepa.com.ec/la_empresa.html
- Comercio Exterior al Dia. (19 de Febrero de 2015). *El COMEX (COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR) incremento el cupo para importar vehiculos.* Obtenido de <http://comercioexterioraldiatecsu.blogspot.com/2015/02/comercio-externo-al-dia.html>

- COMEX. (6 de Marzo de 2015). *Resolución 011-2015*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-20151.pdf>
- COMEX. (03 de Febrero de 2015). *Resolucion No. 003-2013*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/Resoluci%C3%B3n-003-2015.pdf>
- Comunidad Andina. (2010). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Quienes.aspx>
- Confirmado. (5 de Enero de 2015). *Ecuador profundiza relaciones bilaterales con China*. Obtenido de <http://www.confirmado.net/ecuador-y-china-fortalecen-cooperacion-bilateral-en-el-marco-del-foro-china-celac/>
- Crece Negocios. (2015). *El VAN y la TIR*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *ProEcuador*. Obtenido de Análisis del Sector Automotriz: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf
- Diversidad y Pluralismo en la Radiodifusión en América Latina y Caribe. (s.f.). Obtenido de <http://agenciapulsar.org/infoderechos/listing/cambios-legales-o-reglamentarios-sobre-libertad-de-expresion-en-ecuador/>
- EcuadorLegalOnline. (2015). *Código de Trabajo*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/reparto-utilidades/>
- EKOS. (2014). *El Portal de los Negocios del Ecuador*. Obtenido de Sector Automotor: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=215&n=Venta%20de%20repuestos,%20partes%20y%20piezas>
- El Comercio. (2013). *Clase media en Ecuador se eleva*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/clase-media-Ecuador-eleva_0_884911560.html
- El Comercio. (15 de Diciembre de 2014). *Presidentes de Colombia y Ecuador dan mayor empuje a relación bilateral*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/presidentes-colombia-ecuador-relacion-reunion.html>

- El Telegrafo . (Mayo de 2013). *Ecuador define nuevo concepto de seguridad*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/justicia/item/ecuador-define-nuevo-concepto-de-seguridad.html>
- El Telegrafo. (21 de Mayo de 2014). *“Por primera vez, la clase media supera a los pobres”*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/por-primera-vez-la-clase-media-supera-a-los-pobres.html>
- El Universo. (05 de Enero de 2015). *Ecuador restringirá en el 2015 la importación de vehículos por la baja del petróleo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/05/nota/4400966/gobierno-restringira-2015-importacion-vehiculos-baja-petroleo>
- El Universo. (23 de Febrero de 2015). *El plan es vender quince mil vehículos eléctricos por año en Ecuador*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/23/nota/4582096/plan-es-vender-quince-mil-vehiculos-electricos-ano>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Education.
- GestioPolis. (2 de Noviembre de 2000). *Tasa de interes pasiva y activa: ¿Que son?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/tasa-activa-y-tasa-pasiva-que-son/>
- Hermida, M. (2013). *Relacion Comercial Ecuador Japon* . Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2554/1/09742.PDF>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). Características del enfoque cualitativo. En R. Hernandez, C. Fernandez, & P. Baptista, *Metodologia de la Investigacion* (pág. 8). Mexico: Mc Graw-Hill.
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de poblacion y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de Fascículo Provincial de Manabí: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de estratificacion del nivel socioeconómico*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Censos*. Obtenido de Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0:

http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciu4_co.php?select=value&busqueda=G4530.0&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo

- INEC. (2014). *Indice de Precios al Consumidor*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-2014/>
- INEC. (2014). *PIB Industria Comercio Mayor y Menor*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- INEC. (2015). *Tasa de natalidad*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>
- Malhotra, N. K. (2008). Entrevista en Profundidad. En N. K. Malhotra, *Investigacion de Mercados* (pág. 158). Mexico: Pearson Educacion.
- Ministerio Comercio Exterior Ecuador. (2013). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de <http://comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (8 de Agosto de 2014). *Corea conmemora el 205 Aniversario del Primer Grito de la Independencia con varios eventos*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gob.ec/corea-conmemora-el-205-aniversario-del-primer-grito-de-la-independencia-con-varios-eventos/>
- Ministerio de Relaciones Externas y Movilidad Humana*. (17 de Noviembre de 2014). Obtenido de <http://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-ratifica-voluntad-de-fortalecer-relaciones-con-los-estados-unidos-pero-respetando-la-soberania-nacional/>
- Pasquel, W. (14 de Enero de 2015). *El Comercio*. Obtenido de Concesionarios priorizan el servicio de postventa por los cupos de importación: http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/132300011adf40d5-41a5-4c3a-b8ec-968dafd41825_14012015_/4
- QueAprendemosHoy.com. (2015). Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/%C2%BF-que-es-el-wacc/>
- Robayo, F. (2014). Repuestos, un mercado amplio. *Carburando*, 1.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Fuerzas del Analisis Industrial. En S. Robbins, & M. Coulter, *Administracion* (pág. 193). Mexico: Pearson Educacion.
- Santos, J. (15 de Diciembre de 2014). *El Universo*. Obtenido de Rafael Correa y Juan Manuel Santos se reúnen en Río Verde:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/15/nota/4349156/rafael-correa-juan-manuel-santos-dan-mayor-empuje-relacion>

SENPLADES. (2012). *Transformacion de la Matriz Productiva*. Obtenido de • SENPLADES(2014) Recuperado en Marzo del 2015 en:
http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Diciembre de 2015).
Obtenido de
http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul

Toro, D. (08 de Mayo de 2013). *Prezi*. Obtenido de
<https://prezi.com/qq0yuwyz69fa/muestreo-aleatorio-simple-muestreo-por-conveniencia/>

Trade Map. (2013). *Centro de Comercio Internacional*. Obtenido de
http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|87|2|1|1|1|1|2|1|1

UNCTAD. (2012). *Miembros del SGDP reafirman su firme adhesión a la cooperación comercial sur-sur*. Obtenido de
<http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=65>

ANEXOS

ANEXO 1

Preguntas utilizadas en la entrevista al experto

- ¿Cuál es su ocupación actual?
- ¿Cuántos años se ha dedicado a esta ocupación?
- ¿Cómo usted ha visto que ha evolucionado la industria automotriz en la ciudad de Manta?
- ¿Cree usted que un análisis de las variables macroeconómicas desfavorables sea ayuda para el negocio? (restricción de cupos de vehículos, subida de los aranceles a varios productos.
- ¿Cuáles son los almacenes más importantes del mercado de repuestos en Manta?
- ¿Tienen los repuestos genéricos más acogida que los originales en el mercado automotriz?
- ¿Cuál es la imagen que percibe usted de Cedepa?
- ¿Cree usted que si la empresa da un mayor enfoque al servicio al cliente se reducirá el porcentaje de ausencia de los clientes?
- ¿En qué aspectos en el área de servicio al cliente Cedepa debe mejorar?
- ¿Cree usted que la línea de accesorios o un Tecni centro sea aceptada por los potenciales clientes? ¿Cuál de estas dos opciones considera más acertada?
- ¿Cree usted que creando una campaña publicitaria de Cedepa aumentara la presencia de clientes?
- ¿Algo más con lo que le gustaría aportar?

ANEXO 2

ESQUEMA DEL FOCUS GROUP

- Agradecer la asistencia de las personas presentes
- Brindar una breve explicación del motivo de la realización del actual focus group.
- Explicar el por qué fueron elegidos para esta actividad (profesionales expertos en la industria automotriz y además relacionados con la empresa Cedepa)

- Informar que la sesión será filmada para no dejar escapar ningún detalle importante.
- Explicar que pueden dar su opinión pero teniendo en claro que esta actividad no es un debate o discusión.
- Informar la duración máxima de esta actividad.
- ¿Cuál es la evolución que ha tenido la industria automotriz a nivel nacional y local?
- ¿Cree usted que un análisis de las variables macroeconómicas desfavorables sea ayuda para el negocio? Por que
- ¿Cuáles son las marcas de carros que más se comercializan en la ciudad de Manta?
- ¿Tienen los repuestos genéricos más acogida que los originales en el mercado automotriz?
- En el momento de compra de un repuesto automotriz, ¿cuál es el atributo considerado más importante por parte del cliente?
- EN cuestión de servicio, ¿cuál es un buen ejemplo de empresa donde que Uds. perciban un buen servicio al cliente? ¿Por qué?
- ¿Creen Uds. que Cedepa tiene todos estos atributos que mencionaron de la empresa anterior?
- ¿En qué aspectos consideran que la empresa Cedepa debe mejorar? ¿Por qué?
- ¿Qué estrategias o recomendaciones ofrecen para mejorar el servicio?
- Tomando en cuenta la nueva matriz productiva que se estableció en el país. ¿Creen Uds. que sea una buena idea que la empresa Cedepa produzca algún tipo de repuesto para comercializar y exportar?
- ¿Qué otras líneas de negocio a fin con la comercialización de repuestos automotrices consideran rentables de incursionar?
- ¿Cree Ud. que la elaboración de una red de mecánicos sería de ayuda para nuestros clientes y además una vía directa de marketing?
- Algo más que deseen compartir antes de concluir la reunión.
- Agradecer nuevamente por la colaboración y tiempo brindado.

ANEXO 3

FORMATO ENCUESTA DE RADAR DE GESTION

SISTEMA GESTIÓN CEDEPA JUNIO 2015

SU OPINION ES MUY IMPORTANTE: Lea atentamente todas las preguntas y por favor asigne un valor en cada una de las casillas de la columna "puntaje"; no deje ningún espacio en blanco; el puntaje a asignar debe corresponder a la realidad actual de CEDEPA

Forma de asignar un valor:

1 = No se cumple o **no lo conozco**

2 = Se cumple a veces o **solo he escuchado hablar de ello**

3 = Se cumple por costumbre pero no está documentado o **lo conozco pero no se si está escrito**

4 = Se cumple formalmente y existe documentación probatoria o **lo conozco y se del documento donde está escrito**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿Existe un plan estratégico que impulse nuestros esfuerzos? ¿Cuál es el período de este plan?
2. ¿Tiene CEDEPA un plan de ventas definido para el presente año? ¿Cuál es la meta mensual en USD.?
3. ¿Se comparan los resultados alcanzados con los planificados? ¿Con qué frecuencia?
4. ¿Se analizan las causas del incumplimiento? ¿Se implementan las acciones correctivas?
5. ¿La visión y la misión de CEDEPA guían nuestras acciones? ¿Cómo contribuyo al logro de la visión?
6. Evidencio en cada una de mis actos los valores empresariales de CEDEPA ¿cuáles son los valores?

LA GESTIÓN POR PROCESOS

1. ¿CEDEPA es un sistema interrelacionado de procesos? ¿Cuántos procesos existen en el CEDEPA?
2. ¿Se ha establecido la **cadena de valor** con el rol de cada proceso?
3. ¿Pertenezco a un proceso productivo?
¿Están identificados nuestros **Clientes**? ¿Cuáles son sus necesidades actuales y futuras?
4. ¿Estamos comercializando los **productos** que en realidad desean nuestros Clientes? ¿Cuántos y cuáles son?
5. ¿Analizamos la etapa del **ciclo de vida** en que se encuentran los productos que requieren nuestros Clientes?
6. ¿Se definen las **salidas** de un proceso como **entradas** para el siguiente? ¿De qué proceso es el Cliente?
7. ¿Están definidos los procesos que proveen **insumos** a mi proceso?
¿Evaluamos a nuestros proveedores?
8. ¿Están definidos los **objetivos** de mi proceso? ¿Cuáles son los indicadores de gestión y como los mido?

EL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. ¿Dispongo, por escrito, la autoridad y responsabilidad que me compete en mi actual cargo?
2. ¿El organigrama de CEDEPA está difundido en toda la empresa? ¿Identifico mi posición en el organigrama?
3. ¿Cuándo tengo dudas respecto a mis obligaciones existe el Manual que satisfaga mis inquietudes?
4. ¿CEDEPA está organizada internamente por niveles? ¿En qué nivel me ubico?
5. ¿La organización de CEDEPA responde a los procesos existentes? ¿Cuál es mi unidad administrativa?

6. ¿En CEDEPA está claramente definida la delegación de autoridad? ¿Quién releva al Gerente General?
7. ¿En mi proceso está definida la sucesión de autoridad? ¿A quién relevo en mi proceso?
8. ¿La organización actual de CEDEPA permite que cumpla con sus compromisos? ¿Hay dificultades?
9. ¿La información que una unidad requiere de otra fluye sin obstáculos? ¿Llega oportunamente?

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

1. ¿CEDEPA incorporara a sus productos las expectativas del Cliente? ¿Están definidas esas expectativas?
2. ¿Se ha definido el estándar de los productos que ofrece CEDEPA? ¿Qué productos se ofrecen al Cliente?
3. ¿Se evalúan los niveles de satisfacción del Cliente? ¿Cumplimos lo estipulado en el contrato con el Cliente?
4. ¿Están definidos los procesos que interactúan con el Cliente? ¿Cuántos y cuáles son estos procesos?
5. ¿Se identifica y controla el producto NO conforme? ¿Se toman de inmediato las medidas correctivas?
6. ¿Existe el proceso de servicio al Cliente? ¿Está definido el ámbito de responsabilidad de este proceso?
7. ¿Están definidos los indicadores de calidad y productividad de los distintos productos que ofrece CEDEPA?
8. ¿Está definido el estándar del servicio post venta de CEDEPA? ¿Qué tratamiento se da a las quejas y reclamos?
9. ¿CEDEPA posee métodos para comparar sus productos con los de la competencia? ¿Qué hace la diferencia?

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. ¿CEDEPA tiene estrategias para atraer a los mejores empleados? ¿Disfruto de esas estrategias?
2. ¿Están definidas las razones para que CEDEPA sea el mejor lugar para trabajar?
3. ¿La capacitación en CEDEPA es inicial y recurrente? ¿Se mide el resultado de la capacitación?
4. ¿La evaluación del rendimiento profesional es objetiva? ¿Se conocen los criterios de evaluación?
5. ¿CEDEPA tiene un sistema de incentivos? ¿En qué consiste el sistema de incentivos?
6. ¿En CEDEPA los incentivos se entregan a tiempo y generan compromiso de su gente?
7. ¿CEDEPA tiene métodos para reconocer el trabajo bien hecho por sus trabajadores?

ANEXO 4

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CEDEPA S.A.

GERENTE	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	GERENTE GENERAL
Reporta a(nombre del cargo):	JUNTA DE ACCIONISTAS
Dirección:	GERENCIA
Departamento:	GERENCIA
2. Objetivo Principal	
Es la persona responsable de la adecuada dirección, organización, control de los recursos y bienes que posee la empresa. Proyecta, elabora y propone estrategias para el crecimiento y mejoramiento de la empresa.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título Universitario en Carreras afines a Administración y Economía	5 años
3. Funciones principales	
Controlar las distintas áreas de la empresa.	
Mantener una relación proactiva con el personal que está involucrado con la empresa.	
Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.	
Controlar las actividades contables, financieras y económicas de la empresa.	
Representar jurídicamente a la empresa en todos los actos que participe.	
Presentar reportes de la empresa a los accionistas.	
Identificar y resolver problemas que se susciten en el ámbito laboral.	
Negociar con proveedores	
Investigar y analizar nuevos productos en el mercado que tengan buena probabilidad de rentabilidad para su respectiva adquisición.	
Realizar pedidos a los proveedores para su mantener un buen inventario de productos.	
4. COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none">• Planificación• Integración• Administración DE EQUIPOS Y RECURSOS• Dinamismo• Eficiencia y Eficacia (EFECTIVIDAD)• Recopilación y Análisis de información• PROACTIVIDAD	

JEFE ADMINISTRATIVO CONTABLE	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	JEFE ADMINISTRATIVA CONTABLE
Reporta a(nombre del cargo):	GERENTE GENERAL
Dirección:	AREA ADMINISTRATIVA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Se encarga de la optimización del proceso administrativo y financiero de la empresa.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título Universitario en Carreras afines a Administración y Economía	5 años
3. Funciones principales	
Supervisar al área administrativa y financiera.	
Revisar reportes del departamento de cobranza.	
Generar anexos y declaraciones mensuales para el SRI.	
Generar declaraciones anuales para el SRI y la Superintendencia de Compañías.	
Generar cierre de balances.	
Realizar conciliaciones bancarias.	
Verificar saldos de las cuentas de los bancos.	
Emitir reportes de ventas mensuales para el Gerente General.	
Programar y realizar pagos al exterior por transferencias y aranceles que se generan de la importación.	
Imprimir retenciones electrónicas generadas por importación.	
Realizar conciliación de las cuentas contables en el sistema.	
Tramitar renovación de actas, escrituras, contratos mercantiles y permisos de funcionamiento de la empresa.	
Entregar reportes de informes para a auditoria externa.	
Contabilizar transacciones de transferencia de clientes de crédito.	
Realizar proceso de contabilización en el sistema para cierre de balance y declaración de las ventas, compras y pagos de clientes.	
4. Funciones secundarias	
Generar reporte de cheques posfechados, revisar si están completos y realizar el respectivo depósito.	
Realizar cuadro de caja.	
Revisar los depósitos en efectivos y archivar el respectivo reporte de ventas.	
Archivar retenciones	
Revisar reportes de las comisiones de los vendedores.	
Analizar y ejecutar el incentivo al desempeño para los colaboradores.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Análisis de datos • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • PROLIJIDAD 	

ASISTENTE DE GERENCIA	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	ASISTENTE DE GERENCIA
Reporta a(nombre del cargo):	GERENTE GENERAL
Dirección:	AREA ADMINISTRATIVA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Brindar soporte al Gerente General en procesos administrativos y operativos de la empresa.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Egresado o con Título Universitario en Carreras afines a Administración y Economía	2 años
3. Funciones principales	
Ayudar a supervisar al área administrativa, financiera y operativa.	
Revisar reportes del departamento de cobranza.	
Aprobar el rol de pago mensual.	
Generar reporte de cheques posfechados para su respectivo depósito.	
Realizar pagos a proveedores.	
Revisar gastos de fondo rotativo de tesorería previa a la aprobación del gerente.	
Informar inconvenientes al Gerente General o Jefa Administrativa de ser necesario.	
Proponer mejoras para la empresa.	
Revisar reportes de ventas del día con su respectivo depósito.	
Resolver problemas de los colaboradores en conjunto con Recursos Humanos	
4. Funciones secundarias	
Realizar cuadro de caja.	
Realizar depósito de los incentivos al desempeño mensuales de los colaboradores.	
Dar soporte a caja de ser necesario.	
Archivar retenciones	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Análisis de datos • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia 	

ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA
1. Identificación del Cargo

Nombre del Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERA
Reporta a(nombre del cargo):	JEFA ADMINISTRATIVA CONTABLE
Dirección:	AREA ADMINISTRATIVA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2.Objetivo Principal	
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título Universitario en Carreras afines a Administración y Economía	2 años
3.Funciones principales	
Revisar ingreso de facturas de compra y gastos con sus respectivas retenciones para su debido envío y cobro.	
Ingresar al sistema facturas de gastos para su respectivo pago.	
Emitir retenciones de facturas de gastos ingresadas al sistema para su respectiva declaración.	
Controlar el debido uso de los materiales de oficina, de aseo y de consumo por parte del personal, para mantener un orden y evitar el desperdicio de los mismos.	
Manejar un fondo rotativo de tesorería para gastos mínimos que se presenten en el día.	
Realizar la reposición de fondo rotativo con su respectivo respaldo de facturas emitidas por dichos gastos.	
Manejar el fondo de comisiones de maestros con su debido registro en Excel para evitar duplicación de pagos.	
Realizar el cálculo de comisiones de los vendedores de la empresa para su pago mensual.	
Revisar mensualmente los informes de compras y retenciones para la declaración respectiva.	
Emitir un extracto de la revisión de los informes de compra y retenciones para entregarlo a la Jefa Administrativa.	
Realizar depósitos a proveedores cuando sea de suma urgencia para agilizar el proceso de compra de cierto producto solicitado.	
Controlar permisos, atrasos e inasistencia por parte del personal.	
Realizar anticipos, préstamos y todos los descuentos del personal para su respectiva reducción previa a la realización del pago de sueldos.	
Revisar servicios básicos previos a su debida cancelación.	
Mantener al día el pago de los servicios básicos de la empresa para evitar inconvenientes.	
Realizar cotizaciones de trabajos a elaborarse o materiales por comprar para adquirir con el mejor precio.	
Revisar ingresos realizados en bancos para su contabilización en el sistema.	
Revisar contabilizaciones de ventas diarias para su contabilización en el sistema	
4.Funciones secundarias	
Revisar depósitos, en el sistema del banco concerniente, hechos por clientes para la adquisición de un producto.	
Realizar depósitos de cheques posfechados.	
Dar soporte a Caja realizando cobros en efectivo o tarjeta, de ser necesario.	
Registrar cheques protestados.	

Atender llamadas de clientes.

5.Habilidades requeridas para el puesto

- **Comunicación**
- **Análisis de datos**
- **Dinamismo**
- **Eficiencia y Eficacia**
- **EMPATÍA, PROLIJIDAD**

Nombre del Cargo:	AUXILIAR CONTABLE
Reporta a(nombre del cargo):	ASISTENTE ADMINISTRATIVA CONTABLE
Dirección:	AREA ADMINISTRATIVA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2.Objetivo Principal	
Apoyar la labor administrativa en los procesos administrativos del área, ingresando y revisando documentación necesaria, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller Egresada o Título de Administración de empresas o carreras a fines	1 año
3.Funciones principales	
Ingresar facturas de gastos al sistema para emitir pagos, imprimir la orden de giro y retención.	
Escanear facturas para llevar un registro digital.	
Clasificar, revisar y comparar con la lista emitida por bodega, facturas de proveedores para entregar a la persona encargada de pagos.	
Ingresar la contabilización de cuadre de caja para su respectiva contabilización del sistema.	
Ingresar liquidación y facturas de los diferentes bancos con los que trabaja la empresa para consolidar cuentas en el sistema.	
Ingresar lotes de tarjeta de crédito para su efectivizar los valores en su respectivo banco.	
Archivar papeletas de depósito para el respectivo control.	
Archivar facturas de compra de inventario que son devolución total.	
Archivar comprobantes de retención de clientes.	
Solicitar mediante vía telefónica o correo, referencias comerciales para apertura de crédito.	
Ingresar notas de crédito que envían los proveedores por concepto de devolución para su respectiva aplicación.	
Imprimir reportes de facturas de proveedores, revisar y anexar las facturas para pagos.	
4.Funciones secundarias	
Revisar conciliación bancaria.	
Archivar comprobantes de egreso.	
Dar soporte en recepción.	
Revisar facturas de ventas externas para pago de comisiones.	
Selección de monedas para cambio en caja.	
Archivar vouchers de tarjetas de crédito.	
5.Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Análisis de datos • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad 	

RESPONSABLE DE CARTERA

1.Identificación del Cargo

Nombre del Cargo:	RESPONSABLE DE CARTERA
Reporta a(nombre del cargo):	JEFA ADMINISTRATIVA CONTABLE
Dirección:	AREA ADMINISTRATIVA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2.Objetivo Principal	
Analizar, implementar y promover estrategias que permitan un mejor recaudo de cartera dentro de la empresa.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título Universitario en Carreras afines a Administración y Economía	2 años
3.Funciones principales	
Revisar y controlar el movimiento de Cartera para mantener un balance de las cuentas por cobrar de la empresa.	
Emitir estados de cuenta para los clientes para mantenerlos informados de las deudas pendientes que tienen con la empresa.	
Ingresar al sistema los pagos recibidos por los vendedores para rebajar valores de cartera.	
Generar los comprobantes de pago por cancelación de facturas para mantener un registro de los pagos realizados.	
Revisar constantemente el correo para bajar retenciones e ingresar correctamente al sistema para su respectiva declaración mensual.	
Analizar y revisar comisiones por pagar de maestros mecánicos para que el GERENTE GENERAL confirme si están correctas.	
Contactar vía telefónica a los clientes de cartera para confirmar pagos los días viernes.	
Someterse a revisión de cartera una vez al mes por parte de la JEFA ADMINISTRATIVA CONTABLE o ASISTENTE DE GERENCIA.	
4.Funciones secundarias	
Supervisar y ofrecer apoyo a las cajeras de ser necesario.	
Controlar el movimiento de los turnos de los clientes, velando que este se mantenga con un buen nivel de agilidad y rapidez.	
5.Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación ● Análisis de datos ● Dinamismo ● Eficiencia y Eficacia ● Puntualidad 	

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO
Reporta a(nombre del cargo):	JEFA ADMINISTRATIVA CONTABLE
Dirección:	AREA TALENTO HUMANO
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Gestionar la mantención, desarrollo, provisión y disolución del recurso humano en el ámbito de equipo y personal, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral de la empresa generando una optimización continua y humanización de la atención del personal.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título Universitario Administración de Empresas o en Carreras afines.	2 años
3. Funciones principales	
Reclutar personal por medio de una publicación de trabajo por socio empleo para contratar colaboradores requeridos en algún proceso de la empresa.	
Entrevistar y confirmar datos de postulante al cargo solicitado para conocer si el candidato es apto para el puesto.	
Elaborar contrato del candidato seleccionado para	
Realizar aviso de entrada o salida del IESS para	
Realizar un seguimiento al personal nuevo para informar a gerencia del respectivo desenvolvimiento del mismo.	
Preparar programas de capacitación y logística para mejorar el desempeño del personal.	
Programar visitas domiciliarias para conocer	
Emitir pagos de liquidación de ser necesario.	
Elaborar memorándum si el caso lo amerita para dar a conocer al personal de alguna situación en la empresa.	
Investigar en página de consejo judicial para conocer algún antecedente del personal.	
Cotizar y proveer todo lo referente a vestimenta de trabajo, equipos de protección necesarios para que el personal tenga lo necesario para laborar cómodamente y seguro.	
Estudiar permanentemente las modificaciones de las leyes laborales para evitar futuros inconvenientes.	
4. Funciones secundarias	
Realizar pagos a proveedores para reducir las cuentas por pagar y mantener el crédito.	
Realizar comisiones a los vendedores.	
Realizar llamadas confirmando datos para apertura de crédito a nuevos clientes.	
Comunicación permanente con los proveedores para resolver dudas respecto a los pagos.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Análisis de datos • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad • Empatía • Habilidad de trabajar con el personal. 	

JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE OCUPACIONAL	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE OCUPACIONAL
Reporta a(nombre del cargo):	GERENCIA
Dirección:	AREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE OCUPACIONAL
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional con el motivo de garantizar y optimizar las prevenciones de accidentes y/o enfermedades ocupacionales dentro de la empresa de acuerdo a las disposiciones y principios generados por el correspondiente ente regulatorio.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título Universitario en Carreras afines a Administración o Seguridad Industrial. Cursos de Auditor interno SART	2 años
3. Funciones principales	
Asesorar al personal de la creación e implementación de programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.	
Planifica, dirige y supervisa las actividades del personal.	
Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas constituyente a la seguridad industrial e higiene ocupacional.	
Realizar un proceso de inspección de los puestos de trabajo.	
Investigar accidentes de trabajo, determinar sus causas y recomendar medidas correctivas.	
Llevar registro y analizar estadísticas de accidentes laborales.	
Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.	
Organizar, Evaluar y planificar programas de seguridad y mantenimiento industrial.	
Implementar sistema de gestión de la prevención.	
Elaborar plan de emergencia de la empresa.	
Elaborar procedimientos, instructivos y formatos.	
Realizar inspección de las instalaciones de la empresa.	
Elabora profesigramas en base a los riesgos que implican cada puesto de la empresa.	
Proveer de guantes, zapatos y todo equipo necesario para el trabajo y protección del personal.	
4. Funciones secundarias	
Asistir al área de recursos humanos.	
Asistir al área administrativa.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	

- **Comunicación y motivación**
- **Análisis de datos**
- **Dinamismo**
- **Eficiencia y Eficacia**
- **Puntualidad**
- **Tomar decisiones acertadas.**
- **Supervisar y controlar personal.**
- **Expresarse claramente en forma oral y escrita.**
- **Evaluar planes y programas de protección ambiental, seguridad industrial e higiene ocupacional.**

ENFERMERIA	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	RESPONSABLE DE ENFERMERIA
Reporta a(nombre del cargo):	JEFE DE SEGURIDAD
Dirección:	RECURSOS HUMANOS
Departamento:	ENFERMERIA
2. Objetivo Principal	
Es la persona que brinda la atención inmediata al paciente, ejecuta los procedimientos de enfermería que cercioran el cuidado del personal.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Cursos de Enfermería	1 año
3. Funciones principales	
Tomar presión arterial a la persona que lo solicite.	
Dar medicamentos para el dolor de cabeza, molestias gripales y otros malestares leves que se susciten por parte del personal.	
Atender cortes pequeños.	
Aplicar inyecciones a la persona que lo solicite.	
Realizar la reposición de medicamento en el botiquín o herramientas necesarias y principales para atender situaciones inmediatas.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia 	

JEFE OPERATIVO	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	JEFE OPERATIVO
Reporta a(nombre del cargo):	GERENTE GENERAL
Dirección:	AREA OPERATIVA
Departamento:	OPERATIVO
2. Objetivo Principal	
Es el encargado de controlar, evaluar, planificar, dirigir, organizar, analizar los procesos macro de la empresa.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título Universitario en Carreras afines a Administración.	3 años
3. Funciones principales	
Realizar reposición de inventario tanto de proveedores nacionales como de extranjeros.	
Planificar, programar, ejecutar y organizar el proceso de inventario anual.	
Realizar ventas al público.	
Mantener los sistemas informáticos que requieran asistencia.	
Anular documentos en el sistema que se generan con algún error.	
Verificar estado de limpieza y orden de las bodegas.	
Brindar soporte en el sistema contable.	
Brindar mantenimiento al sistema de vigilancia y seguridad de la empresa.	
Controlar el desempeño del área operativa de la empresa.	
Proponer mejoras en los procesos de la empresa.	
Designar reubicación de puesto si la situación lo requiera.	
4. Funciones secundarias	
Realizar la limpieza de su área.	
Atender llamadas telefónicas de los clientes.	
Revisar si un producto está en condiciones para darse de baja en el inventario.	
Ingresar, etiquetar, perchar mercadería para que se registre en el inventario.	
Revisar cámaras por hechos que se presenten en la empresa.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación y motivación ● Análisis de datos ● Dinamismo ● Eficiencia y Eficacia ● Puntualidad 	

JEFE DE VENTAS	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	JEFE DE VENTAS
Reporta a(nombre del cargo):	JEFE OPERATIVO, RECURSOS HUMANOS, GERENTE GENERAL
Dirección:	AREA COMERCIAL
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Supervisa y controla el buen desempeño del área de ventas; gestiona las necesidades que competen a la misma.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título en Administración de Empresas o carreras afines. Cursos de motivación y liderazgo. Cursos de atención al cliente.	2 años
3. Funciones principales	
Realizar ventas al público.	
Realizar pedidos de productos que necesiten reposición.	
Proponer mejoras en los procesos del área de ventas.	
Atender llamadas telefónicas de los clientes.	
Supervisar el comportamiento y desempeño del personal a su cargo.	
Comunicar a Gerencia o Administración toda situación que se genere en el área que afecte a la empresa.	
4. Funciones secundarias	
Realizar la limpieza de su área.	
Controlar al personal de bodega cuando se quedan trabajando fuera de su horario normal.	
Arreglar vitrinas y perchas para su perfecto orden.	
Vigilar el área de desechos de materiales con el fin de que no se bote un producto a la basura.	
Ingresar, etiquetar, perchar mercadería para que se registre en el inventario.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Liderazgo • Análisis de precios • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad • PERSUACION 	

VENDEDOR	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	VENDEDOR
Reporta a(nombre del cargo):	JEFE DE VENTAS
Dirección:	AREA COMERCIAL
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Generar y consolidar ventas efectivas ofreciendo un excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa motivando la lealtad y satisfacción de los mismos.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller Cursos de atención al cliente Curso o conocimientos en repuestos automotrices.	2 años
3. Funciones principales	
Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de manera cordial.	
Proporcionar información del producto solicitado por el cliente.	
Asesorar Y VENDER al cliente recomendando la compra de mercadería adicional o complementaria.	
Asesorar al cliente ofreciendo productos sustitos que tengan los mismos atributos y funciones del producto solicitado.	
Actuar con iniciativa ante detalles o pedidos exigentes de clientes para ofrecer una mayor satisfacción.	
Pedir datos para la formulación del ticket.	
Preguntar forma de pago para aplicar o no un descuento adicional.	
Explicar al cliente los pro y contra de las dos opciones de pago.	
Realizar proformas para empresas o personas naturales.	
Sugerir al jefe de ventas ideas para la optimización de movilidad de mercadería de menos rotación.	
Agradecer al cliente por su visita.	
Realizar pedidos y hacer el respectivo seguimiento del producto solicitado.	
Analizar y generar devoluciones por parte del cliente de ser necesario.	
Atender llamadas telefónicas de clientes.	
Comunicar a caja alguna novedad con facturación.	
Mantener limpio su puesto de trabajo.	
4. Funciones Secundarias	
Realizar el aseo del área de ventas.	
Realizar reposición de productos.	
Perchar repuestos en planta baja.	
Dar soporte a entrega cuando lo necesite.	
Dar soporte a bodega en cuento al ingreso de mercadería.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación y motivación ● Liderazgo ● Organización ● Análisis de precios 	

- **Dinamismo**
- **Eficiencia y Eficacia**
- **Puntualidad**
- **Iniciativa**
- **PERSUACION**

DESPACHADOR DE PRODUCTO	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	DESPACHADOR DE PRODUCTO
Reporta a(nombre del cargo):	JEFE DE VENTAS
Dirección:	ENTREGA
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Brindar una atención cordial junto con un excelente servicio, verificando y entregando el producto comprado por el cliente.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller Cursos de atención al cliente Curso o conocimientos en repuestos automotrices.	1 año
3. Funciones principales	
Despachar los repuestos según la factura entregada por el cliente.	
Revisar producto por devolución que se encuentre en buen estado.	
Realizar y revisar las notas de crédito solicitadas por el usuario.	
Realizar gestión de envío a clientes locales y cantonales.	
Revisar pedidos realizados a importadora y cerciorarse que el producto solicitado haya sido vendido o recibido.	
Realizar reposición de los productos bajo responsabilidad de este puesto (productos que se encuentran ubicados en percha mostrador como silicones, bujías y aditivos)	
Recoger y perchar repuestos que no estén ubicados en su lugar.	
Revisar que los repuestos de bodega	
Agradecer al cliente por su visita.	
4. Funciones Secundarias	
Recibir mercadería pequeña, es decir cartones de tamaño pequeño de 1 a 2.	
Revisar que los encargados de los aceites tengan las perchas llenas.	
Dar soporte a bodega ingresando facturas de compra al sistema.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Liderazgo • Organización • Análisis de precios 	

- **Dinamismo**
- **Eficiencia y Eficacia**
- **Puntualidad**
- **Iniciativa**

RESPONSABLE DE INVENTARIO	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	RESPONSABLE DE INVENTARIO
Reporta a(nombre del cargo):	JEFE OPERATIVO
Dirección:	INVENTARIO DE BODEGA
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Controlar el inventario del producto terminado existente para certificar que la información en el sistema sea correcta.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller Curso o conocimientos en inventario.	2 años
3. Funciones principales	
Crear ubicaciones para nuevos repuestos.	
Realizar transferencia de bodega de ciertos productos.	
Realizar ingresos y egresos por ajuste de inventarios.	
Emitir egresos por baja de inventarios.	
Revisar códigos que se encuentren en negativo.	
Controlar la transferencia de productos.	
Generar reporte de las actividades realizadas con sus debidas observaciones.	
4. Funciones Secundarias	
Dar soporte al área de entrega.	
Recibir devoluciones en venta con su respectiva nota de crédito.	
Recibir mercadería de proveedores.	
Perchar repuestos en área de entrega.	
Dar soporte a bodega ingresando facturas de compra al sistema.	
Generar egresos por devolución a proveedores.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Organización • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad • Iniciativa 	

RESPONSABLE DE BODEGA	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	JEFE DE BODEGA
Reporta a(nombre del cargo):	JEFE OPERATIVO
Dirección:	BODEGA
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Controlar el desempeño del personal que se encuentra a su cargo; tener conocimiento del movimiento de los productos en existencia en bodega manteniendo un lugar propicio para agilizar procesos.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título en carreras administrativas o a fines. Curso o conocimientos en inventario.	2 años
3. Funciones principales	
Ingresar facturas de compra a proveedores al sistema para que el producto se refleje en el mismo.	
Realizar devoluciones de mercadería a proveedores.	
Revisar notas de crédito que son enviadas por los proveedores.	
Realizar un escaneo de las facturas recibidas para contar con un registro digital.	
Controlar que el personal de bodega este realizando sus laborales correctamente.	
Controlar las facturas diarias registradas en un archivo de Excel.	
Verificar que las facturas del mes sean entregadas a tiempo al Auxiliar Contable para su respectivo pago.	
Verificar la rotación adecuada del producto por antigüedad.	
Revisar el adecuado almacenaje de mercadería.	
Arreglar repuestos en percha.	
4. Funciones Secundarias	
Crear códigos de la mercadería nueva.	
Colocar marcas a los productos en el sistema.	
Insertar fotos en el catálogo de productos	
Despacho de repuestos.	
Realizar la limpieza de oficina y baño de mujeres.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Liderazgo • Organización • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad 	

ASISTENTE DE BODEGA	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	ASISTENTE DE BODEGA
Reporta a (nombre del cargo):	RESPONSABLE DE BODEGA
Dirección:	BODEGA
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Asistir a la Jefa de bodega para mantener un mayor control de la mercadería que ingresa y el personal que labora en esta área.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller	2 años
Curso o conocimientos en inventario.	
3. Funciones principales	
Ingresar facturas de compra a proveedores al sistema para que el producto se refleje en el mismo.	
Realizar devoluciones de mercadería a proveedores.	
Revisar notas de crédito que son enviadas por los proveedores.	
Realizar un escaneo de las facturas recibidas para contar con un registro digital.	
Controlar que el personal de bodega este realizando sus laborales correctamente.	
Controlar las facturas diarias registradas en un archivo de Excel.	
Verificar que las facturas del mes sean entregadas a tiempo al Auxiliar Contable para su respectivo pago.	
4. Funciones Secundarias	
Crear códigos de la mercadería nueva.	
Colocar marcas a los productos en el sistema.	
Insertar fotos en el catálogo de productos	
Despacho de repuestos.	
Realizar la limpieza de oficina y baño de mujeres.	
Ayudar a escanear facturas.	
Ayudar al personal de bodega a etiquetar.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Organización • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad • Iniciativa 	

BODEGUERO	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	BODEGUERO
Reporta a(nombre del cargo):	JEFE DE BODEGA, JEFE OPERATIVO
Dirección:	BODEGA
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Es la persona encargada de mantener el adecuado manejo y almacenamiento de la mercadería recibida.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller	2 años
Curso o conocimientos en inventario.	
3. Funciones principales	
Descargar mercadería de transporte de carga.	
Recibir mercadería con su respectiva factura para verificar los productos que lleguen.	
Etiquetar mercadería.	
Perchar mercadería.	
Realizar envío de devoluciones al proveedor.	
Reposición de repuestos para stock.	
Reportar a JEFA de BODEGA algún incidente con la mercadería.	
Dar soporte al área de ventas despachando productos solicitados.	
4. Funciones Secundarias	
Limpieza del área de ventas	
Limpieza de los exteriores del almacén.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Organización • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad • Iniciativa 	

ANALISTA DE COMPRAS-PEDIDOS	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	ANALISTA DE COMPRAS-PEDIDOS
Reporta a(nombre del cargo):	GERENCIA, JEFE OPERATIVO
Dirección:	BODEGA
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Responsable de mantener a la empresa con un stock óptimo para la venta.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Título en mecánica automotriz o en carrera administrativa.	2 años
Curso o conocimientos en repuestos automotrices.	
3. Funciones principales	
Abastecer al inventario de la empresa.	
Buscar marcas de repuestos que ofrezcan calidad y buen precio al cliente.	
Analizar precios en el mercado.	
Atender en su gran mayoría a los agentes proveedores representantes de las diversas compañías para así poder estar al día con el parque automotor.	
Localizar y solicitar reposiciones inmediatas de clientes selectos bajo estricto control de stock- sobre pedidos o bajo previo depósito sin opción a devoluciones.	
Colaborar con los compañeros de ventas en pedidos de repuestos para completar reparaciones.	
Llamar la atención a jefa de bodega o auxiliar de encontrar inconvenientes con el ingreso de mercadería en el sistema.	
Realizar reposición de mercadería con productos que se importen directamente de la empresa aliada Imp. Exp. Cedepa e Hijos S.A.	
4. Funciones Secundarias	
Asistir como auxiliar de ventas mostrador o atención al cliente cuando sea necesario.	
Hacer limpieza de área de trabajo.	
Dirigir y organizar los pisos a cargo de las personas seleccionadas.	
Controlar el stock de bodega según las personas encargadas.	
Revisar los desechos de cartones en periodos de semana coordinando con el Jefe de Ventas y Jefe Operativo.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación y motivación ● Organización ● Análisis de datos y precios ● Dinamismo ● Eficiencia y Eficacia ● Puntualidad ● Iniciativa 	

AUXILIAR ANALISTA DE COMPRAS-PEDIDOS	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	ANALISTA DE COMPRAS-PEDIDOS
Reporta a(nombre del cargo):	ANALISTA DE COMPRAS-PEDIDOS, JEFE OPERATIVO
Dirección:	BODEGA
Departamento:	COMERCIAL
2. Objetivo Principal	
Brindar soporte al Analista de pedidos para lograr un mejor análisis y reposición de mercadería para la venta.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller Curso o conocimientos en repuestos automotrices.	2 años
3. Funciones principales	
Realizar reposición de la bodega 28.	
Buscar marcas de repuestos que ofrezcan calidad y buen precio al cliente.	
Analizar precios en el mercado.	
Colaborar con cualquiera de las áreas de bodega y ventas que solicite de su ayuda.	
4. Funciones Secundarias	
Asistir como auxiliar de ventas mostrador o atención al cliente cuando sea necesario.	
Hacer limpieza de área de trabajo.	
Dirigir y organizar los pisos a cargo de las personas seleccionadas.	
Controlar el stock de bodega según las personas encargadas.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Organización • Análisis de datos y precios • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad • Iniciativa 	

TRANSPORTISTA	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	TRANSPORTISTA
Reporta a(nombre del cargo):	ASISTENTE TALENTO HUMANO
Dirección:	MENSAJERIA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Es directamente responsable ante el jefe, por prestar correctamente el servicio de transporte de mercadería y por mantener el vehículo en perfecto estado de orden y presentación.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller Licencia Profesional	2 años
3. Funciones principales	
Retirar mercadería de los diferentes tipos de transportes en la ciudad de Manta.	
Entregar los repuestos a los diferentes talleres que le sean asignados por parte de bodega o entrega.	
Buscar repuestos que sean solicitados por los vendedores para satisfacer alguna solicitud de producto que requiera el cliente y que no se tenga en stock.	
Realizar viajes a la ciudad de Guayaquil para recibir mercadería y transportarla a las instalaciones de la empresa.	
Realizar depósitos enviados por Administración.	
4. Funciones Secundarias	
Colaborar con el departamento administrativo realizando compras de materiales de oficina o de algún otro artículo que se requiera.	
Colaborar con el mantenimiento de limpieza de los vehículos de la empresa.	
Colaborar en el área de ventas y entrega.	
Realizar diligencias en el banco.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación y motivación ● Organización ● Análisis de datos y precios ● Dinamismo ● Eficiencia y Eficacia ● Puntualidad ● Iniciativa ● Honestidad 	

MENSAJERO MOTORIZADO	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	MENSAJERO MOTORIZADO
Reporta a(nombre del cargo):	ASISTENTE TALENTO HUMANO
Dirección:	MENSAJERIA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Brindar correctamente el servicio de transporte de documentación o mercadería y por mantener el motorizado en perfecto estado de orden y presentación.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller	2 años
Licencia de Moto (tipo A)	
3. Funciones principales	
Retirar mercadería de los diferentes tipos de transportes en la ciudad de Manta.	
Entregar los repuestos a los diferentes talleres que le sean asignados por parte de bodega o entrega.	
Realizar depósitos enviados por Administración.	
Buscar repuestos que sean solicitados por los vendedores para satisfacer alguna solicitud de producto que requiera el cliente y que no se tenga en stock.	
Realizar trámites legales en notaria u otras instituciones.	
Entregar retenciones enviadas por administración.	
Realizar cobros de deudas que le son designadas por el área de cobranza.	
4. Funciones Secundarias	
Ayudar con la limpieza de la empresa.	
Colaborar con el cierre de puertas enrollables al terminal la jornada laboral de la empresa.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación y motivación ● Organización ● Análisis de datos y precios ● Dinamismo ● Eficiencia y Eficacia ● Puntualidad ● Iniciativa 	

CAJERA	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	CAJERA
Reporta a(nombre del cargo):	RESPONSABLE DE CARTERA
Dirección:	CAJA
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Garantizar las operaciones de unidad de caja, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor. A fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de pagos que correspondan a través de la caja.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller Curso en recaudación de dinero	2 años
3. Funciones principales	
Realizar el cobro de las facturas a clientes ya sea en efectivo, tarjeta, o cheques.	
Realizar retenciones e ingresarlas al sistema.	
Realizar el comprobante de pago por anticipo de repuestos por sobre pedido.	
Entregar comprobantes de pago por anticipo a Recepción para su respectivo seguimiento.	
Hacer pagos de facturas de crédito en efectivo.	
Recibir notas de crédito y aplicarlas respectivamente.	
Mantener cuadrada la caja con el montón que se le asigno.	
Entregar el dinero, cheques y otros documentos recaudados a la auxiliar administrativa en el cierre de cuadro de caja del día.	
Controlar el movimiento del turnero.	
4. Funciones Secundarias	
Entregar retenciones a transportistas.	
Dar soporte en el área de entregar cuando sea solicitado.	
5. Habilidades requeridas para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación y motivación ● Organización ● Rapidez ● Análisis de datos y precios ● Dinamismo ● Eficiencia y Eficacia ● Puntualidad ● Iniciativa 	

RECEPCIONISTA	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	RECEPCIONISTA
Reporta a(nombre del cargo):	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
Dirección:	RECEPCION
Departamento:	ADMINISTRATIVO
2. Objetivo Principal	
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa, atendiendo llamadas telefónicas, ofreciendo al público ayuda en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas y operativa de la empresa.	
Formación Académica	Años de Experiencia
Bachiller	2 años
Curso en atención al cliente	
3. Funciones principales	
Alistar la cafetera y demás implementos para brindar a los clientes.	
Realizar y contestar llamadas telefónicas.	
Revisar las guías de mercadería enviada.	
Comunicar a los clientes vía telefónica del envío del producto solicitado.	
Mantener un registro de las personas que confirman el mensaje recibido de las guías enviadas.	
Revisar las guías de mercadería en devolución con su respectiva comunicación al proveedor llevando un registro para confirmar la recepción de la misma.	
Atender a los proveedores para entregar los cheques y verificar que dejen firmado el recibido de los mismos.	
Receptar facturas, notas de crédito por parte de los proveedores para entregarlas a contabilidad.	
Enviar correspondencia tales como cheques, o algún otro tipo de documento.	
Estar pendiente de las consultas de repuestos que llegan al correo y comunicar a las personas respectivas.	
Realizar un seguimiento y estar pendiente de los productos en sobre pedido.	
Archivar documentos que estén pendientes en administración.	
Alistar la bitácora para conocer la ruta de los mensajeros por medio de control del GPS.	
Mantener stock de copias de documentos como cedula, ruc, nombramiento y otros correspondientes a la empresa.	
4. Funciones Secundarias	
Realizar cartas y certificaciones.	
Generar impresiones de reportes cuando lo soliciten los vendedores.	
Ayudar al departamento de contabilidad cuando sea requerido.	
Brindar bocaditos a los clientes los días sábado.	
Recordar a los encargados de repuestos ubicados en los exteriores de la empresa,	

recolectarlos para su debido almacenamiento.
Mantener contralada la limpieza del baño de clientes.
Dar soporte a entrega cuando sea necesario.
Limpiar su are de trabajo.
Limpiar las sillas y escritorios del puesto de consultas.
5.Habilidades requeridas para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación • Organización • Análisis de datos y precios • Dinamismo • Eficiencia y Eficacia • Puntualidad • Iniciativa

ANEXO 5

DETALLE DE LOS COSTOS

Las siguientes tablas contienen un detalle de los valores detallados de los costos y gastos en los que se debe incurrir para implementar las mejoras y la sucursal.

Los otros valores positivos (meses 1, 2, 3) son para mostrar el flujo de dinero que tendría la sucursal.

El inventario que se colocara en la sucursal será el 25% de productos de alta rotación que existe en la Matriz. Este porcentaje fue decidido por el Gerente General en base a que el 20 o 25% de las ventas en la matriz son de productos de alta rotación.

	MESES			
EGRESOS	0	1	2	3
COSTOS				
Costo de ventas		\$ 22.704,09	\$ 22.704,09	\$ 22.704,09
GASTOS				
GASTOS PRE OPERATIVOS				
SUCURSAL				
<i>Gastos de oficina</i>				
Suministro de oficina	\$ 678,85			
<i>Gastos de red y telefonía</i>				
Adecuación de red	\$ 1.321,00			
Línea de teléfono	\$ 67,20			
Internet	\$ 50,00			
<i>Gastos Varios</i>				
Servicios Básicos	\$ 200,00			
Publicidad inicial	\$ 500,00			
<i>Gastos de Funcionamiento</i>				
Patente municipal	\$ 1.671,04			
Impuesto predial	\$ 121,16			
Permiso de funcionamiento	\$ 800,00			
GASTOS MEJORAS				
Estudios previos realizados	\$ 300,00			
Sistema de gestión de calidad	\$ 600,00			
Plan Estratégico	\$ 500,00			
Implementación ISO 9001	\$ 10.000,00			
Modificación de Filosofía	\$ 200,00			
Programa de difusión	\$ 200,00			
Capacitación al personal	\$ 5.520,00			
GASTOS OPERATIVOS				
Gastos operativos sucursal	\$ 7.733,49	\$ 7.733,49	\$ 7.733,49	\$ 7.733,49
TOTAL SALIDAS	19.862,74	30.437,59	30.437,59	30.437,59
INGRESOS				
INGRESO MENSUAL	\$ -	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
(-) EGRESO MENSUAL	\$ 19.862,74	\$ 30.437,59	\$ 30.437,59	\$ 30.437,59
SALDO	\$ (19.862,74)	\$ 69.562,41	\$ 69.562,41	\$ 69.562,41
CAPITAL DE TRABAJO				
				\$ 19.862,74

ACTIVOS CORRIENTE				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
Inventario de mercadería				\$ 254.497,12
	Inventario		\$ 254.497,11	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE				\$ 254.497,12

ACTIVOS PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
Equipo de Computación				\$ 4.391,48
4	Computadora Intel G3250(incluido accesorios)	\$ 588,00	\$ 2.352,00	
4	Licencia Windows 8.1 Pro 32BT	\$ 215,04	\$ 860,16	
1	Impresora Epson TMU-220D-806 USB	\$ 414,40	\$ 414,40	
1	Impresora Epson Multifunción L555	\$ 549,92	\$ 549,92	
1	Teléfono	\$ 215,00	\$ 215,00	
Muebles de Oficina				\$ 1.575,28
4	Sillas Tentación	\$ 61,74	\$ 246,96	
2	Silla Doble Palanca	\$ 125,00	\$ 250,00	
2	Silla Gerente Malla	\$ 129,99	\$ 259,98	
2	Escritorio Primavera 2 gavetas	\$ 215,89	\$ 431,78	
1	Archivador de 4 gavetas vertical	\$ 265,68	\$ 265,68	
1	Archivador aéreo normal melanina	\$ 120,88	\$ 120,88	
Propiedad				\$ 48.138,92
600	Terreno 600m2	\$ 80,23	\$ 48.138,92	
Edificio/Local comercial				\$ 96.800,00
1	Adecuación local comercial	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	
1	Perchas	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00	
1	Construcción(Hormigón- estructuras de hierro y metal)	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	
TOTAL ACTIVOS PPE				\$ 150.905,68

ACTIVOS INTANGIBLES				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
1	Programas informáticos Sistema Power SAI		\$ 1.500,00	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES				\$ 1.500,00

ANEXO 6

CALCULO DEL WACC O COSTO DE OPORTUNIDAD

CAPM	
β desapalancado	1,14
β apalancada a la empresa	1,140
Rm	9,92%
Rf	4,88%
Riesgo País	7,50%
Rc	18,1256%

W Deuda	0,00%
W Capital	100,00%

d/e 0,00

Impuesto	33,70%
Rd	0

Tasa de descuento	
CPPC/WACC	18,1256%

ANEXO 7

BALANCE GENERAL

En la primera tabla se encuentra el escenario del balance general incluyendo las mejoras y la sucursal a la matriz. Por consiguiente en la siguiente tabla se encuentra el escenario del balance general de la matriz sin mejoras algunas.

	PROYECCIÓN					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CONSOLIDADO (SUCURSAL, MEJORAS Y MATRIZ)						
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 217.548,59	\$ 116.874,66	\$ 738.655,03	\$ 1.267.259,18	\$ 1.836.572,72	\$ 2.440.871,26
Inversiones	\$ 90.994,40	\$ 590.994,40	\$ 590.994,40	\$ 590.994,40	\$ 590.994,40	\$ 590.994,40
Cuentas y Documentos por cobrar	\$ 187.501,98	\$ 209.298,98	\$ 231.095,98	\$ 252.892,98	\$ 274.689,98	\$ 296.486,99
(-) Provisión cuentas Incobrables	\$ (1.875,02)	\$ (2.092,99)	\$ (2.310,96)	\$ (2.528,93)	\$ (2.746,90)	\$ (2.964,87)
Cuentas y Documentos por cobrar	\$ 185.626,96	\$ 207.205,99	\$ 228.785,02	\$ 250.364,05	\$ 271.943,08	\$ 293.522,12
(-) Provisión cuentas Incobrables Sucursal	\$ -	\$ (109,88)	\$ (472,15)	\$ (516,68)	\$ (561,21)	\$ (605,75)
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 92.365,00	\$ 112.856,00	\$ 133.347,00	\$ 153.838,00	\$ 174.329,00	\$ 194.820,00
Activos por Impuestos Corrientes	\$ -	\$ 7.137,58	\$ 30.671,07	\$ 33.563,97	\$ 36.456,87	\$ 39.349,77
Inventarios Sucursal	\$ 254.497,12	\$ 338.340,00	\$ 377.330,00	\$ 416.320,00	\$ 455.310,00	\$ 494.300,00
Inventarios	\$ 1.197.400,00	\$ 1.353.360,00	\$ 1.509.320,00	\$ 1.665.280,00	\$ 1.821.240,00	\$ 1.977.200,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.080.071,50	\$ 2.779.285,71	\$ 3.697.484,52	\$ 4.470.410,37	\$ 5.284.045,60	\$ 6.132.665,83
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Muebles y Enseres	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58
Muebles y Enseres Sucursal	\$ 1.575,28	\$ 1.575,28	\$ 1.575,28	\$ 1.575,28	\$ 1.575,28	\$ 1.575,28
Maquinarias y Equipos	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86
Equipos de Computación y Software	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05
Equipos de Computación y Software	\$ 4.391,48	\$ 4.391,48	\$ 4.391,48	\$ 4.391,48	\$ 4.391,48	\$ 4.391,48
Vehículos	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Propiedad Sucursal	\$ 48.138,92	\$ 48.138,92	\$ 48.138,92	\$ 48.138,92	\$ 48.138,92	\$ 48.138,92
Edificio/Local Comercial Sucursal	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00
Total de Costo	\$ 286.080,10	\$ 286.080,10	\$ 286.080,10	\$ 286.080,10	\$ 286.080,10	\$ 286.080,10
(-) Depreciación Acumulada Sucursal	\$ -	\$ 6.461,35	\$ 12.922,71	\$ 19.384,06	\$ 25.845,42	\$ 32.306,77
(-) Depreciación Acumulada	\$ 87.415,45	\$ 87.415,45	\$ 86.815,45	\$ 86.815,45	\$ 86.815,45	\$ 86.815,45
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 198.664,65	\$ 192.203,29	\$ 186.341,94	\$ 179.880,58	\$ 173.419,23	\$ 166.957,87
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTE						
Activos intangibles Sucursal	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
(-) Amortización Acumulada Sucursal	\$ -	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Cuentas y Documentos por Cobrar L/P	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 1.500,00	\$ 1.200,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 2.280.236,15	\$ 2.972.689,00	\$ 3.884.726,46	\$ 4.650.890,95	\$ 5.457.764,83	\$ 6.299.623,71
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas y Documentos por pagar	\$ 687.094,53	\$ 766.968,89	\$ 846.843,25	\$ 926.717,62	\$ 1.006.591,98	\$ 1.086.466,34
Cuentas y Documentos por pagar	\$ -	\$ 36.319,90	\$ 202.489,14	\$ 221.587,95	\$ 240.686,75	\$ 259.785,55
Obligaciones con Instituciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Cuentas y Documentos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones con la Administración	\$ 155.535,00	\$ 183.704,00	\$ 211.873,00	\$ 240.042,00	\$ 268.211,00	\$ 296.380,00
Obligaciones con el IESS y Empleados por Pagar Sucursal	\$ -	\$ 7.395,67	\$ 32.335,62	\$ 35.867,37	\$ 39.383,84	\$ 42.888,98
Obligaciones con el IESS y Empleados por Pagar	\$ 107.905,00	\$ 127.032,00	\$ 146.159,00	\$ 165.286,00	\$ 184.413,00	\$ 203.540,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 950.534,53	\$ 1.121.420,46	\$ 1.439.700,02	\$ 1.589.500,93	\$ 1.739.286,57	\$ 1.889.060,87
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones con Instituciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar accionista	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 950.534,53	\$ 1.121.420,46	\$ 1.439.700,02	\$ 1.589.500,93	\$ 1.739.286,57	\$ 1.889.060,87
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Aportes Futuras Capitalizaciones	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34
Reserva Legal	\$ 20.801,78	\$ 54.236,87	\$ 64.799,48	\$ 68.116,31	\$ 72.520,45	\$ 76.460,50
Reserva Facultativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte a reinversión	\$ 678.987,44	\$ 678.987,44	\$ 678.987,44	\$ 678.987,44	\$ 678.987,44	\$ 678.987,44
Ganancias Acumuladas	\$ 298.969,02	\$ 486.185,05	\$ 974.316,89	\$ 1.557.512,18	\$ 2.170.558,94	\$ 2.823.243,02
Ganancia Neta del Período	\$ 187.216,03	\$ 488.131,84	\$ 583.195,29	\$ 613.046,75	\$ 652.684,09	\$ 688.144,53
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.329.701,62	\$ 1.851.268,54	\$ 2.445.026,44	\$ 3.061.390,02	\$ 3.718.478,26	\$ 4.410.562,84
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2.280.236,15	\$ 2.972.689,00	\$ 3.884.726,46	\$ 4.650.890,95	\$ 5.457.764,83	\$ 6.299.623,71
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

MATRIZ SIN MEJORAS	PROYECCIÓN					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 325.482,36	\$ 432.221,76	\$ 531.596,26	\$ 624.616,84	\$ 710.683,48	\$ 789.796,20
Inversiones	\$ 389.963,42	\$ 389.963,42	\$ 389.963,42	\$ 389.963,42	\$ 389.963,42	\$ 389.963,42
Cuentas y Documentos por cobrar	\$ 187.501,98	\$ 209.298,98	\$ 231.095,98	\$ 252.892,98	\$ 274.689,98	\$ 296.486,99
Provisión cuentas Incobrables	\$ (1.875,02)	\$ (2.092,99)	\$ (2.310,96)	\$ (2.528,93)	\$ (2.746,90)	\$ (2.964,87)
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44	\$ 41.639,44
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 92.365,00	\$ 112.856,00	\$ 133.347,00	\$ 153.838,00	\$ 174.329,00	\$ 194.820,00
Inventarios	\$ 1.197.400,00	\$ 1.353.360,00	\$ 1.509.320,00	\$ 1.665.280,00	\$ 1.821.240,00	\$ 1.977.200,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.232.477,18	\$ 2.537.246,60	\$ 2.834.651,14	\$ 3.125.701,75	\$ 3.409.798,43	\$ 3.686.941,17
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Muebles y Enseres	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58	\$ 37.179,58
Maquinarias y Equipos	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86	\$ 18.608,86
Equipos de Computación y Software	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05	\$ 43.884,05
Vehículos	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93	\$ 33.701,93
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Total de Costo	\$ 135.174,42	\$ 135.174,42	\$ 135.174,42	\$ 135.174,42	\$ 135.174,42	\$ 135.174,42
Depreciación Acumulada	\$ 87.415,45	\$ 87.415,45	\$ 86.815,45	\$ 86.815,45	\$ 86.815,45	\$ 86.815,45
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 47.758,97	\$ 47.758,97	\$ 48.358,97	\$ 48.358,97	\$ 48.358,97	\$ 48.358,97
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTE						
Cuentas y Documentos por Cobrar L/P	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 2.280.236,15	\$ 2.585.005,57	\$ 2.883.010,11	\$ 3.174.060,72	\$ 3.458.157,40	\$ 3.735.300,14
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas y Documentos por pagar	\$ 687.094,53	\$ 766.968,89	\$ 846.843,25	\$ 926.717,62	\$ 1.006.591,98	\$ 1.086.466,34
Obligaciones con Instituciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Cuentas y Documentos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones con la Administración	\$ 155.535,00	\$ 183.704,00	\$ 211.873,00	\$ 240.042,00	\$ 268.211,00	\$ 296.380,00
Obligaciones con el IESS y Empleados por Pagar	\$ 107.905,00	\$ 127.032,00	\$ 146.159,00	\$ 165.286,00	\$ 184.413,00	\$ 203.540,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 950.534,53	\$ 1.077.704,89	\$ 1.204.875,25	\$ 1.332.045,62	\$ 1.459.215,98	\$ 1.586.386,34
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones con Instituciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar accionista	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 950.534,53	\$ 1.077.704,89	\$ 1.204.875,25	\$ 1.332.045,62	\$ 1.459.215,98	\$ 1.586.386,34
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Aportes Futuras Capitalizaciones	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34	\$ 142.927,34
Reserva Legal	\$ 20.801,78	\$ 19.840,08	\$ 19.067,43	\$ 18.294,77	\$ 17.522,11	\$ 16.749,45
Reserva Facultativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias Acumuladas	\$ 977.956,46	\$ 1.165.172,49	\$ 1.343.733,25	\$ 1.515.340,09	\$ 1.679.992,99	\$ 1.837.691,96
Ganancia Neta del Período	\$ 187.216,03	\$ 178.560,76	\$ 171.606,83	\$ 164.652,90	\$ 157.698,97	\$ 150.745,04
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.329.701,61	\$ 1.507.300,68	\$ 1.678.134,85	\$ 1.842.015,10	\$ 1.998.941,41	\$ 2.148.913,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2.280.236,14	\$ 2.585.005,57	\$ 2.883.010,11	\$ 3.174.060,71	\$ 3.458.157,39	\$ 3.735.300,14
	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)

ESTADO DE RESULTADOS

En la primera tabla se encuentra el escenario del estado de resultados incluyendo las mejoras y la sucursal a la matriz. Por consiguiente en la siguiente tabla se encuentra el escenario del estado de resultados de la matriz sin mejoras algunas.

	PROYECCIÓN					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CONSOLIDADO (SUCURSAL, MEJORAS Y MATRIZ)						
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS						
Ventas Matriz	\$ 5.665.945,00	\$ 6.324.608,00	\$ 6.983.271,00	\$ 7.641.934,00	\$ 8.300.597,00	\$ 8.959.260,00
3% Aumento en ventas (Capacitación de personal)		\$ 169.978,35	\$ 189.738,24	\$ 209.498,13	\$ 229.258,02	\$ 249.017,91
2% Reducción costos de venta (Gestión de Calidad)		\$ 88.688,91	\$ 97.925,23	\$ 107.161,55	\$ 116.397,86	\$ 125.634,18
2% Reducción costos de venta (Plan estratégico y operativo)		\$ 88.688,91	\$ 97.925,23	\$ 107.161,55	\$ 116.397,86	\$ 125.634,18
Ventas Sucursal	\$ 400.000,00	\$ 1.718.849,80	\$ 1.880.971,93	\$ 2.043.094,06	\$ 2.205.216,19	\$ 2.205.216,19
Ingresos Netos	\$ 5.665.945,00	\$ 7.071.964,16	\$ 9.087.709,49	\$ 9.946.727,15	\$ 10.805.744,81	\$ 11.664.762,47
Costo de Ventas	\$ 3.972.629,32	\$ 4.434.445,30	\$ 4.896.261,28	\$ 5.358.077,26	\$ 5.819.893,24	\$ 6.281.709,22
Costo de Ventas Sucursal	\$ 272.449,09	\$ 1.170.747,66	\$ 1.281.172,73	\$ 1.391.597,79	\$ 1.502.022,86	\$ 1.502.022,86
GANANCIA BRUTA	\$ 1.693.315,68	\$ 2.365.069,77	\$ 3.020.700,55	\$ 3.307.477,16	\$ 3.594.253,77	\$ 3.881.030,39
GASTOS OPERACIONALES						
Administración y Ventas	\$ 1.385.515,00	\$ 1.594.016,00	\$ 1.802.517,00	\$ 2.011.018,00	\$ 2.219.519,00	\$ 2.428.020,00
4% Reducción gasto administrativo (Modificación filosofía y difusión)		\$ 63.760,64	\$ 72.100,68	\$ 80.440,72	\$ 88.780,76	\$ 97.120,80
5% Reducción gasto administrativo (Plan estratégico y operativo)		\$ 79.700,80	\$ 90.125,85	\$ 100.550,90	\$ 110.975,95	\$ 121.401,00
Implementación ISO 9001			\$ 600,00	\$ 10.000,00		
Mantenimiento ISO 9001				\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
Sistema de gestión de calidad			\$ 600,00			
Administración y Ventas Sucursal	\$ 92.801,94	\$ 398.781,48	\$ 436.394,60	\$ 474.007,72	\$ 511.620,84	\$ 511.620,84
Financieros	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.385.558,18	\$ 1.543.399,68	\$ 2.039.715,13	\$ 2.276.464,16	\$ 2.496.813,19	\$ 2.724.162,22
Depreciaciones Sucursal	\$ 6.461,35	\$ 6.461,35	\$ 6.461,35	\$ 6.461,35	\$ 6.461,35	\$ 6.461,35
Amortización Sucursal	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
Intereses Ganados	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61
Ingresos Varios	\$ 2.658,35					
Otros Ingresos	\$ 192,90					
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 5.994,86	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	\$ 313.752,36	\$ 818.052,35	\$ 977.367,68	\$ 1.027.395,26	\$ 1.093.822,84	\$ 1.153.250,42
15% Participación Trabajadores	\$ 47.062,85	\$ 122.707,85	\$ 146.605,15	\$ 154.109,29	\$ 164.073,43	\$ 172.987,56
GANANCIA DESPUÉS DE PART. TRABAJADORES	\$ 266.689,51	\$ 695.344,50	\$ 830.762,52	\$ 873.285,97	\$ 929.749,41	\$ 980.262,86
Deducción por Incremento Neto de Empleados						
Deducción por Pago a Trabajadores con Discapacidad						
SALDO GANANCIA GRAVABLE	\$ 266.689,51	\$ 695.344,50	\$ 830.762,52	\$ 873.285,97	\$ 929.749,41	\$ 980.262,86
22% Impuesto a la Renta	\$ 58.671,69	\$ 152.975,79	\$ 182.767,76	\$ 192.122,91	\$ 204.544,87	\$ 215.657,83
GANANCIA	\$ 208.017,82	\$ 542.368,71	\$ 647.994,77	\$ 681.163,06	\$ 725.204,54	\$ 764.605,03
GANANCIA NETA	\$ 208.017,82	\$ 542.368,71	\$ 647.994,77	\$ 681.163,06	\$ 725.204,54	\$ 764.605,03
10% Reserva Legal	\$ 20.801,78	\$ 54.236,87	\$ 64.799,48	\$ 68.116,31	\$ 72.520,45	\$ 76.460,50
GANANCIA NETA DEL PERÍODO	\$ 187.216,03	\$ 488.131,84	\$ 583.195,29	\$ 613.046,75	\$ 652.684,09	\$ 688.144,53

MATRIZ SIN MEJORAS

	PROYECCIÓN					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS						
Ingresos Netos	\$ 5.665.945,00	\$ 6.324.608,00	\$ 6.983.271,00	\$ 7.641.934,00	\$ 8.300.597,00	\$ 8.959.260,00
Costo de Ventas	\$ 3.972.629,32	\$ 4.434.445,30	\$ 4.896.261,28	\$ 5.358.077,26	\$ 5.819.893,24	\$ 6.281.709,22
GANANCIA BRUTA	\$ 1.693.315,68	\$ 1.890.162,70	\$ 2.087.009,72	\$ 2.283.856,74	\$ 2.480.703,76	\$ 2.677.550,78
<i>Margen Bruto</i>						
GASTOS OPERACIONALES						
Administración y Ventas	\$ 1.385.515,00	\$ 1.594.016,00	\$ 1.802.517,00	\$ 2.011.018,00	\$ 2.219.519,00	\$ 2.428.020,00
Financieros	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18	\$ 43,18
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.385.558,18	\$ 1.594.059,18	\$ 1.802.560,18	\$ 2.011.061,18	\$ 2.219.562,18	\$ 2.428.063,18
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
Intereses Ganados	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61
Ingresos Varios	\$ 2.658,35	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ 192,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 5.994,86	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61	\$ 3.143,61
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS E						
INTERESES	\$ 313.752,36	\$ 299.247,13	\$ 287.593,15	\$ 275.939,17	\$ 264.285,19	\$ 252.631,21
15% Participación Trabajadores	\$ 47.062,85	\$ 44.887,07	\$ 43.138,97	\$ 41.390,88	\$ 39.642,78	\$ 37.894,68
GANANCIA DESPUÉS DE PART.						
TRABAJADORES	\$ 266.689,51	\$ 254.360,06	\$ 244.454,18	\$ 234.548,30	\$ 224.642,41	\$ 214.736,53
Deducción por Incremento Neto de Empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deducción por Pago a Trabajadores con Discapacidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO GANANCIA GRAVABLE	\$ 266.689,51	\$ 254.360,06	\$ 244.454,18	\$ 234.548,30	\$ 224.642,41	\$ 214.736,53
22% Impuesto a la Renta	\$ 58.671,69	\$ 55.959,21	\$ 53.779,92	\$ 51.600,63	\$ 49.421,33	\$ 47.242,04
GANANCIA	\$ 208.017,82	\$ 198.400,85	\$ 190.674,26	\$ 182.947,67	\$ 175.221,08	\$ 167.494,49
GANANCIA NETA	\$ 208.017,82	\$ 198.400,85	\$ 190.674,26	\$ 182.947,67	\$ 175.221,08	\$ 167.494,49
10% Reserva Legal	\$ 20.801,78	\$ 19.840,08	\$ 19.067,43	\$ 18.294,77	\$ 17.522,11	\$ 16.749,45
GANANCIA NETA DEL PERÍODO	\$ 187.216,03	\$ 178.560,76	\$ 171.606,83	\$ 164.652,90	\$ 157.698,97	\$ 150.745,04