



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA C.P.A.

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

AUTOR: RIERA ZABALA VALERIA PATRICIA

**TEMA: Modelo de Gestión Financiera aplicada al área de inventarios de HARO
LLANTAS.**

DIRECTOR: ECO. GUSTAVO MONCAYO

CODIRECTOR: ING. LUIS TIPAN

SANGOLQUI, ENERO 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

CERTIFICADO

ECO. GUSTAVO MONCAYO

ING. LUIS TIPAN

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**Modelo de Gestión Financiera aplicada al área de inventarios de HARO LLANTAS.**”, realizado por la señorita Valeria Patricia Riera Zabala, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que representa la investigación así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Valeria Patricia Riera Zabala, que lo entregue a la Ing. Álvaro Carrillo en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Enero 2015

ECO. GUSTAVO MONCAYO

DIRECTOR

ING. LUIS TIPAN

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

RIERA ZABALA VALERIA PATRICIA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**Modelo de Gestión Financiera aplicada al área de inventarios de HARO LLANTAS.**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, Enero 2015

Valeria Patricia Riera Zabala

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, VALERIA PATRICIA RIERA ZABALA,

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, para que realice la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “**Modelo de Gestión Financiera aplicada al área de inventarios de HARO LLANTAS.**”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Enero 2015

VALERIA PATRICIA RIERA ZABALA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios; por darme la bendición de la vida, y llenarme de sabiduría, paciencia y fuerza para culminar esta tesis. A mis padres, Patricio y Myriam; por su amor, dedicación y esfuerzo, por ser mi apoyo incondicional y enseñarme los valores que forjaron mi vida. A mis hermanos, Dennis y Mishell; por ser mis compañeros de vida. A mi familia, amigos y demás personas que de una u otra manera, contribuyeron a formar las bases de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de alguna manera colaboraron para que este proyecto culmine, especialmente a mis padres; al Eco. Gustavo Moncayo y al Ing. Luis Tipán, por el apoyo que me han brindado, les agradezco infinitamente.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: Capitulo Introdutorio	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Delimitación	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación de Objetivos	3
CAPITULO 2: Situación Actual de HARO LLANTAS.....	5
2.1. Análisis Interno	5
2.1.1. La Empresa.....	5
2.1.2. Organigramas	6
2.1.3. Organigrama Estructural	6
2.1.4. Organigrama Funcional.....	8
2.1.5. Descripción de Procesos.....	14
2.1.5.1.Compra de Inventarios / Ingreso a Bodega.....	14
2.1.5.2.Venta de Productos / Salidas de Bodega.....	15
2.2. Análisis Externo	16
2.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	16
2.2.1.1.Factor Político	17
2.2.1.2.Factor Económico	19
2.2.1.2.1. Producto Interno Bruto	20
2.2.1.2.2. Inflación	21
2.2.1.2.3. Desempleo	21
2.2.1.3.Factor Social.....	21
2.2.1.4.Factor Tecnológico.....	24
2.2.1.5.Factor Legal	25
2.3. Influencias Micro ambientales	26
2.3.1. Clientes.....	26

2.3.2. Proveedores	27
2.3.3. Competencia.....	28
2.3.4. Precios	28
2.3.5. Análisis FODA	28
CAPÍTULO 3: Instrumentos y Técnicas para la aplicación de la propuesta	30
3.1. Naturaleza de los estados financieros.....	30
3.2. Los estados financieros	31
3.3. Análisis financiero.....	32
3.4. Método horizontal	33
3.5. Método vertical	34
3.6. Indicadores financieros	34
3.7. Estructura financiera	35
3.8. Rentabilidad	35
3.9. Liquidez.....	36
3.10. Diseño Metodológico	37
3.11. Tipo de Investigación	38
3.12. Sistema de Inventario de Repuestos y Suministros.....	39
3.12.1. Clasificación del Inventario	39
3.12.2. Modelos de Control de Inventario.....	39
3.12.3. Plan de Adquisición	40
3.12.4. Gestión de Compras	41
3.12.5. Ingreso de la mercadería a bodega	43
3.12.6. Codificación y Valoración del Inventario	44
3.13. Despacho de la mercadería.....	90
3.14. Análisis de Fuerzas de PORTER	91
CAPÍTULO 4: Modelo Aplicado al área de Inventarios	95
4.1. Administración de Inventarios	95
4.2. Análisis del Inventario	96
4.3. Políticas de Inventarios	98
4.4. Capacidad de Bodega	100

4.5.	Naturaleza de los insumos.....	102
4.5.1.	Obsolescencia de los inventarios.....	102
4.6.	Técnicas de Administración de Inventarios	102
4.7.	Modelo de Lote óptimo de Compra	106
4.8.	Costo de mantenimiento inventario.....	107
4.9.	Proceso logístico de entrada y salida de inventarios	112
4.10.	Coefficiente Beta (β)	118
4.11.	Stock de Seguridad.....	119
4.12.	Necesidades operativas de Fondos (NOF)	120
CAPÍTULO 5: Diseño del Modelo de Gestión aplicado a HARO LLANTAS		124
5.1.	Análisis de estados Financieros.....	124
5.1.1.	Análisis Vertical	131
5.1.2.	Análisis Horizontal.....	133
5.2.	Indicadores Financieros.....	137
5.3.	Calculo del ciclo de caja.....	140
5.4.	Aplicación del modelo de lote óptimo de pedido.....	143
5.4.1.	Cálculo del Costo de mantenimiento del inventario	143
5.4.2.	Costo por comprar	145
5.5.	Lote óptimo de compra	147
5.6.	Comparación de la situación propuesta con la situación inicial.....	150
5.7.	Propuesta de Políticas.....	152
5.8.	Política de Pedido.....	153
5.9.	Política de compras	153
5.10.	Política de ventas.....	154
5.11.	Políticas de bodega.....	154
5.12.	Necesidades Operativas de Fondos (NOF)	154
CAPÍTULO 6: Conclusiones y Recomendaciones		157
6.1.	Conclusiones	157
6.2.	Recomendaciones.....	158
BIBLIOGRAFIA		160

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.- PROCESO DE INGRESO A BODEGA	15
Tabla No. 2.- PROCESO DE SALIDA DE BODEGA	15
Tabla No. 3.- PROCESO DE VENTA DE SERVICIOS.....	16
Tabla No. 4.- ANALISIS FODA	29
Tabla No. 5.- BALANCE GENERAL AÑO 2012	124
Tabla No. 6.- BALANCE GENERAL AÑO 2013	126
Tabla No. 7.- ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2012.....	127
Tabla No. 8.- ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2013.....	129
Tabla No. 9.- ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	132
Tabla No. 10.- ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	133
Tabla No. 11.- ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS..... Y GANANCIAS	135
Tabla No. 12.- COMPONENTES DEL COSTO DE MANTENIMIENTO.....	143
Tabla No. 13.- VOLUMEN DE PEDIDOS	146
Tabla No. 14.- LOTE OPTIMO DE COMPRA HARO LLANTAS	148
Tabla No. 15.- CALCULO DEL COSTO TOTAL SEGÚN LOTE..... ÓPTIMO DE COMPRA	149
Tabla No. 16.- CALCULO COSTO TOTAL DE ACUERDO A..... SITUACION ACTUAL	151
Tabla No. 17.- CALCULO DEL COSTO TOTAL LOTE	151
ÓPTIMO DE COMPRA	151
Tabla No. 18.- NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	155

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HARO LLANTAS	7
Figura No. 2.- CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION NIIF EN..... ECUADOR	32
Figura No. 3.- ORDEN DE PEDIDO HARO LLANTAS.....	41
Figura No. 4.- FUERZAS DE PORTER.....	92
Figura No. 5.- NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	121
Figura No. 6.- PERIODO MEDIO MADURACION FINANCIERA.....	122
Figura No. 7.- CICLO DE CAJA.....	142
Figura No. 8.- COSTO PROMEDIO CON RELACION A CANTIDAD..... DE PEDIDOS	147
Figura No. 9.- GRAFICO DEL LOTE ÓPTIMO DE COMPRA.....	150
Figura No. 10.- LIQUIDEZ REAL Y FONDO DE MANIOBRA	
OPERATIVO	156

RESUMEN EJECUTIVO

Haro Llantas es una empresa comercial dedicada a la compra y venta de llantas, aros, tubos, baterías y repuestos relacionados con la actividad económica que realizan. Además de esta actividad comercial y derivado de la aceptación y necesidad de los clientes ha implementado dos líneas de servicios que son la alineación y el balanceo automotriz. El diseño de un modelo de gestión financiera aplicado al área de inventarios de Haro Llantas, ayudará al crecimiento operacional de la empresa dando pautas para la toma de decisiones correctas en el uso de los recursos. La administración actual ha visto relevante que el manejo de inventarios de forma manual necesita una reestructuración y un direccionamiento que se encamine a resolver las necesidades de la empresa. Esta tesis de grado está estructurada de la siguiente manera: Capítulo 1, capítulo introductorio, en el que consta el planteamiento del problema, los objetivos y su justificación, el marco teórico y la metodología. En el capítulo 2 se realiza un estudio a la situación interna y externa de Haro Llantas, definiendo las variables micro y macro económicas que inciden en el ambiente de la empresa. En el capítulo 3 se detallan los instrumentos y técnicas que se van a utilizar para la elaboración del presente trabajo para identificar su definición y la forma en que contribuirá a conseguir los objetivos planteados. En el capítulo 4 se detalla el modelo que vamos a aplicar, los conceptos y fórmulas que se van a desarrollar. En el Capítulo 5 se presenta el desarrollo del trabajo en el que se aplican todas las fórmulas y se obtiene respuestas a todas las interrogantes que derivaron la aplicación de este tema como investigación. En el capítulo 6 se plantean las respectivas Conclusiones y Recomendaciones con lo que se finaliza el trabajo.

PALABRAS CLAVES: INVENTARIO, GESTIÓN FINANCIERA, EMPRESA

EXECUTIVE SUMMARY

Haro Tires is a trading company engaged in the purchase and sale of tires, rims, tubes, batteries and related economic activity carried spares. In addition to this commercial derivative of acceptance and customer need activity has implemented two service lines are automotive alignment and balancing. Designing a financial management model applied to the area of Haro Tires inventories will help the growth of the company operational guidelines for taking right decisions in the use of resources. The current administration has been relevant to inventory management manually requires a restructuring and an address that is routed to meet the needs of the company. This thesis is structured as follows: Chapter 1, introductory chapter, which includes the problem statement, objectives and rationale, theoretical framework and methodology. In Chapter 2 a study is done to the internal and external situation of Haro Tires, defining the micro and macro-economic variables that affect the environment of the company. In Chapter 3 the tools and techniques that will be used for the preparation of this work to identify their definition and how they contribute to achieving the objectives detailed. In Chapter 4 the model that will apply the concepts and formulas that will develop detailed. In Chapter 5 the development of work in which all the formulas apply and get answers to all the questions that led the implementation of this as research is presented. Chapter 6 raised the respective conclusions and recommendations with what the job is finished.

KEYWORDS: INVENTORY, FINANCIAL MANAGEMENT, COMPANY.

CAPÍTULO 1: Capítulo Introductorio

1.1. Planteamiento del Problema

Haro Llantas se ha posicionado en el mercado llegando a ser uno de los principales proveedores de neumáticos en el centro del país, tanto en vehículos livianos como pesados, catalogada como Distribuidora Exclusiva de varias marcas quienes han depositado su confianza en esta empresa riobambeña, se pretende mejorar notablemente esta realidad.

Las técnicas utilizadas en el manejo de los inventarios actualmente no han permitido que la empresa se desarrolle plenamente, ya que la falta de control en su manejo y la inadecuada gestión empleada han ocasionado pérdidas económicas, como consecuencia de esto se plantea la utilización de estrategias competitivas que permitan un manejo eficiente y adecuado de los recursos.

El tema planteado se presenta relevante ya que el modelo de gestión financiera aplicada al área de inventarios de Haro Llantas ayudará a la administración a mejorar el manejo de los inventarios y la toma de decisiones que contribuirá al crecimiento operacional proyectado de la empresa. Este estudio está diseñado para aprovechar al máximo los recursos económicos y humanos lo que llevara a mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, rentabilidad y liquidez de la empresa.

Al realizar la revisión de los inventarios y aplicar la Norma Internacional de Contabilidad 2 se analizará el tratamiento contable de las existencias y con esto formular las estrategias y directrices para atribuir los costos coherentes a la mercadería.

1.1.1. Delimitación

La presente investigación está sustentada en:

Límite de Contenido:

Campo: Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Área: Inventarios

Aspecto: Modelo de Gestión Financiera

Delimitación Espacial:

Empresa: HARO LLANTAS

RUC: 0601976996001

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Dirección: Av. Daniel León Borja y Epiclachima

Delimitación temporal:

Se analizará el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para el manejo y control adecuado de inventarios para la empresa HARO LLANTAS ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de HARO LLANTAS.
- Identificar acciones y estrategias para mejorar la gestión del área de Inventarios
- Analizar los procesos realizados en el área de inventarios
- Efectuar muestreos periódicos de inventario para determinar su rotación periódica, sobrante o faltante.
- Mejorar el proceso de gestión de los inventarios
- Sugerir estrategias y políticas adecuadas para los inventarios que permitan incrementar la productividad de esta área.

1.3. Justificación de Objetivos

En todo tipo de empresa, particularmente en las empresas comerciales, debe contar con un estricto control de sus inventarios, partiendo de una planificación previamente

realizada, que ayude a prevenir los riesgos y que a su vez deje clara la idea que se desea implementar.

La implementación de un modelo de gestión financiera para el control de los inventarios es una herramienta de vital importancia que le servirá como guía al gerente para que, basándose en las operaciones, tome decisiones adecuadas para el desarrollo empresarial, definiendo claramente los objetivos y la forma de alcanzarlos.

El modelo que se piensa implementar en Haro Llantas, detalla los aspectos más deficientes de la gestión de los inventarios que deben ser corregidos y las estrategias para direccionar de forma correcta los procesos actuales.

Este trabajo investigativo fortalecerá la gestión administrativa y financiera y le proveerá de instrumentos a la empresa para promover la competitividad y servir como base para que otras empresas de similares características puedan aplicar en sus inventarios, además que en cuanto a los objetivos que persigue y a la empresa en donde se desarrolla la investigación es original.

CAPITULO 2: Situación Actual de HARO LLANTAS

2.1. Análisis Interno

2.1.1. La Empresa

La Empresa HARO LLANTAS es el fruto del esfuerzo de la familia Haro, encabezada por sus padres, quienes en el año 2003 iniciaron sus actividades encontrando una oportunidad para contribuir al desarrollo económico del cantón Riobamba y la Provincia de Chimborazo.

Con el transcurso del tiempo, la tecnología y las actividades cotidianas Haro Llantas se convierte en un importador directo de llantas, aros e insumos relacionados, además de proveer de servicios mecánicos como alineación, balanceo y reencauche de llantas.

La trayectoria de HARO LLANTAS, cuenta con proveedores de prestigio quienes han confiado en esta empresa como Distribuidores Exclusivos a nivel de todo el país, demostrando de esta forma la capacidad de gestión interna.

De la misma forma su distinguida clientela ha venido a reforzar los cimientos de la empresa a través de los años, lo que ha permitido a la empresa surgir con solvencia y seguridad financiera.

2.1.2. Organigramas

2.1.3. Organigrama Estructural

Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas. (VÁSQUEZ, Segunda Edición 2002)

El organigrama estructural de HARO LLANTAS demuestra los niveles de la empresa, organizados de forma jerárquica, detallando sus niveles de colaboración y la forma en que está estructurada administrativamente la empresa.

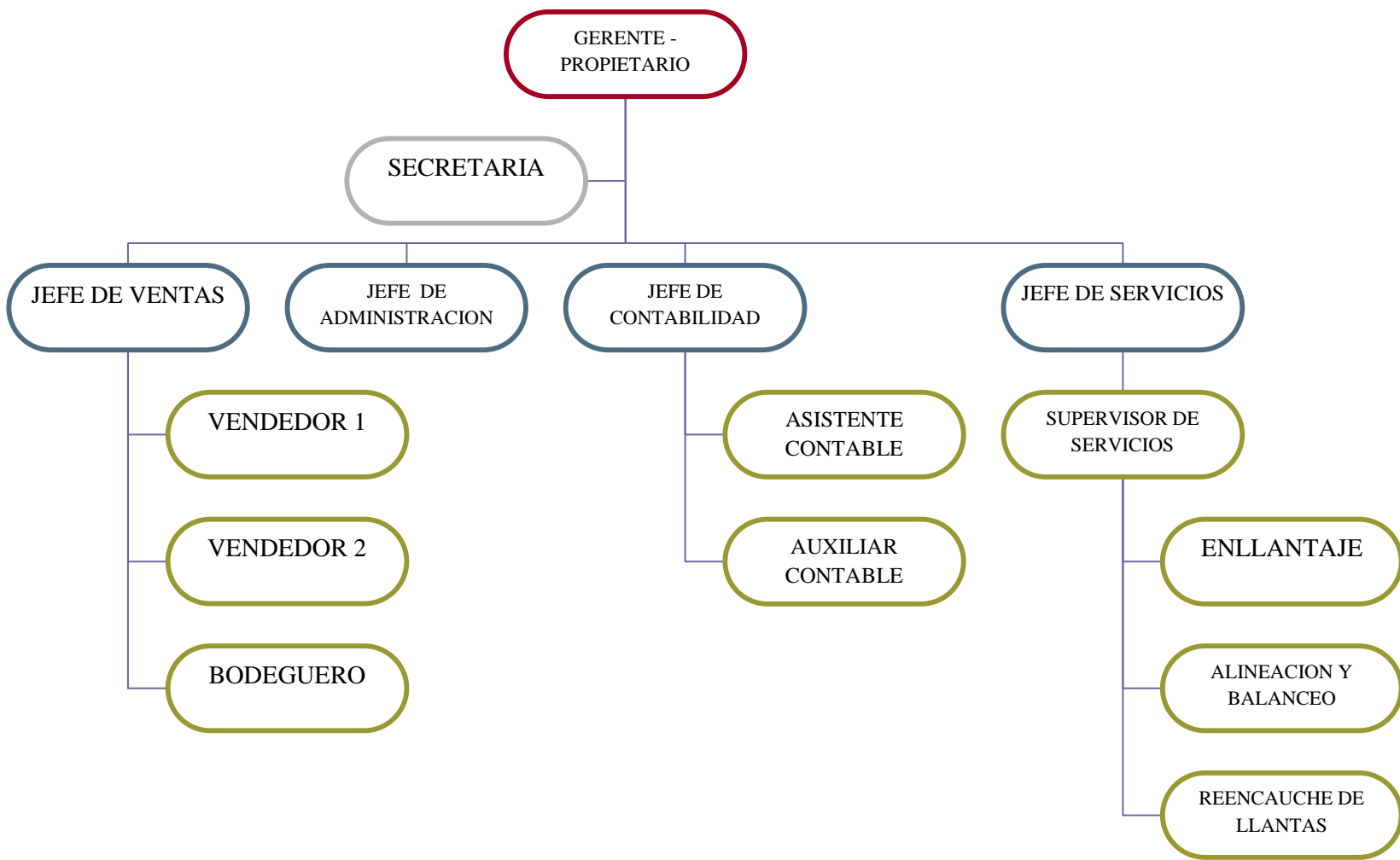


Figura No. 1.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HARO LLANTAS

2.1.4. Organigrama Funcional

Parte del organigrama estructural y nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace. (VÁSQUEZ, Segunda Edición 2002)

En el Organigrama Funcional de HARO LLANTAS, es un detalle basado en el Organigrama Estructural, las funciones elementales y las labores asignadas de cada integrante de la empresa empezando por la más importante y terminando con las de menor trascendencia.

GERENCIA GENERAL

- Representar a la Compañía judicial y extrajudicialmente.
- Administrar los negocios y actividades de la empresa a nombre de esta de acuerdo a las leyes vigentes.
- Formular los proyectos del presupuesto anualmente.
- Operar con los bancos e instituciones de crédito, negociar con toda clase de personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, formular y aceptar pedidos, facturas y toda clase de documentos comerciales relacionados con la

empresa y en general representarla en toda clase de negociaciones o tratos para la operación de la misma.

- Contratar y remover empleados de acuerdo a las Leyes vigentes y necesidades de la empresa.
- Cuidar la buena marcha de la contabilidad, archivos, bodegas y de la formal conservación de la sociedad.

Secretaria

- Recepción y archivo de documentos
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Planificar y programar reuniones del gerente y jefes

JEFE DE VENTAS

- Cumplir metas mensuales de ventas de acuerdo a la planificación anual.
- Gestionar el descubrimiento de nuevos clientes y oportunidades de venta.
- Aplicar el tratamiento post-venta en clientes importantes.
- Revisión de cumplimiento de metas en vendedores junior
- Preparación de reportes para la Gerencia
- Entrenamiento periódico de los vendedores
- Reclutamiento y selección de vendedores
- Control de Bodegas

Vendedores

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- Contribuir a la solución de problemas
- Administrar su territorio o zona de ventas
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.

Bodeguero

- Registrar las salidas de bodega
- Archivar en orden los pedidos del día.
- Realización de las guías de salida de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo en las actividades realizadas por ellos en el día.
- Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código.
- Velar por la limpieza de la bodega.
- Revisión o conteo de algunos artículos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana.
- Mantener el inventario actualizado, para que las diferentes áreas tengan acceso y conocimiento de lo que se encuentra en bodega.
- Cierre mensual y revisión del inventario conjuntamente con Jefe administrativo para futuras adquisiciones.
- Informar del faltante de llantas o insumos.

JEFE DE ADMINISTRACION

- Planificación y control del presupuesto anual.
- Autorización de pagos a proveedores.
- Desarrollar y aplicar normas, políticas, procedimientos y controles administrativos y financieros.
- Mantener reuniones periódicas de coordinación con los diferentes jefes.
- Controlar el buen uso y manejo de los recursos de la empresa para asegurar el cumplimiento y efectividad de los objetivos organizacionales.
- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscales.
- Dirigir la ejecución de planes, programas y presupuestos de operación para cada una de las áreas.
- Coordinación de compras de repuestos e insumos
- Control de entradas y salidas del personal

JEFE DE CONTABILIDAD

- Contabilizar las transacciones recurrentes durante el ciclo contable.
- Determinar costos de ventas y utilidades
- Elaboración y presentación de estados financieros.
- Presentación de índices financieros.
- Elaboración de Rol de Pagos del personal
- Calculo de vacaciones anuales según corresponda

Asistente contable

- Depósitos diarios recibidos por caja.
- Depósitos bancarios a proveedores.
- Respaldo información financiera administrativa.
- Facturación a clientes
- Llevar auxiliares de los registros de clientes.
- Pagar y controlar los créditos a clientes.
- Organización secuencial de facturas emitidas.

Auxiliar contable

- Pagar y controlar los créditos a proveedores.
- Cuadre bancario y conciliación bancaria
- Organización secuencial de retenciones recibidas.
- Registrar cheques emitidos y órdenes de pago.
- Calcular retenciones del IVA y retenciones del impuesto a la renta.
- Elaboración de roles de pago.
- Pago de sueldos y salarios.

JEFE DE SERVICIOS

- Coordina y supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo.
- Instruye al personal en el trabajo a realizar.

- Realiza pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requieran.
- Ordena y supervisa la reparación de equipos y mobiliarios.
- Custodia el depósito de materiales y equipos.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

SUPERVISOR DE SERVICIOS

- Ordena y supervisa la reparación de equipos y mobiliarios.
- Coordina y supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo.
- Distribuye para cada unidad el material de limpieza, equipos de trabajo y demás bienes de consumo que las mismas requieren.
- Custodia el depósito de materiales y equipos.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

Enllantaje

- Realiza cambios de llantas a los clientes
- Efectúa ajustes y verifica el resultado de trabajos realizados.
- Realiza inspecciones de máquinas y equipos, así como mediciones y registro de resultados.
- Aplica normas técnicas de calidad y seguridad industrial/ambiental.

Alineación y Balanceo

- Realiza alineación y balanceo de llantas a los clientes
- Efectúa ajustes y verifica el resultado de trabajos realizados.
- Realiza inspecciones de máquinas y equipos, así como mediciones y registro de resultados.
- Aplica normas técnicas de calidad y seguridad industrial/ambiental.

Reencauche de Llantas

- Recibe los pedidos de llantas para el reencauche.
- Examina el estado de la llanta recibida para diagnosticar si procede o no el reencauche.
- Despacha las órdenes al reencauchado.
- Efectúa ajustes y verifica el resultado de trabajos realizados.
- Aplica normas técnicas de calidad y seguridad industrial/ambiental.

2.1.5. Descripción de Procesos

2.1.5.1. Compra de Inventarios / Ingreso a Bodega

Tabla No. 1.- PROCESO DE INGRESO A BODEGA

PROCESO N° 1	Compras de Llantas, aros, repuestos e insumos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe el requerimiento de las diferentes fuentes: <ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • Departamento de Servicios 2. Se notifica al Jefe Administrativo del requerimiento 3. El Jefe administrativo pide cotizaciones a proveedores 4. Se procede a realizar la compra 5. Se recibe el articulo y la auxiliar contable hace el ingreso a l sistema con la factura 6. Se procede al pago de la factura 	

2.1.5.2. Venta de Productos / Salidas de Bodega**Tabla No. 2.- PROCESO DE SALIDA DE BODEGA**

PROCESO N° 2	Venta de Llantas, aros
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente solicita el producto 2. El vendedor realiza la venta 3. La asistente contable emite la factura autorizada 4. El vendedor retira el producto de bodega y lo entrega 	

Tabla No. 3.- PROCESO DE VENTA DE SERVICIOS

PROCESO N° 3	Venta de servicios
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente solicita el servicio 2. Se ingresa el vehículo a los patios 3. Se procede a realizar el servicio 4. Se emite la factura y se cobra 5. Se entrega el vehículo <p>OBSERVACION: No se realiza ningún descargo de los insumos consumidos</p>	

2.2. Análisis Externo

Al realizar un análisis externo podemos detectar aquellos acontecimientos que están sucediendo alrededor de la empresa, sobre los cuales no tiene ningún tipo de control pero que, al tenerlos claros se pueden identificar cuales podrían beneficiar o perjudicar a la empresa. Al tener este concepto claro sabemos que debemos aprovechar las oportunidades del entorno externo y enfrentar las amenazas que pueden debilitar la buena marcha de la empresa.

2.2.1. Influencias Macroeconómicas

Todo tipo de empresas, ya sean comerciales, industriales o de servicio, deben estar relacionadas por un entorno conformado por fuerzas políticas, económicas, culturales, sociales, tecnológicas, demográficas que tienen mucha influencia en sus operaciones

diarias sobre las cuales no se tienen ningún tipo de control directo. Tomando en cuenta que cualquier cambio en este tipo de variable puede llegar a significar cambios drásticos en la economía de la empresa, debemos identificar los diferentes escenarios que vive la realidad de nuestro país.

2.2.1.1. Factor Político

Las políticas del gobierno imponen limitaciones estratégicas y proporcionan oportunidades. El gobierno puede influir en las oportunidades de negocio a través de leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos para el comercio internacional. (Bateman Thomas, 2000).

A partir del 15 de enero de 2007, fecha en la que se eligió por primera vez el Presidente de la República actual, con el Movimiento Alianza País hemos tenido un régimen estable de políticas que se han venido implementando paulatinamente. Rafael Correa Delgado se autodefine como un humanista cristiano de izquierda economista de profesión, en su gestión podemos hacer mención a los siguientes hechos importantes que tienen connotación directa para HAROLLANTAS.

La inversión gubernamental en obras de carácter público representa alrededor del 13% de Producto Interno Bruto (PIB), cuando en gobiernos anteriores, según el presidente, no rebasaba el 5%.

La política comercial ecuatoriana debe sostenerse en mecanismos sólidos de fomento y variación del comercio exterior, que permitan la creación y fortalecimiento de una base industrial que aproveche eficientemente los recursos nacionales. Esta política comercial debe responder a auténticos objetivos de desarrollo del país.

El sector automotriz es una fuerza económica que contribuye en forma importante al desarrollo de las demás actividades productivas del país y a la generación de riqueza con resultados multiplicadores en ámbitos diversos, este sector es uno de los más sensibles a la situación socioeconómica del país, una variación en algunas de las variables económicas impacta directamente en el mercado. Las importaciones de vehículos y repuestos han presentado una tendencia irregular y los efectos de las medidas implementadas en algunos años por el gobierno han perjudicado a los importadores.

En los últimos 15 años, el parque automotor ecuatoriano ha experimentado un crecimiento sin precedentes. No obstante, al parecer se ha consolidado un equilibrio entre las importaciones y la producción nacional de vehículos. El ensamblaje nacional se ha caracterizado por una protección exagerada que ha contribuido a su ineficacia y que ha significado un sacrificio fiscal muy alto para el país. El régimen arancelario vigente para el sector automotriz ha sido estructurado con un criterio proteccionista para la industria nacional de ensamblaje de vehículos, puesto que existen diferencias substanciales entre los aranceles vigentes para la importación de repuestos y aquellos vigentes para la importación de vehículos terminados.

Nuestro país, tiene a su moneda (el dólar americano) respaldada en los ingresos que obtiene del sector petrolero, más las remesas de los emigrantes y los ingresos por exportaciones no petroleras, lo que determina que su reserva monetaria no está sustentada en la emisión de moneda propia sino en una caja de ahorro.

Al ser el gobierno central definido de extrema izquierda, su política populista está apegado a incrementar el tamaño del estado aumentando el gasto público, partiendo de los excedentes del petróleo, lo que puede no durar mucho tiempo si no se cuenta con una revisión de la política económica ya que estos excedentes se encaminan a satisfacer gastos de consumo mas no de inversión, que son de los cuales se obtendrá algún tipo de beneficio a futuro.

Al analizar los ingresos de fuentes emigrantes, estamos experimentando una baja considerable ya que las fuentes de trabajo en los países de los cuales se obtenían más ingresos (Estados Unidos y España) han sufrido un agotamiento gradual, lo que ha permitido que nuestros compatriotas regresen a nuestro país nuevamente.

2.2.1.2. Factor Económico

El entorno económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas. Las tasas de interés y de inflación influyen en la disponibilidad y en el costo de capital, en la capacidad para expandirse, en los precios, en los costos y en la demanda de los consumidores de los

productos. Las tasas de desempleo afectan la disponibilidad de la mano de obra y los salarios que la compañía debe pagar, así como la demanda de productos. (Bateman Thomas, 2000)

A pesar de las diversas crisis económicas que se han experimentado a nivel mundial el Ecuador ha salido triunfante y ha presentado resultados satisfactorios durante los años en los que ha estado bajo la dirección del Presidente Correa, aunque esto basado en los excedentes petroleros, a continuación analizaremos los factores que inciden en la empresa.

2.2.1.2.1. Producto Interno Bruto

En nuestra región, América Latina, en el año 2013 se produjo un PIB del 3.5%, mientras que nuestro país obtuvo un PIB del 4.3%, lo que significa que hemos tenido un crecimiento productivo del 0.8% más que el promedio de los países de la región.

De acuerdo a un estudio publicado por el Fondo Monetario Internacional, la perspectiva de crecimiento de la economía ecuatoriana del año 2014 incrementará de un 4% a un 4,2%

2.2.1.2.2. Inflación

La inflación se mide estadísticamente teniendo como base el Índice de Precios al consumidor (IPC), la misma que parte de la medición de canasta de básica de bienes y servicios que demanda el pueblo de los estratos sociales medio y bajo, establecida a través de encuestas en hogares y censos. Este mismo estudio del FMI, señala que para este año la inflación que estuvo fijada en 2,4% aumentará a 2,8%, y que los precios de los productos tendrá un incremento del 2,6% en el año 2015.

2.2.1.2.3. Desempleo

Según datos publicados por Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) durante el año 2013 el desempleo urbano se ubicó en el 4.6%, frente al 4.9% del año anterior, este estudio revela que aproximadamente 8 de cada 10 empleado del área urbana son generadas por el sector privado, una tendencia que se ha mantenido en los últimos años.

2.2.1.3. Factor Social

El factor social, de un país poco desarrollado, el cual ha definido su economía como pobre es un tema que puede generar controversia en su crecimiento y creación de riqueza relacionada con la población que aún queda sumida en la miseria.

En temas sociales la “economía en desarrollo” se ha dedicado a estudiar las soluciones que pueden ser aplicables a estos países subdesarrollados para disminuir sus índices de pobreza.

Los países que ahora son catalogados como “desarrollados”, en algún momento fueron subdesarrollados, motivo por el cual podemos deducir que aquellos que lo son actualmente en algún momento podrán obtener un desarrollo sostenido que le permita a sus economías encasillarse en los países de elite.

Tomamos en cuenta que la pobreza está definida como la circunstancia económica que mantiene un ser humano en la que carece de los ingresos para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimentación, vivienda, vestimenta y educación, partiendo de aquello, la pobreza absoluta es aquella que la experimentan personas que no disponen del acceso a los alimentos necesarios para mantenerse sanos, además de aquellos que no pueden acceder a la educación básica o a servicios médicos.

La pobreza es una de las problemáticas sociales más latentes en nuestro país, y es uno de los objetivos principales a erradicar en un proceso de desarrollo, ya que el satisfacer las necesidades humanas básicas y eliminar la pobreza son unos de los requisitos indispensables para cumplir con este objetivo.

El problema del empleo ha tenido fluctuaciones en varios aspectos, los grupos más afectados son las mujeres, los jóvenes y aquellos que tienen baja calificación o sin

preparación profesional, dejando una diferencia salarial marcada en aquellos que tienen o no esta preparación.

La diversidad de recursos naturales que mantiene nuestro país y su abundancia no tienen concordancia con los obstáculos que se presentan en su desarrollo social, ni con las condiciones que permitan una democracia estable.

El Ecuador se ha caracterizado por una alta concentración en aquellos que tienen acceso a las tierras, el capital y los activos productivos, también sectores de debilidad moderada y una cantidad significativa de estrato popular que están en un nivel de subsistencia.

El comercio incrementa valor a los productos; de este modo, las actividades comerciales implican y soportan la creación de riqueza para un país, así como la generación de importantes cantidades en plazas de empleo.

Para nuestro país, la importancia del comercio es evidente. Actualmente cerca de un millón trescientas mil personas, que significa el 21% de la población ocupada trabajan en actividades concernientes al comercio lo que la cataloga como la segunda actividad generadora de empleo, superada por la agricultura y ganadería.

En la contribución de impuestos, el comercio también está a la vanguardia; es el sector que más contribuye a las arcas fiscales y si se consideran únicamente los

impuestos internos (sin aranceles), el comercio es la segunda actividad con mayor importancia, superada apenas por la industria manufacturera.

2.2.1.4. Factor Tecnológico

El surgimiento de nueva tecnología y el crecimiento de la difusión a través de medios digitales han reducido la capacidad de generación de empleo productivo en el sector de la economía; además el impacto de la apertura comercial ha sido severo entre las pequeñas y medianas empresas que se han encontrado con reducidas posibilidades para sobrevivir y competir internacionalmente.

Con el fin de obtener un crecimiento económico y social en el Ecuador, en un entorno de libre comercio, se hace indispensable obtener niveles más elevados de producción de calidad con precios competitivos. Ayudándose de tecnologías como el Internet que aventaja cualquier transacción a realizar, acortando distancias, sirviendo como un buen medio de comunicación, información y publicidad. Además se debe tomar en cuenta que las tecnológicas constituyen tanto oportunidades como amenazas significativas de mucha importancia y es necesario prestar óptima atención para desarrollar estrategias, los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a: productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, y clientes.

2.2.1.5. Factor Legal

HARO LLANTA está regido y controlado actualmente por los siguientes organismos:

Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. HARO LLANTAS, mediante la gestión del SRI permite mantener relaciones transparentes en cuanto a sus tributos. La empresa rige su actuación por todo lo estipulado en el Código Tributario Interno y Ley de Régimen Tributario Interno.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social. HARO LLANTAS al tener a su cargo, empleados cumple con las leyes y reglamentos del IESS. La empresa en cuanto al trato hacia los trabajadores debe regirse al Código de Trabajo.

Municipio de Riobamba

Organismo seccional constituido para la ciudad de Riobamba, que goza de autonomía funcional, económica y administrativa de acuerdo con la Ley, y se encuentra presidido

por el Alcalde de la ciudad. Se conoce también como municipalidad y jurídicamente es una persona de derecho público, constituida por una comunidad humana, asentada en un territorio determinado, que administra sus propios y determinados intereses y que depende siempre, en mayor o menor grado, de una entidad pública superior. La incidencia que tiene el municipio sobre la empresa es que este provee las patentes para el funcionamiento del mismo.

2.3. Influencias Micro ambientales

2.3.1. Clientes

HARO LLANTAS opera con el mercado de consumidores finales, formado por personas naturales, y por personas jurídicas que compran los productos y servicios para su consumo personal o institucional. Actualmente se trabaja con un gran portafolio de clientes, de ellos la gran mayoría son personas naturales, pero las empresas e industrias que compran los productos a pesar de ser pequeñas en número representan un volumen de ventas significativo.

Entre las más destacadas están: Municipio de Riobamba, Municipio de Guano, Municipio de Penipe, Secretaria de gestión de Riesgos, Dirección Provincial de Transporte y Obras Publicas de Chimborazo, entre otras empresas publicas mediante el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) Alrededor del 30% de las ventas son a crédito y se otorga plazos de 30 y 60 días para cancelar las obligaciones. El problema

de otorgar crédito es que el dinero tarde un tiempo considerable en convertirse en efectivo y a la vez la cartera de cuentas incobrables aumenta. Por tratarse de un mercado pequeño con una competencia considerable, el cliente es sensible al precio.

2.3.2. Proveedores

Los proveedores son las empresas que proporcionan a HARO LLANTAS los productos y demás insumos que necesita para realizar sus actividades normales.

Los proveedores más importantes son Importadora Tomebamba que distribuye llantas Double Coin, CONAUTO, con la marca Michelin, Maxximundo y Ferremundo. Además se trabaja con alrededor de 15 proveedores fijos de repuestos y productos complementarios, así como aquellos que dotan a la empresa de servicios y suministros. Alrededor del 50% de los proveedores tienen su domicilio en la ciudad de Quito, otros se localizan en Guayaquil y Ambato.

Esta cercanía con la empresa facilita el traslado de la mercadería, aún más en situaciones donde el cliente necesita el repuesto con urgencia, y sobre todo se disminuye los costos por transporte. La empresa también se caracteriza por trabajar con proveedores que ofrecen llantas de calidad, originales y de muy reconocidas marcas. Los proveedores dan crédito de 30, 60, 90 y hasta 180 días dependiendo el monto de las compra, lo que permite que se otorguen iguales facilidades de pago a los clientes.

2.3.3. Competencia

Los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad. Todas las empresas se enfrentan en el mercado a una gran diversidad de competidores. La empresa compete con las empresas en el mercado local de Riobamba. La calidad y precios que ofrecen son similares, sin embargo una ventaja indudable frente a la competencia es el servicio de excelencia que está dado por la atención cordial al cliente y por la asistencia técnica respaldada en años de experiencia.

2.3.4. Precios

La empresa trata de mantener un nivel de precios similar e incluso inferior al ofrecido por la competencia dando prioridad a las ventas al por mayor, lo cual se logra con los descuentos recibidos por volúmenes de compra superiores, por lo que se está en la capacidad de disminuir el precio de venta sin afectar mayormente al margen de utilidad.

2.3.5. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite entender la situación real en que se encuentra la empresa, ya sea en relación con el entorno para determinar las Oportunidades y Amenazas, así como las Fortalezas y Debilidades que se originan de las características internas. En base a este estudio se podrá formular la mejor estrategia a seguir dentro de la organización.

Tabla No. 4.- ANALISIS FODA

ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Gran experiencia técnica y conocimientos en la rama comercial. 2. Calidad de los productos que se comercializa. 3. Nivel de precios adecuado.	1. Deficiente estructura administrativa. 2. Deficiente de estructura contable. 3. Limitada gestión de inventarios.
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Crecimiento de las importaciones 2. Existencia de varias alternativas de adquisiciones en el mercado. 3. Crecimiento del sector industrial en el entorno del cantón.	1. Fuertes restricciones y aranceles a las importaciones del sector automotriz. 2. Inestabilidad política que genera desconfianza en la economía. 3. Gran competencia en la rama comercial.

CAPÍTULO 3: Instrumentos y Técnicas para la aplicación de la propuesta

3.1. Naturaleza de los estados financieros

Uno de los objetivos más importantes de todo sistema de Contabilidad es la elaboración de informes financieros que ayuden a la gerencia a controlar las operaciones de la empresa y faciliten el proceso de tomas de decisiones.

De ahí es que la meta principal de la administración es la de llevar la empresa a una utilidad satisfactoria y mantenerla en una buena posición financiera. Por lo general esto no solo puede hacerse posible mediante planes futuros y efectivos sistemas de controles internos. Los Estados Financieros muestran la posición financiera de las empresas y los resultados de sus operaciones por el período más reciente, por lo que sirven de base para la elaboración de los planes futuros y el diseño de políticas efectivas para la empresa.
(Enciclopedia de Tareas)

Un estado financiero es el resultado de las actividades diarias de una empresa dependiendo de su actividad ya sea comercial, industrial o de servicios. Con estos estados financieros podemos planificar las actividades a realizar en el futuro partiendo de los resultados obtenidos.

3.2. Los estados financieros

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para los administradores, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión. (Wikipedia)

Las empresas ecuatorianas de acuerdo a un calendario expedido por la Superintendencia de Compañías (Figura No. 2) deben implementar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), de acuerdo a estas normas los Estados Financieros que deben presentar las empresas son:

- Balance General
- Balance de Resultados
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
- Estado de Flujo del Efectivo

Cronograma de implementación de acuerdo a la Resolución de la Superintendencia de Compañías del Ecuador

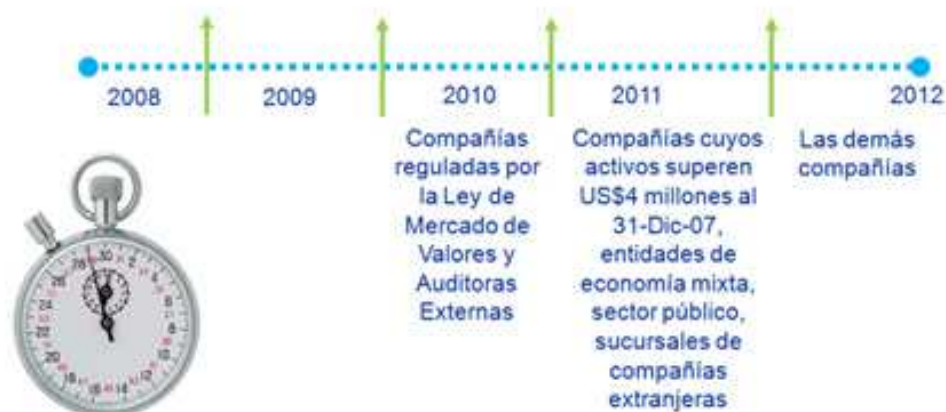


Figura No. 2.- CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION NIIF EN ECUADOR

3.3. Análisis financiero

El análisis financiero de una empresa consiste en el análisis e interpretación, a través de técnicas y métodos especiales, de información económica y financiera de una empresa proporcionada básicamente por sus estados financieros. La recopilación de la información necesaria para realizar un análisis financiero, así como el análisis mismo se realizan de acuerdo a las necesidades del usuario.

En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente para la toma de decisiones. De acuerdo con esta

perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero, los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada. (Monografias.com)

En la aplicación de un modelo de gestión de inventarios es necesario el análisis financiero de la empresa que nos permita determinar su estado actual y los sectores débiles que necesitan que se ponga más atención para poder implementar estrategias que mejoren la gestión integral de la empresa. Existen diferentes métodos de análisis financiero, los más utilizados son el método horizontal y vertical.

3.4. Método horizontal

Método de Análisis Horizontal es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha. (Gestiopolis)

Con el método de Análisis Financiero Horizontal lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que hayan resultado de los dos últimos periodos comparados.

3.5. Método vertical

Método de Análisis Vertical se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. (Gestiopolis)

También conocido como el método porcentual, este método compara los datos financieros correspondientes a un solo periodo contable.

3.6. Indicadores financieros

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. (Wikipedia)

Los indicadores financieros son el producto de comparar o relacionar dos cifras del Balance General o de resultados para relacionarlos con otros de años anteriores para establecer resultados más significativos.

3.7. Estructura financiera

La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas.

Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión han sido claves para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables. (Monografias.com)

La estructura financiera de la empresa se define como la forma en que se financian los activos de una empresa refiriéndose a la forma en la que se desenvuelve la función comercial y como consecuencia cómo se maneja la administración de las finanzas de la empresa.

3.8. Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. (Wikipedia)

La rentabilidad es un beneficio expresando en porcentaje de la división de la utilidad obtenida contra los activos de la empresa. La rentabilidad es una generalidad que se aplica a toda acción económica en la que se mueven unos medios, materiales, humanos y

financieros con el fin de obtener resultados que los multipliquen. Relacionando a los términos económicos, la palabra rentabilidad es utilizada de forma versátil aunque todas concuerdan con la misma base en la que determinan que la rentabilidad es un rendimiento monetario en un periodo de tiempo determinado producto del uso del capital.

La importancia del análisis de la rentabilidad se determina porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

3.9. Liquidez

La liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero. (Wikipedia)

La liquidez, visto desde un punto de vista más general es la respuesta a la rentabilidad de un activo representado en dinero, mientras más rápida sea esta repuesta mayor liquides representa.

Para medir la liquidez de una empresa se utiliza el ratio o razón de liquidez, esta mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos.

3.10. Diseño Metodológico

Un diseño metodológico es la forma particular como cada interventor/a organiza su propuesta de intervención. Lo metodológico debe estar soportado por la postura epistemológica, conceptual y ontológica del interventor/a; es decir, cada diseño metodológico ha de responder con coherencia interna a la concepción de ser humano, a la concepción de educación y a los principios pedagógicos que orientan a cada interventor/a en su quehacer. (Funlam)

El diseño metodológico es una descripción de la forma en la que se va a realizar la propuesta o el proyecto, detallando los pasos a seguir para generar información básica y verdadera que se requiere de acuerdo a la temática planteada.

3.11. Tipo de Investigación

Cuando se inicia el capítulo de la metodología lo primero que se encuentra el investigador es la definición del tipo de investigación que desea realizar. La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Así, el punto de los tipos de investigación en una investigación va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo.

Este puede dividirse en dos tipos principales de Campo o de Laboratorio. Que a su vez puede clasificarse en cuatro tipos principales:

Estudios Exploratorios: También conocido como estudio piloto, son aquellos que se investigan por primera vez o son estudios muy pocos investigados. También se emplean para identificar una problemática.

- Estudios Descriptivos: Describen los hechos como son observados.
- Estudios Correlacionales: Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, ósea se estudia la correlación entre dos variables.
- Estudios Explicativos: Este tipo de estudio busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto. (Monografias.com)

El tipo de investigación a realizar es un estudio descriptivo, ya que vamos a tomar los datos como se han presentado en HARO LLANTAS durante el año anterior con el propósito de establecer estrategias y correctivos para lo que falta de este año y los demás años futuros.

3.12. Sistema de Inventario de Repuestos y Suministros

3.12.1. Clasificación del Inventario

HARO LLANTAS tiene un inventario de repuestos y suministros que son vendidos y utilizados durante las actividades diarias, en cuanto tiene que ver con los bienes que se mantienen para la venta se utiliza un sistema comercial el cual codifica los inventarios de acuerdo a la marca y tipo de repuesto.

3.12.2. Modelos de Control de Inventario

En HARO LLANTAS se realizan muestreos de inventario al azar cada mes, con ello se puede obtener un control adecuado de las necesidades de inventarios, con ello se utiliza el método de control de inventarios por periodo fijo.

Una de las debilidades detectadas en el control de los inventarios es que no se utiliza al máximo las capacidades del sistema contable utilizado en la empresa, debería

solicitarse una ampliación de funciones al proveedor del sistema para poder utilizar todas las bondades del software.

Para la solicitud del siguiente pedido de repuestos, suministros e insumos se realiza un análisis de los pedidos anteriores y cuál ha sido el movimiento de los productos, considerando la demanda actual y la marca que ha sido más solicitada.

3.12.3. Plan de Adquisición

La compra de la mercadería se realiza con un análisis previo de la demanda del mercado, se analiza si existe verdadera necesidad del producto, se realiza la Orden de Pedido (Figura No. 3), se procede a solicitar las respectivas autorizaciones y se pasa el pedido al proveedor. La empresa hace sus compras regularmente 2 veces al mes directamente con los proveedores nacionales e internacionales.

ORDEN DE PEDIDO

HARO LLANTAS

001-001-00000001

REPUESTOS: _____

MATERIALES / INSUMOS: _____

FECHA: _____

PROVEEDOR: _____

TELÉFONO: _____

ITEM	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	SOLICITADO POR	OBSERVACIONES

AUTORIZACIONES:

GERENTE_____
BODEGUERO**Figura No. 3.- ORDEN DE PEDIDO HARO LLANTAS****3.12.4. Gestión de Compras**

La gestión de las compras se realiza buscando proveedores a nivel nacional e internacional que ofrezcan a la empresa mejor precios y facilidades para la compra, según los productos que se adquirieran y las necesidades empresariales, con los contactos se hace la solicitud de los repuestos necesarios.

Al momento iniciar el negocio con los proveedores, ya sean nacionales o internacionales se realiza un informe del pedido que se va a realizar, en el que se indican diferentes parámetros de lo solicitado, es decir si el pedido ha sido realizado de forma emergente o es un pedido regular, este informe se pasa para la revisión y aprobación

adjuntada a la orden de pedido al proveedor para que proceda al envío de la respectiva proforma de los productos solicitados, una vez se obtenga el documento se realiza una revisión, se pone de acuerdo en el precio y forma de pago, se acepta y se concluye con el pedido.

Una vez cerrado el pedido se coordina la forma más óptima de envío de los productos que depende del proveedor, puede ser terrestre, marítima o aérea. Con los proveedores nacionales no hay mayor inconveniente de realizar el envío de manera terrestre, pero con los proveedores internacionales, con los cuales hay que hacer un trámite diferente de importación en la aduana y que además se demora mucho más tiempo dependiendo el proveedor y el país del mundo del cual nos van a enviar los productos, es decir si productos son importados desde China la demora en despachar el productos es de ± 50 días, una vez enviado se demora mínimo 30 días vía marítima en llegar al puerto de Guayaquil donde se recibe la mercadería, se demora alrededor de 15 días más en la desaduanización y salida del puerto y luego se la envía por transporte a Riobamba donde se encuentra HARO LLANTA, es decir son 100 días que puede demorar un pedido internacional en el mejor de los casos.

Las compras internacionales, dependen del país del cual se esté realizando la importación y los acuerdos a los que haya llegado la empresa con el proveedor para su demora en llegar al país, ya que puede llegar a otros puertos antes del previsto.

Las compras en el exterior son justificadas con la factura comercial que es enviada y se imprime vía internet, todos los pagos realizados ya sea por transporte, seguros y demás pagos relacionados con la importación, deben ubicarse en un solo archivo para hacer el respectivo descargo en la declaración de impuestos.

La forma de pago de las compras internacionales es pactada una vez realizada la compra, mientras que en las compras nacionales ya se tienen los plazos que van desde 30 a 180 días plazo para la cancelación de las facturas comerciales.

3.12.5. Ingreso de la mercadería a bodega

Una vez recibida la mercadería, de cualquier origen que haya sido, ya sea nacional o internacional se deben tener las siguientes consideraciones para su ingreso en la bodega:

- El bodeguero es el encargado de ingresar el inventario a la bodega de forma física y digital.
- Cuando se realiza el ingreso a la bodega de forma física se debe realizar con un acta de constatación sin tener el documento de compra para verificar que se ha recibido de forma correcta el pedido
- El ingreso a la bodega se realiza con el acta de recepción y la factura se enlaza al pedido realizado, siempre y cuando la factura esta correcta, caso contrario se pide el cambio al proveedor.

- El bodeguero debe tener las actas de recepción firmadas por él y los descargos de entrega con la firma de la persona que le ha recibido los productos.
- El bodeguero no tiene acceso a los registros contables de la empresa, precios de compra, términos de negociación, entre otros aspectos importantes y que pertenecen a la estrategia empresarial interna.
- El control del inventario ocioso debe tenerse separa del que se mueve con regularidad para realizar las diferentes gestiones para su eliminación del inventario con estrategias que pueden aplicar para su venta.

3.12.6. Codificación y Valoración del Inventario

El manejo de los inventarios, su codificación y valoración es realizado mediante un código, que se le da el momento que ingresa a la empresa. El costo del inventario está dado por el Método de Valoración Promedio Ponderado, el cual obtiene un promedio de todas las compras realizadas y determina un costo promedio de los productos para determinar su utilidad contable.

A continuación se muestra la codificación del inventario al 31 de Diciembre del 2013 de HARO LLANTAS:

CODIGO	ARTICULO
	AROS DE CAMION
AC-8.25*22.5-8H	ARO 8.25*22.5 8H COSMO
ARO 17.5*5.00-CANADA	ARO 17.5*5.00 5H CANADA
ARO 17.5*6.0-5H CZX	ARO 17.5*6.0 5H CZX
ARO 17.5*6.00-6H MX	ARO 17.5*6.00 6H MEXICANO
ARO 6.00*22.5 6H	ARO 6.00*22.5 6H CZX
ARO 6.75*22.5-6H A	ARO 6.75*22.5-6H AMPROT
ARO 6.75*22.5-6H-CZX	ARO 6.75*22.5-6H-CZX
ARO 7.50*20-10H CZX	ARO 7.50*20 10H CZX
AMX-7.500*22.5-10H	ARO 7.50*22.5 10H MAXION
ARO 825*22.5-8H CZX	ARO 8.25*22.5 8H CZX
ARO 8.25*22.5-8H MX	ARO 8.25*22.5-8H MEXICANO
9.00*22.5 10H CZX	ARO 9.00*22.5 10 H CZX
ARO 9.00*22.5-COBRA	ARO 9.00*22.5 10H COBRA GRIS ACERO
9.00*22.5-10H LS	ARO 9.00*22.5 10H LANDSTAR
AMX-9.00*22.5-10H	ARO 9.00*22.5 10H MAXION
AM-9.00*22,5-10H MEX	ARO 9.00*22.5 10H MEXICANO
ARO 9.00*22.5-LS	ARO 9.00*22.5 LANDSTAR ARAARTILLERO
ARO 9.00*22.5-HAN AL	ARO 9.00*22.5-HANKSUGI WHEEL ALUMINIO
ARO 900R22.5 10H	ARO 900R22.5 10H

CONTINUA 

CODIGO	ARTICULO
AROS DE MAGNESIO	
R13-8H-TX304-BM+R	ARO R13 *5.5 8H100/114.3 COBRA TX304 BM+R
R13-8H-GH9806 SP	ARO R13 8H100/114.3 GH9806 SP
R13-4H100-B2003 NP	ARO R13*5.5 4H100 BONL2003 NP
R13-4H100-B2007 NP	ARO R13*5.5 4H100 BONL2007 B4
ARO R14-4H100-EA17	ARO R13*5.5 4H100 ENZOA17 ACERO BLANCO
R13-4H100-RW3007 BM	ARO R13*5.5 4H100 ROSSWHEEL3007 BM/LP
ARO R13-4H114-E3117	ARO R13*5.5 4H114.3 ENZO3117
R13-4H114-RWTIV CH	ARO R13*5.5 4H114.3 ROSSWHEEL TICHROME
R13-4H114-RW033 HS	ARO R13*5.5 4H114.3 ROSSWHEEL033 HS
R13-4H114-RW325 B/L	ARO R13*5.5 4H114.3 ROSSWHEEL325 BM/LP
R13-4H114-RW569 BM	ARO R13*5.5 4H114.3 ROSSWHEEL569 BM
R13-4H114-RW681 HS	ARO R13*5.5 4H114.3 ROSSWHEEL681 HS
R13-4H114-RW920 HB/L	ARO R13*5.5 4H114.3 ROSSWHEEL920 HB/RL
R13-4H98-RW6706 BMP	ARO R13*5.5 4H98 ROSSWHEEL6706 BP
R13-5H114-EA17	ARO R13*5.5 5H114.3 ENZO A17 ACERBLANCO
R13-8H-EV244	ARO R13*5.5 8H100/114.3 EV244
R13-8H-EV359	ARO R13*5.5 8H100/114.3 EV359
R13-8H-EV972	ARO R13*5.5 8H100/114.3 EV972
R13-8H--RW ZLI327	ARO R13*5.5 8H100/114.3 ROSSWHEEL ZLI MB

CONTINUA 

R13-8H--RW736 BM	ARO R13*5.5 8H100/114.3 ROSSWHEEL736 BM
R13-8H-RW843	ARO R13*5.5 8H100/114.3 ROSSWHEEL843
R13-8H-Y355 B6RZM	ARO R13*5.5 8H100/114.3 YUELING355 B6RZM
R13-8H-Y355 RB6ZM	ARO R13*5.5 8H100/114.3 YUELING355 RB6ZM
R13-4H100-PR606 BM R	ARO R13*6.0 4H100 PEPE RACING606 BM RED
R13-4H100-RW3589M BM	ARO R13*6.0 4H100 ROSSWHEEL3589M BM
R13-4H100-RW720 BM	ARO R13*6.0 4H100 ROSSWHEEL720 BM
R13-4H114-RW787	ARO R13*6.0 4H114.3 ROSSWHEEL787
R13-4H114-RW840 BMBL	ARO R13*6.0 4H114.3 ROSSWHEEL84BMBL/LP
R13-4H114-RWT303 BM	ARO R13*6.0 4H114.3 ROSSWHEEL MACHINED
R13-8H-RW498 BM/LP	ARO R13*6.0 8H100/114.3 ROSSWHEEL498 BM
R13-8H-RW07	ARO R13*6.0 8H100/114.3 ROSSWHEELGHB/LP
R13-4H100-RW092 BM/R	ARO R13*6.5 4H100 ROSSWHEEL092 BM/F
R13-4H114-RW2193 S/V	ARO R13*7.0 4H114.3 ROSSWHEEL21S/VACUM
R13-8H-RW620 LILP	ARO R13*7.0 8H100/114.3 ROSSWHEELLILA/LP
R14-8H-TX201-BM	ARO R14 *6.0 8H100/114.3 COBRA TX201 BM
R14-8H-TX201-BM+RL	ARO R14 *6.0 8H100/114.3 COBRA TX20BM+RL
R14-8H-RW8001 BM	ARO R14*5.5 8H100/11ROSSWHEELMACHINED
R14-4H100-PR145 B/N	ARO R14*6.0 4H100 PEPE RACING T145 BF/R
R14-4H100-PR513 DBC	ARO R14*6.0 4H100 PEPE RACING T513 DBC/R
R14-4H100-PRT803 G/M	ARO R14*6.0 4H100 PEPE RACING T803 G/MF

CONTINUA 

R14-4H100-PR359 BLP	ARO R14*6.0 4H100 PEPE RACING359 BNEGRO
R14-4H100RW447 SM	ARO R14*6.0 4H100 ROSSWHEEL 447 SM+R
R14-4H100-RW123-MBK	ARO R14*6.0 4H100 ROSSWHEEL AU123/1 MBK
R14-4H100-RW112 BM	ARO R14*6.0 4H100 ROSSWHEEL112 BM
R14-4H100-RW136 BMLP	ARO R14*6.0 4H100 ROSSWHEEL136 BLACK MACHINED LIP POLISHED
R14-4H100-RW2516 B/P	ARO R14*6.0 4H100 ROSSWHEEL25BM/BL/LP
ARO R14-8H-H346 BK/F	ARO R14*6.0 8H100/114 HIJOIN346 BK-PIRD/FP
ARO R14-8H-H411-BK/F	ARO R14*6.0 8H100/114 HIJOIN411 BK-PIBL/FP
ARO R14-8H-H411-H/S	ARO R14*6.0 8H100/114 HIJOIN411 H/S
ARO R14-8H-H480DM/GM	ARO R14*6.0 8H100/114 HIJOIN480 DM/GM
ARO R14-8H-H480 W-OB	ARO R14*6.0 8H100/114 HIJOIN480 W-OBK/FP
ARO R14-8H-H490-DDN	ARO R14*6.0 8H100/114 HIJOIN490 DDN/FP
R14-8H-EA1232 B3	ARO R14*6.0 8H100/114.3 EAGLE1232 B3TRX
R14-8H-EV140 HB	ARO R14*6.0 8H100/114.3 EV140 HB
ARO R14-8H-H125DB/FP	ARO R14*6.0 8H100/114.3 HIJOIN125 DB/FP
R14-8H-H480 DDNFP	ARO R14*6.0 8H100/114.3 HIJOIN480 DDNFP
ARO R14-8H-H496 W/FP	ARO R14*6.0 8H100/114.3 HIJOIN496 W-OBK/FP
R14-8H-PW166 MB	ARO R14*6.0 8H100/114.3 POWER WHEEL16MB
R14-8H-RW1243 CH	ARO R14*6.0 8H100/114.3 ROSSWHEEL1243 CROMADO CH

CONTINUA 

R14-8H-RW184 CH	ARO R14*6.0 8H100/114.3 ROSSWHEEL184 CH
R14-8H-RW470 MATE	ARO R14*6.0 8H100/114.3 ROSSWHEEL470 MATE BM/LP
R14-8H-RW921 BM/LP	ARO R14*6.0 8H100/114.3 ROSSWHEEL9BM/LP
R14-8H-RWT141 B/YM	ARO R14*6.0 8H100/114.3 ROSSWHEELT141 BLACK YELLOW MACHINED
ARO R14-8H-YL454RL	ARO R14*6.0 8H100/114.3 YUELING454 RL/BP
R14-8H-ZJ356 W-LP(R)	ARO R14*6.0 8H100/114.3 ZJ JP WHEELSLP(R)Z
R14-4H100-PDW4826	ARO R14*6.00 4H100 PDW4826 BLACK MACHINED RED
R14-4H100-RW976 SM-R	ARO R14*6.5 4H100 ROSSWHEEL976 SM-R
R14-4H100-RW976 BM-R	ARO R14*6.5 4H100 ROSWHEEL976 BM-R
R14-4H100-PDW48001	ARO R14*6.50 4H100 PDW48001 BLUE MACHINE L-P
R15-8H-TX137-BM+UO	ARO R15 *6.5 8H100/114.3 COBRA TX1BM+UO
15*5.50-6H CZX	ARO R15*5.50 6H CZX
R15-5H114-RW674 SM	ARO R15*6.0 5H114.3 ROSSWHEEL674 SM
R15-8H100-EV3127	ARO R15*6.5 4H100 EV3127
R15-8H-ZJ391 B-LP(R)	ARO R15*6.5 8H100/1014.3 ZJ JP WHEELS391
R15-8H-LBONL1257 CR	ARO R15*6.5 8H100/114.3 LBONL1257 H
R15-8H-PDW813 I BR	ARO R15*6.5 8H100/114.3 PDW813 INVAB/RED

CONTINUA 

R15-8H-PR356 MB RED	ARO R15*6.5 8H100/114.3 PEPE RACING3 RED
R15-8H-RW217 S	ARO R15*6.5 8H100/114.3 ROSSWHEEL217 SIL
R15-8H-RW T946	ARO R15*6.5 8H100/114.3 ROSSWHEELT946 BLACK VACUM CHROME
R15-8H-RW960 BMR	ARO R15*6.5 8H100/114.3 ROSSWHELL960 BMR
R15-8H-RW1577 B/LP	ARO R15*6.5 8H100/114.3 ROSSWHELLT946 BLACK LIP POLISHED
R15-8H-USW1095 CQR	ARO R15*6.5 8H100/114.3 USW1095 CQR
R15-8H-USW1466 CQR	ARO R15*6.5 8H100/114.3 USW1466 CQR
ARO R15-6H-H525-DB/P	ARO R15*7.0 6H139.7 HIJOIN 525 DB-P
R15-6H139-H526 HS	ARO R15*7.0 6H139.7 HIJOIN526 HS
R15-6H139-RW454 BMK	ARO R15*7.0 6H139.7 ROSSWHEEL454 BMK
R15-6H139-RWZ788 BMF	ARO R15*7.0 6H139.7 ROSSWHEELZ788 BMF
R15-6H139-RW1518 CH	ARO R15*7.5 6H139.7 ROSSWHEEL3CHROMED
ARO R15-6H139-YL2505	ARO R15*7.5 6H139.7 YUELING2505 HB/B
R15-4H100-A804 HB	ARO R15*8.0 4H100 ALINE804 HB
R15-5H114-F3103 WP	ARO R15*8.0 5H114.3 FELGIA3103 WP
R15-5H139-EV3128	ARO R15*8.0 5H139.7 EV3128
R15-5H139-I511 GBLM	ARO R15*8.0 5H139.7 INCUBOS511 GBLM
R15-6H139-A693 BP	ARO R15*8.0 6H139.7 ALINE693 BP
R15-6H139.7-BL044 FB	ARO R15*8.0 6H139.7 BALLISTIC044 FBM

CONTINUA 

ARO R15-6H139-BL901F	ARO R15*8.0 6H139.7 BALLISTIC901
ARO R15-6H139-BL904	ARO R15*8.0 6H139.7 BALLISTIC904
R15-6H139-EV535 BPU	ARO R15*8.0 6H139.7 EV535 BPU
R15-6H139-I133 BM	ARO R15*8.0 6H139.7 ION133 B
R15-6H139-MW180 HB	ARO R15*8.0 6H139.7 MAXWHEEL180 BLACK
R15-6H139-MW180 MB	ARO R15*8.0 6H139.7 MAXWHEEL TEBLACK
R15-6H139-PDW5601013	ARO R15*8.0 6H139.7 PDW5601013 MAINLIB/M
R15-6H139-PDW5701211	ARO R15*8.0 6H139.7 PDW5701211 M/UB+CHROME RIVETS
R15-6H139-PDW5701212	ARO R15*8.0 6H139.7 PDW5701212 CYCLMATE
R15-6H139-PDW5902707	ARO R15*8.0 6H139.7 PDW5902707 UB+CHROME RIVETS
R15-6H139-RW092 BM	ARO R15*8.0 6H139.7 ROSSWHEEL092 BM
R15-6H139-RW57008 BL	ARO R15*8.0 6H139.7 ROSSWHEEL57008 BLACK/LIP POLISHED
ARO R16 5H	ARO R16 5H
ARO R16*5.50-5H C	ARO R16*5.50-5H CANTER
ARO R16*6.0-6H CZX	ARO R16*6.0-6H CZX
R16-6H139-RW423 BM	ARO R16*6.5 6H139.7 ROSSWHEEL423 BM
R16-5H114-LBONL1218	ARO R16*7.0 5H114.3 LBONL1218 B4X NEGRO- PULIDO

CONTINUA 

R16-5H114-RW421 CRM	ARO R16*7.0 5H114.3 ROSSWHEEL421 CRM
R16-5H114-RW496 HS	ARO R16*7.0 5H114.3 ROSSWHEEL496 HS
R16-8H-EV3136	ARO R16*7.0 8H100/114.3 EV3136
R16-5H114-PDW620524	ARO R16*7.5 5H114.3 PDW620524 CHROME GOLD RIVETS
R16-5H114-LBL6014 NP	ARO R16*8.0 5H114.3 LBL6014 NEGRO-PU FMC
R16-6H139-LBL6009 SV	ARO R16*8.0 6H139.7 LBL6009 CROMADO SVE
R16-6H139-LBL6014 NP	ARO R16*8.0 6H139.7 LBL6014 NEGRO-PU FMC
R16-6H139-PDW6600944	ARO R16*8.00 6H139.7 PDW6600944 GENERAL MATTE BLACK
R17-5HPR3108 BM R	ARO R17*7.5 5H100/114.3 PEPE RACINBM RED
R17-8H-RW226 HBO	ARO R17*7.5 8H100/114.3 ROSSWHEEL226 HB
R17-5H120RW318 HB	ARO R17*8.0 5H120 ROSSWHEEL318 HB
R17-12H-BL845 NEGRO	ARO R17*9.0 12H135/139.7 BALLISTICNEGRO
ARO R17-6H135 B814	ARO R17*9.0 6H135 BALLISTIC814
R17-6H139.7-BL814 N	ARO R17*9.0 6H139.7 BALLISTIC814 NEGRO
ARO R17-6H139- B901	ARO R17*9.0 6H139.7 BALLISTIC901
R18-10H-E3108 BP	ARO R18*8.0 10H100/114.3 RFFECT3108 BP
ARO R20-ARTILLERO	ARO R20 ARTILLERO ARAÑA
R20-5H-I2150 B	ARO R20*8.5 5H114.3/120.65 BACCARABLACK
R20-6H135-BL901 FB	ARO R20*9.0 6H135 BALLISTIC901 FB

CONTINUA 

CODIGO	ARTICULO
R20-6H13-RW489 BM	ARO R20*9.0 6H135 ROSSWHEEL489 BM/RL
	BATERIAS
BB-24HP	BATERIA BOSCH 24HP 13PL 80AMP
BB-24HPI	BATERIA BOSCH 24HP I 13PL 80AMP
BB-27FE	BATERIA BOSCH 27FE 14PL 85AMP
BB-27FEI	BATERIA BOSCH 27FE I 14PL 85AMP
BB-30HFE	BATERIA BOSCH 30H FE 15PL 90AMP
BB-30HD	BATERIA BOSCH 30HD 17PL 105AMP
BB-31HD *	BATERIA BOSCH 31HD 17PL 105AMP
BB-36FE	BATERIA BOSCH 36FE S4 11PL 55AMP
BB-42HPI	BATERIA BOSCH 42HP I S3 12PL 60AMP
BB-42HP-S4	BATERIA BOSCH 42HP LM I S4 12PL 60AMP
BB-42HP	BATERIA BOSCH 42HP S3 12PL 60AMP
BB-55FE S4	BATERIA BOSCH 55FE S4 12PL 60AMP
BB-65FE	BATERIA BOSCH 65FE 12PL 60AMP
BB-66FE	BATERIA BOSCH 66FE 14PL 70AMP
BB-N100HD	BATERIA BOSCH N100HD 19PL 115AMP
BB-N120HD	BATERIA BOSCH N120HD 21PL 130AMP
BB-N150HD	BATERIA BOSCH N150HD 23PL 140AMP
BB-NS40FEI	BATERIA BOSCH NS40FE I 10PL 45AMP

CONTINUA 

BB-NS40FE	BATERIA BOSCH NS40FE S3 10PL 45AMP
BB-NS40FE S4	BATERIA BOSCH NS40FE S4 10PL 45AMP
BB--34HP	BATERIA BOSCH S3 34HP 14PL 80AMP
BB--34HP-S4	BATERIA BOSCH S4 34HP 14PL 80AMP
BB--34HPI-S4	BATERIA BOSCH S4 34HP I 14PL 80AMP
BE-30H102	BATERIA ECUADOR 30H102 17PL 105AMP
BE-30H102I	BATERIA ECUADOR 30H102 I 17 PL 105AMP
BE-54434	BATERIA ECUADOR 54434 10PL 48AMP
BE-55560	BATERIA ECUADOR 55560 12PL 60AMP
BE-55560R	BATERIA ECUADOR 55560 R 12PL 60AMP
BB-N100	BATERIA ECUADOR N100A 19PL 115AMP
BE-N150	BATERIA ECUADOR N150 23PL 150AMP
BE-N165HD	BATERIA ECUADOR N165 25PL 165AMP
BE-NS40ZZ	BATERIA ECUADOR NS40ZZ 10PL 45AMP
BE-NS40ZZL	BATERIA ECUADOR NS40ZZL 10 PL 45AMP
BE-NS70	BATERIA ECUADOR NS70 13PL 80AMP
BE-NS70B	BATERIA ECUADOR NS70B 13PL 80AMP
BE-NS70L	BATERIA ECUADOR NS70BL 13PL 80AMP
BE-NS78I	BATERIA ECUADOR NS78 15PL 85 AMP
BE-NS78	BATERIA ECUADOR NS78 L 15PL 85AMP
BE-NS78B	BATERIA ECUADOR NS78B 15PL 85AMP

CONTINUA 

BE-NS78BL	BATERIA ECUADOR NS78BL 13PL 85AMP
BM-24800	BATERIA MOTOREX 24800 13PL 80AMP
BM-27950	BATERIA MOTOREX 27950 15PL
BM-31O1000	BATERIA MOTOREX 31O1000 17PL 105AMP
BM-34850 I	BATERIA MOTOREX 34850 I 14PL
BM-42700	BATERIA MOTOREX 42700 13PL 60AMP
BM-42700 I	BATERIA MOTOREX 42700 I 13PL 60AMP
BM-4DLT1150	BATERIA MOTOREX 4DLT1150 24PL 120AMP
CODIGO	ARTICULO
	CARCASAS
900R20 ZZY	CARCASA 900R20 ZZY
1000*20 LWX	CARCASA 1000*20 LWX
1000*20 TUK200	CARCASA 1000*20 TUK
1000*20 ZZY190	CARCASA 1000*20 ZZY
1000R20-IDY220	CARCASA 1000R20 IDY
1100*20 TUK220	CARCASA 1100*20 TUK
11R22.5 IDE2	CARCASA 11R22.5 IDE2
11R22.5 IZL	CARCASA 11R22.5 IZL
11R22.5-IZY2	CARCASA 11R22.5 IZY2
11R22.5 ZZY	CARCASA 11R22.5 ZZY
1200*20 TUK235	CARCASA 1200*20 TUK

CONTINUA 

12R22.5 I88	CARCASA 12R22.5 I88
275/70R22.5 IDE2	CARCASA 275/70R22.5 IDE2
275/70R22.5 IZY2	CARCASA 275/70R22.5 IZY2
275/80R22.5 IZL	CARCASA 275/80R22.5 IZL
295/80R22.5 I729-265	CARCASA 295/80R22.5 I729-265
295/80R22.5 IDE2	CARCASA 295/80R22.5 IDE2
600*14-TUK140	CARCASA 600*14-TUK
650*14 TUK	CARCASA 650*14 TUK
650*16 TUK	CARCASA 650*16 TUK
650*16 ZYK	CARCASA 650*16 ZYK
700*15-TUK150	CARCASA 700*15 TUK
700*16 TUK	CARCASA 700*16 TUK
700R16 TUK	CARCASA 700R16 TUK
750*15 TUK	CARCASA 750*15 TUK
750*16 ZYK	CARCASA 750*16 ZYK
750*16-TUK	CARCASA 750*16-TUK
750*20 LWX170	CARCASA 750*20 LWX
750*20-TUK170	CARCASA 750*20 TUK
750R16 TUK	CARCASA 750R16 TUK
750R16 ZYK	CARCASA 750R16 ZYK
825*20 LWX	CARCASA 825*20 LWX

CONTINUA 

825*20-TUK180	CARCASA 825*20 TUK
825R16 LWX	CARCASA 825R16 LWX
825R16 TUK	CARCASA 825R16 TUK
900*20 LWX	CARCASA 900*20 LWX
900*20 TUK180	CARCASA 900*20 TUK
900*20 ZYK	CARCASA 900*20 ZYK
900*20 ZZY190	CARCASA 900*20 ZZY
900R20 TUK	CARCASA 900R20 TUK
CODIGO	ARTICULO
	DEFENSAS
DEF-13/1400*24 ROCKY	DEFENSA 13/1400*24 ROCKY
DEF-20.5*25	DEFENSA 20.5*25 ROCKY
DEF-650*10 ROCKY	DEFENSA 650*10 ROCKY
DEF-R15 DO	DEFENSA R15 DONGAH
DEF-R15 RO	DEFENSA R15 ROCKY
DEF-R16-GS	DEFENSA R16 GOODSTONE
DEF-R16 RO	DEFENSA R16 ROCKY
DEF-R20 8.5 DONGAH	DEFENSA R20 1000/1100 DONGAH
DEF-R20 DONGAH	DEFENSA R20 DONGAH
DEF-R20 N RH	DEFENSA R20 N RHINO
DEF-R20N ROCKY	DEFENSA R20 N ROCKY

CONTINUA 

DEF-R20 RH	DEFENSA R20 RHINO
DEF-R20 RUB	DEFENSA R20 RUBBERMIX
DEF-R24 RUB	DEFENSA R24 RUBBERMIX
CODIGO	ARTICULO
	LLANTAS
ADV825R20-GL71	LLANTA ADVANCE 825R20 GL71
AGA315/80R22.5-768	LLANTA AGATE 315/80R22.5 HF768
AUR165/65R13-K706	LLANTA AURORA 165/65R13 K706
AUR175/70R13-K706	LLANTA AURORA 175/70R13 K706
AUR185/65R14-K407	LLANTA AURORA 185/65R14 K407
AUR185/70R13-K706	LLANTA AURORA 185/70R13 K706
AUR195/70R14-K706	LLANTA AURORA 195/70R14 K706
BAR165/70R13-BRILL	LLANTA BARUM 165/70R13 BRILLANTIS
BAR175/70R13-BRILL	LLANTA BARUM 175/70R13 BRILLANT2
BAR185/70R13-BRI	LLANTA BARUM 185/70R13 BRILLANT
BF165/70R13-TOUR	LLANTA BFGOODRICH 165/70R13 TOURING
BF235/75R15-LONG	LLANTA BFGOODRICH 235/75R15 LONGTRAIL
BRIG185/60R14-POTEN	LLANTA BRIDGESTONE 185/60R14 POTENZA
BRI185/65R14-381	LLANTA BRIDGESTONE 185/65R14 381
BRIG185/65R15-250	LLANTA BRIDGESTONE 185/65R15 250
BRIG195/60R14-POT	LLANTA BRIDGESTONE 195/60R14 POTENZA

CONTINUA 

BRIG195/60R15-POT	LLANTA BRIDGESTONE 195/60R15 POTENZA
BRIG215/75R14-773	LLANTA BRIDGESTONE 215/75R14 773
BRI225/65R17-DUELER	LLANTA BRIDGESTONE 225/65R17 DUELER
BRIG235/75R15-693	LLANTA BRIDGESTONE 235/75R15 DUEL693
CON185/60R14-POW	LLANTA CONTINENTAL 185/60R14 POWERCONTAC
CON215/65R16-CROSS	LLANTA CONTINENTAL 215/6CROSSCONTAC
CON225/70R15-VANCO	LLANTA CONTINENTAL 225/70R15 VANCO
CONT235/60R16-4X4	LLANTA CONTINENTAL 235/60R16 4CONTACT
CON255/70R16-CROSS	LLANTA CONTINENTAL 255/7CROSSCONTAC
DOU10R16.5-REM3	LLANTA DOUBLE COIN 10R16.5 128/A5 REM3
DOU1100R20-RR9	LLANTA DOUBLE COIN 1100R20 RR9
DOU11R22.5-RLB1	LLANTA DOUBLE COIN 11R22.5 RLB1
DOU11R22.5-RR660	LLANTA DOUBLE COIN 11R22.5 RR660
DOU11R22.5-RT606	LLANTA DOUBLE COIN 11R22.5 RT606
DOU1200R20-RR202	LLANTA DOUBLE COIN 1200R20 RR202
DOU12R22.5-RR99	LLANTA DOUBLE COIN 12R22.5 RR99
DOU215/75R17.5-RT500	LLANTA DOUBLE COIN 215/75R17.5 RT500
DOU235/75R17.5-RLB49	LLANTA DOUBLE COIN 235/75R17.5 RLB490
DOU235/78R17.5-RT500	LLANTA DOUBLE COIN 235/75R17.5 RT500
DOU275/70R22.5-RLB49	LLANTA DOUBLE COIN 275/70R22.5 RLB490

CONTINUA 

DOU275/70R22.5-RR660	LLANTA DOUBLE COIN 275/70R22.5 RR660
DOU275/80R22.5-RR100	LLANTA DOUBLE COIN 275/80R22.5 RR100
DOU295/80R22.5-LB450	LLANTA DOUBLE COIN 295/80R22.5 RLB450
DOU295/80R22.5-RR202	LLANTA DOUBLE COIN 295/80R22.5 RR202
DOU425/65R22.5-RLB90	LLANTA DOUBLE COIN 425/65R22.5-RLB900
DOU700R16-RLB300	LLANTA DOUBLE COIN 700R16 RLB300
DOU750R15-RT500	LLANTA DOUBLE COIN 750R15 RT500
DOU750R16-RLB300	LLANTA DOUBLE COIN 750R16 RLB300
DOU750R20-RR500	LLANTA DOUBLE COIN 750R20 RR500
DOU825R16-RLB1	LLANTA DOUBLE COIN 825R16 RLB1
DOU825R16-RR500	LLANTA DOUBLE COIN 825R16 RR500
DOU825R16-RR9	LLANTA DOUBLE COIN 825R16 RR9
DOU9.5R17.5-RLB850	LLANTA DOUBLE COIN 9.5R17.5 RLB850
DOU9.5R17.5-RT500	LLANTA DOUBLE COIN 9.5R17.5 RT500
DOU900R20-RR9	LLANTA DOUBLE COIN 900R20 RR9
DUN1100R22-350	LLANTA DUNLOP 1100R22 350 16PR
DUN12R22.5-431 16PR	LLANTA DUNLOP 12R22.5 SP431 16PR
DUN165/60R12-490	LLANTA DUNLOP 165/60R12 BB490
DUN165/70R10-LMJQ	LLANTA DUNLOP 165/70R10 LMJQ
DUN165/70R12-EC201	LLANTA DUNLOP 165/70R12 EC201
DUN175/50R13-703	LLANTA DUNLOP 175/50R13 703

CONTINUA 

DUN175/60R14-703	LLANTA DUNLOP 175/60R14 LM703
DUN175/65R14-703	LLANTA DUNLOP 175/65R14 LM703
DUN175/70R13-E201	LLANTA DUNLOP 175/70R13 ECO201
DUN175/70R14-EC201	LLANTA DUNLOP 175/70R14 EC201
DUN185/60R14-702	LLANTA DUNLOP 185/60R14 702
DUN185/65R14-703	LLANTA DUNLOP 185/65R14 703
DUN185/65R14-T1	LLANTA DUNLOP 185/65R14 SPT1
DUN185/65R15-T1	LLANTA DUNLOP 185/65R15 SPT1
DUN185/70R14-T1	LLANTA DUNLOP 185/70R14 SPT1
DUN195/60R15-702	LLANTA DUNLOP 195/60R15 702
DUN215/50R13-703	LLANTA DUNLOP 215/50R13 LM703
DUN215/65R16-703	LLANTA DUNLOP 215/65R16 LM703
DUN225/75R16-AT3	LLANTA DUNLOP 225/75R16 AT3
DUN245/60R14-SP3	LLANTA DUNLOP 245/60R14 SP3
DUN245/70R16-AT3	LLANTA DUNLOP 245/70R16 AT3
DUN275/70R16-AT3	LLANTA DUNLOP 275/70R16 AT3
DUN700R16-SP185	LLANTA DUNLOP 700R16 SP185
DUN9.5R17.5-341	LLANTA DUNLOP 9.5R17.5 SP341
FAL165/65R13-SN828	LLANTA FALKEN 165/65R13 SN828
FAL165/70R13-828	LLANTA FALKEN 165/70R13 SN828
FAL175/70R13-828	LLANTA FALKEN 175/70R13 828

CONTINUA 

FAL185/60R14-912	LLANTA FALKEN 185/60R14 ZE912
FAL185/70R13-SN828	LLANTA FALKEN 185/70R13 SN828
FAL185/70R14-828	LLANTA FALKEN 185/70R14 SN828
FAL215/65R16-LA110	LLANTA FALKEN 215/65R16 LA/AT 110
FAL275/70R16-LA/AT	LLANTA FALKEN 275/70R16 LANDAIR AT
FED175/60R13-FOR	LLANTA FEDERAL 175/60R13 FORMOZA
FED185/55R14-595	LLANTA FEDERAL 185/55R14 595
FED185/60R13-595	LLANTA FEDERAL 185/60R13 595
FED195/50R15-595	LLANTA FEDERAL 195/50R15 595
FED195/55R15-595	LLANTA FEDERAL 195/55R15 595
FED195/60R14-595	LLANTA FEDERAL 195/60R14 595
FED235/75R15-COURAG	LLANTA FEDERAL 235/75R15 COURAGIA
FED255/60R15-COU	LLANTA FEDERAL 255/60R15 COURAGIA
FED33*12.50R20-LT 10	LLANTA FEDERAL 33*12.50R20 LTCOURAGIA
FIR12.5/80*18 12PR	LLANTA FIRESTONE 12.5/80*18 12PR
FIR1300*24-G2	LLANTA FIRESTONE 1300*24 G2
FIR19.5*24-R4 12PR	LLANTA FIRESTONE 19.5*24 R4 12PR
FIR195/55R15-FIR	LLANTA FIRESTONE 195/55R15 FIREHA900MX
FIR195/65R15-F900	LLANTA FIRESTONE 195/65R15 FIREHAWK900
FIR235/75R15-DES	LLANTA FIRESTONE 235/75R15 DESTINA RVT
GEN1000*20-DCL 16PR	LLANTA GENERAL 1000*20 DCL 16PR

CONTINUA 

GEN1100*20-DCL	LLANTA GENERAL 1100*20 DCL
GEN1100*20-HCT 16PR	LLANTA GENERAL 1100*20 HCT 16PR
GEN1000*20-SUPER	LLANTA GENERAL 1100*20 SUPERIOR
GEN1200*20-DCL	LLANTA GENERAL 1200*20 DCL
GEN1200*20-HCTII	LLANTA GENERAL 1200*20 HCT II 18PR
GEN165/65R13-ALT	LLANTA GENERAL 165/65R13 ALTIMAX
GEN195R14C	LLANTA GENERAL 195R14C 10PR
GEN215/75R14-AT	LLANTA GENERAL 215/75R14 GRABBER AT2
GEN215/75R14-GSUV	LLANTA GENERAL 215/75R14 GRABERSUV AT
GEN225/70R15-AT2	LLANTA GENERAL 225/70R15 AT2
GEN235/75R15-GAT2	LLANTA GENERAL 235/75R15 GRABBER AT2
GEN600*14-PJ	LLANTA GENERAL 600*14 PJ
GEN650*16-HCT	LLANTA GENERAL 650*16 HCT
GEN700*15-HCT	LLANTA GENERAL 700*15 HCT
GEN700*15-PJ	LLANTA GENERAL 700*15 PJ
GEN750*16-HCT	LLANTA GENERAL 750*16 HCT 12PR
GEN750*16-HCT 14PR	LLANTA GENERAL 750*16 HCT 14PR
GEN750*16-PJ	LLANTA GENERAL 750*16 PJ 12PR
GEN825*20-HCT	LLANTA GENERAL 825*20 HCT II
GEN900*20-DCL 14PR	LLANTA GENERAL 900*20 DCL 14PR
GEN205/75R15-AT2	LLANTA GENERAL LT205/75R15 AT2

CONTINUA 

GY175/70R12-GPS2	LLANTA GOODYEAR 175/70R12 GPS2
GY175/70R13-GPS3	LLANTA GOODYEAR 175/70R13 GPS3
GY185/60R14-EV	LLANTA GOODYEAR 185/60R14 EAGVENTUR
GY185/65R14-GPS2	LLANTA GOODYEAR 185/65R14 GPS2
GY185/65R14-GPS3	LLANTA GOODYEAR 185/65R14 GPS3
GY185/70R14-GPS3	LLANTA GOODYEAR 185/70R14 GPS3
GY195/60R14-EV	LLANTA GOODYEAR 195/60R14 EAEVENTUR
GY195/60R15-ASS	LLANTA GOODYEAR 195/60R15 ASSURAN 88V
GY205/75R15-WA/T	LLANTA GOODYEAR 205/75R15 WRANGLER
GY215/80R16-ATS	LLANTA GOODYEAR 215/80R16 ATS
GY235/75R15-WA	LLANTA GOODYEAR 235/75R15 ADVENTURE
GY295/80R22.5-665	LLANTA GOODYEAR 295/80R22.5 665
GY600*14-CXG	LLANTA GOODYEAR 600*14 CXG 8PR
GY700*15-CHM189	LLANTA GOODYEAR 700*15 CHM 189
GY700*15-162	LLANTA GOODYEAR 700*15 CT162
GY700*15-176	LLANTA GOODYEAR 700*15 CT176
GY700*15-CT189	LLANTA GOODYEAR 700*15 CT189
GY700*15-CXG	LLANTA GOODYEAR 700*15 CXG
GY700*16-CT162	LLANTA GOODYEAR 700*16 CT162
GY700*16-G8	LLANTA GOODYEAR 700*16 G8
GY750*16-162-12PR	LLANTA GOODYEAR 750*16 CT162 12PR

CONTINUA 

GY750*16-CT176	LLANTA GOODYEAR 750*16 CT176 12PR
GT11R22.5-867	LLANTA GT 11R22.5 867 16PR
GT215/65R16-MAXT	LLANTA GT 215/65R16 MAXTOUR
GT225/70R16-ADV	LLANTA GT 225/70R16 ADVENTURE AT
GT265/70R17-ADV	LLANTA GT 265/70R17 ADVENTURE AT
GT275/70R22.5-279	LLANTA GT 275/70R22.5 279
GT275/70R22.5-867	LLANTA GT 275/70R22.5 867
GT295/80R22.5-821	LLANTA GT 295/80R22.5 821
GT700R15-668	LLANTA GT 700R15 668
HAN11R22.5-AH11	LLANTA HANKOOK 11R22.5 AH11
HAN11R22.5-AH22	LLANTA HANKOOK 11R22.5 AH22
HAN11R22.5-AM06	LLANTA HANKOOK 11R22.5 AM06
HAN12R22.5-AH11	LLANTA HANKOOK 12R22.5 AH11
HAN12R22.5-AM06	LLANTA HANKOOK 12R22.5 AM06
HAN165/60R14-K424	LLANTA HANKOOK 165/60R14 K424
HAN165/65R13-K715	LLANTA HANKOOK 165/65R13 K715
HAN165/65R14-K715	LLANTA HANKOOK 165/65R14 K715
HAN165/70R12-K715	LLANTA HANKOOK 165/70R12 K715
HAN165/70R13-K715	LLANTA HANKOOK 165/70R13 K715
HAN175/65R14-K415	LLANTA HANKOOK 175/65R14 K415
HAN175/65R14-K424	LLANTA HANKOOK 175/65R14 K424

CONTINUA 

HAN175/70R13-K415	LLANTA HANKOOK 175/70R13 K415
HAN175/70R13-K715	LLANTA HANKOOK 175/70R13 K715
HAN175/70R14-K424	LLANTA HANKOOK 175/70R14 K424
HAN185/55R15-K110	LLANTA HANKOOK 185/55R15 K110
HAN185/60R14-H724	LLANTA HANKOOK 185/60R14 H724
HAN185/60R14-K415	LLANTA HANKOOK 185/60R14 K415
HAN185/60R14-K424	LLANTA HANKOOK 185/60R14 K424
HAN185/65R14-K415	LLANTA HANKOOK 185/65R14 K415
HAN185/65R14-K424	LLANTA HANKOOK 185/65R14 K424
HAN185/70R13-H724	LLANTA HANKOOK 185/70R13 H724
HAN185/70R13-K715	LLANTA HANKOOK 185/70R13 K715
HAN185/70R14-K415	LLANTA HANKOOK 185/70R14 K415
HAN185/70R14-K715	LLANTA HANKOOK 185/70R14 K715
HAN195/50R15-K110	LLANTA HANKOOK 195/50R15 K110
HAN195/55R15-H437	LLANTA HANKOOK 195/55R15 H437
HAN195/55R15-K415	LLANTA HANKOOK 195/55R15 K415
HAN195/60R14-H724	LLANTA HANKOOK 195/60R14 H724
HAN195/60R14-K415	LLANTA HANKOOK 195/60R14 K415
HAN195/60R14-K424	LLANTA HANKOOK 195/60R14 K424
HAN195/60R14-Z212	LLANTA HANKOOK 195/60R14 Z212
HAN195/60R15-H437	LLANTA HANKOOK 195/60R15 H437

CONTINUA 

HAN195/60R15-K424	LLANTA HANKOOK 195/60R15 K424
HAN195/60R15-K715	LLANTA HANKOOK 195/60R15 K715
HAN195/65R15-K424	LLANTA HANKOOK 195/65R15 K424
HAN195/65R15-K715	LLANTA HANKOOK 195/65R15 K715
HAN205/60R13-K424	LLANTA HANKOOK 205/60R13 K424
HAN205/60R15-K424	LLANTA HANKOOK 205/60R15 K424
HAN205/60R15-K415	LLANTA HANKOOK 205/60R15-K415
HAN205/65R15-K415	LLANTA HANKOOK 205/65R15 K415
HAN205/75R17.5-AH11	LLANTA HANKOOK 205/75R17.5 AH11
HAN205R14-RA08	LLANTA HANKOOK 205R14 RA08
HAN215/45R18-K110	LLANTA HANKOOK 215/45R18 K110
HAN215/65R15-K415	LLANTA HANKOOK 215/65R15 K415
HAN215/65R16-K406	LLANTA HANKOOK 215/65R16 K406
HAN215/70R16-RA08	LLANTA HANKOOK 215/70R16 RA08 6PR
HAN225/60R17-RA23	LLANTA HANKOOK 225/60R17 RA23
HAN225/70R15-RF10	LLANTA HANKOOK 225/70R15 RF10
HAN225/70R16-RF10	LLANTA HANKOOK 225/70R16 RF10
HAN235/60R16-RF10	LLANTA HANKOOK 235/60R16 RF10
HAN235/75R15-RF10	LLANTA HANKOOK 235/75R15 RF10
HAN245/60R14-RA03	LLANTA HANKOOK 245/60R14 RA03
HAN245/70R16-RF10	LLANTA HANKOOK 245/70R16 RF10

CONTINUA 

HAN245/75R16-RF10	LLANTA HANKOOK 245/75R16-RF10
HAN255/60R18-RH207	LLANTA HANKOOK 255/60R18 RH07
HAN255/65R17-RF10	LLANTA HANKOOK 255/65R17 RF10
HAN255/70R16-RF10	LLANTA HANKOOK 255/70R16 RF10
HAN265/70R16-RF10	LLANTA HANKOOK 265/70R16 RF10
HAN275/45R120-RH06	LLANTA HANKOOK 275/45R20 RH06
HAN275/80R22.5-ALO2	LLANTA HANKOOK 275/80R22.5 AL02
HAN285/75R16-RT03	LLANTA HANKOOK 285/75R16 RT03
HAN31*10.5R15-RT03	LLANTA HANKOOK 31*10.5R15 RT03
HAN315/80R22.5-AM06	LLANTA HANKOOK 315/80R22.5 AM06
HAN750R16-F19 14PR	LLANTA HANKOOK 750R16 F19 14PR
HAN750R16-Z59 16PR	LLANTA HANKOOK 750R16 Z59 16PR
HAN9.5R17.5-AH11	LLANTA HANKOOK 9.5R17.5 AH11
HAN195/60R15-K415	LLANTA HANKOOK 195/60R15 K415
HILT235/75R15-AT601	LLANTA HIFLY LT235/75R15 AT601
HILT245/75R16-AT601	LLANTA HIFLY LT245/75R16 AT601
KUM185/65R14-KU31	LLANTA KUMHO 185/65R14 KU31
KUM195R14-857	LLANTA KUMHO 195R14 857
KUM195R15-857	LLANTA KUMHO 195R15 857
LAN235/60R16-CLV2	LLANTA LANDSAIL 235/60R16 CLV1
LAS225/65R16-TRAN	LLANTA LASSA 225/65R16 TRANSWAY

CONTINUA 

LIM205/70R14-T70	LLANTA LIMA CAUCHO 205/70R14 T70
LIM1000*20-PIO	LLANTA LIMA CAUCHO 1000*20 PIONERA
LIM165/65R13-T65	LLANTA LIMA CAUCHO 165/65R13 T65
LIM165/65R13-T70	LLANTA LIMA CAUCHO 165/65R13 T70
LIM185/60R14-T70	LLANTA LIMA CAUCHO 185/60R14 T70
LIM185/65R14-T65	LLANTA LIMA CAUCHO 185/65R14 T65
LIM215/75R14-SPORT	LLANTA LIMA CAUCHO 215/75R14 SPORT
LIM235/75R15-SPORT	LLANTA LIMA CAUCHO 235/75R15 SPORT
LIM245/75R16-SPORT	LLANTA LIMA CAUCHO 245/75R16 SPORT M/T
LIM600*14-TH200	LLANTA LIMA CAUCHO 600*14 TH200
LIM650*14-TD442	LLANTA LIMA CAUCHO 650*14 TD442
LIM650*14-TH200	LLANTA LIMA CAUCHO 650*14 TH200
LIM650*16-TH200	LLANTA LIMA CAUCHO 650*16 TH200
LIM700*15-PIO	LLANTA LIMA CAUCHO 700*15 PIONERA
LIM700*15-TZ500	LLANTA LIMA CAUCHO 700*15 TZ500
LIM700*16-TZ500	LLANTA LIMA CAUCHO 700*16 TZ500
LIM750*16-PIO	LLANTA LIMA CAUCHO 750*16 PIONER14PR
LIM750*16-TD440	LLANTA LIMA CAUCHO 750*16 TD440
LIM750*16-TH200 14PR	LLANTA LIMA CAUCHO 750*16 TH200 14PR
LIM825*16-PIO	LLANTA LIMA CAUCHO 825*16 PIONERA16PR
LIM825*20-TX21	LLANTA LIMA CAUCHO 825*20 TX21

CONTINUA



LIM825*20-TZ500	LLANTA LIMA CAUCHO 825*20 TZ500
LING165/65R13-LM09	LLANTA LING LONG 165/65R13 LM09
MSH265/70R17-KL71	LLANTA MARSHALL 265/70R17 KL71
MSH295/80R22.5-CA11	LLANTA MARSHALL 295/80R22.5 CA11
MAX155/70R13-701	LLANTA MAXXIS 155/70R13 MA701
MAX165/65R13-651	LLANTA MAXXIS 165/65R13 MA651
MAX165/70R13-701	LLANTA MAXXIS 165/70R13 MA701
MAX175/50R13-Z1	LLANTA MAXXIS 175/50R13 Z1
MAX175/60R13-E1	LLANTA MAXXIS 175/60R13 E1
MAX175/60R13-UA603	LLANTA MAXXIS 175/60R13 UA603
MAX175/65R14-P1	LLANTA MAXXIS 175/65R14 MAP1
MAX175/70R12-858	LLANTA MAXXIS 175/70R12 858
MAX175/70R12-919	LLANTA MAXXIS 175/70R12 919
MAX175/70R12-P1	LLANTA MAXXIS 175/70R12 MAP1
MAX175/70R13-701	LLANTA MAXXIS 175/70R13 701
MAX175/70R13-858	LLANTA MAXXIS 175/70R13 858
MAX175/70R13-E1	LLANTA MAXXIS 175/70R13 MAE1
MAX175/70R13-T1	LLANTA MAXXIS 175/70R13 MAT1
MAX175/70R14-P1	LLANTA MAXXIS 175/70R14 MAP1
MAX185/50R14-Z1	LLANTA MAXXIS 185/50R14 MAZ1
MAX185/60R13-UA603	LLANTA MAXXIS 185/60R13 UA603

CONTINUA 

MAX185/60R14-919	LLANTA MAXXIS 185/60R14 919
MAX185/60R14-E1	LLANTA MAXXIS 185/60R14 E1
MAX185/60R14-V1	LLANTA MAXXIS 185/60R14 MAV1
MAX185/60R14-UA603	LLANTA MAXXIS 185/60R14 UA603
MAX185/65R14-E1	LLANTA MAXXIS 185/65R14 E1
MAX185/65R14-T1	LLANTA MAXXIS 185/65R14 MAT1
MAX185/65R14-V1	LLANTA MAXXIS 185/65R14 MAV1
MAX185/65R14-UA603	LLANTA MAXXIS 185/65R14 UA603
MAX185/70R13-858	LLANTA MAXXIS 185/70R13 858
MAX185/70R13-919	LLANTA MAXXIS 185/70R13 919
MAX185/70R13-T1	LLANTA MAXXIS 185/70R13 MAT1
MAX185/70R14-858	LLANTA MAXXIS 185/70R14 858
MAX185/70R14-T1	LLANTA MAXXIS 185/70R14 MAT1
MAX195/50R15-IPRO	LLANTA MAXXIS 195/50R15 IPRO
MAX195/50R15-Z1	LLANTA MAXXIS 195/50R15 MAZ1
MAX195/50R15-Z3	LLANTA MAXXIS 195/50R15 MAZ3
MAX195/55R15-IPRO	LLANTA MAXXIS 195/55R15 IPRO
MAX195/55R15-Z1	LLANTA MAXXIS 195/55R15 MAZ1
MAX195/55R15-MAZ3	LLANTA MAXXIS 195/55R15 MAZ3 85V
MAX195/55R15-MAZ4	LLANTA MAXXIS 195/55R15 MAZ4
MAX195/60R13-CS735	LLANTA MAXXIS 195/60R13 CS735

CONTINUA 

MAX195/60R14-T1	LLANTA MAXXIS 195/60R14 MAT1
MAX195/60R14-V1	LLANTA MAXXIS 195/60R14 MAV1
MAX195/60R15-E1	LLANTA MAXXIS 195/60R15 E1
MAX195/60R15-T1	LLANTA MAXXIS 195/60R15 MAT1
MAX195/60R15-UA603	LLANTA MAXXIS 195/60R15 UA603
MAX195/60R15-V1	LLANTA MAXXIS 195/60R15 V1
MAX195/65R15-P1	LLANTA MAXXIS 195/65R15 MAP1
MAX195/65R15-T1	LLANTA MAXXIS 195/65R15 MAT1
MAX195/65R15-V1	LLANTA MAXXIS 195/65R15 MAV1
MAX195R14C-168	LLANTA MAXXIS 195R14C UE168
MAX205/45R16-Z1	LLANTA MAXXIS 205/45R16 MAZ1
MAX205/45R16-Z4	LLANTA MAXXIS 205/45R16 MAZ4
MAX205/45R17-MAZ4	LLANTA MAXXIS 205/45R17 MAZ4
MAX205/50R15-Z1	LLANTA MAXXIS 205/50R15 MAZ1
MAX205/50R16-Z4	LLANTA MAXXIS 205/50R16 MAZ4
MAX205/50R16-MAZ1	LLANTA MAXXIS 205/50R16 Z1
MAX205/55R15-Z1	LLANTA MAXXIS 205/55R15 MAZ1
MAX205/55R16-Z1	LLANTA MAXXIS 205/55R16 MAZ1
MAX205/55R16-Z3	LLANTA MAXXIS 205/55R16 MAZ3
MAX205/55R16-Z4	LLANTA MAXXIS 205/55R16 MAZ4
MAX205/60R13-V1	LLANTA MAXXIS 205/60R13 MAV1

CONTINUA 

MAX205/60R14-Z1	LLANTA MAXXIS 205/60R14 MAZ1
MAX205/60R15-T1	LLANTA MAXXIS 205/60R15 MAT1
MAX205/60R15-603	LLANTA MAXXIS 205/60R15 UA603
MAX205/65R15-E1	LLANTA MAXXIS 205/65R15 E1
MAX205/65R15-P1	LLANTA MAXXIS 205/65R15 MAP1
MAX205/65R15-UA603	LLANTA MAXXIS 205/65R15 UA603
MAX205/75R15-AT771	LLANTA MAXXIS 205/75R15 AT771
MAX205/75R15-753	LLANTA MAXXIS 205/75R15 MT753
MAX215/40R17-Z4	LLANTA MAXXIS 215/40R17 MAZ4
MAX215/45R17-Z1	LLANTA MAXXIS 215/45R17 MAZ1
MAX215/45R17-Z3	LLANTA MAXXIS 215/45R17 MAZ3
MAX215/45R17-MAZ4	LLANTA MAXXIS 215/45R17 MAZ4
MAX215/50R17-Z1	LLANTA MAXXIS 215/50R17 MAZ1
MAX215/65R16-771	LLANTA MAXXIS 215/65R16 AT771
MAX215/70R16-771	LLANTA MAXXIS 215/70R16 AT771
MAX215/70R16-MAS2	LLANTA MAXXIS 215/70R16 MAS2
MAX215/75R14-751	LLANTA MAXXIS 215/75R14 MA751
MAX215/75R15-771	LLANTA MAXXIS 215/75R15 771
MAX215/75R15-751	LLANTA MAXXIS 215/75R15 MA751
MAX215/75R15-753	LLANTA MAXXIS 215/75R15 MA753
MAX225/45R17-Z1	LLANTA MAXXIS 225/45R17 MAZ1

CONTINUA 

MAX225/55R16-Z1	LLANTA MAXXIS 225/55R16 MAZ1
MAX225/60R15-Z1	LLANTA MAXXIS 225/60R15 MAZ1
MAX225/60R17-T1	LLANTA MAXXIS 225/60R17 MAT1
MAX225/65R17-CV01	LLANTA MAXXIS 225/65R17 CV01
MAX225/70R15-771	LLANTA MAXXIS 225/70R15 AT771
MAX225/70R16-771	LLANTA MAXXIS 225/70R16 LT AT771
MAX235/60R15-771	LLANTA MAXXIS 235/60R15 AT771
MAX235/60R15-S1	LLANTA MAXXIS 235/60R15 MAS1
MAX235/60R16-771	LLANTA MAXXIS 235/60R16 AT771
MAX235/60R16-S1	LLANTA MAXXIS 235/60R16 MAS1
MAX235/65R17-771	LLANTA MAXXIS 235/65R17 AT771
MAX235/75R15-AT771	LLANTA MAXXIS 235/75R15 AT771
MAX235/75R15-MT753	LLANTA MAXXIS 235/75R15 MT753
MAX245/60R15-MAS1	LLANTA MAXXIS 245/60R15 MAS1
MAX245/65R17-771	LLANTA MAXXIS 245/65R17 AT771
MAX245/70R16-AT771	LLANTA MAXXIS 245/70R16 AT771
MAX245/70R16-751	LLANTA MAXXIS 245/70R16 MA751
MAX245/70R16-S2	LLANTA MAXXIS 245/70R16 MAS2
MAXLT245/75R16-771	LLANTA MAXXIS 245/75R16 AT771
MAX245/75R16-MA751	LLANTA MAXXIS 245/75R16 MA751
MAX245/75R16-754	LLANTA MAXXIS 245/75R16 MA754

CONTINUA 

MAX245/75R16-762	LLANTA MAXXIS 245/75R16 MT762
MAX255/60R15-S1	LLANTA MAXXIS 255/60R15 MAS1
MAX255/65R16-771	LLANTA MAXXIS 255/65R16 AT771
MAX255/65R17-762	LLANTA MAXXIS 255/65R17 MA762
MAX255/70R15-771	LLANTA MAXXIS 255/70R15 AT771
MAX255/70R16-771	LLANTA MAXXIS 255/70R16 AT771
MAX265/50R15-S1	LLANTA MAXXIS 265/50R15 MAS1
MAX265/70R15-750	LLANTA MAXXIS 265/70R15 HT750
MAX265/70R16-771	LLANTA MAXXIS 265/70R16 AT771
MAX265/70R16-751	LLANTA MAXXIS 265/70R16 MA751
MAX265/75R16-MA751	LLANTA MAXXIS 265/75R16 MA751
MAX27*850R14-754	LLANTA MAXXIS 27*8.50R14 MA754
MAX305/70R17-762	LLANTA MAXXIS 305/70R17 MT762
MAX31*10.5R15-AT771	LLANTA MAXXIS 31*10.5R15 AT771
MAX31*10.5R15-MT762	LLANTA MAXXIS 31*10.5R15 MT762
MAX5.50*13-C891	LLANTA MAXXIS 5.50*13 C891 10PR
MAX700R15-UE102	LLANTA MAXXIS 700R15 CHENG SHIN UE SET
MAX700R16-UE102	LLANTA MAXXIS 700R16 CHENG SHIN UE102
MAX700R16-UE102 SET	LLANTA MAXXIS 700R16 CHENG SHIN UESET
MAX750R16-275 14PR	LLANTA MAXXIS 750R16 UR275 14PR
MAXLT215/75R15-753	LLANTA MAXXIS LT 215/75R15 753

CONTINUA 

MAXLT245/75R16-764	LLANTA MAXXIS LT 245/75R16 MA764
MAX225/70R16-751	LLANTA MAXXIS LT225/70R16 751
MAXLT245/75R16-751	LLANTA MAXXIS LT245/75R16 MA751
MAX255/70R16-751	LLANTA MAXXIS LT255/70R16 MA751
MAX215/65R16-S1	LLANTA MAXXIS P215/65R16 MAS1
MAX235/75R15-700	LLANTA MAXXIS P235/75R15 AT700
MAXP235/75R15-751	LLANTA MAXXIS P235/75R15 MA751
MAXP235/75R15-754	LLANTA MAXXIS P235/75R15 MT754
MICH165/65R13-ENER	LLANTA MICHELLIN 165/65R13 ENERGY
MICH175/70R13-ENER	LLANTA MICHELLIN 175/70R13 ENERGY
MI185/55R15-PIL	LLANTA MICHELLIN 185/55R15 PILOTEX
MICH185/65R14-ENER	LLANTA MICHELLIN 185/65R14 ENERGY
MICH275/80R22.5-XZE2	LLANTA MICHELLIN 275/80R22.5 XZE2
MICH295/80R22.5-XZE2	LLANTA MICHELLIN 295/80R22.5 XZE2
NAN205/45R17-NS2	LLANTA NANKANG 205/45R17 NS2
NEX225/45R18-N6000	LLANTA NEXEN 225/45R18 N6000
NEXP185/60R14-CP672	LLANTA NEXEN P185/60R14 CP672
PET16.9*30-14PR	LLANTA PETLAS 16.9*30 14PR R1
PIR165/65R13-P1	LLANTA PIRELLI 165/65R13 P1
PIR175/70R13-P4C	LLANTA PIRELLI 175/70R13 P4 CINTURATO
PIR175/70R13-P400	LLANTA PIRELLI 175/70R13 P400

CONTINUA 

PIR185/60R14-P6	LLANTA PIRELLI 185/60R14 P600
PIR185/60R15-P7	LLANTA PIRELLI 185/60R15 P7
PIR185/65R14-P1	LLANTA PIRELLI 185/65R14 P1
PIR185/65R14-P400	LLANTA PIRELLI 185/65R14 P400
PIR195/60R15-P6000	LLANTA PIRELLI 195/60R15 P6000
PIR245/70R16-S-ATR	LLANTA PIRELLI 245/70R16 SCORPION ATR
PIR245/75R16-SC	LLANTA PIRELLI 245/75R16 SC ATR
PIR31*10.5R15-SATR	LLANTA PIRELLI 31*10.50R15 SCORPION ATR
PIR215/75R14-SA/T	LLANTA PIRELLI LT215/75R14 SA/T
RW185/60R14-716	LLANTA RUNWAY 185/60R14 716
RW185/70R14-726	LLANTA RUNWAY 185/70R14 726
SAI185/65R15-402	LLANTA SAILUN 185/65R15 SH402
SAM12*16.5-L2-D	LLANTA SAMSON 12*16.5 L2-D 12PCAMINERO
SAM19.5*24 R4 14PR	LLANTA SAMSON 19.5*24 R4 14PR
SAM275/70R22.5-GL8	LLANTA SAMSON 275/70R22.5 GL8
SAM825R16-GL71	LLANTA SAMSON 825R16 GL71
SI315/80R22.5-021	LLANTA SINOTIRE 315/80R22.5 ST021
SOL12.5*18-R4-14PR	LLANTA SOLIDEAL 12.5*18 R4 14PR
SOL14*17.5-SKS 12PR	LLANTA SOLIDEAL 14*17.5 SKS XTRA 12PR
SOL19.5*24-12PR R4	LLANTA SOLIDEAL 19.5*24 12PR R4
SOL815*15 16PR	LLANTA SOLIDEAL 815*15 16PR

CONTINUA 

SUM165/70R13-HTRT4	LLANTA SUMITOMO 165/70R13 T4
SUM175/70R13-HTR	LLANTA SUMITOMO 175/70R13 HTRT4
SUM185/60R14-HTR200	LLANTA SUMITOMO 185/60R14 HTR200
SUM185/65R14-HTR200	LLANTA SUMITOMO 185/65R14 HTR200
SUM185/70R13-T4	LLANTA SUMITOMO 185/70R13 HTRT4
SUM185/70R14-T4	LLANTA SUMITOMO 185/70R14-T4
SUM195/60R13-HRT200	LLANTA SUMITOMO 195/60R13 HTR200
SUM195/70R14-HTRT4	LLANTA SUMITOMO 195/70R14 HTRT4
SUM195R14C-726	LLANTA SUMITOMO 195R14C 726
SUM205/60R13-HTR200	LLANTA SUMITOMO 205/60R13 HTR200
SUM215/75R15-HTRS	LLANTA SUMITOMO 215/75R15 HTRSPORT
TOY165/65R13-350	LLANTA TOYO 165/65R13 350
TOY175/50R13-TYDRB	LLANTA TOYO 175/50R13 TYDRB
TOY175/60R13-F08	LLANTA TOYO 175/60R13 PXF08
TOY175/70R13-350	LLANTA TOYO 175/70R13 350
TOY185/60R14-PXMV	LLANTA TOYO 185/60R14 PXMV
TOY185/65R14-350	LLANTA TOYO 185/65R14 350
TOY185/65R15-TPT	LLANTA TOYO 185/65R15 TPT
TOY185/70R13-350	LLANTA TOYO 185/70R13 350
TOY185/70R14-350	LLANTA TOYO 185/70R14 350
TOY195/45R15-PXT1R	LLANTA TOYO 195/45R15 PXT1R

CONTINUA 

TOY195/60R14-PXMV	LLANTA TOYO 195/60R14 PXMV
TOY195/60R15-PXMV	LLANTA TOYO 195/60R15 PXMV
TOY195/70R14-350	LLANTA TOYO 195/70R14 350
TOY215/65R16-800U	LLANTA TOYO 215/65R16 800U
TOY215/70R15-OPAT	LLANTA TOYO 215/70R15 OPAT
TOY215/75R15-OPAT	LLANTA TOYO 215/75R15 OPAT
TOY235/60R15-600F6	LLANTA TOYO 235/60R15 600F6
TOY235/60R16-TASU	LLANTA TOYO 235/60R16 TASU
TOY235/70R15-OPAT	LLANTA TOYO 235/70R15 OPAT
TOY235/70R16-OPAT	LLANTA TOYO 235/70R16 OPAT
TOY235/75R15-OPAT	LLANTA TOYO 235/75R15 OPAT
TOY245/60R15-600F6	LLANTA TOYO 245/60R15 600F6
TOY245/70R16-OPAT	LLANTA TOYO 245/70R16 OPAT
TOY245/75R16-OPAT	LLANTA TOYO 245/75R16 OPAT
TOY255/60R15-600F6	LLANTA TOYO 255/60R15 600F6
TOY255/70R16-OPAT	LLANTA TOYO 255/70R16 OPAT
TOY265/70R16-OPAT	LLANTA TOYO 265/70R16 OPAT
TOY275/70R16-OPAT	LLANTA TOYO 275/70R16 OPAT
TOY305/50R20-PXST2	LLANTA TOYO 305/50R20 PXST2
TOYLT215/75R15-M55	LLANTA TOYO LT 215/75R15 M55
TOYLT235/75R15-M55	LLANTA TOYO LT235/75R15 M55

CONTINUA 

TOY205/75R15-OPAT	LLANTA TOYO P205/75R15 OPAT
TOY225/70R15-OPAT	LLANTA TOYO P225/70R15 OPAT
TRI165/70R13-TR256	LLANTA TRIANGLE 165/70R13 TR256
TRI185/60R14-TR918	LLANTA TRIANGLE 185/60R14 TR918
TRI185/65R14-TR918	LLANTA TRIANGLE 185/65R14 TR918
TRI195/50R15-918	LLANTA TRIANGLE 195/50R15 918
TRI195/60R14-928	LLANTA TRIANGLE 195/60R14 928
TRI195/60R15-918	LLANTA TRIANGLE 195/60R15 918
TRI195R14C-645	LLANTA TRIANGLE 195R14C 645 8PR
TRI275/70R22.5-656	LLANTA TRIANGLE 275/70R22.5 TR656
VIK175/70R13-VI	LLANTA VIKING 175/70R13 C100
VIK175/70R13-CT	LLANTA VIKING 175/70R13 CITY TECH
VIK185/60R14-VIKING	LLANTA VIKING 185/60R14 PRO
WAN700R15-LISA	LLANTA WANLI 700R15 LISA
WE825R20-HK802	LLANTA WESTLAKE 825R20 HK802
YOK185/60R14-AA01	LLANTA YOKOHAMA 185/60R14 AA01
YOK185/60R14-AC02	LLANTA YOKOHAMA 185/60R14-AC02
YOK185/65R14-AA01	LLANTA YOKOHAMA 185/65R14 AA01
YOK195/60R14-AA01	LLANTA YOKOHAMA 195/60R14 AA01
YOK195/60R14-AC02	LLANTA YOKOHAMA 195/60R14 AC02
YOK205/55R16-V100	LLANTA YOKOHAMA 205/55R16 V100

CONTINUA 

YOK225/65R17-G012	LLANTA YOKOHAMA 225/65R17 G012
YOK235/60R16-G012	LLANTA YOKOHAMA 235/60R16 G012
CODIGO	ARTICULO
	REENCAUCHES
RB 1000*20 LWX I	RB 1000*20 LWX I
RB 1000*20 TUK	RB 1000*20 TUK
RB 1000*20 TUK200	RB 1000*20 TUK I
RB 1000*20 ZZY190	RB 1000*20 ZZY I
RB 100R20-IDY220	RB 1000R20 IDY I
RB 1000R20 VZY	RB 1000R20 VZY
RB 1100*22 TUK	RB 1100*22 TUK
RB 1100R20 IDY P	RB 1100R20 IDY P
RB 1100R20 VDY3 P	RB 1100R20 VDY3 P
RB 1100R20 VZH P	RB 1100R20 VZH P
RB 1100R20 VZY	RB 1100R20 VZY
RB 1100R20 VZY2	RB 1100R20 VZY2
RB 1100R22 VDE2	RB 1100R22 VDE2
RB 11R22.5 BIAS LUG	RB 11R22.5 BIAS LUG
RB 11R22.5 IDE2 I	RB 11R22.5 IDE2 I
RB 11R22.5 IZY2	RB 11R22.5 IZY2
RB 11R22.5-IZY2	RB 11R22.5 IZY2 I

CONTINUA



RB 11R22.5 VZY2	RB 11R22.5 VZY2
RB 11R22.5-XDE2 M	RB 11R22.5 XDE2 M
RB 11R22.5 XDY M	RB 11R22.5 XDY M
RB 11R22.5 XZY2 M	RB 11R22.5 XZY2 M
RB 11R22.5 ZZY I	RB 11R22.5 ZZY I
RB 12*16.5 I88	RB 12*16.5 I88
RB 1200*20 TUK	RB 1200*20 TUK
RB 1200*20 TUK235	RB 1200*20 TUK I
RB 1200R20 VDY3	RB 1200R20 VDY3
RB 1200R24 VDY3	RB 1200R24 VDY3
RB 1200R24-VZH	RB 1200R24 VZH
RB 12R22.5 DVRL	RB 12R22.5 DVRL
RB 12R22.5 I88 I	RB 12R22.5 I88 I
RB 12R22.5 IDY	RB 12R22.5 IDY
RB 12R22.5 IZH	RB 12R22.5 IZH
RB 12R22.5 RZY M	RB 12R22.5 RZY M
RB 12R22.5 VDY3	RB 12R22.5 VDY3
RB 12R22.5 VDY3 P	RB 12R22.5 VDY3 P
RB 12R22.5-VZY2	RB 12R22.5 VZY2
RB 12R22.5 VZY2 P	RB 12R22.5 VZY2 P
RB 12R22.5 XDY M	RB 12R22.5 XDY M

CONTINUA 

RB 12R22.5 XZE2 M	RB 12R22.5 XZE2 M
RB 12R22.5 XZY2 M	RB 12R22.5 XZY2 M
RB 12R22.5 ZZY	RB 12R22.5 ZZY
RB 215/75R17.5 TUK	RB 215/75R17.5 TUK
RB 215/75R17.5 VZY	RB 215/75R17.5 VZY
RB 215/75R17.5 ZYK	RB 215/75R17.5 ZYK
RB 245/70R16 VFS	RB 245/70R16 VFS
RB 255/70R22.5 IZY2	RB 255/70R22.5 IZY2
RB 275/70R22.5-DVRL	RB 275/70R22.5 DVRL
RB 275/70R22.5 IDE2	RB 275/70R22.5 IDE2 I
RB 275/70R22.5 IZY2	RB 275/70R22.5 IZY2 I
RB 275/70R22.5 VDE2	RB 275/70R22.5 VDE2
RB 275/70R22.5-VZY2	RB 275/70R22.5 VZY2
RB 275/70R22.5 XDE2	RB 275/70R22.5 XDE2 M
RB 275/70R22.5 XZE2	RB 275/70R22.5 XZE2 M
RB 275/70R22.5 XZY2	RB 275/70R22.5 XZY2 M
RB 275/80R22.5 IZL I	RB 275/80R22.5 IZL I
RB 275/80R22.5 IZY2	RB 275/80R22.5 IZY2 I
RB 275/80R22.5 V167	RB 275/80R22.5 V167
RB 275/80R22.5 VZY2	RB 275/80R22.5 VZY2 P
RB 275/80R22.5 XDE2	RB 275/80R22.5 XDE2 M

CONTINUA 

RB 295/80R22.5 I729	RB 295/80R22.5 I729-265 I
RB 295/80R22.5 IDE2	RB 295/80R22.5 IDE2 I
RB 295/80R22.5 VDY3	RB 295/80R22.5 VDY3
RB 295/80R22.5 VR250	RB 295/80R22.5 VR250 P
RB 295/80R22.5 VZY	RB 295/80R22.5 VZY
RB 295/80R22.5 VZY2	RB 295/80R22.5 VZY2
RB 295/80R22.5 XDE2	RB 295/80R22.5 XDE2 M
RB 295/80R22.5 XZY2	RB 295/80R22.5 XZY2 M
RB 295/80R22.5 ZY2 F	RB 295/80R22.5 ZY2 F
RB 31/10.5R15 VJ900	RB 31/10.5R15 VJ900
RB 315/80R22.5 IDY3.	RB 315/80R22.5 IDY3
RB 315/80R22.5 VDY3	RB 315/80R22.5 VDY3
RB 600*14 TUK140	RB 600*14 TUK I
RB 650*14 TUK I	RB 650*14 TUK I
RB 650*16 TUK	RB 650*16 TUK
RB 650*16 TUK I	RB 650*16 TUK I
RB 650*16 ZYK	RB 650*16 ZYK
RB 650*16 ZYK I	RB 650*16 ZYK I
RB 650R16 TUK	RB 650R16 TUK
RB 700*15 CB	RB 700*15 CB
RB 700*15 TUK	RB 700*15 TUK

CONTINUA 

RB 700*15-TUK150	RB 700*15 TUK I
RB 700*15 TUK P	RB 700*15 TUK P
RB 700*15-ZYK	RB 700*15 ZYK
RB 700*16-TUK	RB 700*16 TUK
RB 700*16 TUK I	RB 700*16 TUK I
RB 700*16 TUK P	RB 700*16 TUK P
RB 700R15 TUK	RB 700R15 TUK
RB 700R15 VZY	RB 700R15 VZY
RB 700R16 CRBAR F	RB 700R16 CRBAR F
RB 700R16-TUK	RB 700R16 TUK
RB 700R16 TUK I	RB 700R16 TUK I
RB 700R16 VZY	RB 700R16 VZY
RB 700R16 ZYK	RB 700R16 ZYK
RB 750*15 TUK I	RB 750*15 TUK I
RB 750*16-TUK	RB 750*16 TUK
RB 750*16 TUK I	RB 750*16 TUK I
RB 750*16 TUK P	RB 750*16 TUK P
RB 750*16 ZYK	RB 750*16 ZYK
RB 750*16 ZYK I	RB 750*16 ZYK I
RB 750*20 LWX170	RB 750*20 LWX I
RB 750*20 TUK	RB 750*20 TUK

CONTINUA



RB 7.5*20-TUK170	RB 750*20 TUK I
RB 750R16 TUK	RB 750R16 TUK
RB 750R16 TUK I	RB 750R16 TUK I
RB 750R16 VZY	RB 750R16 VZY
RB 750R16 VZY P	RB 750R16 VZY P
RB 750R16 ZYK I	RB 750R16 ZYK I
RB 750R20 VZY	RB 750R20 VZY
RB 825*16 RT F	RB 825*16 RT F
RB 825*16 VCBS	RB 825*16 VCBS
RB 825*20 LWX I	RB 825*20 LWX I
RB825*20-TUK180	RB 825*20 TUK I
RB 825*20 ZYK	RB 825*20 ZYK
RB 825*20-ZYK I	RB 825*20 ZYK I
RB825*20-ZZY I	RB 825*20 ZZY I
RB 825R16 D1 M	RB 825R16 D1 M
RB 825R16 LWX I	RB 825R16 LWX I
RB 825R16 TUK	RB 825R16 TUK
RB 825R16 TUK I	RB 825R16 TUK I
RB 825R16 VZY	RB 825R16 VZY
RB 825R20 ICO DS M	RB 825R20 ICO DS M
RB 825R20 TUK	RB 825R20 TUK

CONTINUA 

RB 825R20-VZY	RB 825R20 VZY
RB 825R20 ZYK	RB 825R20 ZYK
RB 825R20 ZZY I	RB 825R20 ZZY I
RB 900*20 LWX I	RB 900*20 LWX I
RB 900*20 TUK180	RB 900*20 TUK I
RB 900*20 ZYK	RB 900*20 ZYK
RB 900*20 ZZY190	RB 900*20 ZZY I
RB 900R20 I250 I	RB 900R20 I250-200 I
RB 900R20 IZY2	RB 900R20 IZY2
RB 900R20 TUK I	RB 900R20 TUK I
RB 900R20 VZY	RB 900R20 VZY
RB 900R20 XZE M	RB 900R20 XZE M
RB 900R20 XZY2 M	RB 900R20 XZY2 M
RB 900R20 ZZY I	RB 900R20 ZZY I
RBC 1100*20 G SG	RBC 1100*20 G SG
RBC 11R22.5 G	RBC 11R22.5 G188
RBC 275/70R22.5 G665	RBC 275/70R22.5 G665
RBC 750*16 CT160 G	RBC 750*16 CT160 G
RBC 825R20 G	RBC 825R20 G SQ
CODIGO	ARTICULO
	TUBOS

CONTINUA 

TUB-1000*20-TR78 RK	TUBO 1000*20 TR78 RUBBER KING
TUB-1000*20-TR78A DG	TUBO 1000*20 TR78A DONGAH
TUB-1000*20-TR78A GS	TUBO 1000*20 TR78A GOODSTONE
TUB-1100*20-TR78 DG	TUBO 1100*20 TR78 DONGAH
TUB-1100*20-TR78 GS	TUBO 1100*20 TR78 GOODSTONE
TUB-1100*22-TR78 GS	TUBO 1100*22 TR78 GOODSTONE
TUB-1100*22-TR78A	TUBO 1100*22 TR78A DONGAH
TUB-11R22.5-TR300 GS	TUBO 11R22.5 TR300 GOODSTONE
TUB-12*16.5-TR15 GS	TUBO 12*16.5 TR15 GOODSTONE
TUB-12.5/80*18-TR15	TUBO 12.5/80*18 TR15 GOODSTONE
TUB-1200*20-TR78 GS	TUBO 1200*20 TR78 GOODSTONE
TUB-1200*24-TR78 GS	TUBO 1200*24 TR78 GOODSTONE
TUB-1300*24 VL	TUBO 1300*24 VALVULA LARGA
TUB-13/14*24-TR218GS	TUBO 1300/1400*24 TR218A GOODSTONE
TUB-14*17.5-TR15 GS	TUBO 14*17.5 TR15 GOODSTONE
TUB-1400*24 VC	TUBO 1400*24 VALVULA CORTA
TUB-18.4*26-TR218 DG	TUBO 18.4*26 TR21 DONGAH
TUB-19.5*24-218	TUBO 19.5*24 TR218 DAEHAN
TUB-19.5*24	TUBO 19.5*24 TR218 GOODSTONE
TUB-20.5*25-TR175GS	TUBO 20.5*25 TRJ1175 GOODSTONE
TUB-23.5*25 KMT	TUBO 23.5*25 KMT

CONTINUA 

TUB-650*16-TR75 GS	TUBO 650/700*16 TR75 GOODSTONE
TUB-700*15-TR75 DG	TUBO 700*15 TR75 DONGAH
TUB-750*15-TR75 GS	TUBO 750*15 TR75 GOODSTONE
TUB-750*16-TR177 GS	TUBO 750*16 TR177 GOODSTONE
TUB-750*20-TR177 DG	TUBO 750*20 TR177 DONGAH
TUB-750R15-TR13 GS	TUBO 750R15 TR13 GOLDEN SHINE
TUB-750R15-TR75 GS	TUBO 750R15 TR75 GOLDEN SHINE
TUB-825*16 TR177	TUBO 825*16 TR177 DONG AH
TUB-25*16 TR177 GS	TUBO 825*16 TR177 GOODSTONE
TUB-825*16-TR177 RB	TUBO 825*16 TR177 RUBERMIX
TUB-825*20-TR77 DG	TUBO 825*20 TR77 DONGAH
TUB 825*20-TR77A GS	TUBO 825*20 TR77A GOODSTONE
TUB-900*20-TR175 GS	TUBO 900*20 TR175 GOODSTONE
TUB-900*20-TR175 DG	TUBO 900*20 TR175A DONGAH
TUB-K16-TR13 GS	TUBO K16 TR13 GOODSTONE
TUB-KR15 TR13 DG	TUBO KR15 TR13 DONGAH
TUBO-KR15-TR13 GS	TUBO KR15 TR13 GOODSTONE
TUBO-700*15-TR75 GS	TUBO KR15/700*15 TR75 GOODSTONE
TUB-750*16-TR75 GS	TUBO KR16/700/750*16 TR75 GOODSTONE
TUB-R10-TR13 GS	TUBO R10 TR13 GOODSTONE
TUB-R12-TR13 DG	TUBO R12 TR13 DONGAH

CONTINUA 

TUB-R12-TR13 GS	TUBO R12 TR13 GOODSTONE
TUB-R12-TR13 RB	TUBO R12 TR13 RUBERMIX
TUB-R13-TR13 DG	TUBO R13 TR13 DONGAH
TUB-R13-TR13 G13R	TUBO R13 TR13 G13 RUBBER KING
TUB-R13-TR13 GS	TUBO R13 TR13 GOODSTONE
TUB-R14-TR13 DG	TUBO R14 TR13 DONGAH
TUB-R14-TR13 G14GS	TUBO R14 TR13 G14 GOODSTONE
TUB-R14-TR13 G14R	TUBO R14 TR13 G14 RUBBER KING

3.13. Despacho de la mercadería

En HARO LLANTAS se tiene las siguientes consideraciones para hacer el retiro de los productos de bodega. En el caso de ventas se tiene las siguientes políticas:

- El Bodeguero es responsable de verificar que las salidas de bodega estén acordes a la mercadería facturada
- En el caso de entrega de los productos a los clientes vía domicilio el despacho debe ser recibido con firma y fecha del cliente y este documento ser entregado en la bodega.
- El Jefe de Bodegas coordinará las rutas más rápidas de reparto de la mercadería.
- El bodeguero debe escribir con su rúbrica personal todo documento que justifique la salida de cualquier producto de la bodega, asumiendo que la salida debió estar revisada.

- Únicamente puede salir de bodega a clientes la mercadería que ha sido facturada y con Guía de Remisión en el caso que se vaya a entregar en el domicilio del cliente
- La mercadería que se entregue debe estar revisada tomando en cuenta si se tiene alguna falla debe remitírsela al proveedor
- El jefe de bodega debe coordinar la revisión al bodeguero de que la información siempre este actualizada en el sistema para no cometer errores al momento de la facturación.
- Así mismo debe revisar que cada producto este con el código correcto.
- Si el envío de la mercadería se coordina por transporte de carga
- El cliente que recibió la mercadería debe sumillar la guía de remisión declarando que fue recibida a entera satisfacción luego de esto no se aceptaran reclamos.
- De existir la venta directa en el almacén se debe considerar que los productos se encuentran en perfectas condiciones.

3.14. Análisis de Fuerzas de PORTER

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

(Wikipedia)

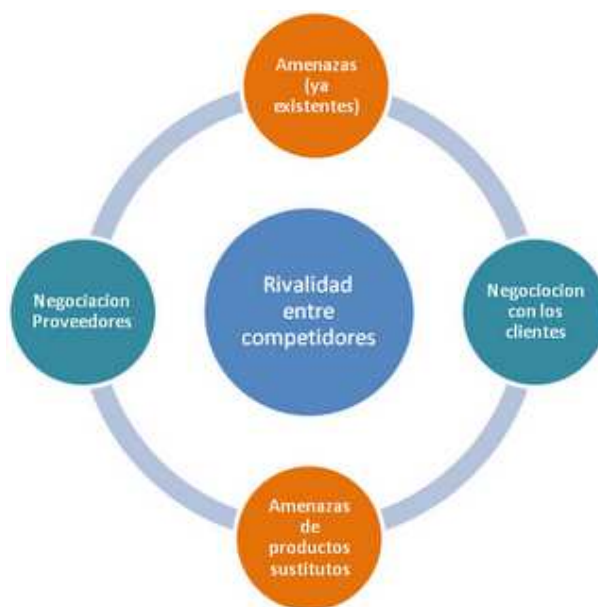


Figura No. 4.- FUERZAS DE PORTER

Fuente: <http://empresabelicar.blogspot.com/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector.html>

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 el cual tenía como pensamiento que la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas.

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.

- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.

Derivado del crecimiento del parque automotor en nuestro país, y particularmente en nuestra provincia y cantón, nos da mayor capacidad de y facilidad de negociación para generar alianzas estratégicas, que debido al conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes se ha creado un inventario amplio para satisfacer sus necesidades.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, la capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente.

Las negociaciones realizadas anteriormente con nuestros proveedores han fortalecido las relaciones y siempre hemos tenido respuestas favorables a nuestras peticiones acerca de las facilidades de pago dado que la relación se ha basado en confiabilidad mutua.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por

ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Al importar repuestos y obtener los mejores precios de nuestros proveedores, tanto nacionales como internacionales aseguramos al cliente la mejor opción de compra. Para nuestros clientes ofrecemos todas las facilidades para que el producto llegue a sus manos sin necesidad de acercarse a nuestro almacén, se lo enviamos en la forma que el cliente lo solicite.

(F4) Amenaza de productos sustitutivos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. La calidad no se negocia en HARO LLANTAS, por eso se ha distinguido y ganado un puesto importante en los distribuidores de llantas y repuestos a nivel nacional, cada uno de los repuestos que se venden en el almacén cuentan con garantía del proveedor.

(F5) Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. HARO LLANTAS se ha caracterizado por diferenciarse en el mercado local de la venta de llantas y repuestos, con estrategias frescas de comercialización, lo que ha resultado con sobresalir en el mercado actual.

CAPÍTULO 4: Modelo Aplicado al área de Inventarios

4.1. Administración de Inventarios

La administración de un inventario es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes. Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de re inventario determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar o producir, según sea el caso).

Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias y
- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo. (Ingeniería Industrial Online)

La eficiencia en la administración de los inventarios supone que la empresa debe contar con una planificación existente que le permita tener un control y le permita saber cuál es el momento correcto para hacer un pedido y cuanto se debe pedir, por ello se ha planteado el modelo básico de Lote óptimo de compra y punto de reorden de pedido. El inventario en el caso de HARO LLANTAS es el activo fundamental, dado que es una

empresa comercial, y de complementa con servicios varios, los efectos sobre su control y su incidencia en la administración son muy importantes.

El propósito fundamental del inventario es el de poder proveer a la empresa de los materiales y bienes necesarios para que desarrolle sus actividades con normalidad, cumpliendo su ciclo continuo de compras y ventas sin afectar de ninguna manera al proceso normal diario, afrontando la demanda de los repuestos, esta es la principal importancia del manejo de los inventarios por parte de la empresa. La rotación, el registro y evaluación del inventario muestra un manejo eficiente cuando la administración del inventario ha sido adecuada, y a través de estos se puede determinar un resultado razonable pudiendo establecer las medidas pertinentes para mejorar las fallas que se obtienen en los procesos actuales

4.2. Análisis del Inventario

Es necesario realizar un análisis de las partidas que componen el inventario. Debemos identificar cuáles son las etapas que se presentaran en el proceso de producción, las comunes o las que se presenta en su mayoría son:

- Materia Prima
- Productos en proceso
- Productos terminados
- Suministros, repuestos

En caso de materia prima: esta es importada o nacional; si es local existen problemas de abastecimiento; si es importada el tiempo de aprovisionamiento; la obsolescencia de los inventarios; tanto por nueva tecnología como por desgaste tiempo de rotación; tienen seguro contra incontinencias; deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería; se debe saber la forma de contabilización de los inventarios, correcta valorización de la moneda empleada para su contabilización.

Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen; que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada; áreas involucradas en la administración ya sea el Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas o Finanzas, etc.; como se realiza el control de los inventarios en forma manual o computarizada; tecnología empleada; naturaleza y liquidez de los inventarios; características y naturaleza del producto; características del mercado; canales de distribución; analizar la evolución y la tendencia. (Mongrafias.com)

El análisis del inventario es realizar evaluaciones a las variables que rigen el comportamiento de una bodega, para identificar errores e implementar estrategias que maximicen la eficiencia de la misma.

El stock es una de variables más importantes que necesita una particular atención para responder de forma adecuada a la demanda de los productos.

4.3. Políticas de Inventarios

Toda organización empresarial necesita demostrar su capacidad para suministrar, oportunamente, productos o servicios. Perdurar en el mercado es algo más: es satisfacer necesidades de forma competitiva. La satisfacción del cliente es una respuesta proporcional a la calidad percibida. La Política de Inventario debe diseñarse sobre óptimos viables con el propósito de minimizar la magnitud costos logísticos: las compras, con el manejo inteligente del recurso dinero, el almacenaje y la conservación de artículos, simplificando operaciones y disminuyendo los plazos de operación. La correcta selección de la Política de Inventario contribuye a incrementar la rentabilidad de la gestión, cuanto menor sean los costos logísticos más eficiente será el proceso.

El cuestionario que presenta este trabajo permite al lector seleccionar, o evaluar, la Política de Inventario de su empresa; incluye, además, la descripción de técnicas de control encaminadas a simplificar operaciones, métodos de selección de reabastecimiento y cálculo de lotes.

Para definir la Política de Inventario correcta es preciso tener en cuenta:

- Los procesos que participan en la producción o servicio.
- La interacción entre procesos.
- Los criterios y métodos necesarios para el control.
- Los métodos de seguimiento, medición y análisis.

Para determinar el tipo de sistema de control de inventario que debe usar:

- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuán importante es cada producto o servicio para el logro de los objetivos?
- ¿El producto o servicio debe ser revisado periódica o continuamente?
- ¿Qué tipo de política de inventario debe usar?
- ¿Cuán importante es el producto?

Criterios que se emplearán para la segmentación de inventario:

- Todos los artículos del inventario no debe ser tratado igualmente.

El control de inventario se definirá según:

- Los diferentes niveles de rentabilidad / utilidad.
- Los diferentes patrones de demanda y capacidad.

La diversidad de criterios nos conduce a la necesidad de aplicar diferentes políticas del control.

Debe aplicarse en el análisis el indicador que tenga mayor impacto en los objetivos del proceso, por ejemplo, clasifique los productos o servicios por:

- Su utilidad o valor.
- La combinación de usos, precios de venta, etc.” (Hernández)

Basados en un análisis que permita establecer una correcta política de inventarios la empresa debe tratar de reducir la inversión de los inventario para maximizar los rendimientos, obtener el máximo financiamiento sin costo con los proveedores, es decir sin pagar intereses para la compra de inventarios, tomando en cuenta tanto el monto del crédito como los plazos en el pago.

Se puede establecer entre los clientes contratos de consignación de productos, definidos por las políticas detalladas anteriormente.

4.4. Capacidad de Bodega

El tamaño de bodega que se necesita depende de la cantidad de suministros esperados. Sin embargo, en las operaciones típicas de emergencia por lo general es sumamente difícil prever las cantidades que se van a recibir, sobre todo que la mayoría de las provisiones podrían llegar sin ser solicitadas. Por esa razón, siempre es mejor optar por el sitio más grande, aunque en el primer momento la cantidad de suministros no lo amerite. El espacio de almacenamiento es tridimensional, es decir ancho, largo y alto. Para determinar el espacio útil de un sitio, es necesario conocer algunas variables básicas:

- Espacio bruto, expresado en metros cuadrados: son las dimensiones totales del sitio (dentro de las paredes) y se obtiene multiplicando el largo por el ancho del sitio.

- Metros cúbicos brutos: son las dimensiones de todo el espacio vertical y horizontal del sitio. Se obtiene al multiplicar largo por ancho por alto.
- Pérdida estructural: es el espacio que ocupan los postes, columnas, paredes intermedias, baños y cualquier otra estructura del edificio.
- Espacio de apoyo: oficinas, espacio para equipo de la bodega, áreas de operaciones (clasificación, empaque), etc.
- Metros cuadrados netos: Es el espacio real de almacenamiento. Para obtener esta información hay que restarle al espacio bruto la pérdida estructural, el espacio de apoyo y toda aquella área que no pueda ser utilizada para almacenar.
- Metros cúbicos netos: son las dimensiones de todo el espacio vertical y horizontal, menos las obstrucciones superiores (lámparas, tuberías, vigas, etc.) y la pérdida estructural. (Logística y gestión de Suministros)

En el caso de HARO LLANTAS no consideramos limitaciones de espacio dado que se está construyendo un nuevo local propio en el que se ha considerado una bodega amplia en la que se puede almacenar la mercadería y se disminuye el costo de alquiler de una bodega.

En esta nueva bodega se implementaran estanterías codificadas que permitan ubicar los artículos de forma ágil, sistemas de detección, alarma y control de incendios bajo todas las especificaciones técnicas y legales pertinentes, además la seguridad privada que custodiará los artículos por el costo elevado de los mismos.

4.5. Naturaleza de los insumos

4.5.1. Obsolescencia de los inventarios

La obsolescencia es uno de los aspectos negativos del exceso de inventario. Las empresas no pueden vender artículos obsoletos o utilizarlos para fabricar otros productos. Por ejemplo, los cambios tecnológicos en el espacio de la computadora personal significa que los componentes más antiguos, tales como unidades de disco, son obsoletas y parte del exceso de inventario. Del mismo modo, ciertos artículos de ropa y accesorios de moda se vuelven obsoletos en la industria minorista. Los gastos de almacenamiento, gastos de seguro, flete y otros relacionados con el exceso de inventario se añaden a la base de costos. (Ehowenespañol)

El inventario obsoleto es un término que describe los productos que han superado su estancia en la bodega durante más de un periodo para el cual fueron adquiridos. Haro Llantas tiene un principal esfuerzo en evitar inventario obsoleto, planificando sus ventas para que el inventario se mueva rápidamente.

4.6. Técnicas de Administración de Inventarios

El objetivo de la administración de inventarios, igual que la administración de efectivo, tiene dos aspectos que se contraponen. Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin se puede

invertir en otros proyectos aceptables de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos, como se ve, los dos aspectos del objeto son conflictivos.

Reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de obstaculizar las operaciones de las operaciones de la empresa. Si se tiene grandes cantidades de inventario se disminuyen las probabilidades de no poder hacer a la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión.

Los inventarios forman un enlace entre la producción y la venta de un producto. Como sabemos existen tres tipos de éstos, los cuáles son el inventario de materia prima, de productos en proceso y el de productos terminados.

El hecho de controlar el inventario de manera eficaz representa como todo, ventajas y desventajas, a continuación mencionaremos una ventaja:

- La empresa puede satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez.

Algunas desventajas son:

- Implica un costo generalmente alto (almacenamiento, manejo y rendimiento)
- Peligro de obsolescencia

A continuación se explican diversos métodos de control de los inventarios:

EL MÉTODO ABC, EN LOS INVENTARIOS

Este consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente

El análisis de los inventarios es necesario para establecer 3 grupos el A, B y C. Los grupos deben establecerse con base al número de partidas y su valor. Generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de los artículos y el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión. Los artículos A incluyen los inventarios que representan el 80% de la inversión y el 20% de los artículos, en el caso de una composición 80/20. Los artículos B, con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos C de este grupo y por último los artículos C, que tienen un valor reducido y serán un gran número de inventarios.

Este sistema permite administrar la inversión en 3 categorías o grupos para poner atención al manejo de los artículos A, que significan el 80% de la inversión en inventarios, para que a través de su estricto control y vigilancia, se mantenga o en algunos casos se llegue a reducir la inversión en inventarios, mediante una administración eficiente.

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE REORDEN

Como transcurre algún tiempo antes de recibirse el inventario ordenado, el director de finanzas debe hacer el pedido antes de que se agote el presente inventario

considerando el número de días necesarios para que el proveedor reciba y procese la solicitud, así como el tiempo en que los artículos estarán en tránsito.

El punto de reorden se acostumbra a manejar en las empresas industriales que consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado material o artículo han llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido.

Existen muchas formas de marcar el punto de reorden, que van desde, que puede ser una señal, papel, una requisición colocada en los casilleros de existencias o en pilas de costales, etc. Mismas que indican, debe hacerse un nuevo pedido, hasta las formas más sofisticadas como son el llevarlo por programas de computadora.

Algunas herramientas de este control de inventarios son:

- La requisición viajera. El objetivo de esta es el ahorrar mucho trabajo administrativo, pues de antemano se fijaron puntos de control y aprobación para que por este medio se finquen nuevos pedidos de compras y que no lleguen a faltar materiales o artículos de los inventarios en las empresas

Existen dos sistemas básicos que se usan la requisición viajera para reponer las existencias, éstos son:

- Órdenes o pedidos fijos. En éste el objetivo es poner la orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que puede haber durante el tiempo que pasa en llegar el nuevo pedido al almacén.

- Resurtidos periódicos. Este sistema es muy popular, en la mayoría de los casos cuando se tiene establecido el control de inventarios perpetuo. La idea principal de este sistema es conocer las existencias. (Monografías.com)

4.7. Modelo de Lote óptimo de Compra

La cantidad económica de pedido busca encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa.

Una de las herramientas que se utilizan para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). Tiene en cuenta los diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa.

El modelo de la cantidad económica de pedido se basa en tres supuestos fundamentales, el primero es que la empresa conoce cuál es la utilización anual de los artículos que se encuentran en el inventario, segundo que la frecuencia con la cual la empresa utiliza el inventario no varía con el tiempo y por último que los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan.

Dentro de los costos que se deben tener en cuenta para la implementación de este modelo están:

- Costos de pedido: Son los que incluyen los costos fijos de oficina para colocar y recibir un pedido, o sea, el costo de preparación de una orden de compra, procesamiento y la verificación contra entrega.

Estos se expresan en términos de gastos o costos por pedido.

- Costos de mantenimiento del inventario: Son los costos variables unitarios de mantener un artículo en el inventario por un periodo determinado. Entre los más comunes se encuentran los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de deterioro y obsolescencia y el costo de oportunidad.

Estos son expresados en términos de costos por unidad por periodo.

- Costos totales: Es que se determina en la suma del pedido y de los costos de mantenimiento del inventario. Su objetivo es determinar el monto de pedido que los minimice. (Monografias.com)

Este método es bien conocido y muy utilizado en el medio comercial, ya que determina la cantidad óptima para la adquisición de los inventarios.

4.8. Costo de mantenimiento inventario

Los costos de mantenimiento de la inversión en inventarios se clasifican en tres grandes grupos:

- 1) Costo de adquisición o compra.
- 2) Costo de renovación o de pedido.
- 3) Costo de posesión del inventario.

COSTO DE ADQUISICIÓN O COMPRA.

Este costo está dado por el resultado obtenido de multiplicar la cantidad de unidades compradas por su precio unitario. Cuando un artículo es fabricado total o parcialmente por la propia empresa, la determinación de su costo ya no resulta tan simple, es preciso entonces hacer uso de métodos o criterios contables para la determinación del costo.

COSTO DE RENOVACIÓN O DE PEDIDO.

Cada lote o pedido que se ordena a un determinado proveedor origina gastos, ya sean de tramitación, preparación de la orden de compra, transporte, recepción descarga, etc. Buena parte de estos costos son fijos, por lo cual al aumentar el volumen del pedido se reduce el costo unitario por este concepto.

COSTO DE POSESIÓN DEL INVENTARIO.

La posesión del inventario origina una serie de gastos, algunos de ellos aparentemente poco significativos, quizá debido a ello, el costo de posesión del inventario haya sido siempre no muy conocido y a veces hasta olvidado por los analistas. Entre los conceptos de costo que son motivados por la posesión del inventario se citan los siguientes:

Alquiler de las bodegas: Todo inventario necesita un lugar adecuado para protegerlo y guardarlo. Si la bodega es alquilada, el costo por este concepto debe aplicársele al inventario correspondiente.

Costo de Almacenamiento: Cuando se reciben los artículos en las bodegas deben ordenarse y almacenarse adecuadamente. Algunas veces hasta se hace necesario utilizar equipo especial como montacargas o grúas para movilizarlos y colocarlos en un lugar apropiado.

Costo de Conservación del Inventario: Existen productos que necesitan cuidados especiales para que no se deterioren mientras se encuentren en las bodegas, como por ejemplo: refrigeración, calor, engrasado, lubricación, etc.

Control de Bodegas: Debido al movimiento de entradas y salidas constantes se hace necesario disponer de un buen sistema de control contable con el propósito de mantener los registros actualizados.

Obsolescencia: Este costo es difícil de estimar con precisión, reviste gran importancia cuando se trata de artículos que pasan de moda con mucha facilidad. La competencia y el desarrollo tecnológico hacen que frecuentemente aparezcan en el mercado productos nuevos con ventajas adicionales en relación a los existentes en el mercado. Esto origina una devaluación por obsolescencia en cierto tipo de inventario.

Seguros: Es necesario proteger los inventarios por daños que puedan sufrir a consecuencia de incendios, robos o cualquier otro accidente, debido a lo cual, hay que pagar primas de seguros de acuerdo al valor asegurado de las existencias.

Inmovilización financiera: Los fondos que se usan para financiar la inversión en inventarios tienen un costo para la empresa. Incluso, si se trata de fondos propios a la inmovilización financiera por este concepto hay que asignarle un costo - costo de oportunidad - ya que esos recursos se podrían haber desplazado en otras inversiones que produzcan cierta rentabilidad con un menor riesgo, tales como - bonos, acciones u otros valores.

COSTOS DE ALMACENAMIENTO.

Todo material almacenado genera determinados costos, a los cuales se denomina costos de existencias; los costos de existencias dependen de dos variables; la cantidad en existencias y tiempo de permanencia en existencias. Cuanto mayor es la cantidad y el tiempo de permanencia, mayores serán los costos de existencias.

El costo de existencias (CE) es la suma de los costos: el costo de almacenamiento (CA) y el costo de período (CP).

a. Costo de Almacenamiento:

El costo de almacenamiento (CA) se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$CA = Q/2 \times T \times P \times I$$

Dónde:

Q = cantidad de material en existencia en el período considerado.

T = Tiempo de almacenamiento.

P = Precio Unitario de material y,

I = Tasa de almacenamiento expresada en porcentaje del precio unitario.

Sin embargo, el CA está compuesto por una parte variable (la cantidad de material y el tiempo) y una parte fija (alquiler de la bodega, salarios del personal de la bodega, seguro contra incendio y robo, maquinarias y equipos instalados, entre otro). La parte fija no depende de la cantidad y tiempo de almacenamiento. Por ello, es prudente utilizar una fórmula más amplia – la tasa de almacenamiento (TA) que constituye la suma de las siguientes tasas (tasas expresadas en porcentaje):

Ta = Tasa de almacenamiento Físico:

$$Ta = 100 \times A \times Ca / C \times P$$

Dónde:

A = Área ocupada por las existencias.

Ca = Costo anual del metro cuadrado de almacenamiento.

C = Consumo anual del material.

P = Precio Unitario material.

Tb = Tasa de retorno del capital detenido en existencias:

$$Tb = 100 \times \text{Ganancia} / Q \times P$$

Dónde:

Q x P = Valor de los productos almacenados.

Tc = Tasa de seguros del material almacenado

$$Tc = 100 \times \text{Costo anual del equipo} / Q \times P$$

Td = Tasa de transporte, manipulación y distribución del material

$$Td = 100 \times \text{devaluación anual del equipo} / Q \times P$$

Te = Tasa de obsolescencia del material:

$$Te = 100 \times \text{Pérdidas anuales por antigüedad} / Q \times P$$

En resumen, la tasa de almacenamiento (TA) es la suma de todas las tasas explicadas:

$$TA = Ta + Tb + Tc + Td + Te$$

4.9. Proceso logístico de entrada y salida de inventarios

Hoy en día, el entorno que envuelve a las empresas es el derivado de una evolución continua del mercado. Además de los cambios económicos, tecnológicos y de hábitos de comportamiento por parte de los consumidores, las distancias se han reducido y prácticamente no existen, la mayoría de los productos que compramos parecen venir de

otra parte, de otro continente. Cada día, las autopistas de la información enlazan puntos del mundo y ya no solo se habla de la importancia de Internet, sino de los beneficios que las empresas pueden obtener con la implantación de intranets y extranets.

Se ha pasado de un mercado de vendedores a un mercado de compradores, que además, disponen de un acceso fácil y cómodo a gran cantidad de información. Estos cambios se manifiestan en el mercado:

- Gran oferta de productos y marcas para satisfacer una misma necesidad
- Competidores internacionales
- Concentración de la distribución en grandes superficies
- Grandes tiendas especializadas
- Ciclos de compra cada vez más cortos
- Estandarización de los gustos
- Preocupación por el medio-ambiente, y mayor demanda de productos reciclables
- Tasas de crecimiento demográfico muy bajas en países desarrollados

Esto ha supuesto que las empresas líderes hayan modificado sus estrategias y poco a poco hayan ido abandonado una orientación hacia el producto por un enfoque de marketing, donde lo realmente importante es diseñar productos o servicios que satisfagan de manera óptima y rentable las necesidades de los clientes.

El cambio se ha reflejado en las estructuras organizativas de las empresas, consolidando los cada vez más poderosos departamentos de marketing. Lo más importante no es el producto, lo más importante es el cliente. No basta con captar a un cliente, esto solo es el primer paso, hay que conseguir que esté satisfecho con nuestro producto, con nuestro servicio, hay que conseguir su fidelidad hacia nuestra marca.

Desde el desarrollo del concepto de “la aldea global”, los mercados mundiales son escenarios de la lucha de las empresas por ganar clientes, cuota de mercado y niveles de beneficios que permitan recuperar las inversiones en tecnología y en marketing.

Ya ni si quiera se trata de tener liderazgo en costes, tampoco se trata de añadir al liderazgo en costes la mejor tecnología. Se trata de poner nuestros productos a disposición del cliente en el momento adecuado y de comercializarlos lo más rápidamente posible. De aquí viene la importancia de desarrollar procesos logísticos adecuados, que nos permitirán mantener o ganar cuota de mercado, convirtiendo a la logística en uno de los pilares de la estrategia competitiva, siendo una actividad primordial a la hora de añadir valor al producto.

Garantizar plazos de entrega lo más cortos posibles (16-24 horas) se convierte en un factor clave para ganar cuota de mercado; siempre y cuando se combine de manera adecuada con todas las actividades orientadas a mejorar la calidad del servicio al cliente y la generación de valor añadido a los productos comercializados mediante servicios posventa.

Podemos afirmar, por lo anteriormente expuesto, que la logística comercial es una de las funciones básicas del proceso de marketing. El Director de Marketing desarrolla además de las tres funciones básicas de dirección (planificación, organización y control) dos funciones más, una previa, la investigación de mercados, y otra posterior, la logística.

Podemos definir la logística comercial como: Función que se ocupa de dirigir el flujo de productos desde la fuente al consumidor final. Es decir, desde los almacenes a las redes de transporte y distribución, garantizando un servicio correcto y la satisfacción del cliente.

Objetivo: Conseguir que el producto, este en el lugar adecuado, en el momento oportuno y con el menor tiempo, dinero y esfuerzo posible.

Si el proceso logístico se diseña y ejecuta correctamente nos permitirá mantener o ganar clientes, cuando se desarrolla ineficientemente nos ocasionara la pérdida de clientes. Para entender mejor la importancia del proceso, podemos evaluar nuestro comportamiento cotidiano a la hora de comprar productos de consumo:

- ¿Compramos productos o compramos marcas?
- ¿Qué hacemos cuando no encontramos nuestra marca favorita en un establecimiento?

No debemos olvidar que las empresas que triunfan son aquellas que dan al cliente lo que realmente necesita y cuando lo necesita. Para las empresas el coste de un error logístico va más allá del importe del valor del pedido. El error repercute sobre el esfuerzo de las distintas unidades de marketing, los vendedores, la comunicación y lo que es más importante sobre el posicionamiento de nuestra marca en la mente del consumidor.

Para las empresas industriales, la ausencia de planificación logística influye en su competitividad. Hoy los competidores ya no son locales, a estos hay que sumarles los competidores globales con una mayor estructura a todos los niveles: productivo, comercial, servicio y por supuesto logístico.

Podemos identificar tres actividades claves a la hora de diseñar un proceso logístico que nos garantice un correcto servicio al cliente:

- Proceso de pedidos
- Gestión de inventarios
- Gestión de transporte

Estas actividades claves se apoyan en procesos internos, que deben estar perfectamente definidos y ejecutados como son la gestión de compras, el almacenamiento, el manejo de mercancías, los envases y los embalajes. Es muy importante la utilización de software y tecnologías de información que garanticen el control de estos procesos.

De las tres actividades claves, la que tiene una mayor repercusión sobre la diferenciación de la gestión de unas empresas a otras es el proceso de pedidos.

Tanto la gestión de inventarios como la gestión de transporte son importantísimas, pero ambas están más desarrolladas globalmente. De hecho, la gestión de transporte suele subcontratarse a compañías especializadas que aseguran la continua circulación física de los productos, garantizando la fiabilidad total de las entregas.

Proceso de pedidos.- Podemos considerar que para una empresa industrial, la logística comercial comienza cuando recibe un pedido y termina cuando se produce la entrega en las instalaciones del cliente. Una vez que la empresa ha conseguido el pedido, el objetivo a conseguir es que el producto llegue a las manos del cliente lo antes posible.

Proceso típico de logística comercial:

Pedido del cliente

Confirmación

Entrada del pedido

Emisión del recibo o factura

Baja del inventario

Recoger y empaquetar

Transporte

Entrega al cliente

La administración de los pedidos de clientes es el factor clave para el éxito.

Siguiendo las directrices de orientación hacia el cliente, podemos crear ventajas competitivas defendibles mediante la generación de sinergias que garanticen la fidelidad del cliente hacia nuestra marca, mejoren el servicio y reduzcan los costes operativos manteniendo la relación calidad-precio. (Sandes)

Para lograr la logística comercial es imprescindible utilizar la tecnología disponible en cuanto a los sistemas de información. Nuestra empresa puede beneficiarse de las oportunidades de negocio, donde además del intercambio de datos, podemos facilitar a los clientes el acceso a nuestros programas de gestión de pedidos, envíos, peticiones de ofertas, desarrollo de productos especiales, entre otros.

A muy corto plazo, la logística comercial se convertirá en uno de los procesos claves a la hora de generar valor añadido optimizando la calidad del servicio al cliente y desarrollándose dentro de niveles mínimos de costes y tiempo. En definitiva, mejorando la rentabilidad y consolidando la posición de las empresas en el mercado.

4.10. Coeficiente Beta (β)

Una medida del riesgo sistemático asociado con un único tipo de acción o una cartera de acciones. El riesgo sistemático se mide con relación al mercado. En la mayoría de los casos, el mercado de referencia es el índice de valores S&P 500.

El coeficiente beta de un valor se calcula como la covarianza del exceso de rendimiento sobre el valor y el exceso de rendimiento sobre el mercado dividido por la varianza del exceso de rendimientos sobre el mercado. El exceso de rendimiento es la diferencia entre el rendimiento sobre la acción (o el mercado) y el rendimiento sobre el tipo exento de riesgo. Según el modelo de mercado de W. F. Sharpe, coeficiente asociado a la variable independiente o explicativa de dicho modelo. También denominado coeficiente de volatilidad, mide el grado de vinculación o dependencia del rendimiento de ese activo con respecto al rendimiento del mercado. También llamado coeficiente de volatilidad, parámetro que indica el grado en el que las variaciones del rendimiento del mercado afectan al rendimiento de determinado título. (La gran enciclopedia de Economía)

4.11. Stock de Seguridad

Stock de seguridad es un término utilizado en logística para describir el nivel extra de stock que se mantiene en almacén para hacer frente a eventuales roturas de stock. El stock de seguridad se genera para reducir las incertidumbres que se producen en la oferta y la demanda. El stock de seguridad permite a las empresas satisfacer la demanda de los clientes aunque la empresa se encuentre con una de las situaciones siguientes:

- retraso del proveedor
- huelga del almacén
- crecimiento no previsto de la demanda en un producto

- avería en la máquina de producción

Globalmente, permite evitar las rupturas de stock generadas, o por retraso del proveedor, o por evolución no prevista de la demanda. El cálculo del Stock de Seguridad está basado en los elementos siguientes:

- Plazo de entrega de los pedidos
- Desviación estándar del plazo de entrega de los pedidos
- Demanda del stock de seguridad
- Desviación estándar de la demanda
- Tasa de servicio deseado (resulta de este valor un coeficiente multiplicador)
- Cálculo detallado del stock de seguridad (Wikipedia)

El stock de seguridad es un término de la gestión de inventarios que representa una cantidad de producto para poder afrontar la demanda del consumidor. Cuando el inventario está ordenado, es importante minimizar la diferencia entre la demanda del producto y la cantidad que tienes, tanto en stock como en orden. Por tanto, se puede usar una ecuación para determinar una cantidad razonable de stock de seguridad que deben solicitarse además de la cantidad necesaria para mantener un nivel de stock base.

4.12. Necesidades operativas de Fondos (NOF)

Las necesidades operativas de fondos NOF, son las inversiones necesarias que la empresa debe llevar a cabo para desarrollar su actividad de explotación, sin estas

inversiones la empresa puede paralizar su actividad, por ejemplo, en la fase de almacenamiento la empresa debe de contar con un mínimo de materias primas (inversiones) en el almacén para abastecer a la fábrica y no paralizar la producción, lo mismo sucede en la tienda, donde debe de contar con los niveles óptimos de mercadería para la venta, además, si los clientes solicitan un crédito, entonces, debemos de contar con recursos para financiarlos. Así como la empresa concede créditos, los proveedores, acreedores y hacienda pública también financian a la empresa, a esta financiación sin coste se le denomina financiación espontánea o pasivo corriente operativo. Por lo tanto, a todas las inversiones necesarias les descontamos la financiación espontánea para obtener las NOF netas.



Figura No. 5.- NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

Fuente: <http://finanzasclarasysimples.blogspot.com/2013/06/nof-las-necesidades-operativas-de-fondos.html>

NOF netas= Existencias + Clientes – Proveedores

NOF netas= Activo corriente operativo - Pasivo corriente operativo

Existencias= Materia Prima + Productos en proceso + Productos terminados

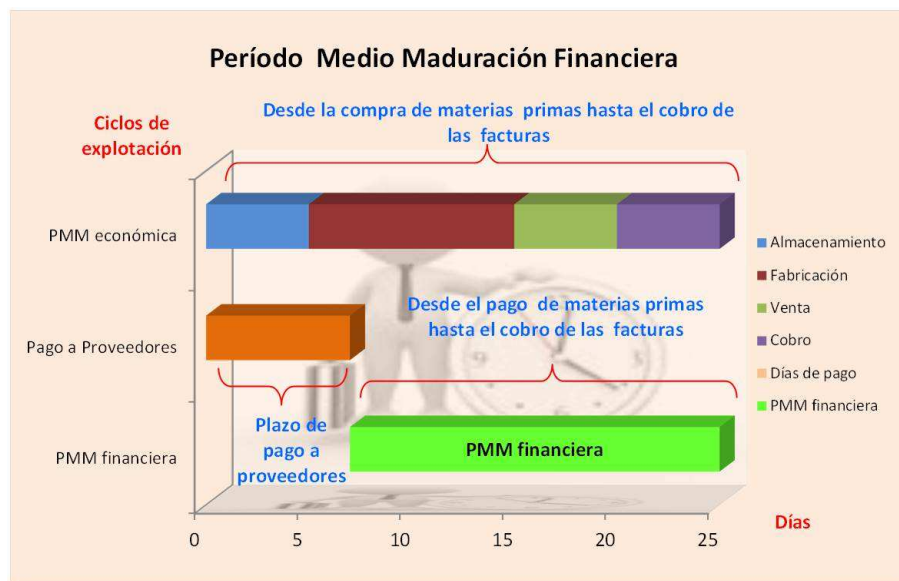


Figura No. 6.- PERIODO MEDIO MADURACION FINANCIERA

Fuente: <http://finanzasclarasysimples.blogspot.com/2013/06/nof-las-necesidades-operativas-de-fondos.html>

Podemos calcular las NOF usando el Período Medio de Maduración Financiera, para esto la empresa debe de conocer los días óptimos de maduración:

Días de cobro= (clientes / ventas anuales) x 365

Saldo de clientes= días de cobro x ventas anuales / 365días)

Saldo de existencia= días de venta x (coste de ventas anuales / 365 días)

Saldo de proveedores= días de pago x (compras anuales / 365 días) (Finanzas claras y simples)

Es la cantidad de dinero de la que se dispone para financiar operaciones habituales de la empresa como por ejemplo el pago a clientes.

Para el desarrollo de las operaciones habituales de una empresa, se hace necesario financiarse para demorar los pagos. En este sentido, el propio proceso productivo genera automáticamente financiación a través del pago aplazado a proveedores o clientes. Es decir, si como empresa, negocio la entrega los artículos que necesito hoy mismo, pero con pago dentro de 30 días, estoy obteniendo un crédito sin intereses. Sin embargo el dinero que me cuestan esos artículos es lo que yo voy a necesitar en efectivo dentro de 30 días.

CAPÍTULO 5: Diseño del Modelo de Gestión aplicado a HARO LLANTAS

5.1. Análisis de estados Financieros

Para establecer el punto de partida de este Modelo de Gestión Financiera aplicado al área de inventarios de Haro Llantas, procederemos a comparar los Estados Financieros de los años 2012 y 2013 que son aquellos que están cerrados.

Tabla No. 5.- BALANCE GENERAL AÑO 2012

HARO LLANTAS	
BALANCE GENERAL	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA	6.432,87
CTAS. Y DCTOS. POR COBRAR	23.193,85
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	24.604,46
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	18.004,51
INV. DE PRODUCTOS TERMINADOS	145.150,12
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	217.385,81
ACTIVO FIJO	
MUEBLES Y ENSERES	4.918,89

CONTINUA 

(-) DEP. AC. MUEBLES Y ENSERES	2,39	4.916,50
MAQ. EQUIPO E INSTALACIONES	14.800,00	
(-) DEP.AC.MAQ. EQ. E INST.	1.080,36	13.719,64
EQ. DE COMPUTACION Y SOFTWARE	2.038,75	
(-) DEP. AC. EQ. DE COMP. Y SOFTWARE	208,73	1.830,02
VEHICULOS	26.566,71	
(-) DEP. AC. VEHICULOS	2.021,78	24.544,93
OBRAS EN PROCESO	39.077,49	39.077,49
TOTAL ACTIVO FIJOS		84.088,58
TOTAL ACTIVO		301.474,39
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CTAS Y DCTOS POR PAGAR PROV.	68.374,79	
OTRAS CTAS Y DCTOS POR COB. CORR.	64.107,39	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		132.482,18
TOTAL PASIVO		132.482,18
PATRIMONIO		
CAPITAL		158.896,46
UTILIDAD DEL EJERCICIO		10.095,75
TOTAL PATRIMONIO		168.992,21
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		301.474,39

Tabla No. 6.- BALANCE GENERAL AÑO 2013

HARO LLANTAS		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA	68.407,61	
CTAS Y DCTOS. POR COBRAR	360.530,38	
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	5.290,89	
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	19.497,44	
INV. DE PRODUCTOS TERMINADOS	603.129,32	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		1.056.855,64
ACTIVO FIJO		
MUEBLES Y ENSERES	6.118,78	
(-) DEP. AC. MUEBLES Y ENSERES	212,65	5.906,13
MAQUINARIA EQUIPO E INST.	32.835,28	
(-) DEP.AC. MAQUINARIA EQ. E INST.	1.514,64	31.320,64
EQUIPO DE COMP. Y SOFTWARE	2.259,29	
(-) DEP. AC. EQ. DE COMP. Y SOFT.	208,73	2.050,56
VEHICULOS	26.566,71	
(-) DEP. AC. VEHICULOS	1.377,24	25.189,47
OBRAS EN PROCESO	95.298,78	95.298,78

CONTINUA



TOTAL ACTIVO FIJOS		159.765,58
TOTAL ACTIVO		1.216.621,22
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CTAS Y DCTOS POR PAGAR PROV.	753.851,62	
OTR. CTAS Y DCTOS POR COB. CORR.	182.561,23	
TOTAL PASIVO		936.412,85
PATRIMONIO		
CAPITAL		249.031,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		31.177,37
TOTAL PATRIMONIO		280.208,37
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1.216.621,22

Tabla No. 7.- ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2012

HARO LLANTAS		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
Ventas Netas		466.560,55
Ventas Netas 12%	445.943,11	
Servicios Netos 12%	20.617,44	
COSTO DE VENTAS		394.655,53

CONTINUA 

Inventario Inicial de Mercaderías	195.312,33
Compras del Período	344.493,32
Inventario Final	145.150,12
Utilidad Bruta en Ventas	71.905,02
GASTOS OPERACIONALES	61.809,27
GASTO PERS. ADM. Y DE VENTAS	
Gasto Sueldos	25200
Gasto Décimo Tercer Sueldo	2724,9
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	2798,33
Gasto Fondo de Reserva	2239,93
Gasto Aporte Patronal	3845,72
GASTO GRAL. ADM. Y VENTAS	
Gasto Hon. Profesionales y Dietas	400
Gasto Arrendamiento de Inmuebles	7142,87
Gasto Mant. y Reparaciones	764,51
Gasto Promoción y Publicidad	726,47
Gasto Suministros y Materiales	4777,85
Gasto Transporte	1000
Gasto Comisiones LOCAL	250
Gasto Seguros y Reaseguros	1380,66

CONTINUA 

Gasto Teléf. y Telecomunicaciones	175
Gasto Asesoramiento Buro Crediticio	240
Gasto Servicio Datafast	162
Servicio Reencauche	4739,46
Gasto por Otros Servicios	1.200,00
Gasto Seguridad	614,89
Gasto por otros bienes	150
Gasto suministros de aseo y limpieza	206,6
Gasto Comisión Compras Públicas	9,43
Gasto Interés Bancarios LOCAL	445,29
Gasto Capacitación al Personal	615,36
Resultado del Presente Ejercicio	10.095,75

Tabla No. 8.- ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2013

HARO LLANTAS	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	
Ventas Netas	1.646.560,55
Ventas Netas 12%	1.445.943,11
Servicios Netos 12%	200.617,44

CONTINUA



COSTO DE VENTAS	1.434.655,53
Inventario Inicial de Mercaderías	245.312,33
Compras del Período	1.734.493,32
Inventario Final	545.150,12
Utilidad Bruta en Ventas	211.905,02
Gastos Operacionales	180.727,65
GASTO EN PERS. ADM. Y DE VENTAS	
Gasto Sueldos	34488,15
Gasto Décimo Tercer Sueldo	2724,9
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	2798,33
Gasto Fondo de Reserva	2239,93
Gasto Aporte Patronal	3845,72
GASTO GRAL ADM. Y DE VENTAS	
Gasto Hon. Profesionales y Dietas	4771,23
Gasto Arrendamiento de Inmuebles	7142,87
Gasto Mantenimiento y Reparaciones	764,51
Gasto Promoción y Publicidad	726,47
Gasto Suministros y Materiales	4777,85
Gasto Transporte	12759,92
Gasto Comisiones LOCAL	5814,39

CONTINUA 

Gasto Seguros y Reaseguros	1380,66
Gasto Telefonía y Telecomunicaciones	175
Gasto Asesoramiento Buro Crediticio	240
Gasto Servicio Datafast	162
Servicio Reencauche	4739,46
Gasto por Otros Servicios	77.199,14
Gasto Seguridad	614,89
Gasto por otros bienes	3085,55
Gasto suministros de aseo y limpieza	206,6
Gasto Comisión Compras Públicas	9,43
Gasto Interés Bancarios LOCAL	9445,29
Gasto Capacitación al Personal	615,36
Resultado del Presente Ejercicio	31.177,37

5.1.1. Análisis Vertical

Tabla No. 9.- ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

HARO LLANTAS				
BALANCE GENERAL				
ANALISIS VERTICAL				
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2012	AÑO 2013
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA	6.432,87	68.407,61	2,13%	5,62%
CTAS Y DCTOS POR COB.	23.193,85	360.530,38	7,69%	29,63%
CRED. TRIBUTARIO (IVA)	24.604,46	5.290,89	8,16%	0,43%
CRED. TRIB.(RENTA)	18.004,51	19.497,44	5,97%	1,60%
INV. DE PROD. TERMIN.	145.150,12	603.129,32	48,15%	49,57%
TOTAL ACTIVO CORR.	217.385,81	1.056.855,64	72,11%	86,87%
ACTIVO FIJO				
MUEBLES Y ENSERES	4.916,50	5.906,13	1,63%	0,49%
MAQ. EQUIPO E INST.	13.719,64	31.320,64	4,55%	2,57%
EQ. DE COMP. Y SOFTWARE	1.830,02	2.050,56	0,61%	0,17%
VEHICULOS	24.544,93	25.189,47	8,14%	2,07%
OBRAS EN PROCESO	39.077,49	95.298,78	12,96%	7,83%
TOTAL ACTIVO FIJOS	84.088,58	159.765,58	27,89%	13,13%
TOTAL ACTIVO	301.474,39	1.216.621,22	100,00%	100,00%
PASIVO				

CONTINUA 

PASIVO CORRIENTE				
CTAS Y DCTS X PAG. PROV.	68.374,79	753.851,62	22,68%	61,96%
OTRAS C. Y D. X PAG. CORR	64.107,39	182.561,23	21,26%	15,01%
TOTAL PASIVO CORR.	132.482,18	936.412,85	43,94%	76,97%
TOTAL PASIVO	132.482,18	936.412,85	43,94%	76,97%
PATRIMONIO				
CAPITAL	158.896,46	249.031,00	52,71%	20,47%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	10.095,75	31.177,37	3,35%	2,56%
TOTAL PATRIMONIO	168.992,21	280.208,37	56,06%	23,03%
TOTAL PAS. Y PATRIMONIO	301.474,39	1.216.621,22	100,00%	100,00%

5.1.2. Análisis Horizontal

Tabla No. 10.- ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

HARO LLANTAS				
BALANCE GENERAL				
ANALISIS HORIZONTAL				
	AÑO 2012	AÑO 2013	VAR. ABS.	VAR. REL.
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA	6.432,87	68.407,61	61.974,74	963,41%

CONTINUA



CTAS Y DCTOS POR COB	23.193,85	360.530,38	337.336,53	1454,42%
CREDITO TRIB.(IVA)	24.604,46	5.290,89	(19.313,57)	-78,50%
CREDITO TRIB. (RENTA)	18.004,51	19.497,44	1.492,93	8,29%
INV. DE PROD. TERM.	145.150,12	603.129,32	457.979,20	315,52%
TOTAL ACTIVO CORR.	217.385,81	1.056.855,64	839.469,83	386,17%
ACTIVO FIJO				
MUEBLES Y ENSERES	4.916,50	5.906,13	989,63	20,13%
MAQ.EQUIPO E INST.	13.719,64	31.320,64	17.601,00	128,29%
EQ. DE COMP.Y SOFT.	1.830,02	2.050,56	220,54	12,05%
VEHICULOS	24.544,93	25.189,47	644,54	2,63%
OBRAS EN PROCESO	39.077,49	95.298,78	56.221,29	143,87%
TOTAL ACTIVO FIJOS	84.088,58	159.765,58	75.677,00	90,00%
TOTAL ACTIVO	301.474,39	1.216.621,22	915.146,83	303,56%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
CTS. Y DCT.XPAG PROV.	68.374,79	753.851,62	685.476,83	1002,53%
OTRAS C. Y D. X PAG	64.107,39	182.561,23	118.453,84	184,77%
TOTAL PASIVO CORR.	132.482,18	936.412,85	803.930,67	606,82%
TOTAL PASIVO	132.482,18	936.412,85	803.930,67	606,82%
PATRIMONIO				
CAPITAL	158.896,46	249.031,00	90.134,54	56,73%
UTIL. DEL EJERCICIO	10.095,75	31.177,37	21.081,62	208,82%

CONTINUA 

TOTAL PATRIMONIO	168.992,21	280.208,37	111.216,16	65,81%
TOTAL PAS. Y PATR.	301.474,39	1.216.621,22	915.146,83	303,56%

Tabla No. 11.- ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

HARO LLANTAS				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
ANALISIS HORIZONTAL				
	AÑO 2012	AÑO 2013	VAR.ABS	VAR.REL.
Ventas Netas				
Ventas Netas 12%	445.943,11	1.445.943,11	1.000.000,00	224%
Servicios Netos 12%	20.617,44	200.617,44	180.000,00	873%
TOTAL VENTAS	466.560,55	1.646.560,55	1.180.000,00	253%
Inv. Inicial de Mercad.	195.312,33	245.312,33	50.000,00	26%
Compras del Período	344.493,32	1.734.493,32	1.390.000,00	403%
Inventario Final	145.150,12	545.150,12	400.000,00	276%
COSTO DE VENTAS	394.655,53	1.434.655,53	1.040.000,00	264%
Util. Bruta en Ventas	71.905,02	211.905,02	140.000,00	195%
GASTOS				
Gasto Sueldos	25.200,00	34.488,15	9.288,15	37%
Gasto XIII S.	2.724,90	2.724,90	-	0%

CONTINUA



Gasto XIV S.	2.798,33	2.798,33	-	0%
Gasto F.R.	2.239,93	2.239,93	-	0%
Gasto Ap.Patr.	3.845,72	3.845,72	-	0%
GASTOS OPERAC.	36.808,88	46.097,03	9.288,15	25%
Gasto Hon. Prof.	400,00	4.771,23	4.371,23	1093%
Gasto Arren.Inm.	7.142,87	7.142,87	-	0%
Gasto Manten.	764,51	764,51	-	0%
Gasto Pro.y Pub.	726,47	726,47	-	0%
Gasto Suministro	4.777,85	4.777,85	-	0%
Gasto Transporte	1.000,00	12.759,92	11.759,92	1176%
Gasto Comisión	250,00	5.814,39	5.564,39	2226%
Gasto Seguros	1.380,66	1.380,66	-	0%
Gasto Telefonía	175,00	175,00	-	0%
Gasto Buró Cred.	240,00	240,00	-	0%
Gasto Datafast	162,00	162,00	-	0%
Servicio Reenc.	4.739,46	4.739,46	-	0%
Gasto Otros Serv.	1.200,00	77.199,14	75.999,14	6333%
Gasto Seguridad	614,89	614,89	-	0%
Gasto Otros Bien.	150,00	3.085,55	2.935,55	1957%
Gasto Sum. Aseo	206,60	206,60	-	0%

CONTINUA 

Gasto Com.INCO	9,43	9,43	-	0%
Gasto Int. Banc.	445,29	9.445,29	9.000,00	2021%
Gasto Capacit.	615,36	615,36	-	0%
GTOS ADM Y VTAS	25.000,39	134.630,62	109.630,23	439%
TOTAL GASTOS	61.809,27	180.727,65	118.918,38	192%
Res. del Ejercicio	10.095,75	31.177,37	21.081,62	209%

INTERPRETACION DE RESULTADOS

Uno de los aspectos principales a tomar en cuenta es el crecimiento significativo que ha tenido la empresa con relación al año 2012 y 2013, en primer lugar nos enfocaremos en el incremento en las ventas del 224%, es decir 1'000.000,00 que tiene una relación proporcional al Costo de Ventas que se incrementó en un 264%.

Este incremento en las ventas nos indica la correcta utilización de los recursos. Se observa que a la par con el incremento en Ventas también se ha producido un incremento de Gastos Operacionales, Administrativos y de Ventas, que han permitido obtener un incremento en la Utilidad del Ejercicio del año 2013 en un 209% o 21.081,62.

5.2. Indicadores Financieros

CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

CAPITAL DE TRABAJO = 1'056.855,64 – 936.412,85

CAPITAL DE TRABAJO = 120.442,79

RAZON DE LIQUIDEZ

Razón de Liquidez = (Activo Corriente)/ (Pasivo Corriente)

Razón de Liquidez = (1'056.855,64)/ (936.412,85)

Razón de Liquidez = 1,1286

PRUEBA ÁCIDA

Prueba Ácida = (Activo Corriente – Inventario)/Pasivo Corriente

Prueba Ácida = (1'056.855,64 – 603.129,32)/ 936.412,85

Prueba Ácida = 0,4845

Esto significa que por cada dólar que HARO LLANTA debe, tiene 0,48 para pagar a sus acreedores a corto plazo.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Rotación Cuentas por Cobrar = Ventas a Crédito / Cuentas por Cobrar

Rotación Cuentas por Cobrar = 1.445.943,11 / 360.530,38

Rotación Cuentas por Cobrar = 4,010599

HARO LLANTAS recupera el Inventario que mantiene en cuentas por cobrar 4 veces al año.

DIAS CUENTAS POR COBRAR

Días Cuentas por Cobrar = $360 / \text{Rotación Cuentas por Cobrar}$

Días Cuentas por Cobrar = $360 / 4,010599$

Días Cuentas por Cobrar = 89,7621

Con este indicador se define que HARO LLANTAS se demora en promedio cobrar a sus clientes cada 90 días.

 ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR

Rotación de Cuentas por Pagar = $\text{Compras a Crédito} / \text{Cuentas por Pagar}$

Rotación de Cuentas por Pagar = $1.734.493,32 / 753.851,62$

Rotación de Cuentas por Pagar = 2,3008

Esto nos indica que HARO LLANTAS paga a sus proveedores 2 veces al año.

 DIAS CUENTAS POR PAGAR

Días Cuentas por Pagar = $360 / \text{Rotación Cuentas por Pagar}$

Días Cuentas por Pagar = $360 / 2,3008$

Días Cuentas por Pagar = 156,4673

HARO LLANTAS demora en pagar a sus proveedores 156 días

ROTACION INVENTARIO

Rotación Inventario = Costo de Venta / Inventario

Rotación Inventario = 1.434.655,53 / 603.129,32

Rotación Inventario = 2,3786

La rotación de los inventarios significa cuanto tiempo permanece el inventario en el almacén, mientras más alta sea la rotación significa que la mercadería permanece menos tiempo en el almacén, HARO LLANTAS se tarda 2 veces el inventario en convertirse en dinero o cuentas por cobrar.

DIAS ROTACION DE INVENTARIOS

Días Rotación de Inventarios = 360 / Rotación de Inventarios

Días Rotación de Inventarios = 360 / 2,3786

Días Rotación de Inventarios = 151,3495

En HARO LLANTAS el inventario rota cada 151 días

5.3. Cálculo del ciclo de caja

Ciclo Operativo

Ciclo operativo = Días Rotación de Inventarios + Días Cuentas por Cobrar

Ciclo operativo = 151,3495 + 89,7621

Ciclo operativo = 241,1116

Ciclo de pagos = Días de Cuentas por Pagar

Ciclo de pagos = 156,4673

Ciclo de Caja = Ciclo Operativo – Ciclo de Pagos

Ciclo de Caja = 241,1116 – 156,4673

Ciclo de Caja = 84,6443

En HARO LLANTAS en Inventario se vende a crédito en 151 días, cobrar o recaudar estas cuentas demora 90 días, cancelar en efectivo a los proveedores se realiza en 156 días para que al final se mantenga un ciclo de caja de 85 días, la rotación del inventario es baja y se debe mejorar las cuentas por cobrar. Las políticas de compras y ventas a crédito deben ser revisadas ya que en un profundo análisis de este ciclo de caja se necesitaría refinanciar a la empresa para los 85 días de operación que requiere.

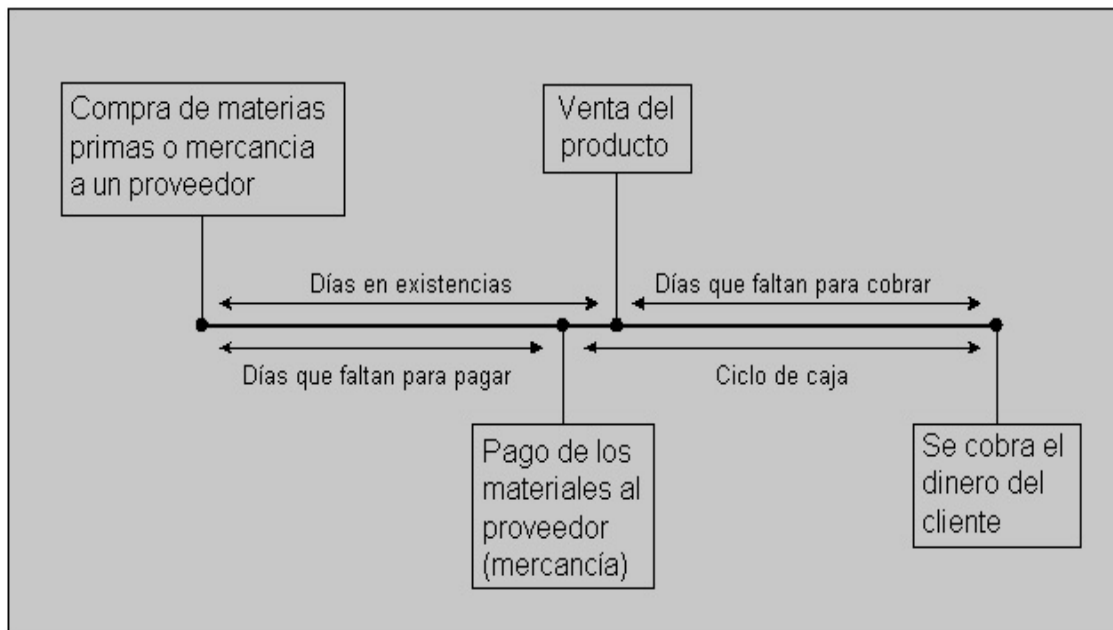


Figura No. 7.- CICLO DE CAJA

Fuente: http://www.deinsa.com/cmi/module_2_1_2_3.htm

Rotación de Caja o Efectivo

Rotación de efectivo = $360 / \text{Ciclo de Caja}$

Rotación de efectivo = $360 / 84,6443$

Rotación de efectivo = 4,2531

La rotación del efectivo es el indicador que nos demuestra el número de veces que el efectivo que tiene la empresa se convierte en un producto que luego se convertirá nuevamente en efectivo resultado de la venta.

Efectivo Mínimo para operaciones

Efectivo Mínimo para operaciones = Total Desembolsos al año / Rotación de efectivo

Efectivo Mínimo para operaciones = 180.727,65 / 4,2531

Efectivo Mínimo para operaciones = 42.493,16

Define el monto en efectivo que la empresa necesita para realizar sus operaciones.

5.4. Aplicación del modelo de lote óptimo de pedido

5.4.1. Cálculo del Costo de mantenimiento del inventario

Los costos del mantenimiento de inventario se expresan en forma anual refiriéndose al valor del dinero del inventario. Podemos suponer que el costo de mantener el inventario representa el 18,65% del valor del inventario detallado a continuación:

Tabla No. 12.- COMPONENTES DEL COSTO DE MANTENIMIENTO

COMPONENTES	%
Almacenamiento	4,30
Seguro	1,60
Deterioro y Obsolescencia	2,45
Costo de oportunidad del dinero	10,30
TOTAL	18,65%

El costo del mantenimiento del inventario es del 18,65% sobre la inversión promedio de los inventarios.

La fórmula para calcular el costo de mantenimiento del inventario (CMI) sería:

Si las ventas anuales durante el año 2013 fueron de 20.500 unidades, y estas fueron compradas o producidas en un solo lote, los costos de mantenimiento del inventario serían altos ya que los inventarios iniciarían en 20.500 unidades y promediarían 7.800 unidades durante el año. La inversión promedio con un producto y mantener el inventario de 7.800 unidades. El costo de la mercadería promedio es de \$70,00.

$$\text{CMI} = \text{Unidades promedio del Inventario} \times \text{Costo} \times \% \text{ CMI}$$

$$\text{CMI} = 7.800 \text{ u} \times 70,00 \times 0,1865$$

$$\text{CMI} = 101.829,00$$

Caso contrario, si los productos fueran producidos en lotes de 2.000 unidades mensuales se reduciría en forma significativa los costos de mantenimiento del inventario, dado que habría un promedio de 2.100 unidades de inventario.

$$\text{CMI} = \text{Unidades promedio del Inventario} \times \text{Costo} \times \% \text{ CMI}$$

$$\text{CMI} = 2.000 \text{ u} \times 70,00 \times 0,1865$$

$$\text{CMI} = 26.110,00$$

Identificando estos dos casos, el costo del mantenimiento del inventario en las 7.800 unidades adquiridas en un solo lote sería de 101.829,00 y con la adquisición de 12 lotes de 2.000 unidades sería de 26.110,00, mejorando de esta manera la productividad o rendimiento de la empresa en 75.719,00 que representa un ahorro de 74.35%.

Determinando el costo del mantenimiento por unidad, si el costo del producto es \$70,00 el costo de mantenimiento es \$13,06.

5.4.2. Costo por comprar

Importe total anual de la gestión de compras = 180.727,65

Pedidos = 360

Costo promedio = 4.818,04

Se procede a identificar 10 niveles de costos a diferentes volúmenes de pedidos:

Tabla No. 13.- VOLUMEN DE PEDIDOS

CANTIDAD DE PEDIDOS ANUALES	COSTO PROMEDIO	IMPORTE TOTAL ANUAL
36	48.180,40	1.734.493,32
72	24.090,20	
108	16.060,13	
144	12.045,10	
180	9.636,08	
216	8.030,07	
252	6.882,91	
282	6.150,69	
324	5.353,38	
360	4.818,04	

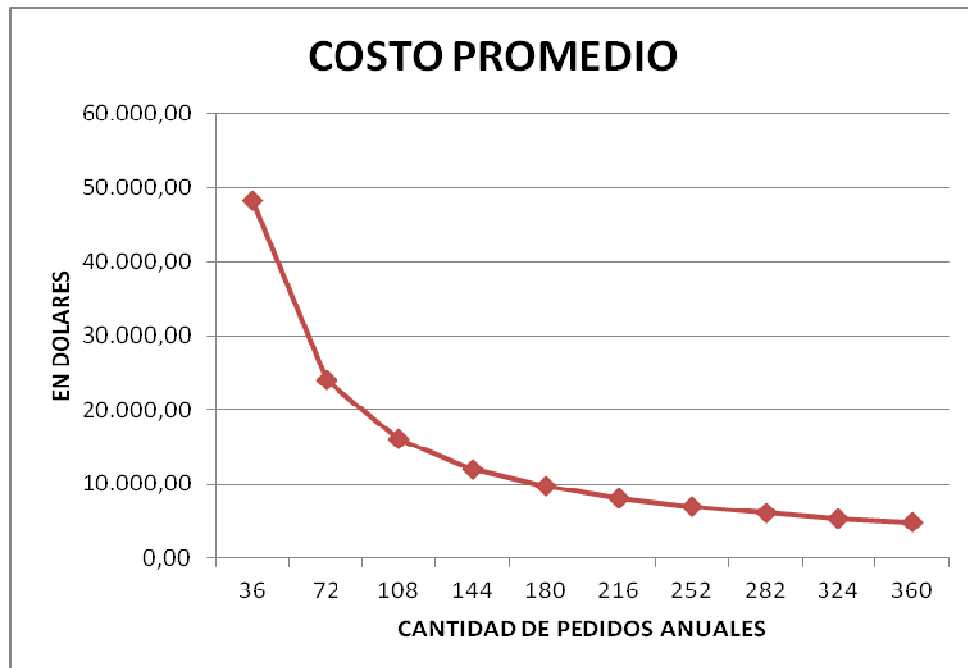


Figura No. 8.- COSTO PROMEDIO CON RELACION A CANTIDAD DE PEDIDOS

De acuerdo a las expectativas del año en curso, debe seleccionarse el volumen esperados para determinar el costo promedio por pedido, dato necesario para el cálculo por el método de lote óptimo de compra.

5.5. Lote óptimo de compra

Tabla No. 14.- LOTE OPTIMO DE COMPRA HARO LLANTAS

CANTIDAD A PEDIR UNIDADES	PEDIDOS ANUALES	COSTO ANUAL POR COMPRAR	INV. PROM. ANUAL UNID.	COSTO ANUAL DE MANT.	COSTO TOTAL
20500	1	4.818,04	10250	101.829,00	106.647,04
10250	2	9.636,08	5125	50.914,50	60.550,58
6833	3	14.454,12	3417	33.943,00	48.397,12
5125	4	19.272,16	2563	25.457,25	44.729,41
4100	5	24.090,20	2050	20.365,80	44.456,00
3417	6	28.908,24	1708	16.971,50	45.879,74
2929	7	33.726,28	1464	14.547,00	48.273,28
2563	8	38.544,32	1281	12.728,63	51.272,95
2278	9	43.362,36	1139	11.314,33	54.676,69
2050	10	48.180,40	1025	10.182,90	58.363,30
1864	11	52.998,44	932	9.257,18	62.255,62
1708	12	57.816,48	854	8.485,75	66.302,23

Se puede determinar el resultado obtenido aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Lote óptimo de compra} = \sqrt{2 \frac{(\text{Demanda actual})(\text{costo por pedido})}{\text{Costo de mantenimiento}}}$$

$$\text{Lote óptimo de compra} = \sqrt{2 \frac{(20.500)(4.818,04)}{13,06}}$$

Lote óptimo de compra = 3.889,16

El lote óptimo de compra es de 3889 unidades

Para conocer el número de pedidos a realizar aplicamos la siguiente fórmula:

Número de Pedidos = Demanda actual / Lote óptimo de compra

Número de Pedidos = 20.500 / 3.889,16

Número de Pedidos = 5,2710

Tabla No. 15.- CALCULO DEL COSTO TOTAL SEGÚN LOTE ÓPTIMO DE COMPRA

CANTIDAD A PEDIR LOC	3.889,16 unidades
NUMERO DE PEDIDOS AL AÑO	5.27
COSTO ANUAL POR COMPRAR	(5,27x4.818,04)= 25.391,07
INVENTARIO PROMEDIO DEL AÑO	3.889,16/2=1944,58
COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO	1.944,58 x 13.06 = 25.396,21
COSTO TOTAL	50.787,28

El costo total es de 50.787,28 que es un resultado teórico ya que se deben hacer pedidos completos, aunque el resultado matemáticamente fue de 5.27 pedidos.

Con este resultado deben realizarse 5 pedidos de 3.889,16 unidades para comprar la demanda actual de 20500 unidades, con lo que tendrá un costo total de 50.787,28.

El lote óptimo de compra es de 3.889,16 unidades con un costo anual de comprar de \$25.391,07; y un costo de mantenimiento de \$25.396,21 y un costo total de 50.787,28.

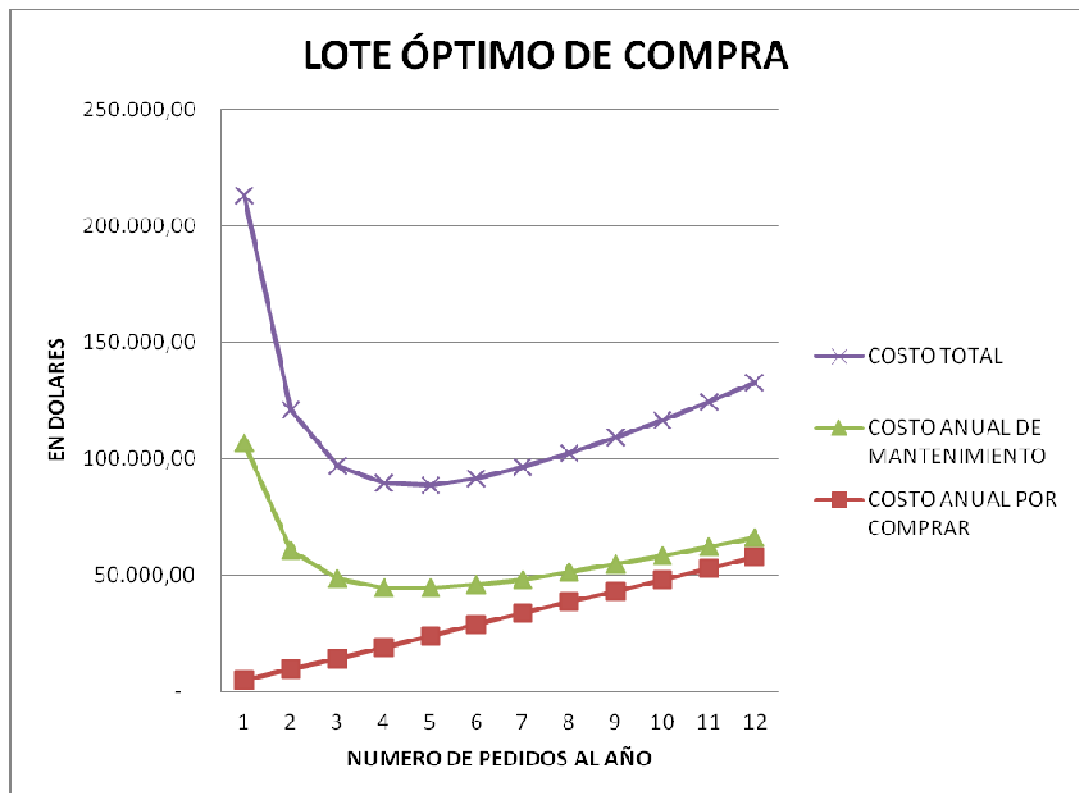


Figura No. 9.- GRAFICO DEL LOTE ÓPTIMO DE COMPRA

5.6. Comparación de la situación propuesta con la situación inicial

SITUACION ACTUAL

**Tabla No. 16.- CALCULO COSTO TOTAL DE ACUERDO A SITUACION
ACTUAL**

CANTIDAD A PEDIR LOC	4.000 unidades
NUMERO DE PEDIDOS AL AÑO	7
COSTO ANUAL POR COMPRAR	$(7 \times 4.818,04) = 33.726,28$
INVENTARIO PROMEDIO DEL AÑO	$4.000/2 = 2.000$
COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO	$2.000 \times 13.06 = 26.120,00$
COSTO TOTAL	59.846,28

SITUACION PROPUESTA

Tabla No. 17.- CALCULO DEL COSTO TOTAL LOTE ÓPTIMO DE COMPRA

CANTIDAD A PEDIR LOC	3.889,16 unidades
NUMERO DE PEDIDOS AL AÑO	5.27
COSTO ANUAL POR COMPRAR	$(5,27 \times 4.818,04) = 25.391,07$
INVENTARIO PROMEDIO DEL AÑO	$3.889,16/2 = 1.944,58$
COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO	$1.944,58 \times 13.06 = 25.396,21$
COSTO TOTAL	50.787,28

Como se puede apreciar, en ambas tablas, en la situación actual que mantiene HARO LLANTAS se está generando costos altos para la compra y el mantenimiento de los inventarios, debido a que se están realizando más pedidos al año que los que realmente necesita la empresa.

Al utilizar el método del Lote Óptimo de Compra, podemos llegar a determinar con la fórmula la cantidad necesaria de pedidos que se deben realizar al año de los inventarios, con este método se logra mantener un punto de equilibrio entre el costo anual por comprar y el costo de mantenimiento, mejorando los costos y cubriendo la demanda de los artículos actual y manejando costos inferiores a los que se utiliza actualmente.

5.7. Propuesta de Políticas

Luego de realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos podemos plantear las siguientes políticas en la empresa:

- Revisar y evaluar el control interno.
- Revisar los inventarios obsoletos y plantear estrategias para la baja de los mismos.
- Revisar el plan de mercadeo evitando tiempos muertos.
- Revisar el listado de proveedores y hacer nuevamente una selección de aquellos que benefician a los intereses de la empresa.
- Reestructurar el ciclo de caja con nuevas políticas para las cuentas por cobrar.

- Maximizar el flujo del efectivo.
- Aplicar tomas físicas del inventario por lo menos 1 vez cada trimestre, emitiendo informes de lo encontrado.
- Controlar los inventarios bajo el sistema integrado de contabilidad, dejando el inventario real al 31 de Diciembre del 2014 para así respaldar la información real.
- Realizar las compras de inventarios por lotes.
- Realizar una revisión continua acerca del sistema de inventarios, su actualización y validez para la empresa, ajustándolo a sus necesidades.

5.8. Política de Pedido

- Realizar un Inventario a la fecha.
- Verificar lo existente en libros contables y lo existente del inventario realizado.
- Preparar un informe de los repuestos faltantes para realizar el pedido.
- Identificar el pedido por proveedor.
- Realizar el pedido de acuerdo a la marca.

5.9. Política de compras

- Pedir cotizaciones de los pedidos a realizar.
- Analizar las proformas y realizar la compra en los proveedores que presenten las mejores ofertas y que beneficien al 100% a la empresa.

- Analizar el tiempo de entrega del pedido.
- Cerrar la compra con el proveedor que más convenga a los intereses de la empresa.

5.10. Política de ventas

- Realizar una reestructuración de las cuentas por cobrar y procedimientos de cobro.
- Sectorizar las políticas de venta a crédito de acuerdo a regiones.
- Ofrecer al cliente un descuento del 5% por compras de contado.

5.11. Políticas de bodega

- Recibir los artículos con factura y guía de remisión.
- Codificar los artículos de acuerdo al código de HARO LLANTAS.
- Registrar el ingreso de los artículos en la bodega virtual o sistema de control de inventarios.
- Ubicar los artículos de acuerdo al orden establecido en la bodega, por marcas.

5.12. Necesidades Operativas de Fondos (NOF)

Tabla No. 18.- NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

	2012	2013
PASIVO DE LARGO PLAZO	233.099,60	462.769,60
PASIVO FINANCIERO	64.107,39	182.561,23
PATRIMONIO	168.992,21	280.208,37
(-) ACTIVO FIJO OPERACIÓN	84.088,58	159.765,58
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	84.088,58	159.765,58
(+) FONDO DE MANIOBRA LIQUIDEZ	149.011,02	303.004,02
CAJA ATRAPADA		
(-) CUENTAS POR COBRAR	23.193,85	360.530,38
(-) EXISTENCIAS	145.150,12	603.129,32
(-) CAJA ATRAPADA	(168.343,97)	(963.659,70)
(=) LIQUIDEZ REAL	317.354,99	1.266.663,72
(+) CUENTAS POR COBRAR	23.193,85	360.530,38
(+) EXISTENCIAS	145.150,12	603.129,32
(-) PROVEEDORES	68.374,79	753.851,62
(=) NOF	99.969,18	209.808,08
(+) EFECTIVO	6.432,87	68.407,61
(+) DEUDAS FIN. A CORTO PLAZO	64.107,39	182.561,23
(=) RLN	70.540,26	250.968,84
FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO		
(+) RLN	70.540,26	250.968,84

CONTINUA 

(+)	NOF	99.969,18	209.808,08
(=)	FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO	170.509,44	460.776,92
GRAFICO LIQUIDEZ REAL & FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO			
		2012	2013
	LIQUIDEZ REAL	317.354,99	1.266.663,72
	FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO	170.509,44	460.776,92

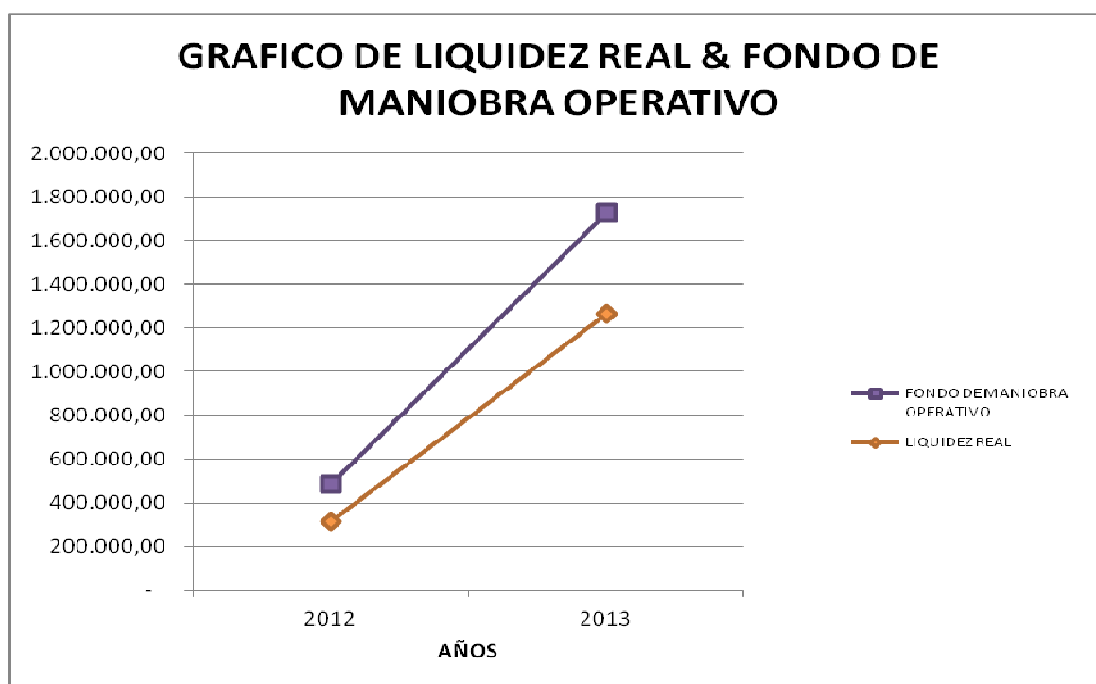


Figura No. 10.- LIQUIDEZ REAL Y FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO

CAPÍTULO 6: Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- ☑ HARO LLANTAS es una de las múltiples empresas que se han visto afectadas por las restricciones de importación a nivel nacional, esta decisión macroeconómica, afecta de manera directa a las decisiones de la empresa y a su situación financiera actual, el comercio exterior, que es uno de los aspectos más importantes para la empresa detiene sus operaciones y limita su actividad.

- ☑ Tomando en cuenta el análisis a los Estados Financieros de HARO LLANTAS, el rubro más alto que se mantiene en la cuenta de Activos Corrientes son los inventarios de Mercaderías, aunque este es el giro del negocio, se detectó que la empresa no tiene una política definida acerca del stock que debe manejar durante el período anual.

- ☑ El incremento de la actividad en HARO LLANTAS se evidencia en el crecimiento de sus valores contables en el año 2013.

- ☑ Se pudo aplicar el modelo de lote óptimo de compra, diseñando un modelo de gestión financiera aplicado a los inventarios de HARO LLANTAS, motivo de este estudio, el mismo que servirá de base para cambios profundos en la empresa

en esta área, y mejorar los procesos, como consecuencia tener mayor rentabilidad en las actividades diarias.

- Aunque se aplicó el modelo de lote óptimo de compra, y fue muy útil determinar en la fórmula en número de pedidos a realizar se necesita empezar aplicarlo inmediatamente en la empresa para evitar el stock obsoleto que se ha estado acumulando.

- Se han definido políticas a seguir por la empresa para mejorar sus actividades diarias.

- Una vez analizadas las Necesidades Operativas de Fondos, y aunque estas pueden llegar a ser muy excesivas e incluso descontroladas, pueden consumir muchos recursos y se agotaría el Fondo de maniobra de Liquidez si se presentara, lo que implicaría la necesidad de conseguir financiamiento externo para poder invertir, lo que reduciría la rentabilidad. Por ello es necesario el control y corrección de problemas a tiempo.

6.2. Recomendaciones

Por lo expuesto anteriormente se recomienda:

- ☑ Buscar nuevos proveedores nacionales y extranjeros con los que se mantengan convenios internacionales de importación sin pago de aranceles altos, para poder contrarrestar las actuales políticas gubernamentales.

- ☑ Se recomienda a HARO LLANTAS aplicar el modelo de lote óptimo de compra para poder redefinir sus políticas de compras de inventarios, con ello se modificará el enfoque utilizado actualmente y se podrá contar con el nivel de inventarios adecuado para las actividades diarias, evitando inventario obsoleto, brindando a los clientes un servicio de calidad.

- ☑ Se recomienda revisar y aplicar las políticas planteadas en el área de inventarios, ya que estas fueron determinadas con el estudio realizado proponen ayudar al mejor desempeño del departamento

- ☑ Se recomienda analizar diferentes formas viables para modificar el fondo de maniobra, definiendo nuevas políticas para aquellos movimientos que los disminuyen, tomando en cuenta que el fondo de maniobra mejora de forma simultánea el flujo de caja.

BIBLIOGRAFIA

Ehowenespañol. (s.f.). Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/malo-exceso-inventario-info_235082/

Enciclopedia de Tareas. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.encyclopediadetareas.net/2010/08/naturaleza-de-los-estados-financieros.html>

Finanzas claras y simples. (s.f.). Obtenido de:

<http://finanzasclarasy simples.blogspot.com/2013/06/nof-las-necesidades-operativas-de-fondos.html>

Funlam. (s.f.). Obtenido de Repositorio Digital:

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/DisenoMetodologico.pdf>

Gestiopolis. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/clasmeanfinisr.htm>

Hernández, I. B. (s.f.). EUMED. Obtenido de:

<http://www.eumed.net/ce/2010b/mhgg.htm>

Ingeniería Industrial Online. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administraci%C3%B3n-de-inventarios/>

La gran enciclopedia de Economía. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.economia48.com/spa/d/coeficiente-beta/coeficiente-beta.htm>

Logística y gestión de Suministros. (s.f.). Obtenido de:

<http://helid.digicollection.org/es/d/Js2912s/12.3.html>

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.monografias.com/trabajos42/inventarios/inventarios2.shtml>

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.monografias.com/trabajos61/inventarios/inventarios2.shtml#ixzz3GXzMgB>

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.monografias.com/trabajos59/tipos-investigacion/tipos-investigacion.shtml#8621#ixzz3FnHm1GEn>

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.monografias.com/trabajos15/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml?monosearch#ixzz3Fms5bUoJ>

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-financieros/analisis-financieros.shtml#677#ixzz3FhXZBgBO>

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de:

<http://www.monografias.com/trabajos12/trabajho/trabajho2.shtml#ixzz3GXwvIOGA>

Sandes, V. (s.f.). Obtenido de <http://html.rincondelvago.com/logistica-comercial.html>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Stock_de_seguridad

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Liquidez>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_financiero

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros