

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se desarrolla en la empresa Importadora Automotriz Japón, dentro de esta el estudio se centra en el tema de investigación Análisis de la Gestión Financiera y propuesta de un modelo de maximización de utilidades, con énfasis en la administración efectiva del capital de trabajo.

En consecuencia la investigación tiene como objetivo en primer lugar analizar las cuentas de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, las mismas que constituyen su capital de trabajo y con ello proporcionar herramientas prácticas de administración financiera; por otro lado proponer un modelo de planeación financiera que permita a la empresa tomar de decisiones oportunas y acertadas; y con el fin de orientar a la empresa a sus objetivos organizacionales se establecen herramientas de planeación estratégica que se constituyan en un soporte para mantenerse en el mercado logrando una ventaja competitiva.

A continuación se detalla la estructura del trabajo, la cual está compuesta por cinco capítulos:

El Capítulo 1: Explica la organización de la empresa y los antecedentes de la misma, así como también el análisis de la industria donde se desenvuelve la misma, dentro de los escenarios económico, político y tecnológico.

El Capítulo 2: Presenta un análisis situacional utilizando varios métodos de la empresa examinando las áreas que funcionan en la misma y las actividades que desarrollan. En este mismo capítulo también se realiza un análisis financiero.

El Capítulo 3: En esta parte se desarrolla un análisis detallado de las cuentas que interviene en el capital de trabajo, conceptos e importancia del mismo. Por otro lado se encuentra el desarrollo del presupuesto maestro de la empresa con los estados financieros proyectado, análisis del punto de equilibrio y el grado de apalancamiento operativo, financiero y total.

El Capítulo 4: En esta sección se propone el direccionamiento estratégico de la empresa, un análisis con el modelo estratégico de Porter y la determinación de estrategias competitivas a largo plazo.

El Capítulo 5: Este capítulo expone las conclusiones y recomendaciones emitidas luego de haber culminado la investigación y propuesta del trabajo, con el fin de que la empresa pueda tener herramientas adecuadas para su gestión y logre desarrollarse eficientemente

EXECUTIVE SUMMARY

This work was developed in the company “Importadora Automotriz Japon”, the research centers itself in the Analysis of the Financial Management and proposal of a utilities maximization model, with emphasis on the effective administration of the working capital.

The first objective of the investigation is to analyze the accounts: cash, accounts receivable, inventories and accounts payable, which is its working capital and with it to provide practical tools of financial management. On the other hand to establish a model of financial planning that way it will let the managers take wise and opportune decisions; finally in order to orienting the organization to its objectives propose tools of strategic planning that will become in a support to stay in the market as a competitive advantage.

Subsequently the structure of the work is composed for five chapters which are detailed in the next lines:

The Chapter 1: explains the organization of the business and the antecedents of the business, also the analysis of the industry where it belongs inside the technological, political, and economic settings.

The Chapter 2: presents a situational analysis using various methods and examining the areas and the activities that are developed inside the organization. Also, there is a financial analysis of the company.

The Chapter 3: In this part there is detailed analysis of the accounts that of the working capital, concepts and importance of them. On the other hand the development of the master budget of the business with the financial states, analysis of the break-even point and the degree of financial, operating and total leverage.

The Chapter 4: In this section is proposed the strategic planning of the business, after an analysis with the strategic model of Porter and decisions of long-term competitive strategies.

Chapter 5: This chapter exposes the conclusions and recommendations emitted after the investigation was made and gives the company tools for its efficient management.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Generalidades

El sector automotor tiene un papel vital dentro de la economía de un país. Su desarrollo está ligado al transporte de personas y productos para la generación de diferentes actividades. Este sector no solo abarca la venta de vehículos nuevos sino además a los talleres, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios relacionados como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros.

La empresa Importadora Automotriz Japón desarrolla sus actividades dentro de este importante sector; se dedica a la comercialización e importación de auto partes para automóviles japoneses, pero debido a las múltiples crisis que han afectado a las grandes potencias como a nuestro país y debido a un deficiente manejo de los recursos tanto financieros como materiales dentro de la organización , la empresa ha tenido que enfrentar desfinanciamientos críticos y desequilibrios económicos; como consecuencia no se han obtenido los resultados deseados por los gerentes ni por el personal que labora ahí.

Por las razones ya expuestas se cree necesario realizar una investigación exhaustiva para la resolución de los problemas financieros detectados en la empresa Importadora Automotriz Japón relacionadas principalmente con el manejo del capital de trabajo, ya que este permite conocer de dónde provienen y hacia dónde van sus flujos de efectivo y también a prever los movimientos futuros, así se pueden hacer predicciones más acertadas.

Cabe recalcar que dicha empresa es de propiedad de mis padres por lo cual me es grato poder realizar el presente trabajo aplicando mis conocimientos adquiridos a través del desarrollo de mi carrera profesional, como un aporte valioso para contribuir al potencial crecimiento de la misma para que obtenga un nivel competitivo de tal manera que se pueda mantener en el mercado nacional, a través de un **“Análisis de la Gestión Financiera y propuesta de un modelo de maximización de utilidades, con énfasis en la administración efectiva del capital de trabajo; para la empresa Importadora Automotriz Japón”**.

1.2. Antecedentes de la empresa

1.2.1. Historia Breve del Automóvil alrededor del mundo

El primer paso en la creación de vehículos fueron los propulsados a vapor. Se cree que los intentos iniciales de producirlos se llevaron a cabo en China, a fines del siglo XVII, pero los registros documentales más antiguos sobre el uso de esta fuerza motriz datan de 1769, cuando el escritor e inventor francés Nicholas-Joseph Cugnot presentó el primer vehículo propulsado a vapor. Era un triciclo de unas 4,5 toneladas, con ruedas de madera y llantas de hierro, cuyo motor estaba montado sobre los cigüeñales de las ruedas de un carro para transportar cañones. Su prototipo se estrelló y una segunda máquina quedó destruida en 1771, pero la idea sería retomada y desarrollada en Inglaterra en los años siguientes.

Una década más tarde James Watt, en sus trabajos por perfeccionar la máquina de vapor, inventa la biela y el cigüeñal para transformar el vaivén de un pistón en un movimiento circular.

Pero los motores a vapor tienen muchos problemas, entre otros el excesivo tiempo de calentamiento inicial, por lo que se empieza a trabajar a la búsqueda de un sustituto para el motor de vapor. En 1860 el belga Jean Joseph Etienne Lenoir desarrolla y patenta el considerado primer motor de combustión interna del mundo, mediante un sistema de ignición de diseño propio.

En mayo de 1876 Otto construye el primer motor de cuatro tiempos. Con Otto trabajan dos jóvenes ingenieros, Gottlieb Daimler y Wilhelm Maybach, que tras discutir con Otto, en 1882 montan su propia compañía, centrando sus esfuerzos en la construcción de un motor de poco peso, alto régimen y que funcione con gasolina, consiguiéndolo en 1886; un coche equipado con ese motor alcanza la velocidad de 11 Km. /h en 1889. En todo el mundo, la industria del automóvil empieza a establecerse. En Estados Unidos, Henry Ford inicia la historia de esta prestigiosa marca a partir de 1893 cuando construye su primer coche en Detroit, para en 1903 fundar la Ford Motor Company.

En diciembre de 1898, en Billancourt se inicia la historia de otro grande, Renault, de la mano de los hermanos Renault: Marcel, Fernand y Louis. En el mismo año, los hijos de Adam Opel amplían su fábrica de máquinas de coser y de bicicletas con la fabricación de automóviles. En 1899, Italia ingresa en el mundo automovilístico al crearse la Fábrica Italiana Automobili Torino (FIAT), a cargo de Giovanni Agnelli. En 1908, Ford lanza al mercado el legendario Ford T.

A pesar de que Alemania nunca fue el primer productor de automóviles, creó el considerado por muchos automóvil del siglo XX: el Volkswagen Käffer, o Escarabajo (1938), diseñado por Ferdinand Porsche bajo petición del mismísimo Adolf Hitler. Durante la Segunda Guerra Mundial, la producción se detiene; casi todos los constructores se dedican a la

fabricación de material bélico durante esos años. Concluida la guerra, Ford y General Motors aprovecharon el panorama, ampliamente favorable, para absorber algunos pequeños fabricantes. Los años de la post-guerra se caracterizaron por las desapariciones de legendarias marcas, fusiones y reagrupamientos estratégicos; estas fusiones y absorciones continúan hasta el día de hoy

En la década del los 80, el mercado oriental, y principalmente el japonés, adquirió tal importancia que el mercado norteamericano especialmente, pero también el europeo, vieron peligrar su hegemonía, y debieron de aprender y adoptar técnicas orientales para continuar en cabeza del mercado.

Los motores eléctricos cada día son mejores y más fiables; ya se habla de automóviles sin necesidad de conductor, de motores de hidrógeno, y de infinidad de ideas para un futuro, en algunos casos más próximo de lo que pensamos.¹

1.2.1.1 La Industria Automotriz en el Ecuador

La producción automotriz en el Ecuador empieza en la década de los años 50, cuando algunas empresas del sector metalmecánico acompañadas por empresarios textiles comienzan la fabricación de carrocerías asientos y algunas partes y piezas. En la década de los 60, con las Leyes de Fomento se incursiona en la fabricación de otros elementos de alta reposición y de uso común dentro de la amplia gama de marca y modelos de vehículos existentes en nuestro mercado. En 1973 comienza la fabricación de vehículos con un total de 144 de un solo modelo – el Andino- ensamblados todos por Aymesa.

¹ http://www.vehiculoclasico.es/es/historia/breve_h/breve_historia.htm

En 1992 la producción de las 4 ensambladoras existentes Aymesa, Omnibus BB Maresa y Coenansa sobrepasó las 25.000 unidades en un total de 8 marcas y 19 modelos. Hasta 1975 el escaso desarrollo de la nueva industria del ensamblaje, el heterogéneo parque automotor y el limitado tamaño del mercado interno no permitían un gran desarrollo de las industrias complementarias, salvo ciertos componentes como neumáticos, baterías resortes de ballestas y filtros de motor.

Pero a partir del nacimiento y consolidación de las empresas ensambladoras y con el inicio de la producción nacional de vehículos, se efectuara nuevas inversiones, surgen nuevas empresas autopartistas y se tecnifican las ya existentes para poder ser proveedoras de esta nueva motivadora industria que les amplió su mercado.

Queda claro, entonces, que la importancia de la industria de fabricación y ensamble radica en que va mucho más allá de su propio marco de ensamblaje de vehículos permitiendo el desarrollo de la producción local de componentes , partes, piezas e insumos en general y permitiendo también el desarrollo de la industria metalmecánica del país lo que significa que el establecimientos de bases tecnológicas para la fabricación de muchos otros productos conexos a los automotores y las maquinarias y herramientas necesarias para producirlos. Las características de esta industria que ha debido producir teniendo en cuenta la realidad de la demanda nacional y la integración de autopartes fabricadas en el país así como el grado de desarrollo tecnológico que ha alcanzado, se ven reflejados en la calidad de los automotores nacionales que involucran las mas altas normas de seguridad y de medio ambiente.²

² Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. CINAIE, Reseña de la Industria Automotriz del Ecuador

1.2.2 La Empresa

La empresa Importadora Automotriz Japón es una organización que se dedica a la compra-venta de repuestos automotrices para carros de las marcas: Datsun-Nissan, Chevrolet-Isuzu, Toyota, Ford, Hyundai, Kia, Hino, Mazda a nivel nacional específicamente en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, parte del Azuay y Loja, en el Oriente ecuatoriano atiende a las provincias de Napo, Pastaza un poco de Zamora y a pesar de ser una pequeña empresa se encuentra compitiendo con grandes comercializadoras de autopartes como son: Promesa, Filtrocorp, Autoradiador, y Cendisco. Se tiene una aceptación por parte de los clientes de todo el país al brindar crédito de 30, 45, y hasta 60 días además de ofrecer un surtido en su inventario, seriedad y cumplimiento con visitas continuas a los clientes.

Las importaciones provienen de China, Japón, Alemania, Italia, Colombia, Tailandia y EEUU, ya que son los principales fabricantes, esto lo hace mediante un agente de importaciones al mismo que se le conoce por más de 5 años al que se paga por cada importación que se realiza al menos dos veces al año de acuerdo a los requerimientos de stock según las necesidades de los clientes, sin embargo la mayoría del tiempo se realizan importaciones en forma directa. Las compras locales las realiza con proveedores ubicados en Guayaquil y Quito.

El inventario que posee se divide en los siguientes grupos:

-  Suspensión
-  Frenos
-  Embragues
-  Sistema Eléctrico
-  Lubricación

- ✚ Equipos
- ✚ Accesorios
- ✚ Lujos

Estas a su vez se subdividen en otros subgrupos.

1.2.3 Base Legal

Importadora Automotriz Japón está constituido unipersonalmente. Está representada legalmente por el dueño Posee un Registro Único de Contribuyentes, por la actividad comercial que realiza: venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotrices.

Por el monto de activos y de ventas que maneja se somete a las disposiciones legales de la Ley de Régimen Tributario Interno, mediante las cuales se establece la “obligatoriedad de llevar contabilidad a las personas jurídicas que realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, superen los veinte y cuatro mil dólares (24.000 USD) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los cuarenta mil dólares (40.000 USD).” Ya que se encuentran trabajando alrededor de 13 personas se rige a la Ley de Seguridad Social y el Código de Trabajo.

1.2.4. Reseña histórica de la empresa

Sus inicios fueron en el año de 1980 y se constituyó legalmente el 2 de Enero de 1985, con un capital de \$700.000 sucres, obtenido de un préstamo realizado al Banco del Pacifico, que se lo pagó durante 5 años de plazo. Se abrió un almacén para la venta de repuestos en la Av. Pichincha, centro de la ciudad de Quito y además ofreciendo los servicios de cambios de aceite, balanceo, alineación, vulcanización y ABC.

Luego se realiza una proyección para atender en la ciudad de Quito a los almacenes de repuestos automotrices en ventas al por mayor, entonces se contrata personal para atender en el sur y norte de la ciudad de Quito entregando vehículos a cada uno.

Después de un año de haber tenido éxito con esta idea se planea y se inicia ventas para cubrir zonas fuera de la ciudad como: Imbabura, Carchi y Pichincha además para el sur del país a las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar, Cañar y Azuay. Esta actividad se mantuvo en estas zonas se mantiene por dos años.

Para esta época la empresa cuenta con inventario surtido con aproximadamente 300 artículos, se continuaba vendiendo también en el almacén, esta persona se ocupaba de la gerencia y la parte contable además con 4 vendedores. Se decidió luego de ello, atender a las provincias de Sucumbíos y Napo, en la costa Esmeraldas, Manabí y Santo Domingo. Un tiempo después de estos antecedentes, se adquiere una propiedad de dos plantas ubicada en la calle León y Concepción, también en el centro de Quito, donde se adecuó los espacios para adaptarlos a bodegas y oficinas necesarias para la operación de la empresa.

En 1992, se decide iniciar las importaciones directamente de los fabricantes de Estados Unidos, Taiwán, Japón, China, Alemania, Italia, Panamá. La mercadería proveniente de estas compras se la almacenó en una casa heredada, por la falta de espacio físico. En el año 2000, se logra diversificar las líneas con la experiencia que poseen los vendedores acerca de los artículos de mayor rotación.

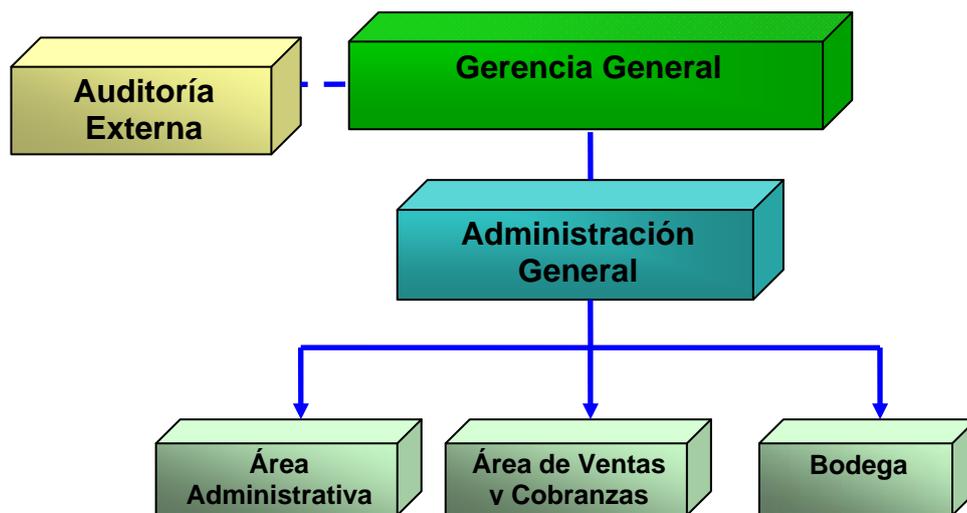
Actualmente, la empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Quito en la Av. Pichincha No.33. Funciona en la casa de propiedad del dueño del negocio que también la comparte con su vivienda, el dueño

tiene proyectado construir en su nueva propiedad ubicada en la Av. Occidental al norte de Quito un edificio en el que se contará con almacén, oficinas y bodega perfectamente delimitados.

1.2.5. Organización

1.2.5.1 Organigrama estructural

Gráfico No. 1: Organigrama Estructural de la empresa



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La organización de la empresa está dada por áreas, como los son: Administración, Ventas, Bodega, todos subordinados bajo una sola Gerencia General. Como apoyo a las decisiones del negocio y asistiendo en todas las áreas se encuentra la administración general. Además en la

misma línea de mando se encuentra el área de auditoría externa que conjuntamente con la gerencia analizan la situación de la empresa en términos contables y además financieros.

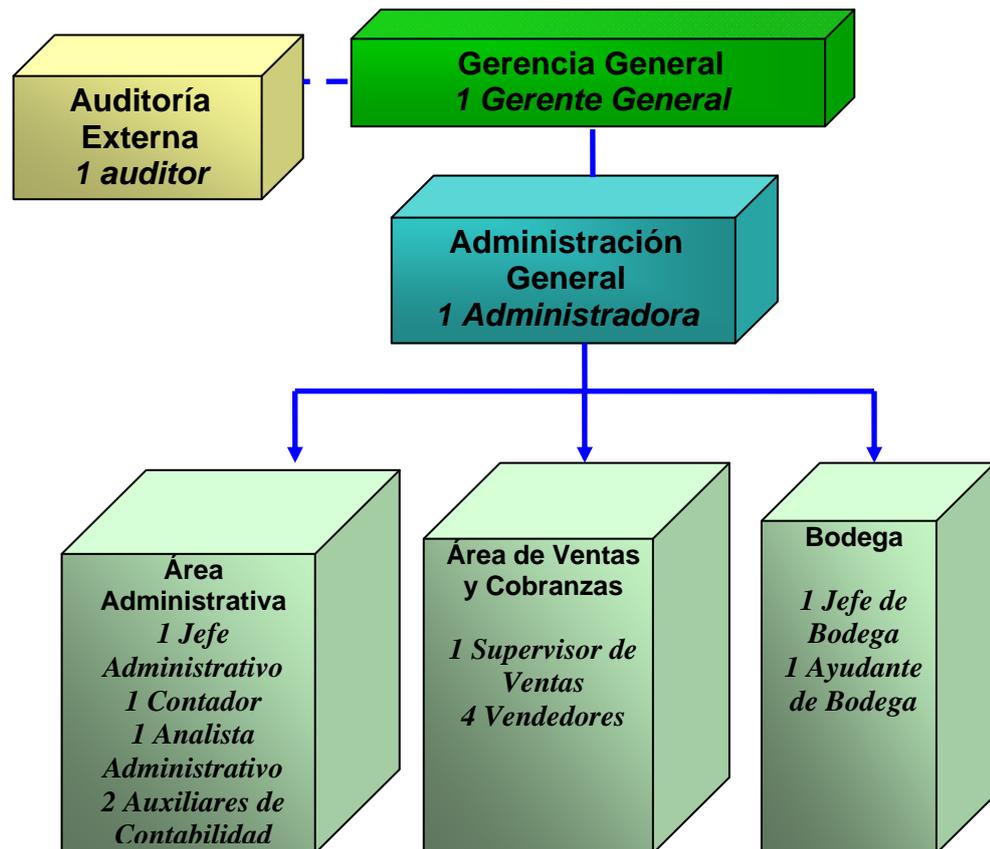
En el área administrativa se encuentran los procesos de contabilidad, compras e importaciones, facturación y además la asistencia de un área de sistemas para el manejo del programa contable ya que en las tres áreas mencionadas se apoyan en un sistema de contabilidad llamado: SIAI (Sistema de Información Integrado Inteligente), que fue adquirido hace 10 años.

Como apoyo a la parte administrativa se lleva el control y declaración de impuestos independientemente, en el área llamada Impuestos la misma que posee su propio sistema y procesos aparte de la contabilidad de la empresa. En el área de ventas se realizan las ventas tanto dentro como fuera de la ciudad de Quito. Además de la cobranza de las cuentas por cobrar de clientes que debe ser realizada conforme a los convenios de pago que se acuerda previamente con los clientes. La bodega es el lugar donde se encuentran las mercaderías y que mantiene una constante comunicación con el área de facturación para realizar su correspondiente actividad de despacho de los pedidos de clientes.

Estos órdenes jerárquicos y áreas han sido determinados desde el comienzo de la empresa y obedecen a su actividad y ámbito de aplicación, estos se han ido desarrollando también de acuerdo a las necesidades que se han ido presentado en la organización durante sus años de funcionamiento.

1.2.5.2 Organigrama Posicional

Gráfico No.2: Organigrama Posicional de la empresa



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En la gerencia general se encontró a una sola persona quien es el dueño y fundador de esta organización y se encarga de la buena marcha de la empresa. En la administración general se ubica a la esposa del dueño quien coordina en la consecución de las disposiciones del gerente y vela por el cumplimiento de objetivos en todas las áreas.

En auditoría externa se encuentra una persona quien realiza revisiones de los estados financieros y revisa el cumplimiento de leyes y reglamentos por parte de la empresa en todos sus procesos.

Bajo estas autoridades está al área administrativa donde trabajan un Jefe Administrativo, un contador, dos auxiliares contables que los asisten a todo momento y una persona que trabaja independiente en el área de impuestos. La empresa cuenta con cuatro vendedores en el área de ventas y además un supervisor, se cuenta la colaboración del gerente en esta área ya que también desempeña esta actividad conjuntamente con sus labores de Gerente General.

Los vendedores son los encargados de cobrar las deudas generadas de las ventas realizadas, pero se decidió contratar una persona extra para realizar la cobranza y además se requirió de la colaboración de la administradora general para que realice esta actividad como una adicional a sus labores normales. En bodega laboran dos personas, un Jefe de Bodega y un ayudante que realizan la recepción y despachos de mercaderías.

En total la empresa cuenta con la colaboración de alrededor de trece personas, distribuidas en todas las áreas mencionadas.

1.2.5.3 Orgánico- Funcional

En la empresa se encontró un manual orgánico-funcional que fue elaborado hace 4 años por el supervisor del área administrativa, el mismo que se nos proporcionó, luego se analizó y se describe en el capítulo 2, con la explicación de su uso entre quienes laboran en la empresa Importadora automotriz Japón. Ver Anexo X.

1.3. Análisis de la Industria

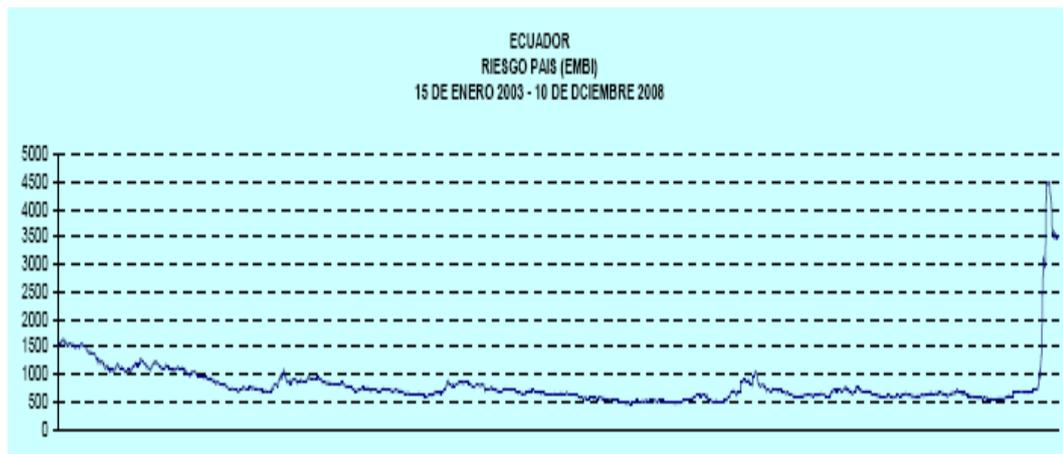
1.3.1 Escenario Económico

Las variables que afectan al negocio según su naturaleza se han considerado las siguientes:

1.3.1.1 Riesgo- País

El Riesgo País es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos del capital o de los intereses al momento de su vencimiento. Es un índice que pretende exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la Deuda Externa emitidos por gobiernos de países emergentes. Es decir, es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por el gobierno nacional y un título de características similares emitido por el Tesoro de los Estados Unidos.³

Gráfico No. 3

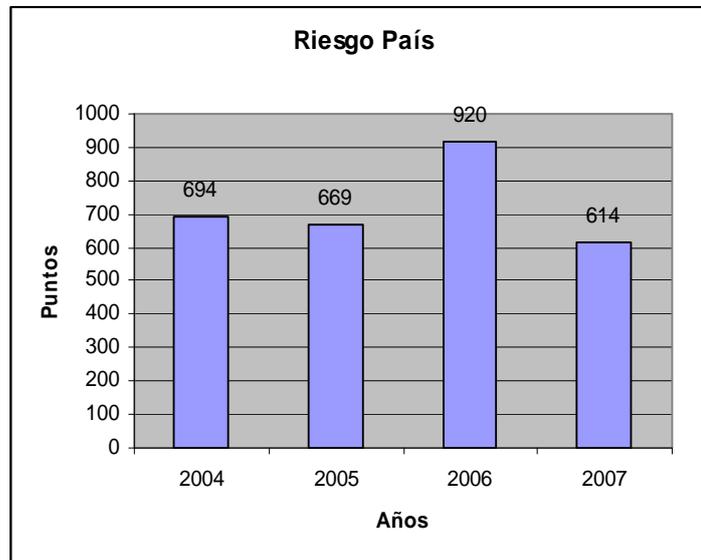


Fuente: www.superban.gov.ec

Elaborado por: www.superban.gov.ec

³ TUCKER Irvin; Fundamentos de Economía, Tercera Edición, 2002, Editorial Thompson

Gráfico No.4: Riesgo País del Ecuador del 2004 al 2007



Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Como podemos observar el riesgo país ha ido aumentando aceleradamente lo que coloca a nuestro país en una posición muy desconfiable e indica que no sería atractivo para la inversión extranjera. El riesgo país se mide en puntos por lo tanto si es que sube no es una buena señal por el contrario si es que el puntaje baja el país se vuelve atractivo por su estabilidad para la inversión.

En lo que va del año 2008 el mes de Octubre el Ecuador registró el más alto puntaje alcanzando 3.153 puntos. Si un inversionista extranjero pensaría en invertir en Ecuador se fijaría en el riesgo país un indicador que refleja no solo seguridad jurídica para invertir en el Ecuador sino también seguridad al respaldarse en las políticas gubernamentales que les permitan tener confianza para obtener la rentabilidad deseada y la garantía de que sus capitales serán productivos.

Al ser el Ecuador un país petrolero el riesgo país está ligado al precio del petróleo y por ende al pago de la deuda externa. Al bajar el precio del crudo, de manera tan drástica, Ecuador tiene ingresos futuros menores,

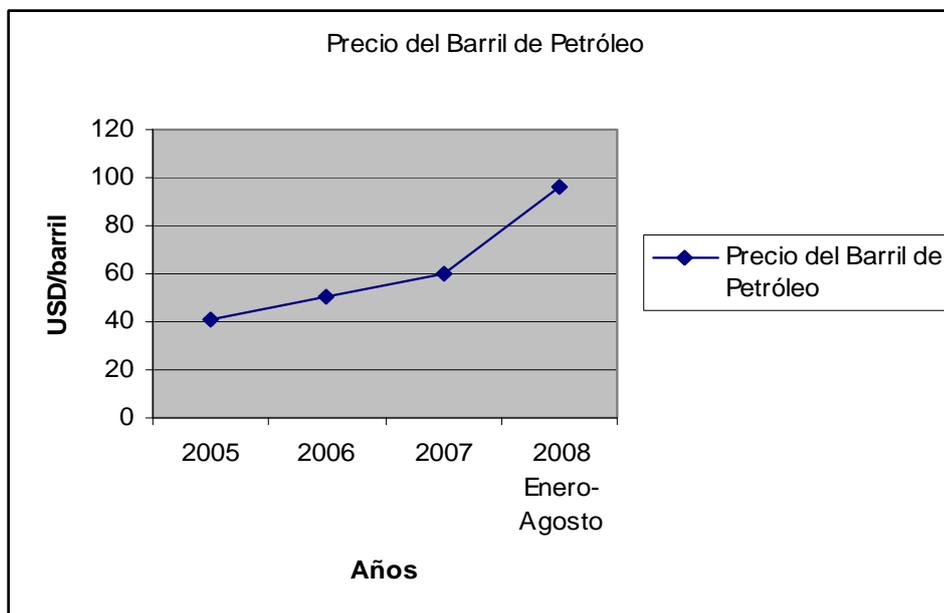
por tanto la probabilidad de que no pague la deuda externa se incrementa. A eso se suman las advertencias del Gobierno ecuatoriano, que dejará de pagar la deuda si el precio del crudo cae, esto con el fin de evitar problemas en su presupuesto y para cumplir los programas sociales. El riesgo país seguirá subiendo mientras siga cayendo el precio del crudo. Esta situación también afecta los créditos internacionales que contratan las empresas; por lo tanto la empresa Importadora Automotriz Japón no podría ser sujeto de crédito si desea realizar importaciones con otros proveedores extranjeros. El Estado sin embargo, debe mantener una buena reputación para convencer a los inversores de que es seguro invertir aquí además de demostrar que puede ser capaz de responder a los servicios de la deuda. El Ecuador visto por el mundo es el país más riesgoso de América Latina, más que Venezuela, Perú, México o Brasil, con estos niveles de riesgo país el gobierno debería impulsar una política de seriedad y seguridad jurídica y regulaciones que generen atractivos a los inversionistas y el riesgo país tienda a la baja.⁴

1.3.1.2 Barril de petróleo

El precio del barril de petróleo ha caído en 60 dólares en las últimas semanas del mes de octubre del 2008 y cada dólar de reducción le representa al Ecuador anualmente \$81 millones netos menos de ingresos y al presupuesto anual del Estado 44 millones menos. Para el 15 de octubre del año mencionado el precio del barril de petróleo fue 17 dólares menos de lo que se establecía para el presupuesto 2009, lo que significa un déficit adicional de \$750 millones. En los cuadros de abajo se puede apreciar la caída del precio del barril de petróleo, que por lo tanto refleja una tendencia a la baja.

⁴ Entrevista a Liliana Rojas experta en Finanzas, Revista Gestión.

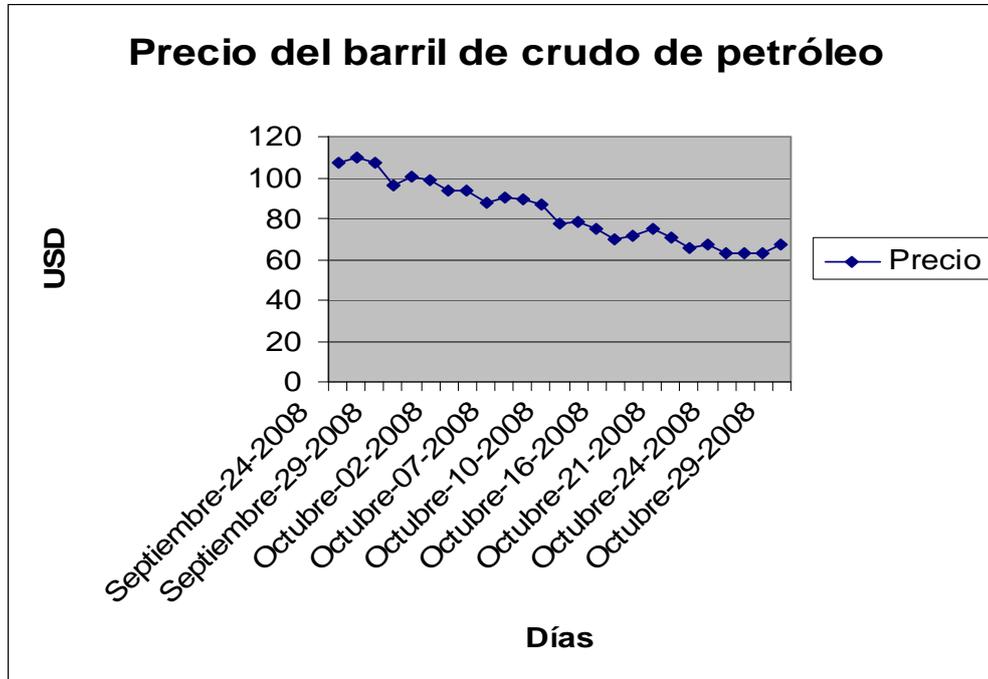
Gráfico No. 5



Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En este último gráfico se puede ver el reflejo de la renegociación petrolera que Gobierno actual acordó con las petroleras extranjeras para poder obtener una participación más alta por la explotación campos ecuatorianos, la cual fue aceptada dejando al país con una participación del 70% y las petroleras con el 30%. Con esta afirmación se realizó el presupuesto anual, es decir en un panorama positivo llegando a alcanzar su precio más alto en el mes de Junio del presente año con \$117.36; pero como se observa en los últimos meses la caída del precio del barril fue impactante al alcanzar los \$ 62.73, es decir casi a la mitad del máximo alcanzado, por los temores a una recesión y el alza del dólar por los que están pasando los Estados Unidos. El precio del crudo no logra recuperarse pese al recorte que hizo la OPEP, que no descarta una nueva baja de la producción.

Gráfico No. 6: Precio del barril de petróleo mes de septiembre y octubre del 2008



Fuente: www.bce.fin.ec
 Elaborado por: María Julia Pérez V.

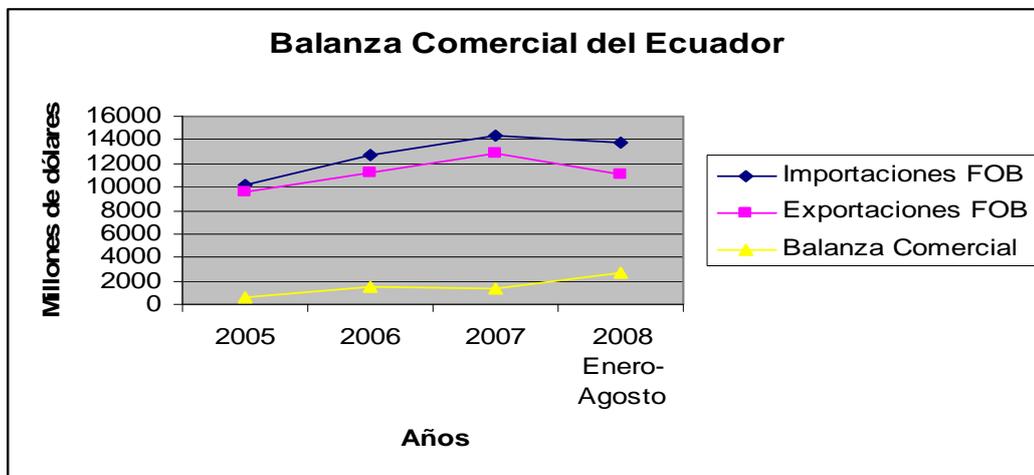
En la actualidad el Ecuador mantiene subsidios al gas, a las gasolinas y también el bono de desarrollo humano. Según la revista Gestión del mes de Julio el en año 2006 el consumo de gasolinas fue de 14.8 millones de barriles (BBL), el 8.3 % más que el año anterior, de los que 6.14 millones 41.7 % corresponde a naftas importadas para mover 1`029.000 vehículos incluidas las motocicletas (11.6 galones por vehículo a la semana o gal/v/s. El consumo de 1997 fue de 9.5 millones de BBL para mover un parque de 588.800 vehículos a gasolina. Esto es el consumo de gasolina en los últimos 10 años se incrementó en 55.5 % y el tamaño del parque vehicular en 74.8 %, mientras que la población creció solo 13.9%.⁵ En conclusión este es un punto a favor del sector automotor ya que los subsidios a los combustibles crean condiciones favorables para expansión del parque automotor.

⁵ Revista Gestión, Mes de Julio del 2006, Varios artículos

1.3.1.3 Balanza Comercial

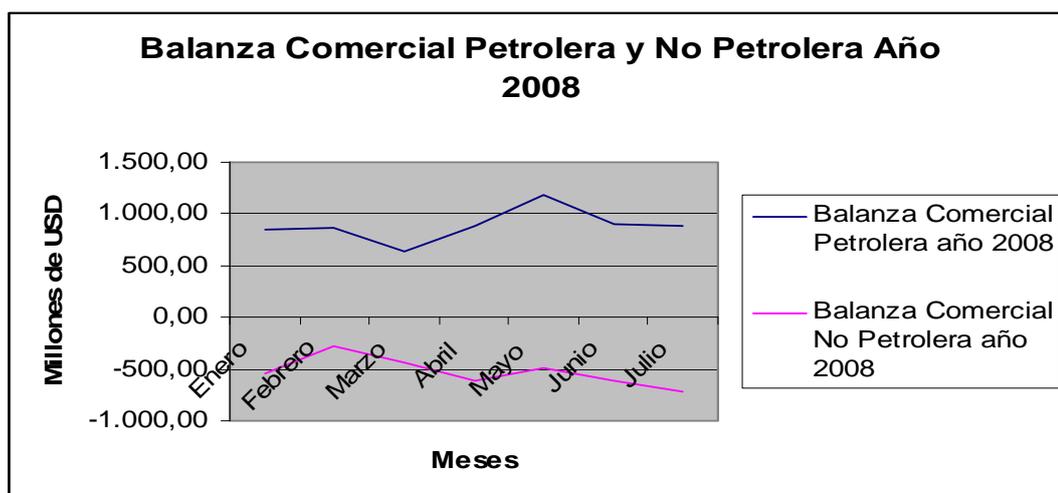
Es aquella cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.⁶

Gráfico No. 7



Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Gráfico No. 8

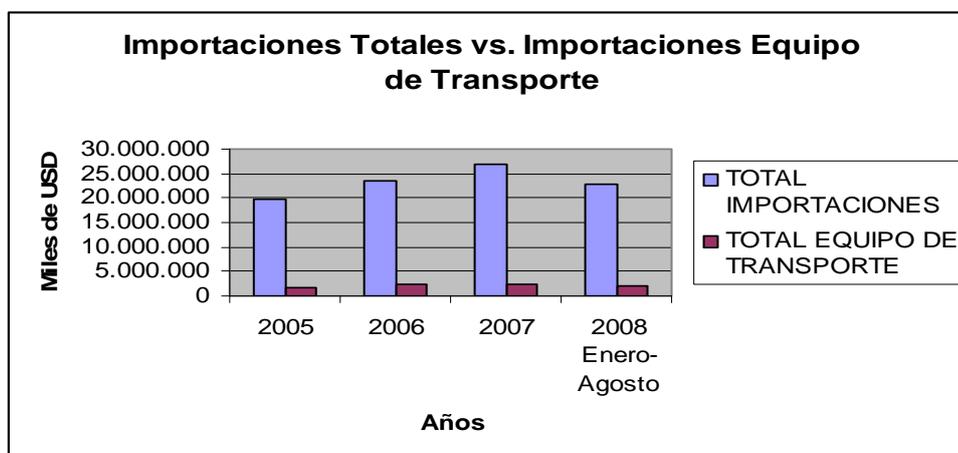


Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

⁶ TUCKER Irvin; Fundamentos de Economía, Tercera Edición, 2002, Editorial Thompson

La balanza comercial ecuatoriana registró un saldo positivo durante los siete primeros meses de 2008, alcanzado 2.506 millones comparado con los 677 millones que se registraron en el mismo período en el año 2007. La razón por la cual la balanza comercial posee dicho saldo en este año fue el mejoramiento del saldo petrolero de 2892 millones en el período mencionado en el 2007 pasando a 6.204 millones en el mismo período en el 2008, es decir una mejora del 270%; según el boletín de coyuntura de cifras económicas del Ministerio de Finanzas del Ecuador. Pero en contradicción a esto la balanza comercial no petrolera alcanzó un 67% de déficit; comparando el período de Enero a Julio del 2007 que registró -\$2.215 millones, en el mismo período en este año pasó a -\$3.698 millones. Las exportaciones totales aumentaron en un 56.9% y las importaciones en un 36% con respecto al año anterior.

Gráfico No. 9



Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

De los datos del Banco Central del Ecuador el grupo de equipo de transporte contiene al sector automotor el cual desde el año 2006 hasta el 2008 en los meses de Enero a Agosto ha tenido una participación promedio del 9.5 % en el total de las importaciones realizadas por Ecuador, notándose que esta tendencia es constante en el período señalado, pero en el último año se ve una retracción de las importaciones

de dicho sector debido probablemente a la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria vigente desde diciembre del 2007 que modificó el ICE para la compra de automóviles las mismas que han gravado tasas entre el 5% y 35% , lo cual ha desestimulado el consumo de algunos vehículos.

Gráfico No.10



Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Como se ve en el gráfico anterior según la información del Banco Central del Ecuador las exportaciones de productos No Tradicionales en vehículos ha ido incrementado en el período comprendido desde el año 2006 hasta el 2008 en los meses de Enero a Agosto, contribuyendo al total de exportaciones de productos No Tradicionales con 7,31%, 11.51%, 10.8% y 10.40% en el último año respectivamente notándose un incremento importante en el 2006 pero en el 2008 vemos una caída nuevamente. Existe una posibilidad de que ello sea consecuencia de las acciones del gobierno ya que por un lado se alienta la importación y la producción interna para renovar el parque automotor pero por otro se elevan los precios finales de vehículos de más cilindraje.

Tabla No.1

EXPORTACIÓN ANUAL POR ENSAMBLADORA (UNIDADES)					
ENSAMBLADORA					
AÑO	AYMESA	COENANSA	MARESA	OMNIBUS BB	TOTAL
1992	276	0	328	252	856
1993	1.506	308	2.387	2.044	6.245
1994	1.656	1.512	1.940	2.167	7.275
1995	2.297	1.961	880	1.636	6.774
1996	1.717	855	420	2.087	5.079
1997	3.822	0	12	4.096	7.930
1998	1.585	0	0	3.596	5.181
1999	96	0	24	1.808	1.928
2000	0	0	0	5.012	5.012
2001	360	0	0	7.133	7.493
2002	144	0	0	4.933	5.077
2003	290	0	0	8.284	8.574
2004	100	0	0	9.208	9.308
2005	0	0	0	13.481	13.481
2006	0	0	0	20.283	20.283
2007	7.224	0	0	18.692	25.916

Fuente: AEADE

Elaboración: AEADE

Las exportaciones en el sector automotor ecuatoriano en el año 2006 fueron lideradas por la producción de la ensambladora Omnibus BB, su modelo Luv D-Max abarca el 55.83% del total exportado, el modelo Corsa ocupa el segundo lugar en exportaciones con un 20.56%. Ecuador exportó un total de 25.916 unidades en el año 2007, de las cuales el 72,1% corresponde a Ómnibus BB y el restante 27,9% a Aymesa. En relación al año 2006, Ecuador exportó un 27,7% más. El destino de estas exportaciones es Colombia con un 52,7% y Venezuela con 47,3%. Ómnibus BB exporta sus automóviles, camionetas y todo terreno, mientras que Aymesa sus automóviles y furgonetas.

Tabla No. 2

IMPORTACIÓN ANUAL POR TIPO DE VEHÍCULO (UNIDADES)						
AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONETAS	TODO TERRENO	VANS	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
1992	11.931	3.123	4.323	0	3.448	22.825
1993	16.112	2.887	1.891	51	3.177	24.118
1994	20.954	3.677	3.730	2.843	8.842	40.046
1995	14.694	2.400	3.286	1.310	5.556	27.246
1996	6.456	1.541	2.143	335	1.556	12.031
1997	8.008	2.718	3.753	441	2.905	17.825
1998	12.853	3.359	5.736	971	6.614	29.533
1999	1.355	442	1.009	199	1.389	4.394
2000	4.137	1.277	1.491	85	1.029	8.019
2001	21.213	5.136	5.153	2.491	8.401	42.394
2002	25.403	6.078	5.714	2.807	9.091	49.093
2003	14.830	3.779	4.317	2.384	5.646	30.956
2004	19.979	4.289	6.251	1.754	5.975	38.248
2005	31.870	3.138	10.301	2.276	7.725	55.310
2006	30.525	4.379	11.555	1.678	9.339	57.476
2007	22.485	6.212	13.401	1.879	10.127	54.104

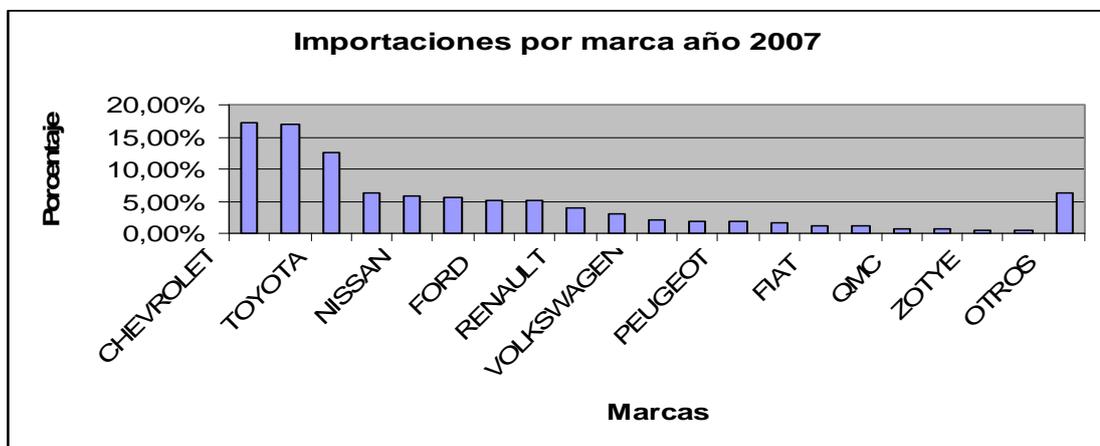
Fuente: AEADE
Elaboración: AEADE

Por otro lado las importaciones del sector automotor en el 2007 descendieron en un 5,8% en relación al año 2006. Se importaron 54.104 unidades, de los cuales: 22.485 fueron automóviles, 6.212 camionetas, 13.401 todo terrenos, 1.879 vans y 10.127 buses y camiones. Comparando con el 2006, el segmento de automóviles registra un decrecimiento en las importaciones del 26,3%, mientras que existe crecimiento en el resto de segmentos: camionetas 41,8%, todo terrenos 15,9%, vans 11,9% y buses y camiones 8,4%. Los principales países origen de las importaciones son Corea (31,17%) de donde se importan vehículos de las marcas Chevrolet, Hyundai, Kia y Nissan; Japón (26,65%) con marcas como: Chevrolet, Hino, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Nissan Diesel y Toyota; y, Colombia (15,26%) con: Chevrolet,

Daihatsu, Ford, Mazda, Renault y Toyota. Podemos ver que la oferta de Asia, Corea y Japón, suman el 57,82% del total de vehículos importados

El Plan de Renovación del parque automotor que inició el ejecutivo en septiembre del 2007 exoneró de aranceles a los autos importados hasta el 2.010 para siete sectores de la transportación fue acogido principalmente por taxistas, camionetas de Chevrolet y las furgonetas y camionetas marcas Kia y Mazda, para el primer mes de este año.

Gráfico No. 11



Fuente: AEADE
Elaboración: María Julia Pérez V.

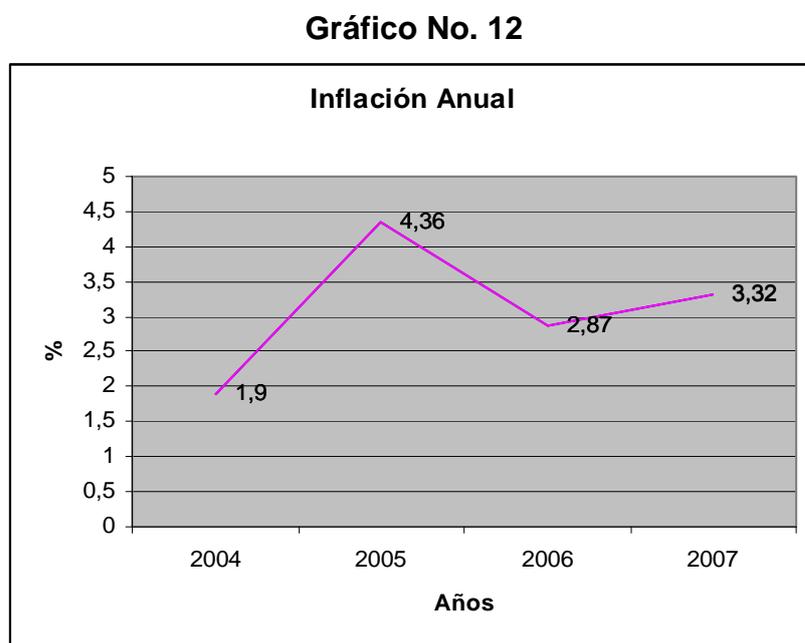
En el cuadro anterior se aprecia la demanda de los carros por marca en el Ecuador, según estos datos la gente prefiere en su mayoría las marcas: Chevrolet Hyundai y Toyota.

Los repuestos que mayores movimientos comerciales de importación han tenido en Ecuador, han sido: “Ruedas y sus partes”, “Amortiguadores de Suspensión”, “Platos y Discos”, “Guardafangos, Cubiertas de Motor, Flancos, Puertas y sus Partes”, “Guarniciones de Frenos Montadas”, “Ejes con Diferencial”, “Trenes de rodamiento de oruga y sus partes”, “Partes de Cajas de Cambios”

1.3.1.4 Inflación

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía.⁷

El siguiente gráfico muestra la inflación anual desde el año 2004 hasta el 2007:



Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En el año 2005 la inflación anual alcanzó un 4.36% y en este año alcanzó un 1.52% de inflación mensual; la más alta mientras que en el mes de octubre se alcanzó la inflación más baja del año de 0.33%. El sector automotriz se ve influenciado por un alza de precios desde que el gobierno actual se refirió al sector automotriz para controlar su crecimiento a través de la imposición del ICE en las importaciones de autos con lo cual se pagará un 87% más del precio de automóviles, todo terrenos, y camionetas, de más alto cilindraje, pero a pesar de ello cerró el año 2007 con un saldo positivo. La venta de vehículos nuevos registró

⁷ TUCKER Irvin; Fundamentos de Economía, Tercera Edición, 2002, Editorial Thomson

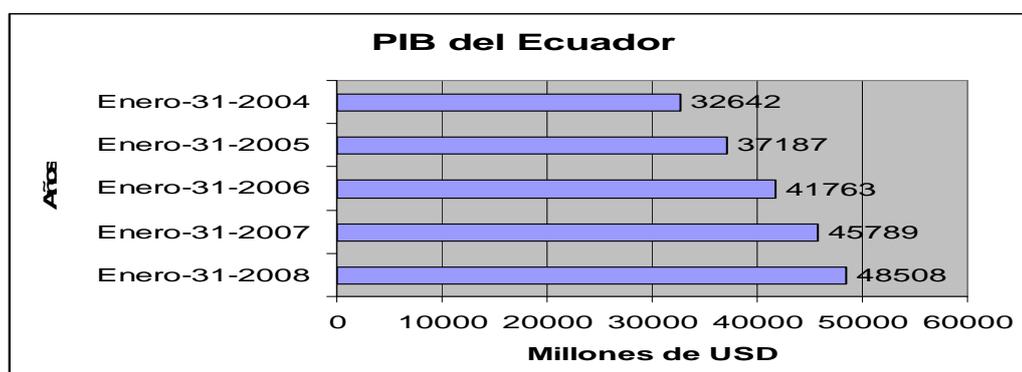
el mejor año de la historia al sumar 91.778 unidades. Cifra que responde al dinamismo económico de la actividad, al deseo aspiracional de la gente de poseer un vehículo y a la necesidad de transporte, tanto de carga como de pasajeros en un país en desarrollo.⁸

Un factor muy importante es de los fabricantes de automóviles quienes sufrieron durante septiembre del presente año la pesadilla financiera que viven los EEUU con la dramática caída de las ventas en ese país de todas las marcas, a pesar de los incentivos ofrecidos, sin embargo no ha afectado al sector de venta de auto partes de Ecuador. Esto se debe sin duda a que los autos que necesitan más repuestos son los más antiguos y no los nuevos. En adición a esto debemos mencionar que existen muchos planes de financiamiento que facilitan la compra de vehículos para poder estar al alcance de más personas⁹

1.3.1.5 PIB

El Producto Interno Bruto se denomina como valor de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un determinado periodo de tiempo (generalmente un año).¹⁰

Gráfico No. 13



Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: María Julia Pérez V.

⁸ www.aeade.net

⁹ www.aeade.com

¹⁰ TUCKER Irvin; Fundamentos de Economía, Tercera Edición; 2002, Editorial Thomson

Existen dos tipos de PIB, PIB Real y PIB nominal. El primero permite saber cual sería el valor de los bienes y servicios producidos a un año determinado si es que se los valora a los precios vigentes en un determinado año pasado. Es decir evaluar la producción actual por medio de precios que se mantienen fijos en niveles pasados, por otro lado el PIB nominal permite saber la producción de bienes y servicios valorada a los precios actuales. El PIB per cápita, indica la renta y el gasto de la persona media de la economía.¹¹

Por lo tanto constituye un indicador que permite saber la capacidad de las personas de un país para conseguir aquello que hace que sus vidas sean mejores, es decir una mejor calidad de vida.

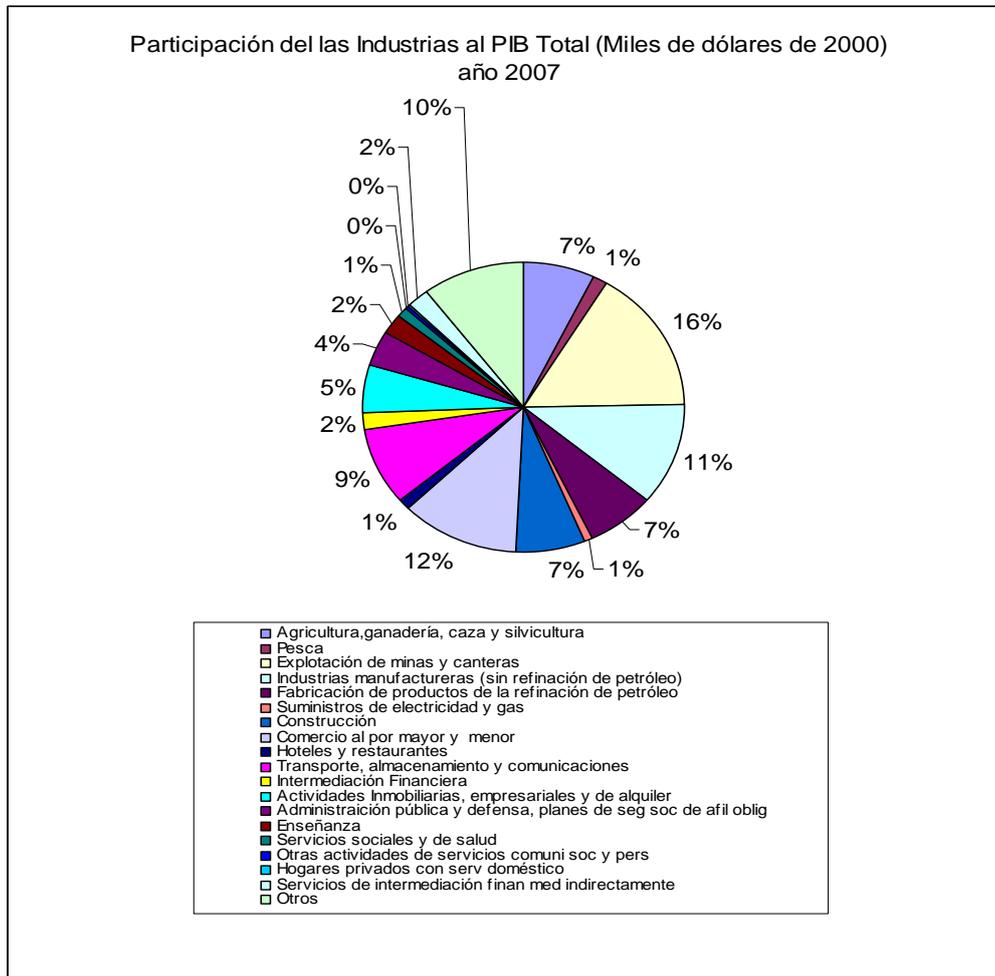
El PIB per cápita se ha duplicado entre 1999 y el 2007, alcanzando el PIB global los 44.490 millones de dólares y para enero del 2008 alcanzó 48.508 millones según el Banco Central.

Este organismo también estima que el PIB crezca alrededor del 4,2% en el 2008, cifra que se ubica 1.6% arriba del 2007 no obstante las condiciones de caída de la producción petrolera, falta de eficiencia de la inversión estatal y un deteriorado clima de inversión para las empresas.

Adicionalmente en el 2008 se prevé que el PIB en relación al sector no petrolero crezca por lo menos el 3,8% en el sector de la agricultura y ganadería, el manufacturero un 4,5% y la construcción un 7%.

¹¹ TUCKER Irvin; Fundamentos de Economía, Tercera Edición; 2002 Editorial Thomson.

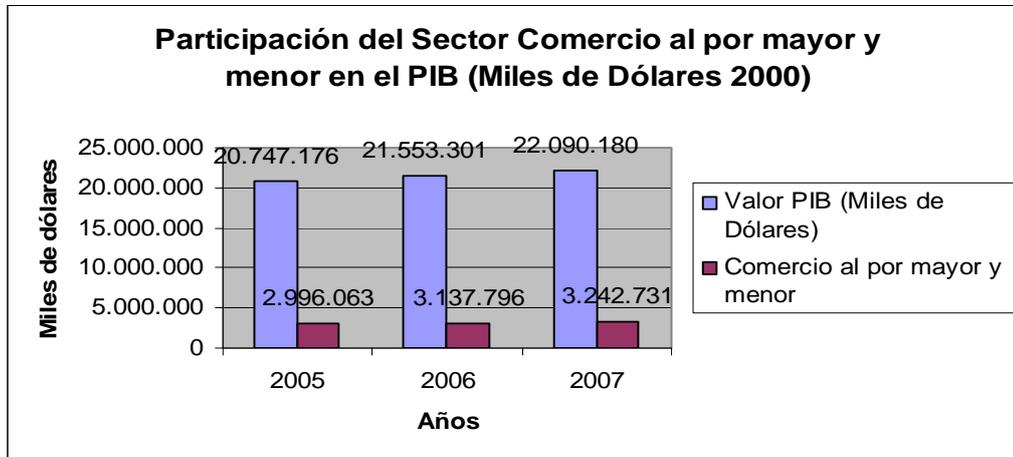
Gráfico No. 14



Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En este gráfico se puede situar a la empresa Importadora Automotriz Japón dentro del sector de comercio al por mayor y menor, ya que su actividad principal es la comercialización de auto partes. Como se puede apreciar este sector es uno de los sectores de mayor participación en la estructura porcentual del PIB, en el 2006 alcanzó un 14.6% de aporte al PIB total y en el 2007 cerró con 12%. Además por estar ligada la empresa al sector automotor se ubica también dentro de la clasificación, Industrias manufactureras, el mismo que tiene una participación del 11% con respecto al PIB del año 2007.

Gráfico No. 15



Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En el gráfico anterior en cambio se representa la participación del sector comercio al por mayor y menor con respecto al PiB total, lo cual se tradujo en una generación de recursos igual a 3.137.796 millones de dólares en el 2006 y en el 2007, 3.242.731 millones de dólares.

Gráfico No. 16



Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Este gráfico muestra por otro la participación del sector industrias manufactureras en los tres últimos que se ha mantenido en un crecimiento constante sin incrementa ni disminuir considerablemente.

Gráfico No. 17



Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: María Julia Pérez V.

El sector automotor parecería que no tiene mayor participación en manufacturas pero este sector es uno de los más importantes y competitivos dentro la economía ecuatoriana. La caída del último año del sector automotor se debería al menor nivel ofertado de producto, y a una proporción mayor de producto importado, dentro de esa oferta, y por último al descenso de las ventas externas.

1.3.1.6 Tasas Activa y Pasiva

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".¹²

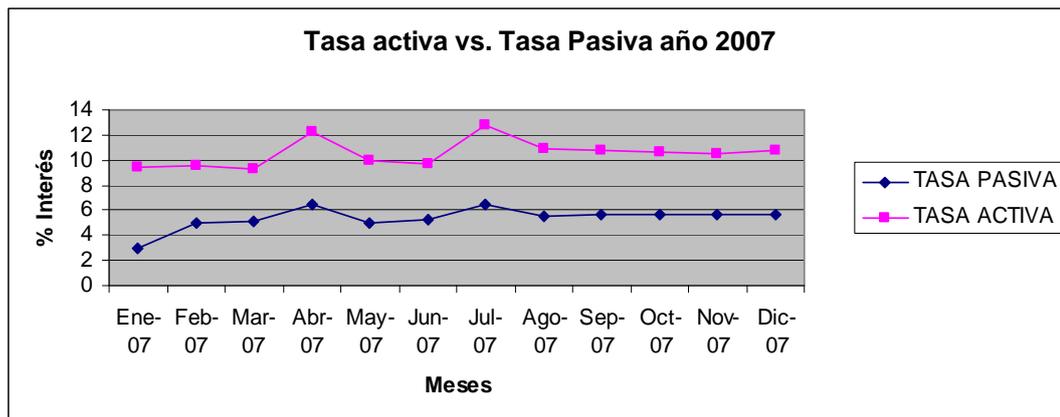
Se tomará en cuenta las tasas activas y pasivas de los dos últimos años ya que estas repercuten en el desarrollo y crecimiento de las empresas ya sea inyectando recursos como entregando rendimientos.

¹² TUCKER Irvin; Fundamentos de Economía, Tercera Edición; 2002, Editorial Thomson

1.3.1.6.1 Tasa Activa

La tasa activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados

Gráfico No. 18



Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

1.3.1.6.2 Tasa Pasiva

La tasa pasiva es aquella que paga el banco a los ahorristas por sus fondos entregados a las instituciones financieras.

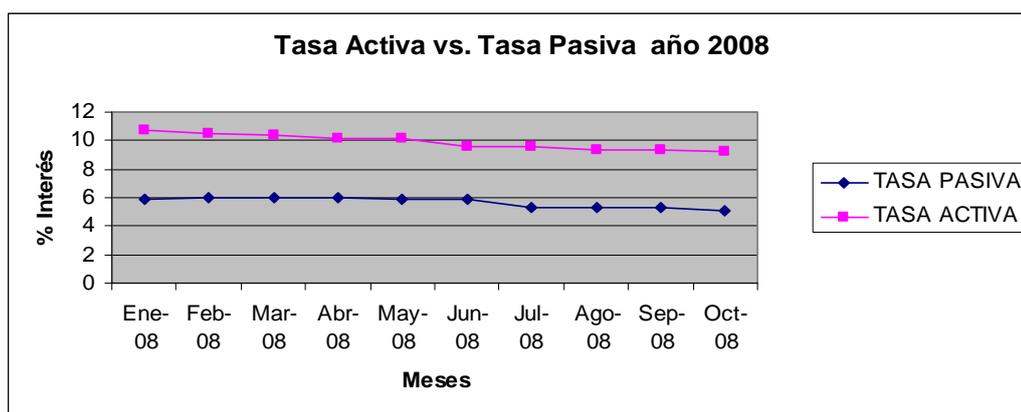
Debido a que el proceso de dolarización fue por mucho tiempo informal en el país, las tasas de interés sufrieron distorsiones, ya que estas tasas se volvieron especialmente altas debido a que la autoridad monetaria las incrementó a fin de estimular en la población el ahorro en moneda local en lugar de hacerlo en dólares estadounidenses. El sector financiero también se vio afectado por la informalidad de la dolarización, las altas tasa de interés y las devaluaciones constantes que la establecieron, provocaron elevaciones permanentes en la cartera vencida de los bancos, limitaron el ahorro en moneda local y se condujo a éstos a la iliquidez e insolvencia. Según el ILDIS (Instituto Latinoamericano de Investigaciones

Sociales), el incremento de las tasas de interés hasta el 2006 obedecieron a varios factores.

- ✚ En primer lugar, la estrategia de financiamiento del sector público mediante el sistema financiero ejerce presión en el reducido mercado local, originando incrementos en la tasa de interés.
- ✚ En segundo lugar, el incremento en la demanda de crédito que ejerce una presión al alza en la tasa de interés.
- ✚ En tercer lugar, el costo de funcionamiento para las entidades financieras que tienen costos generales excesivamente altos y crecientes.
- ✚ En cuarto lugar, la expectativa de incremento en la inflación origina también ajustes respectivos en la tasa de interés, siendo la tasa activa la que se ajusta con mayor rapidez.

El incremento de la tasa de interés, por tanto, desincentiva la inversión y mina la capacidad de generación de ahorro agregado interno y el crecimiento.¹³

Gráfico No. 19



Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

¹³ Informe del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

La Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito vigente desde Agosto del 2007 eliminó los cobros de comisiones en las operaciones de crédito, por lo que desde esa fecha en adelante el único costo del crédito está reflejado en la tasa de interés. En esta misma ley se realizó una especialización en la cartera de créditos, a través de porcentajes obligatorios en la estructura del crédito por sectores productivos y de servicios, y se estableció grupos de segmentos de crédito como lo son.¹⁴

Tabla No. 3: Segmentos de crédito, destino y requisito

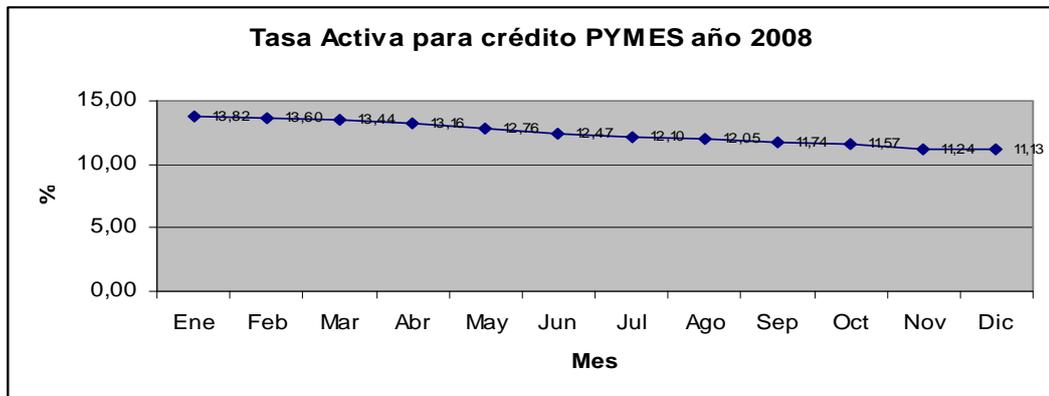
<i>Segmentos de Crédito</i>	<i>Destino y Requisitos</i>
Comercial Corporativo	Operaciones de crédito para actividades productivas, ventas anuales >= 5 millones USD
Comercial PYMES	Operaciones de crédito para actividades productivas, ventas anuales >= 100 mil USD
Vivienda	< niveles de venta mínimos del segmento corporativo Operaciones de crédito para personas naturales para adquisición, construcción, reparación, remodelación, y mejoramiento de vivienda propia
Consumo	No estar caucionadas con garantía hipotecaria Operaciones de crédito > 600 USD, para personas naturales Destino adquisición de bienes o pago de servicios
Consumo Minorista	Operaciones de crédito >= 600 USD, para personas naturales Destino adquisición de bienes o pago de servicios
Microcrédito de acumulación ampliada	Operaciones de crédito > 8500 USD, para microempresarios Nivel de ventas anual < 100.000 USD
Microcrédito de acumulación simple	Monto por operación, y saldo adeudado a la institución financiera sea > 600 USD hasta 8500 USD
Microcrédito de Subsistencia	Monto por operación, y saldo adeudado a la institución financiera sea > 600

Fuente: Regulación No.148-2007 del Directorio del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Si la empresa Importadora Automotriz Japón, desearía acceder a un crédito se centraría en el sector comercial PYMES, para solicitarlo debido a las características que posee la misma citados en el cuadro anterior.

¹⁴ Regulación No.148-2007 del Directorio del Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 20



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Como se puede ver la tendencia de la tasa activa para este sector es a la baja en el año 2008.

1.3.2 Escenario Político

1.3.2.1 Efectos de la crisis financiera de Estados Unidos

En 1998 se inició la entrega de préstamos hipotecarios de alto riesgo llamados sub prime que rompieron el monopolio de los bancos en la entrega de préstamos de bienes raíces, por lo que consiguieron la atención de los clientes debido a los intereses bajos ofrecidos.

Con ello se otorgó préstamos a clientes sin empleo ni ingresos fijos ni propiedades calificadas para financiar su casa o departamento, esto sin duda incluía un gran riesgo.

Los préstamos fueron de gran acogida por los intereses fijos, pero ello solo ocurrió durante los dos primeros años luego de la tasa empezaba a variar con tendencia al alza.

En el 2004, la Reserva Federal empezó a subir las tasas de 1% a más del 5% en el 2006 para controlar la inflación. Eso aumentó la tasa de

morosidad de todo tipo de créditos incluidos los sub prime. Por ello los deudores de los hipotecarios de alto riesgo no pudieron pagar; de inmediato los precios de las viviendas embargadas bajaron drásticamente porque no había demanda.

A pesar de los planes de rescate del gobierno estadounidense se calcula que dos millones de familias no pagarán sus casas hipotecadas, más de 1 millón de personas quedarán en el desempleo y la economía estadounidense solo crecerá un 1% porque la gente preferirá comprar solo lo necesario.

La crisis financiera de EEUU tiene repercusiones directas en todo el mundo debido a que no existe la petición de créditos como efecto de ello la gente compra menos y por lo tanto la actividad económica se retrae. Como es de conocimiento de todos Estados Unidos es un consumidor por excelencia lo que hizo que todos los países centren sus ojos en este gigante para poder entablar relaciones comerciales.

Ecuador no ha sido la excepción, y en efecto el 50% de las exportaciones se destinan al mercado estadounidense es decir no se exporta petróleo sino camarón, flores, banano entre muchos otros cuya demanda se reduciría porque la mayoría de ellos son prescindibles y pueden sustituirse con facilidad. Por lo tanto la dependencia comercial con dicho país es muy grande. Por otro lado los ingresos de las remesas las cuales proviene en su mayoría de ese país, además que el 90% de los créditos de financiamiento externo son de origen de bancos norteamericanos. De esto se desprende también la retracción en la compra de petróleo y materias primas que se traduce en la reducción de exportaciones y por lo tanto afecta a la balanza comercial. El precio del petróleo ha cambiado negativamente tanto que el cálculo del presupuesto se ha determinado en 85 dólares por barril, lo que ha influenciado para nuevos cambios acorde

a la realidad. No por nada se dice que esta es la más grave crisis de la historia por la que ha pasado el país del norte, ya que acarrea los problemas de los países en vías de desarrollo.¹⁵

Ante esta situación el gobierno ecuatoriano está preparando un plan para enfrentar la crisis que se fundamenta en tres puntos: tributario, arancelario y de créditos. En cuanto al sector tributario el presidente ha manifestado que las empresas más afectadas como las camaroneras, bananeras, cafetaleras, no pagarán el anticipo del impuesto a la renta del 2009. Además de solicitar reformas en el Régimen Tributario Interno, para que las instituciones financieras mediante incentivos inyecten más recursos al sector productivo a través de créditos. El Impuesto a la Salida de Capitales se aumentará del 0.5% al 1% del monto transferido, para frenar el envío de dinero al exterior por parte de las instituciones financieras. La retención del Impuesto a la Renta se reducirá del 25% al 0% para la banca en intereses pagados al exterior, y en cuanto a los empresarios tendrán que pagar el 5% hasta diciembre del 2009. Se prohibirá las importaciones de productos que compitan con empresas locales. Por último se menciona que las NIIFS se deberán implementar a partir del 2010, y no en el 2009 como estaba previsto.¹⁶ Según las conversaciones del gobierno con el sector automotor se adoptará el alza de aranceles a través de un proceso paulatino, esto en cuanto a la compra-venta de autos, mientras que para el sector de auto partes no se habla de un alza de aranceles en las importaciones de los mismos.

¹⁵ Cámara de Comercio de Quito, Revista Criterios, Noviembre del 2008, varios artículos

¹⁶ Diario el Telégrafo

1.3.2.2 Comisión Legislativa y de Fiscalización y Próximas elecciones

O también llamado “Congresillo” reemplazará al Congreso Nacional, debido a las últimas elecciones que permitieron que el país se exprese su opinión acerca de la nueva constitución y así entregó su poder a quienes gobernarán luego de las respectivas reorganizaciones y organizaciones de las funciones del Estado.

Una observación a este cambio es que la mayoría de los funcionarios del gobierno actual son de Acuerdo país es decir del partido político del presidente Correa, lo que no permite que existan diversidad en criterios y en visiones para que todo el proceso sea más acertado, teniendo pensamientos desde otros puntos de vista. Con esto se tiene el propósito de reelegir a Rafael Correa por su gran aceptación a nivel nacional.

El proceso de cambio se dará primero con el Régimen de Transición designando a los miembros del Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral, los mismos que reemplazan al Tribunal Supremo Electoral, entonces se encargará del proceso de elecciones generales.

Los dignatarios de elección popular iniciarán sus períodos de diferentes fechas y por diferentes períodos como lo son los prefectos y viceprefectos, alcaldes, concejales y miembros de las juntas parroquiales luego los representantes del Parlamento Andino. Después los 31 magistrados de la Corte Suprema de Justicia serán sometidos a sorteo para escoger 21 de ellos, los cuales conformarán la Corte Nacional del Justicia hasta nombrar a los titulares.

Para este tiempo la Comisión Legislativa y de Fiscalización deberá aprobar cinco leyes urgentes: “Ley de desarrollo del régimen de soberanía

alimentaria; Ley Electoral, ley Reguladora de la Función Judicial; Ley del Consejo de la Judicatura, Ley de regulación del consejo de Participación ciudadana y control social.¹⁷

Con este panorama se puede ver que el país tendrá que enfrentar múltiples cambios tanto socialmente como de estabilidad, la crisis mundial que al parecer estará entre nosotros por algún tiempo, se acentúa más aun con la moneda el dólar ya que se debe estar pendiente si es que se deprecia o no. No se puede olvidar que para que cualquier empresa surja debe tener leyes que le den garantías y que le den bases para fundamentar bien sus proyecciones pero si el estudio se centra en la parte judicial pues realmente no hay lineamientos claros para poder ampararse bajo ella.

La tendencia del gobierno ecuatoriano se inclina hacia el idealismo de Alianza País, esto tiene ventajas para el sector de las pequeñas y medianas empresas para las cuales el primer mandatario está creando mejores planes de financiamiento así como leyes idóneas para su desarrollo, por esto se puede decir que el cambio por el que pasará la legislación deja un ambiente muy alentador para el normal desarrollo de este sector.

1.3.2.3 ATPDEA

(Andean Trade Preference Act) Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas Las Atpdea se establecieron en 1990, como una especie de compensación o gratificación del Gobierno estadounidense a los países andinos, por su colaboración en torno a la lucha antidrogas.

¹⁷ Cámara de Comercio de Quito, Revista Criterios, Mes de Noviembre del 2008.

Por medio de este acuerdo gran parte de los principales bienes que actualmente se exporta a Estados Unidos han gozado de arancel cero, consiste en un beneficio unilateral otorgado por EEUU, es decir es un acuerdo de una sola vía en el cual sólo se benefician las exportaciones del sector automotor.

Desafortunadamente en enero del 2006 finalizó este convenio. Pero a comienzos del 2008 el presidente George W. Bush, firmó la ley para extender la ley de preferencias arancelarias para los países de Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia y para nuestro país hasta diciembre del mismo año. ¹⁸Este acuerdo es muy importante debido a que el mismo reemplaza de alguna manera al TLC que no fue aceptado por el Ecuador y del cual se beneficiaron Perú y Colombia, dejando al Ecuador con menos privilegios y aventajando competitivamente a esos países en el mercado americano. Si se toma en cuenta que en el año 2007 el 43% de las exportaciones totales se dirigieron a EEUU, es decir de los 4.235 millones de dólares fueron exportaciones petroleras bajo el ATPDEA y 378 millones de dólares correspondieron a exportaciones no petroleras bajo el ATPDEA también.

1.3.2.4 CAN

“La Comunidad Andina de Naciones (CAN) es una comunidad de cuatro países que tienen un objetivo común: alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana. Está constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú y los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Antes de 1996, era conocida como el Pacto Andino o Grupo Andino”.¹⁹

¹⁸ www.monografias.com

¹⁹ TUCKER Irvin; Fundamentos de Economía, Tercera Edición; 2002, Editorial Thomson

1.3.2.4.1 Convenio Automotor Andino

En el año de 1993 Venezuela, Ecuador y Colombia suscribieron un nuevo convenio de complementación automotor en la CAN con el fin de aprovechar mejor el mercado andino y sentar las bases para un mayor desarrollo del sector en la subregión. Como resultado de la aplicación de este convenio, los países esperan aumentar la producción subregional de vehículos de 212 mil unidades anuales a 500 mil unidades en un lapso menor a los diez años.²⁰

El nuevo acuerdo mantiene el arancel externo común de 35 por ciento para los vehículos de la categoría 1 y para las unidades de la categoría 2, que son los vehículos pesados, el AEC será del 15 por ciento en el caso de Colombia y Venezuela, y de 10 por ciento en el de Ecuador. El convenio entró en vigencia el 1 de enero del 2000 con una duración de diez años prorrogables y sustituirá al acuerdo firmado en 1993 por los tres países de la Comunidad Andina (CAN).

A su vez, los países se comprometen a autorizar sólo la importación de vehículos y autopartes nuevos, a fin de garantizar condiciones mínimas de seguridad, de protección del medio ambiente, defensa del consumidor y propiedad industrial.

La aplicación de este convenio induce a los países participantes a la no competencia sino a la complementariedad. Por tanto los vehículos que son ensamblados en Ecuador, no son ensamblados ni en Colombia ni en Venezuela, por lo que pueden ser exportados a tales países. Esto posibilita a su vez que exista intercambio entre las tres naciones, a través de importaciones procedentes de Colombia y Venezuela, de aquellas marcas y modelos no fabricados en Ecuador.

²⁰ www.automotriz.net/articulos/convenioand1.html

De los datos recogidos en la CINAIE, este convenio ha beneficiado a la industria de autopartes y a todos sus relacionados del Ecuador pero, en cuanto al régimen aduanero Especial no se ha podido aplicar porque no existe un marco que regule esto ni la decisión política para hacerlo, por consiguiente se ha visto un desarrollo tecnológico no solo ensamblando carros sino en la industria de autopartes.²¹

1.3.3 Escenario Tecnológico

Las exportaciones de automóviles terminados del Ecuador evolucionaron positivamente últimamente según el informe de competitividad industrial del Ecuador. En promedio el peso de las exportaciones ecuatorianas dentro de la CAN fue del 1.4%, representaron el 13.3% y luego el 17.9%. Este desempeño se fortaleció aún más desde la firma del convenio automotor entre Ecuador, Colombia y Venezuela en 2000, el cual permite el libre flujo de vehículos y partes con arancel cero. Este acuerdo permite que los vehículos de producción nacional se puedan colocar más fácilmente en dichos mercados.

A pesar de las ventajas que brinda el acuerdo vigente, Ecuador no ha logrado desarrollar una industria de partes y componentes dinámica. En 2001, solo exportó \$581 mil, mientras Bolivia y Perú exportaron \$1.3 y \$2.7 millones, respectivamente. Aunque la producción nacional de partes cumple con estándares de calidad internacionales, no ha logrado competir con precios, pues Colombia y Venezuela ofrecen productos a menor costo.

El sector automotor ecuatoriano ha presentado altas tasas de crecimiento en los últimos años. Sin embargo, la realidad del sector automotor en el Ecuador tiene dos caras. Una representa la industria ensambladora de

²¹ CINAIE (Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador)

vehículos que gracias al Convenio de Complementación Automotor con Colombia y Venezuela ha conseguido elevadas tasas de crecimiento pero con escaso valor agregado. La otra muestra un sector de producción de partes y componentes que no ha logrado desarrollarse por los altos costos de producción, ineficiencia y poco valor agregado que genera. Así, a pesar de su pequeña incursión en el mercado, el sector automotor ecuatoriano está lejos del colombiano tanto en términos de monto como en tecnología.

El sector automotriz según el informe de competitividad del Ecuador está dentro del grupo participación de productos de media y alta intensidad tecnológica en las exportaciones totales. El Ecuador en los últimos años ha mejorado en la calidad (y volumen) que se ha observado en la producción de sistemas de escape y silenciadores, parabrisas y partes decorativas para los automóviles, así como el importante crecimiento de la producción de llantas para vehículos pesados.²²

1.3.4 Escenario Demográfico y Social

El parque automotor en Ecuador está mostrando un comportamiento muy creciente en los últimos años. En el 2005 este crecimiento ha sido particularmente importante, pues se habrían vendido 80 mil automóviles en Ecuador, cifra que representaría un crecimiento en las ventas del sector del 33% con respecto al año anterior. Este crecimiento ha sido particularmente importante, y se debió a la gran entrada de remesas provenientes de los emigrantes, y a la entrega de los Fondos de Reserva, en esos años, que generan recursos familiares que en general se han destinado a la compra de vehículos y propiedades inmuebles. Según la AEADE, aproximadamente el 30% de las ventas de vehículos nuevos han sido financiadas por instituciones financieras y el 35 % correspondió al

²² Informe de Competitividad Industrial del Ecuador

crédito directo otorgado por las concesionarias y empresas especializadas en el financiamiento de vehículos.

Para el año 2006, las condiciones de financiamiento fueron más favorables para los consumidores, en cuanto a plazos y cuotas de entrada exigidas por los proveedores del crédito.

Desde 1964 hasta el 2005 la tasa media de motorización en el Ecuador (número de vehículos por cada mil habitantes) varió de 8 a 79. Pero esta tasa es variable, dependiendo de la Provincia, siendo las más altas Pichincha 138, Azuay 114, Tungurahua 97 y Guayas 79; y, las más bajas Bolívar, Los Ríos, Esmeraldas y las 5 provincias del Oriente, con tasas que fluctúan entre 20 y 50 (similares a las de Pichincha en la década del 70). Pichincha concentra el 34% del parque vehicular del Ecuador y, conjuntamente con Guayas, más del 61% del mismo.

Por otra parte, la antigüedad media del parque vehicular del Ecuador es de 12.3 años y de los buses 11.9 años, realidad que contrasta con lo que ocurre en el DMQ con el parque vehicular en general, 6.9 años, y el de buses en particular, 5.4 años. Como se ve, en Quito circula el mayor número de automotores y la mayor proporción de vehículos nuevos del Ecuador. Vale señalar que este crecimiento, tanto en número como en proporción, ocurre fundamentalmente en las categorías de vehículos para uso particular liviano.

Se debe tomar en cuenta también, que la edad del patio vehicular ecuatoriano, favorece el crecimiento comercial de los repuestos, en los últimos cinco años.²³

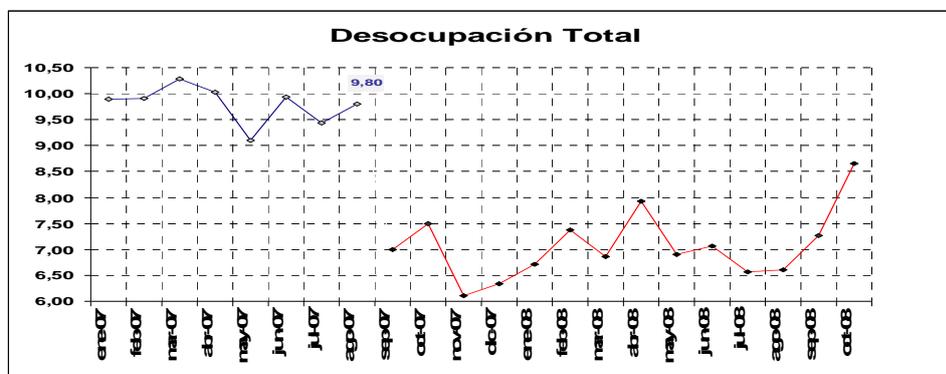
²³ AEADE, Asociación Ecuatoriana de empresas automotrices del Ecuador Anuario 2007

Es importante mencionar que el mercado demandante de auto partes se ha centrado principalmente en acceder a los productos a un menor precio sin importar la calidad de los mismos, rezagando así a los productos que duran más y que poseen costos más elevados, por aquellos más baratos.

1.3.4.1 Mercado Laboral

A fines de los noventa el mercado laboral ecuatoriano sufrió muchas transformaciones entre los factores que han determinado estos cambios se destacan la implementación de profundas transformaciones y reformas institucionales y legales, el proceso de flexibilización laboral, los esfuerzos de homologación salarial y la estrategia de reducción del Estado. Esto provocó un cierre masivo de empresas y la liquidación de un alto número de personas empleadas.

Gráfico No. 21



Fuente: www.bce.fin.ec

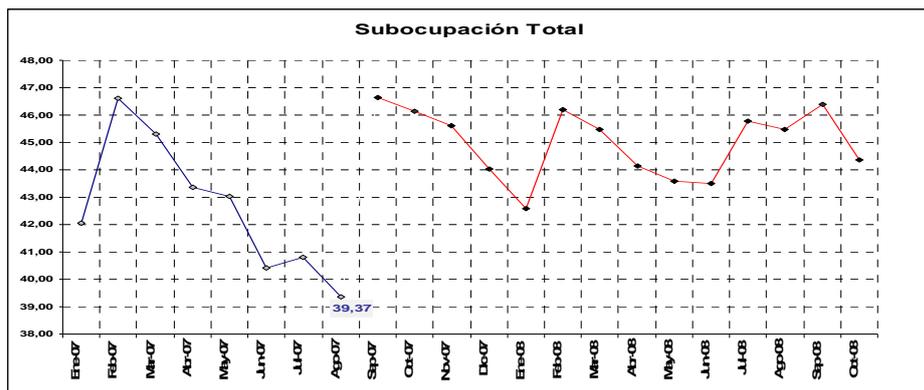
Elaborado por: Autora

Nota: Las líneas entrecortadas muestran un cambio en el manejo de la información por parte del BCE, ya que antes obtenían información de la FLACSO, pero a partir de agosto del 2007 el INEC empezó a llevar esta información conjuntamente con el BCE

En los últimos años la desocupación total tiene una tendencia al alza en enero del 2006 alcanzó un 10.21%, el 2007 el mismo mes llegó a 9.89% durante el transcurso del 2008 han existido variantes como lo indica el gráfico anterior y se predice según este un alza para los últimos meses del año. La subocupación en el 2006 alcanzó un 45.63% para enero de

ese año, el siguiente año el 2007 en enero llegó a 42.07% y para este año según el gráfico se puede ver que tiende a subir pero también hay períodos que desciende podemos decir según esto que hay una tendencia a la baja para los últimos meses del año.

Gráfico No. 22



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Nota: Las líneas entrecortadas muestran un cambio en el manejo de la información por parte del BCE, ya que antes obtenían información de la FLACSO, pero a partir de agosto del 2007 el INEC empezó a llevar esta información conjuntamente con el BCE.

La ocupación adecuada tiende a subir en enero del 2006 registró un 44.16% y en enero del 2007 llegó a 48.04%, en el gráfico anterior se puede ver que en los meses del 2008 ha existido una tendencia al alza proyectada para los últimos meses del año 2008.²⁴

Gráfico No. 23



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Nota: Las líneas entrecortadas muestran un cambio en el manejo de la información por parte del BCE, ya que antes obtenían información de la FLACSO, pero a partir de agosto del 2007 el INEC empezó a llevar esta información conjuntamente con el BCE.

²⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.

A pesar de estas expectativas se puede decir que la crisis en el mercado laboral seguirá en los próximos meses debido a la no disponibilidad de los recursos en las empresas para emplear a más personas, costo alto de mantenimiento de personal como aportes al IESS, beneficios y remuneraciones. Además se puede considerar otro factor a la falta de expansión de las empresas del Ecuador en todas las áreas con lo cual reducen la incapacidad para contratar a más gente. También se debe mencionar la sobreoferta de profesionales en las áreas tradicionales lo cual hace que sus servicios ya no sean demandados.

Tabla No. 4: Personal ocupado en el mercado automotor

Año	Personal Ocupado (1)	Personal Ocupado (2)
2005	8.450.893	8.687
2006	6.772.557	9.647
2007	6.548.108	10.567

Fuente: Encuesta Anual de Comercio Interno 2005, 2006 y 2007, INEC

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Nota.- (1): Total de personal ocupado en el mercado laboral de Ecuador.

(2): Total personal en: Venta, mantenimiento, y reparación de vehículos automotores y motocicletas, venta al por menor de combustibles para automotores.

El sector automotor ecuatoriano genera muchas plazas de trabajo de alta calidad, entre los profesionales demandados encontramos, ingenieros especializados en mecánica, así como de operarios mecánicos y ayudantes y personal administrativo de apoyo los que tienen diferente participación durante el proceso de ensamblaje, con lo cual las empresas buscan mantener un nivel óptimo y eficiente de su recurso humano.

Así mismo aquí se encuentran las múltiples mecánicas existentes en el país de manera informal, también empresas de servicios de lavado, aspirado, encerado, talleres, mantenimiento, etc. para los autos, y otras en servicios, estas emplean a mucha gente que se benefician de las plazas de trabajo que ofrece este sector.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

2.1. Análisis del orgánico funcional

Como ya se había mencionado en el primer capítulo la empresa cuenta con un orgánico funcional de las actividades que se realizan internamente en la misma, por ello se hará una revisión del mismo además de apoyarse en la observación realizada en las instalaciones de la empresa. A continuación se detalla en síntesis lo que contiene el Manual establecido por la empresa para su normal funcionamiento:

Tabla No. 5: Análisis del Orgánico- Funcional de la empresa Importadora Automotriz Japón

<p style="text-align: center;"><u>Gerencia General</u></p> <p>Realiza la supervisión de todas las áreas de la empresa, así como la elaboración y planificación de estrategias de venta, con ello la sectorización de áreas de ventas y la asignación de las mismas a cada uno de los vendedores. Realizan reuniones con todas las áreas frecuentemente así como la revisión de Estados Financieros. Ello implica la toma de decisiones para llevar a la empresa hacia la consecución de objetivos.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Área Administrativa</u></p> <p>Aquí se realiza la supervisión del personal de las demás áreas, recibe abonos de los clientes y los registra por vendedor, coordina la movilización de vendedores, realiza reposiciones de gastos, supervisa la bodega y despachos. Recepción y atención a Clientes y Proveedores A su vez esta área se divide en subáreas como son: Contabilidad, Facturación, Compras e Importaciones, Ventas y cobranzas: Quito Norte, Sur y Valles, Sierra Norte y Sur, Oriente Norte y Sur, y la bodega.</p> <p>En contabilidad se lleva el control de asistencia del personal, depósitos diarios, trámites del IESS y otros administrativos, control de inventarios por muestreos, ingreso de reembolsos de gastos de caja. En facturación se recibe los pedidos, se emite facturas a clientes, se las archiva, y también se atiende a los clientes, si es que existieren devoluciones se realiza notas de crédito. En compras e importaciones se hace el ingreso de facturas, cotizaciones de mercaderías, estados de cuenta de proveedores y elaboración de listas de precios para los vendedores</p>
<p style="text-align: center;"><u>Área de Ventas</u></p> <p>Se realiza básicamente las mismas actividades asignadas al gerente, ya que el es la persona encargada de esta área también. Los vendedores son quienes realizan el cobro de las facturas vendidas, y se las entregan al área de cobranzas. En cobranzas se coordina cobros semanales con los vendedores, se reciben los valores en efectivo, control de secuencia de recibos de caja, elaboración de detalle de cobranzas por vendedor, así como el análisis de estos cobros.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Bodega</u></p> <p>Realiza la recepción de pedidos en las oficinas para su posterior despacho, así como la recepción de mercadería que llega desde los proveedores. Mantienen un orden y aseo adecuados en las bodegas. Llevan un kárdex por cada producto del inventario. Además de informar constantemente de las condiciones de la mercadería, informes de productos de mayor rotación.</p>

Fuente: Orgánico-Funcional de Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

El manual que maneja la empresa se encuentra dividido en primera instancia en Funciones y Procesos donde se detalla en general las actividades de cada una de las áreas. Luego se encuentra un Instructivo de Funciones el cual menciona a la persona en cada cargo con su respectiva función pero con procesos un poco más definidos. Además se encontró un detalle llamado Proceso de Funciones donde están las instrucciones para realizar las actividades por área y no por persona, de todas maneras se asemeja a una descripción de procesos. Este manual carece de una comprensión global de lo que se hace internamente, y tampoco ha sido manejado profesionalmente como para poder unificar las actividades y funciones de cualquier persona que tenga que salir y ser reemplazada por otra.

La idea principal de un manual de funciones es que si una persona nueva ingresa a la empresa debe comprender cuales serán sus actividades y responsabilidades, por lo que no es necesario nombrar o restringir actividades para una sola persona o grupo de personas sino más bien realizar una descripción por área y si es posible por tratamiento de cuenta contable, para que cualquier persona las entienda y las ejecute.

Con lo anteriormente indicado se puede decir que no existe un panorama muy claro de lo que se espera de las personas que laboran en la organización, se encuentran instrucciones repetitivas, es decir las mismas pero en diferentes áreas pero que no clarifican las actividades y funcionan dependiendo de la otra. Se puede decir también que las personas no tienen certeza de que es lo que les corresponde hacer y entonces no saben a que superiores dirigirse concentrando el poder y toda la responsabilidad en el gerente y la administradora. Esto sobrecarga de responsabilidades en los altos mandos y hace que sus subordinados sean más dependientes de ellos.

2.1.1. Análisis de actividades administrativas, financieras y comerciales

2.1.1.1. Actividades Administrativas o Gerenciales

Según la teoría de la administración moderna se plantea la siguiente clasificación para las actividades de cualquier empresa:²⁵

2.1.1.1.1. Planeación o previsión

Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Establece el marco y el rumbo de las funciones de organización, dirección y control.

La empresa Importadora Automotriz Japón no posee una planeación específica ya que lo ha hecho de manera empírica a través de los años. Al ser la planificación muy básica en esta empresa, no existen acciones planificadas que puedan ser controladas y corregidas cuando se desvíen de sus planes trazados, por lo tanto no posee una dirección muy clara de donde llegar.

Es importante realizar una planeación más tecnificada para aclarar, ampliar y determinar los objetivos con ello se obtendrá una selección para determinar las tareas y tener un plan de logros conseguidos para el mejoramiento del desempeño de trabajo. Lo que se conseguirá con esto es anticiparse a los problemas futuros para buscar posibles soluciones a los mismos además de saber los recursos con los que se cuenta.

²⁵ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 200, México.

2.1.1.1.2 Organización

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.²⁶

Dentro de este criterio se encuentra al orgánico funcional que posee la empresa, con lo que se propone dividir el trabajo en unidades operativas, aclarar los requisitos necesarios para los puestos, para tener la posibilidad de seleccionar y ubicar a las personas en los puestos adecuados según sus habilidades y capacidades además utilizar, designar y clarificar la autoridad que controlará a los miembros de la organización. La organización se ha establecido de acuerdo al organigrama de la empresa y también de acuerdo al orgánico-personal que divide las actividades pero no toma en cuenta las aptitudes y capacidades de la gente que ahí labora.

2.1.1.1.3 Dirección

El objetivo de la dirección es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.²⁷ Por lo tanto se debe motivar a los miembros para que así desarrollen todo su potencial con retos para alcanzar el mejor esfuerzo de su parte. Se podría recompensarlos reconociendo su trabajo bien hecho con una mejor remuneración. La dirección se realiza concentrando el poder en el gerente quien la mayoría del tiempo se encuentra fuera de la ciudad por lo que hay retraso en las actividades ya que no existe una dirección adecuada que hace que las cosas no se hagan en el tiempo que se requiere.

²⁶ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 200, México.

²⁷ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 200, México.

2.1.1.1.4 Control

Consiste en la comparación de los resultados con el plan general, esto con el objetivo de hacer correcciones a tiempo y cada vez que sea necesario para poder evitar su repetición. Luego de ello se debe comunicar de lo encontrado con el fin de mejorar todos los procesos y así alcanzar los niveles más altos de desempeño mostrando variaciones de un período a otro para hacer comparaciones.²⁸

El control en Importadora Automotriz Japón consiste en comparar las ventas realizadas con el monto establecido mensualmente y se analiza además el costo de cada viaje con la recaudación de las deudas obtenidas y las ventas en sí. Otro tipo de control es el financiero que se lo realiza por medio del análisis de balances versus las utilidades que se obtienen mes a mes además del uso de indicadores financieros para compararlos, por otro lado carece de controles para los recursos humanos basados en estándares de desempeño.

En resumen se puede decir que la falta de una planeación para predecir el futuro, una organización no muy clara, una dirección y coordinación un tanto centralizadas y un control que no se da abasto hacen que la empresa no pueda obtener las utilidades deseadas tanto para sus empleados como para sus directivos.

2.1.1.1.5 Administración de Recursos Humanos

El recurso humano que tiene cualquier empresa es el factor decisivo en la competitividad; por lo tanto determinante de la supervivencia empresarial. Todas las personas que trabajan en la organización constituyen indudablemente el factor fundamental del éxito, por lo tanto una ventaja

²⁸ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 200, México.

competitiva será que estos aporten con sus conocimientos y correcta formación.²⁹

De la observación realizada en las instalaciones las personas que trabajan en la organización se desenvuelven en un ambiente de actitud no muy positiva hacia el trabajo encomendado, por lo que esto muchas veces entorpece y retrasa las actividades.

Existe una rotación de recursos humanos muy alta en el área de ventas por lo que al momento la empresa no cuenta con suficiente personal para esa área, duplicando el trabajo para el gerente quien asume la responsabilidad por ser el dueño con los vendedores que aún se encuentran. El problema principal en las actividades que se designan es que no se cumplen a cabalidad según entrevistas por falta de tiempo. La razón probable para que este ocurra es la carencia o limitado conocimiento del sector automotor y de auto partes por parte de los empleados.

La empresa Importadora Automotriz Japón ofrece salarios de acuerdo a lo que determina las leyes del código de trabajo ecuatoriana, en el caso de los vendedores se les remunera con el salario básico más comisiones de acuerdo a sus ventas mensuales. A esto últimos la empresa les brinda una capacitación continua impartida por el gerente para motivarlos despejando dudas y compartiendo experiencias. Los pagos de salarios se hacen a tiempo y completos. El ambiente de trabajo que se ofrece es acogedor a pesar de no contar con instalaciones muy adecuadas para el desempeño del trabajo.

El gerente desea construir en una propiedad que posee en la Av. Occidental y Manuel Figueroa para brindar un mejor servicio a sus

²⁹ KOONTZ, Harold; Administración; Tercera Edición, México, 1994, Editorial McGraw-Hill

clientes, un mejor ambiente físico para sus empleados y dar una mejor imagen de la empresa.

En cuanto a la selección de personal se lo hace a través de entrevistas con el gerente general, y se los recluta a través de anuncios en el periódico o través de recomendaciones de los mismos empleados que laboran en la empresa o personas allegadas. No existe una evaluación continua ya que todo la administración de recursos humanos se ha limitado a un buen trato lo que traído lealtad por parte de la mayoría de sus empleados.

Se sugiere escoger personas profesionales en el sector automotor especialmente en auto partes, también se debe tener garantías para que las personas que entren a trabajar no tenga la facilidad de cometer robos como ya han ocurrido anteriormente y además realizar una desagregación de funciones de manera que una misma persona no realice la misma actividades y así se minimice el riesgo de hurtos.

2.1.1.2. Comercialización

Se tiene una buena relación con los proveedores debido a la seriedad que ha mostrado esta empresa por esto se tiene plazos de pago de 30, 60 y 90 días. Si es un proveedor de provincia se le cancela con cheques a fechas futuras y con elasticidad de plazos y si es que son proveedores de ciudad se lo hace por medio de cheques post fechados. La encargada de pagos a proveedores es una de las Auxiliares Contables quien tiene que llevar un registro y cronograma de los pagos realizados.

El encargado de ingresar la factura de compra en el momento que recibe no lo realiza a tiempo debido a sus múltiples funciones por lo que a veces

se tiene que facturar en negativo en el programa de contabilidad para luego ser ingresada la factura, luego se tendrá que archivarla.

La búsqueda de mercados, se hace al examinar geográficamente pueblos y lugares donde no existe la presencia de la empresa, trasladarse hacia esos sitios y ofrecer los productos directamente a los posibles clientes. En lo posible se trata de llegar a vender algún producto y se le pide llenar una solicitud de crédito al cliente que posteriormente se entregará a la empresa para que el cliente sea calificado.

El mercado no depende de temporadas aunque existen bajas de ventas en el mes de septiembre por el retorno a clases y en diciembre por navidad, ciclos en los cuales las personas ponen las compras de auto partes en segundo plano. Según las entrevistas al gerente que el mercado está empezando a declinar por la facilidad de entrada de nuevos competidores y la compra masiva de vehículos de nuevas marcas en el mercado.

Las ventas se realizan de acuerdo a un plan de visitas continuas que tratan de satisfacer las necesidades de los clientes sin dejarlos desprovistos. Se toma el pedido, se le da asesoría al cliente y se envía el documento de venta por fax, para chequear que se tenga lo requerido en la bodega. Luego de completado el pedido en la bodega se realiza la factura. Después se envía la mercadería por las diferentes compañías de transporte. Un inconveniente mencionado en las entrevistas es que el gerente algunas veces por ser también vendedor ofrece a los clientes conseguir mercadería que no se posee en la bodega por lo que el encargado de compras debe pasar más tiempo del indicado buscando el producto que no se tiene en las bodegas.

2.1.1.3 Financieras

La organización busca medios de financiarse ya sea a corto o largo plazo con el fin de obtener recursos para operar, producir y expandir sus negocios o a su vez poder obtener rendimientos de recursos extra que posea. La empresa Importadora Automotriz Japón siempre recurre a préstamos para realizar sus importaciones o pagar sus obligaciones a corto plazo y se dirige a las instituciones bancarias más reconocidas en el país.

La empresa no tiene problemas al momento de acudir a solicitar recursos por que cuenta con un historial de seriedad y cumplimiento de sus deudas en el sistema financiero nacional. En el caso de tener exceso de efectivo se ha usado el producto financiero de pólizas de acumulación.

El capital de trabajo de la empresa no ha sido manejado de manera adecuada, es decir los activos circulantes de la empresa no son lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable. Esto se ha dado por estrategias deficientes para cuentas de clientes de difícil o imposible recuperación, por la falta de coordinación entre los vencimientos de pagos a proveedores y el depósito de las cancelaciones de clientes en la cuenta corriente, además la falta de controles para realizar desembolsos y para captar ingresos; esto es materia del este trabajo de investigación en el capítulo 3. Las áreas principales que se debe mantener básicamente en el área financiera son:

Presupuestos: es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año permite a las organizaciones establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Contabilidad: sirve para proporcionar información útil en la toma de decisiones económicas y al final obtener los Estados Contables o Estados Financieros que son los que resumen la situación económica y financiera de la empresa.

Tesorería: es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios

Finanzas: trata, las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

A pesar de que estas áreas no se encuentran definidas claramente se tiene el control contable, el manejo de las finanzas y la tesorería en general, pero se debe mencionar que la formulación de un presupuesto que permita un control de los ingresos y egresos y mantenerse al margen de ello para realizar cualquier operación, es de gran importancia ya que la implantación de este elemento permitirá una mejor previsión de la gestión lamentablemente la empresa no cuenta con esta valiosa herramienta.

2.1.1.4 Administración de Servicios Generales

Los bienes de la empresa no poseen mayores seguridades para sus instalaciones, mercadería o personal, únicamente alarmas incorporadas. Se sugiere que se realice una adquisición de cámaras de seguridad para las instalaciones así como contratar un seguro contra incendios para el inmueble o para la bodega. En cuanto a la protección de personas se podría sugerir que quienes trabajan en bodega usen guantes y un overol.

2.2 Análisis General de las áreas Críticas

2.2.1 Área administrativa - Financiera

El área de administración cuenta con un programa contable llamado SIAI (Sistema Integrado Administrativo Contable) el mismo que fue creado por un Ingeniero en Sistemas hace más de 5 años y como la empresa ha crecido en los últimos años este no cubre las necesidades de la empresa además de que existen algunos errores en el programa lo que hace que a veces los procesos no se realicen a tiempo. Sería conveniente el adquirir un nuevo programa contable pero lo más importante es que cada uno de los empleados realice todas sus actividades correctamente así se reduciría el número de errores que solo acarrear problemas más graves en la administración. Una importante sugerencia dentro de esta área es que se considere el arriendo como un gasto debido a que es una empresa unipersonal y existe un costo de oportunidad al no estar activado el edificio dentro de la misma.

2.2.2 Área de Ventas

Esta área se maneja bajo la dirección del gerente general quien crea las estrategias de ventas y planea las zonas a cubrir además de que en los últimos meses por falta de personal en esta área ha tenido que salir a vender continuamente dejando menos tiempo para sus normales actividades dentro de la organización. La segmentación del mercado esta dada por zonas geográficas así:

Gráfico No. 24: División política del Ecuador



Fuente: redced-ec.relpe.org/book/export/html/12
 Elaborado por: redced-ec.relpe.org/book/export/html/12

Tabla No. 6: Segmentación de mercado de la empresa según división geográfica

ZONA	PROVINCIA/CIUDAD
Sierra Norte	IMBABURA
	CARCHI
	PICHINCHA
Sierra Sur	TUNGURAHUA
	AZUAY
	COTOPAXI
	CHIMBORAZO
Centro	LOJA
	QUITO NORTE
	QUITO SUR
Oriente Norte	VALLES
	NAPO
	SUCUMBÍOS
	ORELLANA
Oriente Sur	PASTAZA
	MORONA SANTIAGO
	ZAMORA CHINCHIPE

Fuente: Importadora Automotriz Japón
 Elaborado por: María Julia Pérez V.

La empresa posee alrededor de 2.000 clientes en todo el Ecuador, por esto la clasificación de los mismos es complicada por su volumen, pero se debe mencionar que esta base de datos tiene muchos clientes inactivos, otros semiactivos y otros que inclusive ya no están en el país. Por otro lado cabe recalcar que la base de datos ya no es tan útil por poseer datos desactualizados lo que acarrea ocupar mucho espacio en el sistema que podría ser usado para almacenar otros datos de más utilización.

Se ha considerado aplicar el criterio del monto de compra anual más alto considerándolo así al que sobrepase de los \$1.000,00, lo que significa que ha existido una compra constante mensual promedio de \$83,33. De la aplicación de este criterio se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla No. 7: Clientes con compras anuales mayores a \$1.000

CÓDIGO	NOMBRE	MONTO ANUAL DE COMPRA \$	Zona
SAT08	Cliente 1	3.189,57	Sierra Norte
SOT07	Cliente 2	3.352,27	
SCY14	Cliente 3	3.542,24	
SCY21	Cliente 4	2.502,32	
SCY36	Cliente 5	4.889,14	
SLS12	Cliente 6	9.364,46	Sierra Sur
SRB120	Cliente 7	13.909,47	
SRB111	Cliente 8	2.023,55	
QIV12	Cliente 9	11.713,20	Centro
SAL03	Cliente 10	3.623,54	
SPF19	Cliente 11	3.469,00	
SNL21	Cliente 12	4.621,12	Oriente Norte
SCC08	Cliente 13	3.278,53	
SNL121	Cliente 14	3.895,93	
SZM111	Cliente 15	1.113,46	Oriente Sur

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

A los clientes se los califica mediante el servicio de un buró de crédito con el que cuenta la empresa; esta herramienta debería servir para determinar una cartera efectiva de pronta recuperación. Tomando en cuenta que:

A: Son los deudores que han cumplido oportunamente con sus obligaciones

B: Son los deudores que atienden sus obligaciones aunque no a su debido tiempo.

C: Deudores que incurren en atrasos continuos, cancelaciones parciales y/o renovaciones sucesivas.

D: Deudores que no generan ingresos suficientes para el pago de los intereses ni amortizar el principal, lo que obliga a prorrogar vencimientos y a capitalizar los intereses con el consiguiente aumento de su endeudamiento.

E: Deudores declarados en quiebra o insolventes. El crédito es considerado incobrable.

Para continuar con el criterio de selección anterior se preguntará a los vendedores y cobradores de la seriedad y cumplimiento de pago de las deudas de los clientes escogiendo de estos únicamente a los clientes con calificación A y B, sin embargo no solo se limitará a ello sino a consultar su historial de pagos mediante el buró de crédito. Se sugiere trabajar solo con estos clientes estrictamente debido a la alta tasa de morosidad de la empresa que ha causado costos irrecuperables como movilización, tiempo y un desgaste de esfuerzos, por lo tanto se necesita de una rigurosa selección de clientes que permita tener un control de los recursos

que se encuentran en la venta de mercadería. En el siguiente cuadro se puede ver a los clientes seleccionados con la calificación respectiva otorgada por el buró de crédito:

Tabla No. 8: Calificación de crédito de los clientes seleccionados

CÓDIGO	NOMBRE	MONTO ANUAL \$	Zona	Calificación Buró de crédito
SAT08	Cliente 1	3.189,57	Sierra Norte	N/D
SOT07	Cliente 2	3.352,27		N/D
SCY14	Cliente 3	3.542,24		N/D
SCY21	Cliente 4	2.502,32		N/D
SCY36	Cliente 5	4.889,14		N/D
SLS12	Cliente 6	9.364,46	Sierra Sur	No registra
SRB120	Cliente 7	13.909,47		A
SRB111	Cliente 8	2.023,55		N/D
QIV12	Cliente 9	11.713,20	Centro	N/D
SAL03	Cliente 10	3.623,54		N/D
SPF19	Cliente 11	3.469,00		A
SNL21	Cliente 12	4.621,12	Oriente Norte	N/D
SCC08	Cliente 13	3.278,53		N/D
SNL121	Cliente 14	3.895,93		N/D
SZM111	Cliente 15	1.113,46	Oriente Sur	A

Fuente: Importadora Automotriz Japón, Caltec Buró.
Elaborado por: María Julia Pérez V.

A pesar de poseer dicho servicio, no ha garantizado que el cliente responda a sus obligaciones adecuadamente según las calificaciones que el sistema arroja, por lo que no se tiene una certeza de que el cliente vaya tener una capacidad de pago excelente en consecuencia aumenta aún más la morosidad de la cartera. Por consiguiente se sugiere que la empresa cree una base técnica con criterios que los vendedores y gerentes crean conveniente para poder seleccionar a un cliente antes de

entregarle la mercadería ya que ellos conocen más del mercado y de la clientela.

Del cuadro anterior se debe decir que: los clientes seleccionados por haber realizado compras mayores a \$1.000 y que posean una buena calificación de crédito son a quienes se les debe dar una atención preferencial inclusive otorgando descuentos como ya lo ha venido haciendo la empresa para estimular a la compra de sus clientes más cumplidos y fieles. Se podría facilitar la concesión de crédito a través de incorporar nuevos medios de pago como son las tarjetas de crédito que además permitan la comercialización de grandes montos de compras.

Cabe recalcar que no se pudo obtener el número de cédula de la mayoría de clientes seleccionados ya que no se poseía esa información en la base de datos, lo que indica ineficiencia en la actualización de datos y la recolección de los mismos, por lo tanto se puede decir que constituye una de las razones en la recuperación lenta y casi imposible de su cartera de clientes.

2.2.3 Área de Bodega

La bodega funciona con dos personas que se encargan del arreglo y del almacenamiento de la mercadería adecuadamente, esto no se ha cumplido a cabalidad debido a la falta de tiempo de los bodegueros que además deben recibir, revisar y llevar los productos hasta las bodegas. También realizan el despacho de mercadería. Esta área ha sido blanco de varios robos significantes que casi le han costado la supervivencia de la misma. Se debería implantar un control en esta área tan vulnerable por ejemplo realizando inventarios sorpresivos de los artículos de más movimiento.

2.2.4 Logística y Distribución

“Se define oficialmente a la logística como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente”.³⁰ Este proceso es deficiente en la empresa Importadora Automotriz Japón ya que los productos requeridos por los clientes generalmente no llegan el momento en que lo necesitan por lo que han ocurrido pérdida de la venta a esos clientes. Al llegar la mercadería el bodeguero la revisa y entrega la factura de compra al contador, y luego se llevarán los productos hacia las estanterías de la bodega.

La empresa posee una variedad muy grande de líneas de repuestos en su bodega, pero la mayoría de veces realiza compras de mercadería solo en el momento que el cliente la requiere por temor a que el inventario no se mueva y quede en la bodega sin ser vendido. Este proceso empieza cuando se hace la cotización de lo requerido telefónicamente y se escoge el precio más bajo debido a que ese criterio es el que la clientela exige en el mercado. Luego se realiza el pedido y el proveedor también confirma si en sus bodegas posee dicho producto se vuelve a llamar para confirmar y finalmente se hace la factura. Como en su mayoría los proveedores están en Guayaquil la mercadería demora en llegar alrededor de dos a tres días. Cuando llega a las instalaciones y los bodegueros la reciben es revisada en su totalidad y el trasladarla hasta la bodega es un proceso engorroso ya que como se conoce la empresa está adaptada a la casa de propiedad del dueño de la empresa la misma que posee muchas gradas para poder llegar hasta colocar la mercadería.

³⁰ www.monografias.com

Si es lo que llegó es lo que pedía un cliente entonces se la incluye directamente en el cartón que se dirigirá al destino del cliente, sino es así entonces se tratará de colocar la mercadería en las estanterías lo cual no puede ser ejecutado rápidamente debido a que se está finalizando de preparar los otros pedidos. En el caso de los clientes de provincia se tiene que trasladar los cartones hacia los diferentes transportes para que lleguen a su destino final, dependiendo de la zona toma de un día a dos días que la mercadería llegue hasta las manos del cliente. Todo este proceso de logística como se logra apreciar no es adecuado y es uno de los factores que ha influido directamente para que la imagen de la empresa no sea muy aceptada, además de que incrementa el número de clientes insatisfechos, y por lo tanto un descenso en las ventas. Es indispensable que la empresa cuente en sus instalaciones siempre con todo lo que requiere el cliente pero lo más importante sería vender solo lo que tiene la empresa para no tener que dejar que pase más tiempo hasta que lleguen las mercaderías hasta las instalaciones y posteriormente hasta el cliente. También se debe agregar que sería factible el realizar una nueva selección de proveedores que sean capaces de proveer de mercaderías con mayor rapidez y eficacia.

2.3. Análisis FODA

Este análisis permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa para poder realizar estrategias y enfrentar las condiciones tanto externas como internas.³¹ Ver gráfico No. 25

2.3.1 Matrices

Las matrices nos permiten relacionar todos los factores favorables o desfavorables del FODA y así nos ayudan a crear las estrategias necesarias para la organización.³² Ver anexos del R al V.

³¹ SERNA G, Humberto, "Planeación y Gestión Estratégica", Serie Gerentes, Cuarta Edición, 1996, Colombia.

³² STEINER A, George; "Planeación Estratégica"; Editorial Continental; 1990, México

Gráfico No. 25



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

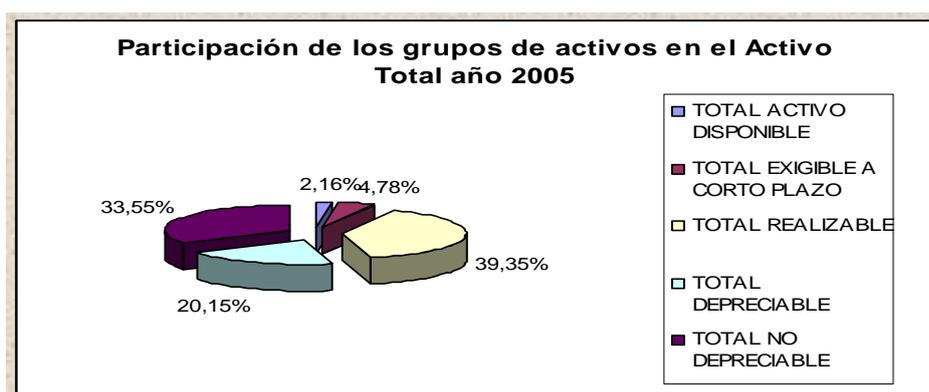
2.4 Análisis Financiero

2.4.1 Análisis Vertical

Este tipo de análisis sirve para conocer la participación de cada uno de los rubros con relación a la categoría a la que pertenecen, así los que pertenecen al activo se relacionarán con el total del mismo y los del pasivo y patrimonio con el total de ese grupo.

2.4.1.1 Balance General: Interpretación

Gráfico No. 26



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

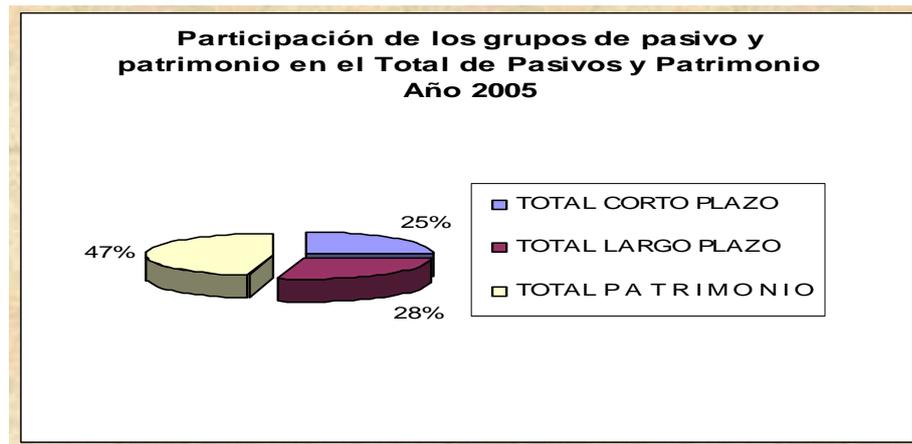
Según la observación durante el período comprendido del año 2005 al 2008, se puede decir que en el 2005, el mayor porcentaje de activos se encuentra en el realizable llegando al 39.35%, 20.15% en activos fijos, y 33.55% activo no depreciable todo esto comparado con el total de activos. Como se puede observar se encuentra una gran concentración en las mercaderías, lo cual para una empresa comercializadora no es aconsejable ya que necesita mover más rápido sus inventarios sin permitir que su capital se estanque. En este año también la empresa mantiene deudas tanto a corto como largo plazo en un total del 37.36%, en comparación con el total de pasivos y patrimonio, por lo tanto el

patrimonio representa el 62.64%, donde se refleja que el capital social tiene una participación del 70% dentro del mismo, lo que significa que las pérdidas están siendo asumidas por el capital interno de la empresa.

En el 2006, del total de los activos corrientes existe una participación de los activos exigibles del 16.43% que si se compara con el 2005 ha existido un incremento. Los realizables son representativos también con un 35.38 % respecto del total de corrientes, pero con respecto al 2005 ha existido una disminución; las deudas a largo plazo son el 16% del total de pasivos y patrimonio, mientras que uno de los más representativos se mantiene siendo el capital social que llega a un 74.15% de ese total. En el 2007, el exigible alcanzó un 20.13% del total de activos, y en cuanto a los activos realizables un 28.79%, además de un 32.91% en el activo no depreciable. Los pasivos a corto plazo representaron un 18.05% con respecto al total de pasivos y patrimonio, otro rubro representativo fue el pasivo a largo plazo que llegó al 19.85% en comparación a dicho total. El capital social representó el 74.48%. En el año 2008, las cuentas por cobrar registraron 28% con relación al total de activos corrientes mientras que los inventarios alcanzaron un 26% con respecto al mismo total. En relación al total de activos fijos, los activos no depreciables alcanzaron 27.55%. Los pasivos a corto plazo y a largo plazo representan el 18% y el 15% respectivamente con respecto al total de pasivos, los cuales son el 33% del total de pasivos y patrimonio. Se debe mencionar que en bancos y caja la empresa posee porcentajes muy reducidos con respecto al total de activos corrientes es decir el 2%, 2%,5%, y 4% respectivamente, por lo puede tener problemas de liquidez, o también puede significar deficientes políticas de cartera, ya que también se observaron constantes sobregiro bancarios y faltantes de caja. Una observación general muy importante a mencionar es que la mayor concentración de activos está en los activos realizables es decir el inventario que al parecer tiene una gran representatividad pero hay que

tomar en cuenta que eso quiere decir un gran riesgo de obsolescencia, o daños en el mismo y esto a su vez es pérdida, también en los activos exigibles hay una alta representatividad en consecuencia hay una morosidad de los clientes muy elevada.

Gráfico No. 27



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En comparación con la industria, la empresa posee una concentración en los activos fijos en un promedio de 47.06%, mientras que la industria posee 18.36%, lo que podría significar un exceso de recursos en activos que no están produciendo, y que a la larga se seguirán depreciando y perdiendo su valor.

En cuanto a la comparación de la industria los pasivos a corto plazo de la empresa representan un 21.08% son menores a los de la industria que son un 52.84%; los pasivos a largo plazo representan en la empresa un 13.75% y en la industria un 25.13% comparados con el total de pasivos y patrimonio, lo que quiere decir que la industria en su mayoría paga con efectivo a sus acreedores y no se financia por medio de préstamos a largo plazo, la empresa en cambio presenta que su financiamiento se sustenta en el largo plazo, más que el corto plazo. El patrimonio tiene una participación del 60% dentro de la empresa, mientras que en promedio la industria representa un 14%.

ANÁLISIS VERTICAL: BALANCE GENERAL
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ JAPÓN

ACTIVOS	2005	31/12/05 (%)	2006	31/12/06 (%)	2007	31/12/07 (%)	2008	31/12/08 (%)	Promedio de la Industria General(%)
ACTIVOS CORRIENTES									
ACTIVO DISPONIBLE									
BANCOS Y CAJA	\$ 7.292,22	1,20%	\$ 11.290,08	1,63%	\$ 23.392,92	3,48%	\$ 20.526,62	3,03%	
INVERSIONES MONEDA NACION	\$ 5.814,84	0,96%	\$ 4.953,42	0,71%	\$ 6.799,85	1,01%	\$ 5.242,94	0,77%	
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	\$ 13.107,06	2,16%	\$ 16.243,50	2,34%	\$ 30.192,77	4,49%	\$ 25.769,56	3,81%	
EXIGIBLE A CORTO PLAZO									
CUENTAS POR COBRAR	\$ 15.872,46	2,62%	\$ 98.440,21	14,17%	\$ 118.132,08	17,55%	\$ 127.042,24	18,76%	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 10.251,01	1,69%	\$ 11.592,53	1,67%	\$ 14.621,35	2,17%	\$ 32.617,82	4,82%	
PRESTAMOS EMPLEADOS	\$ 1.199,77	0,20%	\$ 2.301,61	0,33%	\$ 1.761,77	0,26%	\$ 677,62	0,10%	
ANTICIPOS EMPLEADOS	\$ 1.699,27	0,28%	\$ 1.803,15	0,26%	\$ 863,75	0,13%	\$ 28.981,59	4,28%	
ANTICIPOS A COMISIONES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 100,00	0,01%	\$ 482,12	0,07%	
TOTAL EXIGIBLE A CORTO PLAZO	\$ 29.022,51	4,78%	\$ 114.137,50	16,43%	\$ 135.478,95	20,13%	\$ 189.801,39	28,03%	
ACTIVO REALIZABLE									
INVENTARIOS	\$ 238.703,23	39,35%	\$ 244.170,35	35,14%	\$ 193.738,93	28,79%	\$ 176.408,15	26,05%	
IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$ -	0,00%	\$ 1.652,50	0,24%	\$ -	0,00%	\$ 121,10	0,02%	
TOTAL REALIZABLE	\$ 238.703,23	39,35%	\$ 245.822,85	35,38%	\$ 193.738,93	28,79%	\$ 176.529,25	26,07%	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 280.832,80	46,30%	\$ 376.203,85	54,15%	\$ 359.410,65	53,41%	\$ 392.100,20	57,90%	71,53%
ACTIVO FIJO									
DEPRECIABLE									
DEPRECIABLE	\$ 142.464,14	23,49%	\$ 139.587,10	20,09%	\$ 129.980,70	19,31%	\$ 146.331,94	21,61%	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 20.236,61	3,34%	\$ 33.020,34	4,75%	\$ 37.895,40	5,63%	\$ 47.807,16	7,06%	
TOTAL DEPRECIABLE	\$ 122.227,53	20,15%	\$ 106.566,76	15,34%	\$ 92.085,30	13,68%	\$ 98.524,78	14,55%	
NO DEPRECIABLE									
NO DEPRECIABLE	\$ 203.500,00	33,55%	\$ 212.000,00	30,51%	\$ 221.458,82	32,91%	\$ 186.544,43	27,55%	
TOTAL NO DEPRECIABLE	\$ 203.500,00	33,55%	\$ 212.000,00	30,51%	\$ 221.458,82	32,91%	\$ 186.544,43	27,55%	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 325.727,53	53,70%	\$ 318.566,76	45,85%	\$ 313.544,12	46,59%	\$ 285.069,21	42,10%	28,36%
OTROS ACTIVOS									0,11%
TOTAL A C T I V O S	\$ 606.560,33	100,00%	\$ 694.770,61	100,00%	\$ 672.954,77	100,00%	\$ 677.169,41	100,00%	100,00%
PASIVOS / PATRIMONIO									
P A S I V O S									
CORTO PLAZO									
PROVEEDORES	\$ 79.047,42	13,03%	\$ 68.900,04	9,92%	\$ 111.389,39	16,55%	\$ 111.127,91	16,41%	
CUENTAS POR PAGAR	\$ 327,60	0,05%	\$ 294,20	0,04%	\$ 1.850,60	0,27%	\$ 2.353,15	0,35%	
ACREEDORES VARIOS	\$ 122.027,70	20,12%	\$ 32.221,18	4,64%	\$ 5.313,72	0,79%	\$ 3.513,72	0,52%	
REMUNER.P.PAGAR EMPLEADOS	\$ 816,84	0,13%	\$ 1.088,52	0,16%	\$ 1.675,24	0,25%	\$ 3.074,22	0,45%	
PROVISIONES GENERALES	\$ -	0,00%	\$ 660,03	0,09%	\$ 1.250,81	0,19%	\$ 2.207,19	0,33%	
TOTAL CORTO PLAZO	\$ 202.219,56	33,34%	\$ 103.163,97	14,85%	\$ 121.479,76	18,05%	\$ 122.276,19	18,06%	52,84%
LARGO PLAZO									
PRESTAMOS VARIOS	\$ 24.400,17	4,02%	\$ 111.129,82	16,00%	\$ 133.581,54	19,85%	\$ 102.365,54	15,12%	
TOTAL LARGO PLAZO	\$ 24.400,17	4,02%	\$ 111.129,82	16,00%	\$ 133.581,54	19,85%	\$ 102.365,54	15,12%	25,13%
TOTAL P A S I V O S	\$ 226.619,73	37,36%	\$ 214.293,79	30,84%	\$ 255.061,30	37,90%	\$ 224.641,73	33,17%	86,34%
OTROS PASIVOS									8,37%
P A T R I M O N I O									
CAPITAL									
CAPITAL SOCIAL	\$ 428.281,83	70,61%	\$ 515.193,52	74,15%	\$ 501.236,69	74,48%	\$ 529.370,36	78,17%	
TOTAL CAPITAL	\$ 428.281,83	70,61%	\$ 515.193,52	74,15%	\$ 501.236,69	74,48%	\$ 529.370,36	78,17%	
RESERVAS									
RESERVAS DE CAPITAL	\$ 26.227,16	4,32%	\$ 24.973,90	3,59%	\$ 16.254,92	2,42%	\$ 19.854,92	2,93%	
TOTAL RESERVAS	\$ 26.227,16	4,32%	\$ 24.973,90	3,59%	\$ 16.254,92	2,42%	\$ 19.854,92	2,93%	
RESULTADOS									
TOTAL RESULTADOS	\$ -74.568,39	-12,29%	\$ -59.690,35	-8,59%	\$ -99.598,14	-14,80%	\$ -96.698,60	-14,28%	
TOTAL RESULTADOS	\$ -74.568,39	-12,29%	\$ -59.690,35	-8,59%	\$ -99.598,14	-14,80%	\$ -96.698,60	-14,28%	
TOTAL P A T R I M O N I O	\$ 379.940,60	62,64%	\$ 480.477,07	69,16%	\$ 417.893,47	62,10%	\$ 452.526,68	66,83%	13,66%
TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO	\$ 606.560,33	100,00%	\$ 694.770,86	100,00%	\$ 672.954,77	100%	\$ 677.168,41	100,00%	100,00%

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

2.4.1.2 Estado de Resultados: Interpretación

Gráfico No. 28



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En el año 2005, de los gastos operacionales que representan el 31.86% con respecto al total de ventas, se encuentran concentrados en su mayoría en los gastos de ventas que son el 22.57%.

En cuanto al 2006, de las ventas totales el 70% está constituido por el costo de ventas, lo cual es un porcentaje muy elevado; del 32.12% que representan los gastos operacionales, 19.7% corresponden a los gastos de ventas que continúan siendo altos. Los gastos financieros representan un 0.57% del total de ventas del año.

El año 2007 se caracteriza por que los gastos operacionales representan el 33% de las ventas totales, manteniéndose un porcentaje elevado en los gastos de ventas. En el 2008, a pesar de poseer un porcentaje adecuado en costo de ventas del 72 % en comparación con los demás años y frente al total de ventas, los elevados costos de operación que representan el 32.42% disminuyen la utilidad obtenida y arrojan una pérdida del ejercicio, al igual que en los años anteriores.

Como se puede observar la industria en promedio tiene un costo de ventas de alrededor del 72% con respecto a las ventas totales, por otro

lado el Promedio del competidor es del 59% en relación a este rubro, para la empresa esto es un porcentaje muy alto pero a pesar de ello se obtiene una utilidad bruta no obstante es demasiado reducida. En cuanto a los gastos en el mismo período analizado, los más representativos y fuertes son los relacionados con gastos de ventas, por lo que se sugiere analizar bien este rubro y tratar de disminuirlo ya que ello es uno de los causantes de la pérdida del ejercicio. El Promedio del competidor es del 9% en cuanto a gastos de ventas mientras que para gastos de administración es del 22% en relación a las ventas totales. La empresa, en cambio presenta en promedio en gastos de ventas 20% y en gastos de administración 13%.

Además cabe mencionar que es importante formular políticas que permitan enfrentar de una mejor manera la pérdida que sufrió la empresa por motivo de robos, ya que lo que se observa es que la empresa ha asumido la pérdida cargando un porcentaje alto de la misma a cada año principalmente en su capital y gastos. Luego de este análisis se puede decir que la empresa está atravesando por problemas muy serios de liquidez y solvencia, por lo que en estos años se ha obtenido pérdida, es de suma urgencia el reorganizar y revisar las políticas de manejo de gastos y también realizar nuevas estrategias de ventas para que se pueda recuperar. La formulación de un presupuesto de gastos y uno de efectivo constituiría una herramienta valiosa para tener el control de ingresos y egresos.

**ANÁLISIS VERTICAL: BALANCE DE RESULTADOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ JAPÓN**

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS ENTRE EL:	01/01/05 Y EL 31/12/05	31/12/05 (%)	01/01/06 Y EL 31/12/06	31/12/06 (%)	01/01/07 Y EL 31/12/07	31/12/07 (%)	01/01/08 Y EL 31/12/08	31/12/08 (%)	Promedio del competidor(%)
VENTAS DE MERCADERIAS	455.005,82	100%	381.722,12	100%	396.478,35	100,00	375.773,33	100%	100%
COSTOS DE MERCADERIAS	321.392,21	70,63	267.397,25	70,05	290.543,60	73,28	273.675,61	72,83	58,85
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	133.613,61	29,37	114.324,87	29,95	105.934,75	26,72	102.097,72	27,17	41,15
GASTOS OPERACIONALES									
TOTAL GASTOS DE VENTAS	102.714,43	22,57	75.248,07	19,71	78.065,99	19,69	73.504,37	19,56	9,44
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	42.234,99	9,28	47.351,22	12,40	55.733,66	14,06	48.326,75	12,86	22,27
TOTAL GASTOS DE OPERACION	144.949,42	31,86	122.599,29	32,12	133.799,65	33,75	121.831,12	32,42	31,71
UTILIDAD/PÉRDIDA EN OPERACIÓN	-11.335,81	-2,49	-8.274,42	-2,17	-27.864,90	-7,03	-19.733,39	-5,25	4,63
OTROS INGRESOS									
INGRESOS VARIOS	850,37	0,19	1.633,65	0,43	1.743,31	0,44	1.730,61	0,46	
INGRESOS ARRIENDO CASA	230,00	0,05	615,00	0,16	-	0,00	-	0,00	
INTERES PICHINCHA AHORROS	69,90	0,02	55,72	0,01	35,64	0,01	45,98	0,01	
INTERES INTERNACIONAL AHO	6,56	0,00	5,06	0,00	9,20	0,00	7,98	0,00	
INTERES COOP. 23 DE JULIO	0,68	0,00	15,48	0,00	21,66	0,01	6,96	0,00	
INTERES PICH. AHO. MJ	-	-	13,07	0,00	25,67	0,01	-	0,00	
INTERES COOPROG. AHO. JP	-	-	-	-	7,01	0,00	-	0,00	
INTERES COOPROG. AHO. MJ	-	-	-	-	7,01	0,00	-	0,00	
INTERES COOPROG. CER. JP	-	-	-	-	21,66	0,01	-	0,00	
INTERES COOPROG. CER. MJ	-	-	-	-	21,66	0,01	-	0,00	
INTERES GANADO CTA.VARIAS	-	-	65,49	0,02	-	0,00	40,00	0,01	
INTERES P.M.VEGA 0511953	-	-	-	-	-	0,00	2,12	0,00	
INTERES INTERFONDO JP	-	-	-	-	-	0,00	129,39	0,03	
TOTAL OTROS INGRESOS	1.157,51	0,25	2.403,47	0,63	1.892,82	0,48	1.963,04	0,52	2,70
OTROS EGRESOS									
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	2.424,74	0,53	2.157,32	0,57	3.638,75	0,92	2.420,51	0,64	0,65
OTROS EGRESOS									8,47
TOTAL OTROS EGRESOS	2.424,74	0,53	2.157,32	0,57	3.638,75	0,92	2.420,51	0,64	16,92
UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	-12.603,04	-2,77	-8.028,27	-2,10	-29.610,83	-7,47	-20.190,86	-5,37	3,21

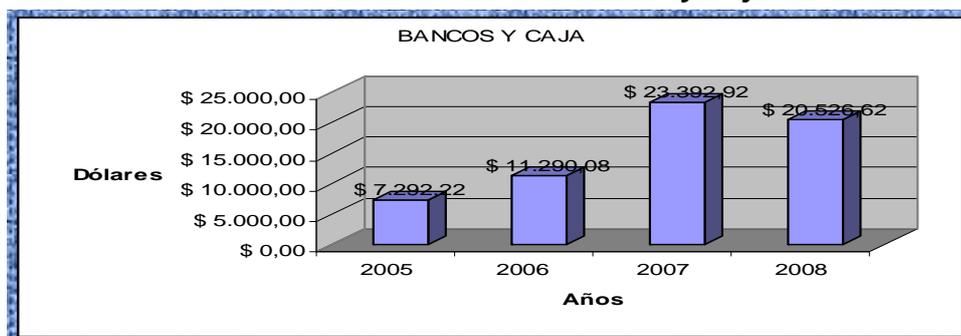
Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

2.4.2 Análisis Horizontal

Este análisis permite realizar relaciones entre los rubros en los diferentes años que se deseen analizar los estados financieros, esto se lo establece a través de determinar un año base y haciendo las comparaciones con ese mismo año. Lo que se pretende conocer con este análisis es la eficacia y eficiencia de la administración de los recursos.³³

2.4.2.1 Balance General: Interpretación

Gráfico No. 29: Evolución de la cuenta bancos y caja del 2005 al 2008

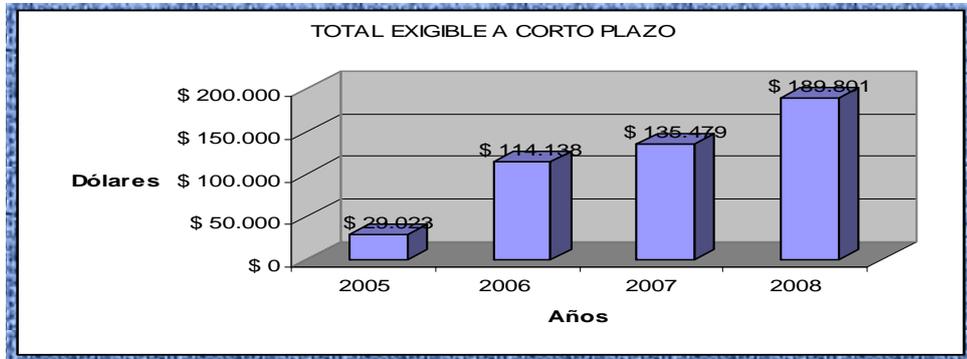


Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

De la observación de la tendencia en el tiempo del año 2005 al 2008, se puede notar que en los activos disponibles existe un incremento especialmente en el efectivo de bancos y caja y comparado con el año base, el 2006 incrementó un 54%, en el siguiente año se triplicó llegando a 220.79% y luego disminuyó alcanzando un 181.49% lo que significa probablemente que la empresa está acumulando recursos ociosos.

³³ Oswald D. Bowlín, Solín D, Martín y David F. Scott Jr: Análisis financiero guía técnica para la toma de decisiones. Ed. McGraw-Hill

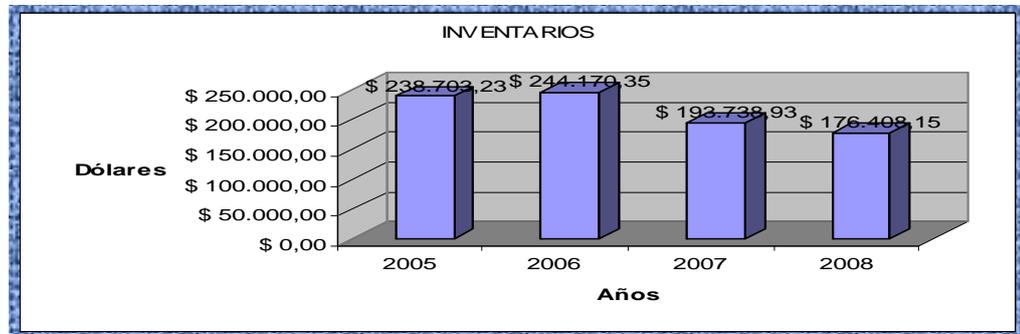
Gráfico No. 30: Evolución del grupo activos exigibles del 2005 al 2008



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En cuanto a los activos exigibles se puede ver un incremento importante en el monto de las cuentas por cobrar especialmente en clientes año a año, 520 % , 644% y 700% respectivamente en comparación con el año 2005, lo que significa una cartera por recuperar demasiado elevada a través del tiempo en los últimos años.

Gráfico No. 31: Evolución de la cuenta inventarios del 2005 al 2008



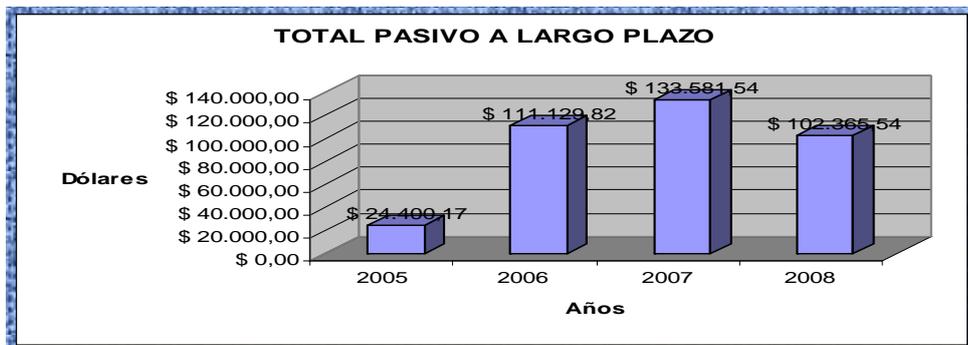
Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La mercadería dentro de los activos realizables se mantiene el nivel de existencia en las bodegas con un 2% de incremento en el 2006 en comparación al 2005, en el 2007 un descenso de 19% y en el 2008 de 26% comparado con el año 2005, lo que quiere decir que la empresa intenta no poseer mucho inventario inmóvil. También es importante mencionar que se ve una disminución hasta llegar a cero en cuanto a las importaciones lo que muestra que la empresa no ha realizado importaciones limitándose a comprar localmente, lo cual incrementa su

costo de ventas. En los activos fijos se encontró que año a año han ido disminuyendo alcanzando en el 2006 y 2007 un decremento del 13% y 25%, en el 2008 disminuyó un 19% aproximadamente comparados con el año base 2005, notándose un incremento acelerado en las depreciaciones de los mismos como es la naturaleza de los activos fijos depreciables desgastándose en el tiempo. Los activos fijos no depreciables muestran un incremento del 4% y 9% en los años 2006 y 2007 comparados con el 2005 que corresponde a la compra de propiedades, y en el 2008 un descenso del 8% debido a una venta de un inmueble de propiedad del dueño de la empresa.

En los pasivos de corto plazo se puede decir que en general existe un pago adecuado de deudas con los acreedores en el transcurso de los años 2005 al 2008 con 49% de descenso en el 2006, luego en el 2007 con un 40%, para después disminuir levemente en el 2008 un 39%, todo esto comparado con el 2005.

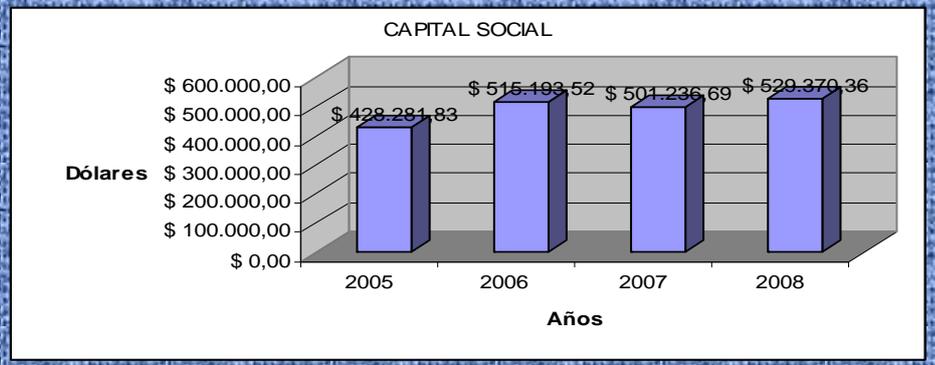
Gráfico No. 32: Evolución de pasivos a largo plazo del 2005 al 2008



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La financiación al largo plazo es preocupante ya que presenta un aumento constante año a año alcanzando porcentajes exorbitantes con respecto al 2005; 356%, 448% y 320% de incremento en los años respectivos.

Gráfico No. 33: Evolución de la cuenta capital social del 2005 al 2008



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

El capital que posee la empresa, se supone debería ser constante y no disminuir o aumentar, pero en este caso se observa que en el 2006 hubo un incremento del 30%, en el año siguiente un incremento solo del 17% comparado con el año 2005, y en el 2008 24% aproximadamente de incremento con respecto al año base 2005. Las reservas de capital una disminución del 5% en el año 2006 con respecto al 2005, 38% de disminución en el año 2007 comparado con el 2005 y en el año 2008 un decremento del 24% relacionado con el año 2005

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ JAPÓN								
ANÁLISIS HORIZONTAL: BALANCE GENERAL								
ACTIVOS	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
ACTIVOS CORRIENTES								
ACTIVO DISPONIBLE								
BANCOS Y CAJA	\$ 7.292,22	\$ 11.290,08	\$ 23.392,92	\$ 20.526,62	100,00%	154,82%	320,79%	281,49%
INVERSIONES MONEDA NACION	\$ 5.814,84	\$ 4.953,42	\$ 6.799,85	\$ 5.242,94	100,00%	85,19%	116,94%	90,16%
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	\$ 13.107,06	\$ 16.243,50	\$ 30.192,77	\$ 25.769,56	100,00%	123,93%	230,36%	196,61%
EXIGIBLE A CORTO PLAZO								
CLIENTES POR COBRAR	\$ 15.872,46	\$ 98.440,21	\$ 118.132,08	\$ 127.042,24	100,00%	620,20%	744,26%	800,39%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 10.251,01	\$ 11.592,53	\$ 14.621,35	\$ 32.617,82	100,00%	966,23%	1218,68%	2718,67%
PRESTAMOS EMPLEADOS	\$ 1.199,77	\$ 2.301,61	\$ 1.761,77	\$ 677,62	100,00%	191,84%	146,84%	56,48%
ANTICIPOS EMPLEADOS	\$ 1.699,27	\$ 1.803,15	\$ 863,75	\$ 28.981,59	100,00%	106,11%	50,83%	1705,53%
ANTICIPOS A COMISIONES	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ 482,12	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL EXIGIBLE A CORTO PLAZO	\$ 29.022,51	\$ 114.137,50	\$ 135.478,95	\$ 189.801,39	100,00%	393,27%	466,81%	653,98%
ACTIVO REALIZABLE								
INVENTARIOS	\$ 238.703,23	\$ 244.170,35	\$ 193.738,93	\$ 176.408,15	100,00%	102,29%	81,16%	73,90%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$ -	\$ 1.652,50	\$ -	\$ 121,10	100,00%	0,00%	0,00%	0
TOTAL REALIZABLE	\$ 238.703,23	\$ 245.822,85	\$ 193.739,00	\$ 176.529,25	100,00%	102,98%	81,16%	73,95%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 280.832,80	\$ 376.203,85	\$ 359.410,72	\$ 392.100,20	100,00%	133,96%	127,98%	139,62%
ACTIVO FIJO								
DEPRECIABLE								
DEPRECIABLE	\$ 142.464,14	\$ 139.587,10	\$ 129.980,70	\$ 146.331,94	100,00%	97,98%	91,24%	102,71%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 20.236,61	\$ 33.020,34	\$ 37.895,40	\$ 47.807,16	100,00%	163,17%	187,26%	236,24%
TOTAL DEPRECIABLE	\$ 122.227,53	\$ 106.566,76	\$ 92.085,30	\$ 98.524,78	100,00%	87,19%	75,34%	80,61%
NO DEPRECIABLE								
NO DEPRECIABLE	\$ 203.500,00	\$ 212.000,00	\$ 221.458,82	\$ 186.544,43	100,00%	104,18%	108,82%	91,67%
TOTAL NO DEPRECIABLE	\$ 203.500,00	\$ 212.000,00	\$ 221.458,82	\$ 186.544,43	100,00%	104,18%	108,82%	91,67%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 325.727,53	\$ 318.566,76	\$ 313.544,12	\$ 285.069,21	100,00%	97,80%	96,26%	87,52%
TOTAL ACTIVOS	\$ 606.560,33	\$ 694.770,61	\$ 672.954,84	\$ 677.169,41	100,00%	114,54%	110,95%	111,64%
PASIVOS / PATRIMONIO								
PASIVOS								
CORTO PLAZO								
PROVEEDORES	\$ 79.047,42	\$ 68.900,04	\$ 111.389,39	\$ 111.127,91	100,00%	87,16%	140,91%	140,58%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 327,60	\$ 294,20	\$ 1.850,60	\$ 2.353,15	100,00%	89,80%	564,90%	718,30%
ACREEDORES VARIOS	\$ 122.027,70	\$ 32.221,18	\$ 5.313,72	\$ 3.513,72	100,00%	26,40%	4,35%	2,88%
REMUNER.P.PAGAR EMPLEADOS	\$ 816,84	\$ 1.088,52	\$ 1.675,24	\$ 3.074,22	100,00%	0,00%	0,00%	0
PROVISIONES GENERALES	\$ -	\$ 660,03	\$ 1.250,81	\$ 2.207,19	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL CORTO PLAZO	\$ 202.219,56	\$ 103.163,97	\$ 121.479,76	\$ 122.276,19	100,00%	51,02%	60,07%	60,47%
LARGO PLAZO								
PRESTAMOS VARIOS	\$ 24.400,17	\$ 111.129,82	\$ 133.581,54	\$ 102.365,54	100,00%	455,45%	547,46%	419,53%
TOTAL LARGO PLAZO	\$ 24.400,17	\$ 111.129,82	\$ 133.581,54	\$ 102.365,54	100,00%	455,45%	547,46%	419,53%
TOTAL PASIVOS	\$ 226.619,73	\$ 214.293,79	\$ 255.061,30	\$ 224.641,73	100,00%	94,56%	112,55%	99,13%
PATRIMONIO								
CAPITAL								
CAPITAL SOCIAL	\$ 428.281,83	\$ 515.193,52	\$ 501.236,69	\$ 529.370,36	100,00%	120,29%	117,03%	123,60%
TOTAL CAPITAL	\$ 428.281,83	\$ 515.193,52	\$ 501.236,69	\$ 529.370,36	100,00%	120,29%	117,03%	123,60%
RESERVAS								
RESERVAS DE CAPITAL	\$ 26.227,16	\$ 24.973,90	\$ 16.254,92	\$ 19.854,92	100,00%	95,22%	61,98%	75,70%
TOTAL RESERVAS	\$ 26.227,16	\$ 24.973,90	\$ 16.254,92	\$ 19.854,92	100,00%	95,22%	61,98%	75,70%
RESULTADOS								
RESULTADOS	\$ -74.568,39	\$ -59.690,35	\$ -99.598,14	\$ -96.697,60	100,00%	80,05%	133,57%	129,68%
TOTAL RESULTADOS	\$ -74.568,39	\$ -59.690,35	\$ -99.598,14	\$ -96.697,60	100,00%	80,05%	133,57%	129,68%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 379.940,60	\$ 480.477,07	\$ 417.893,47	\$ 452.527,68	100,00%	182,86%	177,12%	178,23%
TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO	\$ 606.560,33	\$ 694.770,61	\$ 672.954,77	\$ 677.169,41	100,00%	114,54%	110,95%	111,64%

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

2.4.2.2 Estado de Resultados: Interpretación

Gráfico No. 34



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Este análisis se realizó con la comparación de los años 2005 y 2006, así como también 2007 y 2008; de esto se puede decir que en el primer período señalado las ventas tuvieron un descenso del 16.11% en el año 2006 con respecto al 2005. Esto repercute obviamente en la disminución de los gastos que alcanzó un 15.42 % en el 2006 comparado con el 2005, ya que es un reflejo de que los ingresos operacionales de la empresa disminuyeron por lo tanto su actividad operacional también.

Con lo señalado la empresa no se puede recuperar de su pérdida operacional registrada en el 2005, ya que en el 2006 también registra pérdida, pero esta vez la misma es menor registrándose un decremento en pérdida del año 2005 al 2006 de 36.30 %.

La empresa tiene ingresos no operacionales de los recursos que mantiene en instituciones financieras de los cuales se generan intereses, así como de arriendos y por ingresos varios, por lo que se puede notar un aumento de estos rubros del año 2005 al 2006 de un 107.64 %. Los gastos por intereses disminuyeron del 2005 al 2006 solo en un 11.03%.

Gráfico No. 35

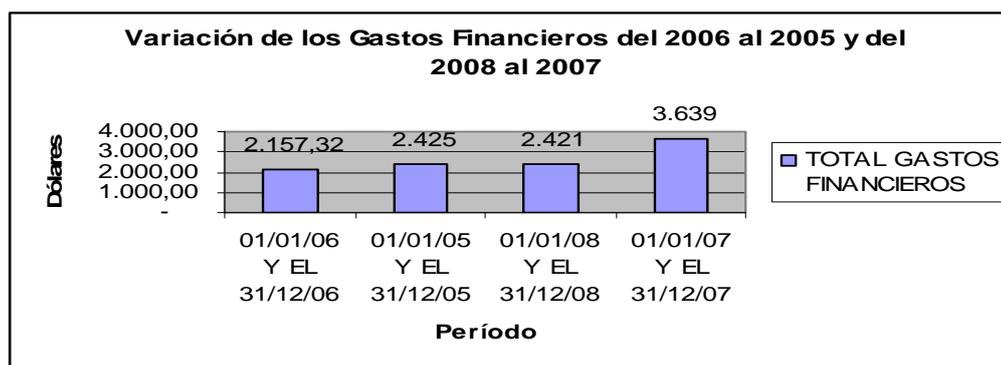


Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Del año 2007 al 2008, se puede ver una reducción de las ventas de un 5.22%. No obstante se destaca que el monto de ventas realizado va de la mano con los gastos, ya que si aumentan las ventas se ve también un incremento de los gastos lo cual no deja un panorama muy alentador y por lo tanto se registran tanto pérdidas operacionales como pérdidas del ejercicio en los dos años.

En gastos operacionales se registra un incremento de 4.95% comparando el año 2007 al 2008, y un aumento en los gastos administrativos del 14%. También se registran pérdidas operacionales, pero han disminuido un 29.18% del 2007 al 2008.

Gráfico No. 36



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Los ingresos no operacionales han aumentado en un 3% el año 2008 con respecto al 2007. Los gastos financieros del año 2007 al 2008 disminuyeron un 33, 5%. Si comparamos los dos períodos se podría decir que se nota una recuperación de los resultados porque a pesar de registrar pérdidas, se nota una disminución de la misma en general.

ANÁLISIS HORIZONTAL
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ JAPÓN

EDO. GANANCIAS Y PERDIDAS ENTRE EL	01/01/06 Y EL 31/12/06	01/01/05 Y EL 31/12/05	Variación Absoluta	Variación Relativa %	01/01/06 Y EL 31/12/06	01/01/07 Y EL 31/12/07	Variación Absoluta	Variación Relativa %
VENTAS DE MERCADERIAS	381.722,12	455.006	-73.284	-16,11	375.773	396.478	-20.705	-5,22
COSTOS DE MERCADERIAS	267.397,25	321.392	-53.995	-16,80	273.676	290.544	-16.868	-5,81
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	114.325	133.614	-19.289	-14,44	102.098	105.935	-3.837	-3,62
GASTOS OPERACIONALES								
GASTOS DE VENTAS	75.248,07	102.714,43	-27.466	-26,74	73.504,37	78.066	-4.562	-5,84
GASTOS ADMINISTRACION	47.351,22	42.234,99	5.116	12,11	48.326,75	55.734	-7.407	-13,29
TOTAL GASTOS DE OPERACION	122.599	144.949	-22.350	-15,42	121.831	133.800	-11.969	-8,95
UTILIDAD/PÉRDIDA EN OPERACIÓN	-8.274	-11.336	3.061	-27,01	-19.733	-27.865	8.132	-29,18
OTROS INGRESOS								
INGRESOS VARIOS	1.633,65	850	783	92,11	1.731	1.743	-13	-0,73
INGRESOS ARRIENDO CASA	615,00	230	385	167,39	-	-	-	0,00
INTERES PICHINCHA AHORROS	55,72	70	-14	-20,29	46	36	10	29,01
INTERES INTERNACIONAL AHO	5,06	7	-2	-22,87	8	9	-1	-13,26
INTERES COOP. 23 DE JULIO	15,48	1	15	2.176	7	22	-15	-67,87
INTERES PICH. AHO. MJ	13,07	-	13	0,00	-	26	-26	0,00
INTERES COOPROG. AHO. JP	0	-	0	0,00	-	7	-7	0,00
INTERES COOPROG. AHO. MJ	-	-	0	0,00	-	7	-7	0,00
INTERES COOPROG. CER. JP	0	-	0	0,00	-	22	-22	0,00
INTERES COOPROG. CER. MJ	-	-	0	0,00	-	22	-22	0,00
INTERES GANADO CTA VARIAS	65,49	-	0	0,00	40	-	40	0,00
INTERES P.M.VEGA 0511953	-	-	0	0,00	2	-	2	0,00
INTERES INTERFONDO JP	-	-	0	0,00	129	-	129	0,00
TOTAL OTROS INGRESOS	2.403	1.158	1.246	107,64	1.963	1.893	70	3,71
OTROS EGRESOS								
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	2.157,32	2.425	-267	-11,03	2.421	3.639	-1.218	-33,48
TOTAL OTROS EGRESOS	2.157	2.425	-267	-11,03	2.421	3.639	-1.218	-33,48
UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUEST	-8.028	-12.603	4.575	-36,30	-20.191	-29.611	9.420	-31,81

2.4.3 Razones Financieras

Con el objetivo de conocer la situación económica-financiera de la empresa se realizará el análisis de las proporciones más relevantes para poder interpretar los resultados y emitir criterios más acertados que solo con el análisis vertical y horizontal.³⁴

Las razones financieras se clasifican en los siguientes grandes grupos:

³⁴ BRIGHAM, Eugene y HOUSTON Joel: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2001, México, Editorial CECSA.

- ✚ Liquidez
- ✚ Actividad
- ✚ Rentabilidad
- ✚ Apalancamiento
 - Operativo
 - Financiero

2.4.3.1. Razones de Liquidez

Razón de circulante

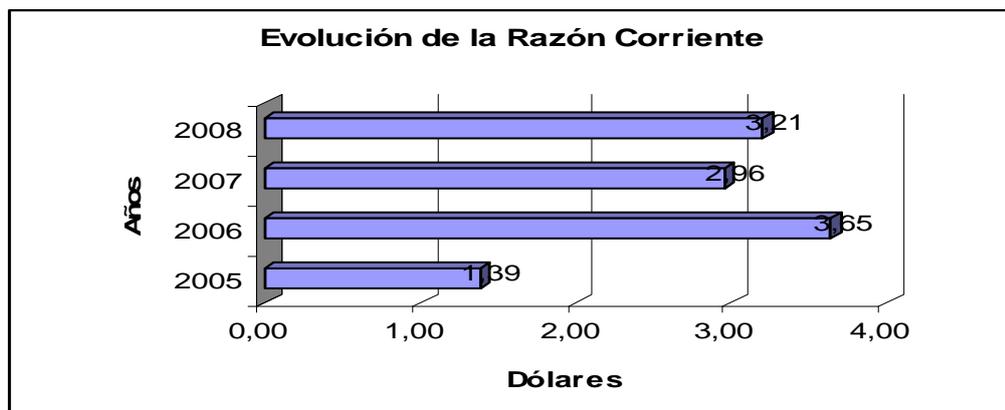
$$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Es una medida de liquidez a corto plazo, muestra la relación del efectivo y otros activos circulantes respecto a los pasivos circulantes de una compañía.³⁵ Una razón de circulante ideal está entre 1.5 a 2.5 veces.

2005	2006	2007	2008	Promedio
1,39	3,65	2,96	3,21	2,80

Promedio del competidor
1,99

Gráfico No. 37



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

³⁵ BRIGHAM, Eugene y HOUSTON Joel: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2001, México, Editorial CECSA.

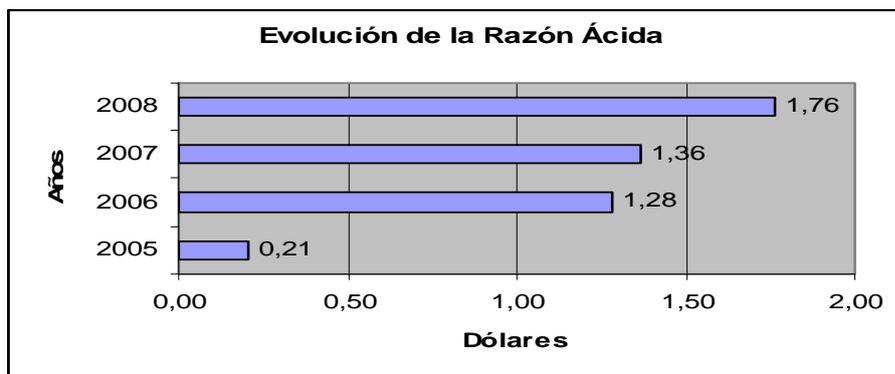
En el 2005 la empresa refleja un buen índice de 1.39 y en el 2007 2.96. Es decir que por cada dólar que se debe en el corto plazo posee 1.39 dólares y 2.96 respectivamente para responder a ello. En los años 2006 y 2008 se aprecia un aumento de este índice lo que quiere decir que a pesar de haber aumentado y ello ser una buena señal de que la empresa tiene 3.65 y 3.21 dólares en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes respectivamente podría ser ideal para los acreedores, para la empresa podría significar que no hay una correcta utilización del efectivo y de los demás activos a corto plazo, ya que existe un exceso de recursos.

Con respecto al promedio del competidor que posee 1.99 dólares la empresa posee 2.89 dólares para responder a sus deudas en el corto plazo, esto probablemente quiere decir que hay muchos recursos líquidos tal vez sin que estos sean productivos.

Razón rápida o prueba del ácido

$$\frac{\text{Activos circulantes-Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Gráfico No. 38



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

2005	2006	2007	2008	Promedio
0,21	1,28	1,36	1,76	1,15

Promedio del competidor
1,48

A diferencia de la razón anterior se restan los inventarios ya que, estos son el activo menos líquido de los activos circulantes, por lo tanto podrían terminar en pérdida, obsolescencia o podrían resultar dañados, además se podría tener una liquidez inmovilizada si es que el inventario se mueve con lentitud. Representa la habilidad de la empresa para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, para enfrentar las obligaciones más exigibles. Un índice ideal en este caso está entre 1 a 1.5.³⁶

En el año 2005 la empresa registra 0.21 lo que la coloca en aprietos para responder a sus obligaciones con sus activos más líquidos y así poder subsistir sin necesidad de recurrir a la venta de inventarios. En los años 2006 y 2007, se presenta una situación más favorable ya que los índices registran 1.28 y 1.36 respectivamente, por lo que se encuentran en lo ideal.

En el 2008 se puede apreciar un aumento de este índice al reflejar 1.76. Con esto refleja que la empresa por cada dólar que debe en el corto plazo posee 1.30 dólares que se convertirán rápidamente en dinero, y en el 2007 por cada dólar posee 1.49 dólares, para respaldar sus deudas más recurrentes, y en el 2008 posee 1.76 dólares para responder a cada dólar que debe.

La empresa posee en promedio 1.15 dólares para responder a sus obligaciones más exigentes mientras que el promedio del competidor es de 1.48 dólares, lo que coloca a la empresa que se está analizando en un

³⁶ STANLEY B. Block y GEOFFREY A.Hirt: Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición, 2001, Irwin Mc Graw Hill

buena posición ya que se encuentra entre 1 y 1.50 dólares que es lo ideal, para poder pagar sus deudas sin tener que recurrir a vender sus inventarios.

Capital de Trabajo Neto

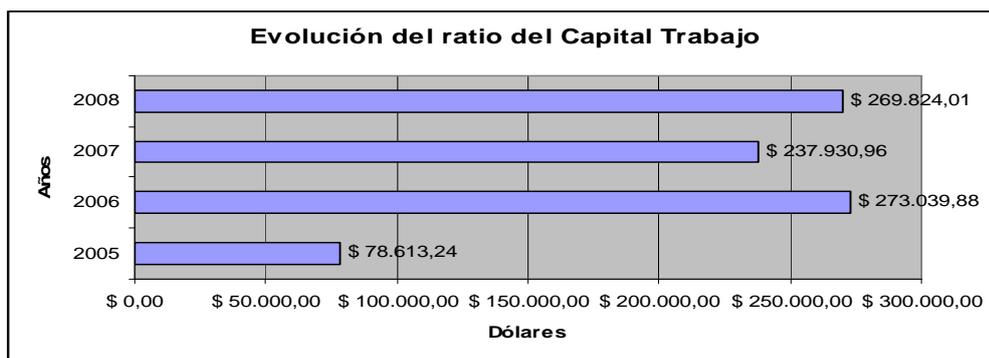
Activo Corriente - Pasivo Corriente

Más que una razón es considerada un indicador financiero, permite saber que disponibilidad de dinero tendrá la empresa para poder operar y la capacidad de enfrentar sus pasivos corrientes en un período de tiempo.³⁷

2005	2006	2007	2008	Promedio
\$ 78.613,24	\$ 273.039,88	\$ 237.930,96	\$ 269.824,01	\$ 214.852,02

Promedio del competidor
\$ 106.900,08

Gráfico No. 39



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En general podemos decir que el capital de trabajo de la empresa no es muy eficiente ya que se puede notar que no existen estrategias claras para manejarlo, por lo que se presentan variaciones en su constitución en

³⁷ STANLEY B. Block y GEOFFREY A.Hirt: Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición, 2001, Irwin Mc Graw Hill

lugar de un crecimiento favorable para su funcionamiento. Este se relaciona directamente con la relación circulante que también ha presentado varias irregularidades. Si se compara el promedio de la empresa que posee 214.852 dólares frente al promedio del competidor de 106.900 dólares en el capital de trabajo neto se puede decir la capacidad de la empresa es mayor para pagar sus deudas a medida que vencen.

2.4.3.2 Razones de Actividad

Razón de Rotación del Inventario

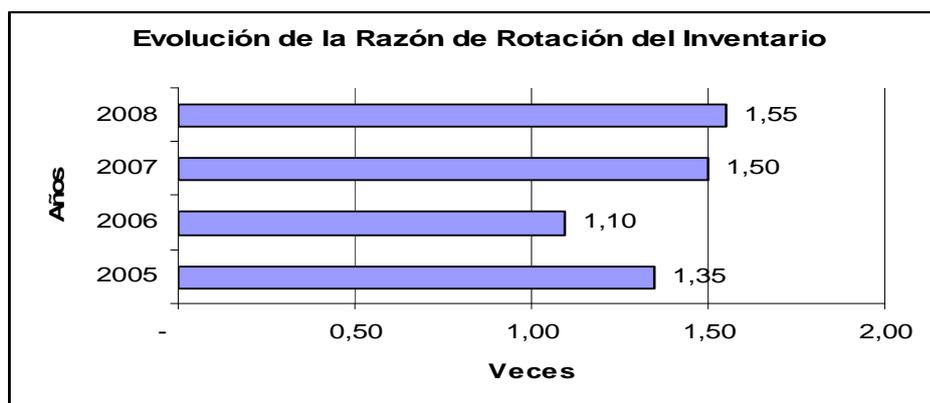
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Permite saber la eficiencia en la utilización de los inventarios para generar ventas efectivas.³⁸

2005	2006	2007	2008	Promedio
1,35	1,10	1,50	1,55	1,37

Promedio del competidor
5,83

Gráfico No. 40



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

³⁸ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill

El inventario se movió por concepto de ventas 1.35 veces en el año 2005, mientras que en el año siguiente se obtuvo un movimiento de 1.10 veces, en el 2007, se observa una recuperación del promedio del movimiento del inventario de la empresa al registrar 1.50 veces de rotación, así como también en el 2008 donde se obtuvo un ligero incremento con 1.55.

Si se compara el promedio del competidor de 1.37 veces frente al promedio del competidor con 5.83 veces, la empresa está en desventaja al mover demasiado lento sus inventarios mientras que la competencia los mueve cuatro veces más rápido.

Se puede apreciar que la principal razón de bajas en las ventas se refleja en esta razón de rotación ya que las existencias no son eficientemente administradas, al no moverse más rápidamente por medio de políticas determinadas y acertadas dentro de la empresa.

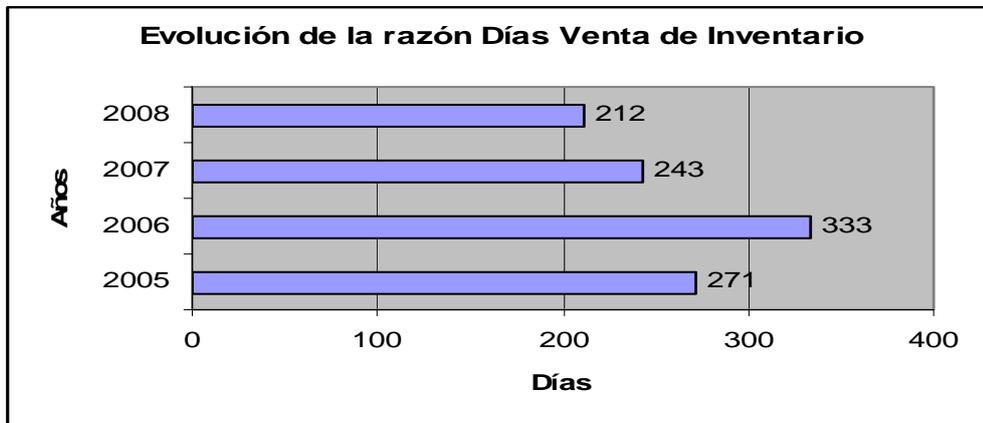
Días de ventas de inventario

365 días Rotación del Inventarios
--

2005	2006	2007	2008	Promedio
271	333	243	212	265

Promedio del competidor
67

Gráfico No.41



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Los días que el inventario se queda en la empresa hasta ser vendido son de 271, 333, 243 y 212 días respectivamente. La empresa demora en movilizar su inventario generalmente alrededor de ocho meses. El competidor mueve sus inventarios cada 67 días en promedio, mientras que la empresa demora 265 en promedio, esto constituye una desventaja por la ineficiencia de administración de inventarios.³⁹

Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Permite conocer la rapidez con la que es posible cobrar las ventas realizadas. Se expresa en veces.⁴⁰

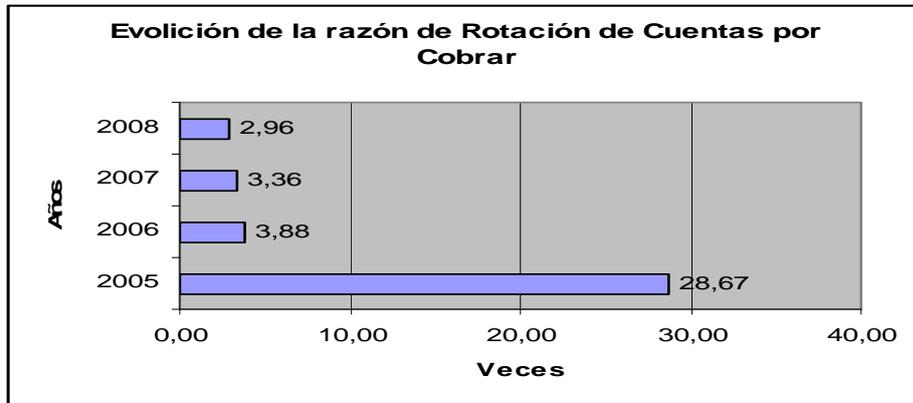
2005	2006	2007	2008	Promedio
28,67	3,88	3,36	2,96	9,71

Promedio del competidor
10,17

³⁹ STANLEY B. Block y GEOFFREY A.Hirt: Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición, 2001, Irwin Mc Graw Hill

⁴⁰ STANLEY B. Block y GEOFFREY A.Hirt: Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición, 2001, Irwin Mc Graw Hill

Gráfico No. 42



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La empresa cobró sus ventas a crédito pendientes de pago y volvió a prestar el dinero 28.67 veces durante el año 2005 que en comparación con 3.88 veces en el 2006 que muestra un gran descenso, luego en el 2007 se registra 3.36 veces y finalmente una nueva disminución en el 2008 con 2.96 veces que muestra que la empresa no es lo suficientemente eficiente para recuperar su dinero de los clientes. Frente al promedio del competidor que cobró sus ventas 10.17 veces la empresa en promedio cobró 9.71 veces. Esto podría ser un reflejo de que en el sector en general existen problemas para que las mismas puedan recuperar el dinero de las ventas realizadas.

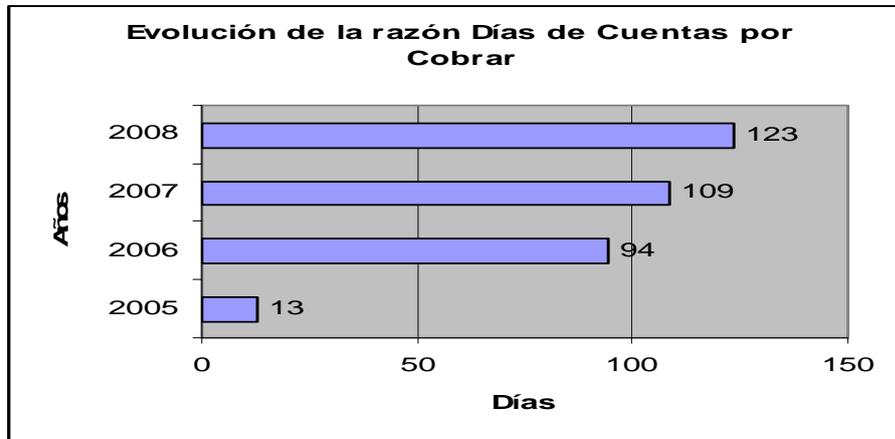
Días de ventas en cuentas por cobrar

$$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del Inventarios}}$$

2005	2006	2007	2008	Promedio
13	94	109	123	85

Promedio del competidor
42

Gráfico No. 43



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En consecuencia con la razón anterior, la empresa cobró sus ventas a crédito en 13, 94, 109 y 123 días respectivamente. La situación de cobro a los clientes es crítica ya que año a año se ve un aumento de los días que demora la empresa hasta tener el dinero de sus ventas de vuelta en la empresa.⁴¹

A pesar de que la razón anterior colocaba a todas las empresas en apuros para recuperar sus cuentas por cobrar de clientes, esta razón muestra que en promedio la empresa demora 85 días para cobrar mientras que el competidor lo hace en la mitad de ese tiempo, 42 días.

Razón de Rotación de Activos Fijos

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

Mide la eficiencia con la que se utiliza la planta y equipo en una empresa.⁴²

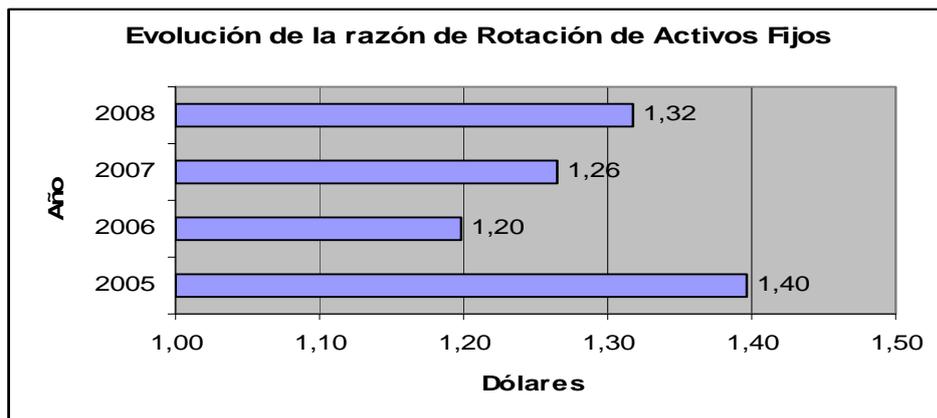
2005	2006	2007	2008	Promedio
1,40	1,20	1,26	1,32	1,29

⁴¹ STANLEY B. Block y GEOFFREY A.Hirt: Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición, 2001, Irwin Mc Graw Hill.

⁴² DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México., Editorial Alfaomega

Promedio del competidor
9,31

Gráfico No. 44



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Estos resultados se interpretan en veces, por lo tanto se puede decir que la empresa ha tenido desniveles en el rendimiento esperado de sus activos fijos en el período indicado. En otras palabras por cada dólar en activos fijos la empresa generó 1.40, 1.20, 1.26 y 1.32 dólares respectivamente en ventas. El competidor en promedio muestra que tiene una mayor eficiencia utilizando la capacidad instalada con respecto a las ventas ya que genera 9.31 dólares en promedio, frente al promedio de la empresa que solo genera 1.29 dólares.

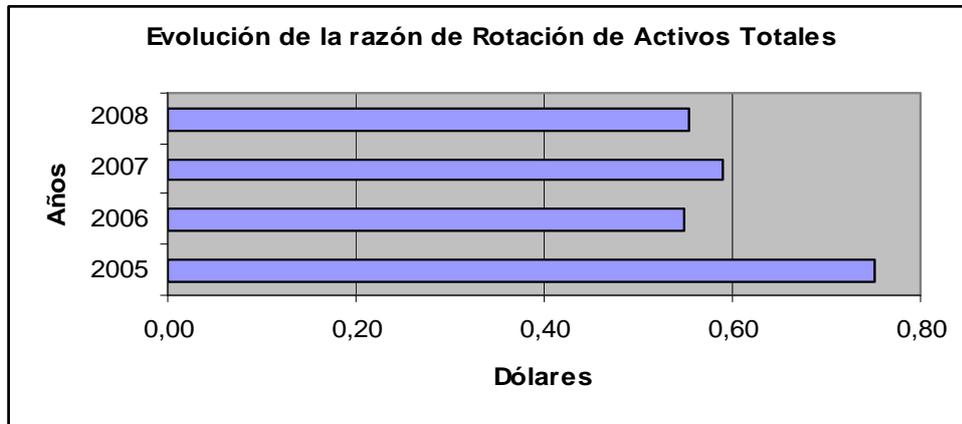
Rotación de Activos Totales

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

2005	2006	2007	2008	Promedio
0,75	0,55	0,59	0,55	0,61

Promedio del competidor
2,05

Gráfico No. 45



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La empresa, por cada dólar en activos totales generó solo 0.75, 0.55, 0.59 y 0.55 dólares en ventas respectivamente, lo que indica una situación desfavorable, ello significa que la empresa tiene problemas en la administración sus activos totales. En comparación con el promedio del competidor que tiene una mejor utilización del activo total respecto de las ventas con 2.05 dólares, la empresa genera en promedio 0.61 dólares por cada dólar en activos totales.⁴³

Rotación De cuentas por pagar

Esta razón nos permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo.⁴⁴

Compras a crédito
Cuentas por Pagar promedio

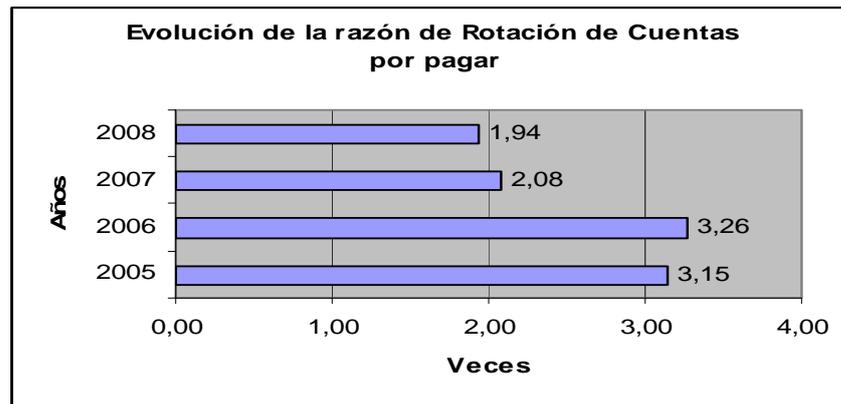
2005	2006	2007	2008	Promedio
3,15	3,26	2,08	1,94	2,61

⁴³ DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México., Editorial Alfaomega.

⁴⁴ GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

Promedio del competidor
13,08

Gráfico No. 46



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La empresa convierte en efectivo sus cuentas por pagar 3.15, 3.26, 2.08, 1.94 veces respectivamente y en promedio del período 2005 al 2008 lo hace 2.61 veces, en comparación con la competencia que registra 13.08 veces, se encuentra en una posición desfavorable ya que la competencia realiza sus pagos más seguido en el año. Aunque esto no es más que el reflejo de que la empresa tiene tres meses para cancelar sus deudas, plazo otorgado por sus proveedores.

Período promedio de pago

Expresa el número de días promedio que la empresa tarda en pagar sus cuentas a proveedores.⁴⁵

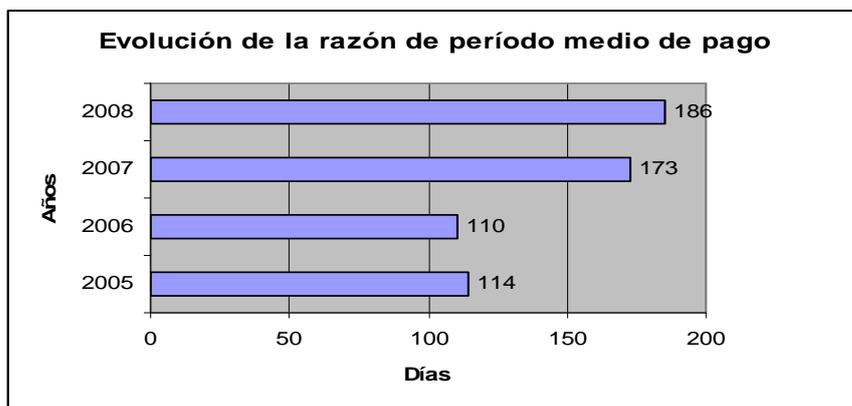
365
Rotación de cuentas por pagar

2005	2006	2007	2008	Promedio
114	110	173	186	146

⁴⁵ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

Promedio del competidor
33

Gráfico No. 47



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La empresa tarda en pagar sus deudas 114, 110, 173 y 186 días respectivamente, y el promedio es de 146 días. La competencia, tiene un promedio de pago de 33 días, lo cual al parecer es una desventaja de la empresa, pero en verdad quiere decir que la empresa tiene un plazo de pago promedio de tres meses que sus proveedores le han otorgado, mientras que a la competencia es de 30 días.

2.4.3.3. Razones de Rentabilidad

Razón de rentabilidad sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Esta razón permite saber el grado de eficiencia de la utilidad sobre las ventas obtenidas en un período de tiempo.⁴⁶

2005	2006	2007	2008	Promedio
-2,77	-2,10	-7,47	-5,37	-4,43

⁴⁶ DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México., Editorial Alfaomega.

Promedio del competidor
3,13

La empresa registra pérdidas en estos últimos años y se han dado según los entrevistados por que los gastos de operación son tan altos que no logran cubrir las ventas además de las consecuencias de asumir en su capital las pérdidas de un robo descubierto en el 2004. Por lo tanto no existe una utilidad que la empresa reciba por cada dólar que vende. El competidor por su parte en promedio posee 3.13 dólares de utilidad neta por cada dólar que vende.

Razón de rentabilidad sobre activos (ROA)

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
--

Mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total.⁴⁷

2005	2006	2007	2008	Promedio
-2,08	-1,16	-4,40	-2,98	-2,65

Promedio del competidor
3,90

Como se explicó en la razón anterior las razones para las pérdidas obtenidas, son conocidas y es un problema muy grave con el que tiene que lidiar la empresa, para lo cual debe elaborar lo más pronto posible, lineamientos para enfrentar esta situación muy negativa que está afectando a la empresa, sin obtener un rendimiento logrado por los activos.

⁴⁷ DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México, Editorial Alfaomega

El competidor en promedio presenta una utilidad de 3.90 dólares por cada dólar invertido en sus activos, esto es un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Razón de rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Es una razón que permite saber el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta sobre el patrimonio neto.⁴⁸

2005	2006	2007	2008	Promedio
-3,32	-1,67	-7,09	-4,46	-4,13

Promedio del competidor
5,40

Como ya se mencionó, la empresa obtuvo pérdidas en los últimos años y esto afecta de manera más drástica al patrimonio de la empresa comparado con el rendimiento sobre activos, ya que es la empresa quien está asumiendo directamente año a año los robos detectados en el 2004. El promedio del competidor del rendimiento sobre el patrimonio es de 5.40 dólares por cada cien dólares invertidos en el patrimonio.

La Identidad DuPont

Lleva su nombre en honor a la empresa que difundió su uso, y descompone al ROE en: el margen de utilidad sobre las ventas, la rotación de activo total y el multiplicador del patrimonio neto. Esto quiere decir en otras palabras que ROE o la rentabilidad patrimonial de un negocio puede verse afectada por el Margen Neto (Eficiencia Operativa),

⁴⁸ DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México, Editorial Alfaomega

la productividad del activo (Eficiencia del uso de recursos) Y apalancamiento de los activos (Apalancamiento financiero).⁴⁹

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

2005	2006	2007	2008	Promedio
-3,32	-1,67	-7,09	-4,46	-4,13

Promedio del competidor
14,23

2,77*0,75*1,60	2,10*0,55*1,45	7,47*0,59*1,61	5,37*0,55*1,5
----------------	----------------	----------------	---------------

Esta fórmula nos dice que hubo una pérdida sobre ventas de -3.32%, -1.67%, -7.09 % y -4.46 respectivamente, por otro lado se entiende que el activo total se vendió 0.75, 0.55, 0.59 y 0.55 veces respectivamente. El multiplicador del patrimonio neto muestra que por cada dólar de patrimonio neto existieron 1.60, 1.45, 1.61 y 1.5 dólares respectivamente de activo total generando utilidad. Indudablemente las pérdidas de los tres últimos años influyen en la determinación de esta razón, por lo que la misma es negativa, ya que principalmente no existe eficiencia operativa. El competidor ha mantenido una eficiencia del uso de los recursos para producir ventas y en promedio ha obtenido 14.23 dólares.

2.4.3.4. Razones de Apalancamiento Financiero y Operativo

Razón de deuda

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

⁴⁹ BRIGHAM, Eugene y HOUSTON Joel, Fundamentos de Administración Financiera, 3ra. Edición, Editorial CECSA.

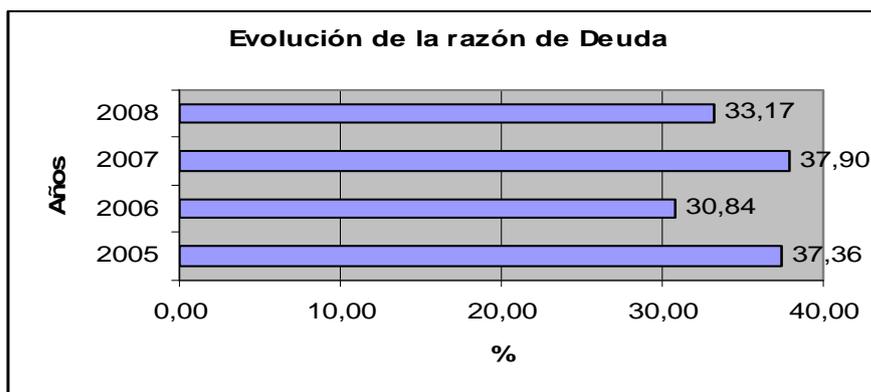
Mide el porcentaje de recursos que proporcionan los acreedores.

Los acreedores prefieren razones de deuda bajas debido a que cuanto menor sea la razón, mayor será el margen de seguridad o protección contra pérdidas de los acreedores en caso de liquidación.⁵⁰

2005	2006	2007	2008	Promedio
37,36%	30,84%	37,90%	33,17%	34,82%

Promedio del competidor
63,04%

Gráfico No. 48



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Con estos resultados, en los años 2005 y 2006 los acreedores han aportado con un 37.36% y 30.84 % respectivamente en el financiamiento total de la compañía; en el 2007 y 2008 los acreedores poseían el 36.62 % y 33.12 respectivamente. Entonces se puede decir que los acreedores de la empresa tomarán en cuenta si esta razón tiende a bajar ya que significa mayor seguridad contra pérdidas en caso de liquidación. La empresa es capaz de responder a sus obligaciones con terceros y

⁵⁰ Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Especialidad en Finanzas, CP Daniel Moska Arreola, Agosto de 1998

además tiene capacidad de endeudamiento. El 63.04% de los activos del competidor en promedio han sido financiados por fuentes externas, mientras que en la empresa el 34.82 % de sus recursos han sido financiados por fuentes externas.

De esto se podría decir que la empresa está en una buena posición debido a que depende en menor proporción de terceros para obtener sus recursos.

Razón de Cobertura de Intereses

$$\frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Mediante esta medida se puede conocer el grado de protección a los acreedores e inversionista a largo plazo. Proporciona la medida en la que la utilidad de operación puede disminuir antes de que la compañía sea incapaz de cumplir con sus pagos de intereses anuales.⁵¹

2005	2006	2007	2008	Promedio
-4,68	-3,84	-7,66	-8,15	-6,08

Promedio del competidor
11,43

Los gastos en que incurre la empresa son muy altos lo que ha ocasionado pérdidas operacionales y por lo tanto la posibilidad para pagar préstamos e inversiones es muy escasa. El promedio del competidor muestra que la utilidad de operación cubre en un 11.43 % los gastos financieros.⁵²

⁵¹ BRIGHAM, Eugene y HOUSTON Joel, Fundamentos de Administración Financiera, 3ra. Edición, Editorial CECSA.

⁵² BERNSTEIN, Leopold A.: Análisis de Estados Financieros, Teoría Aplicada e Interpretación, 1995, México, Mc Graw Hill.

Razón de Deuda a corto plazo a Activo Total

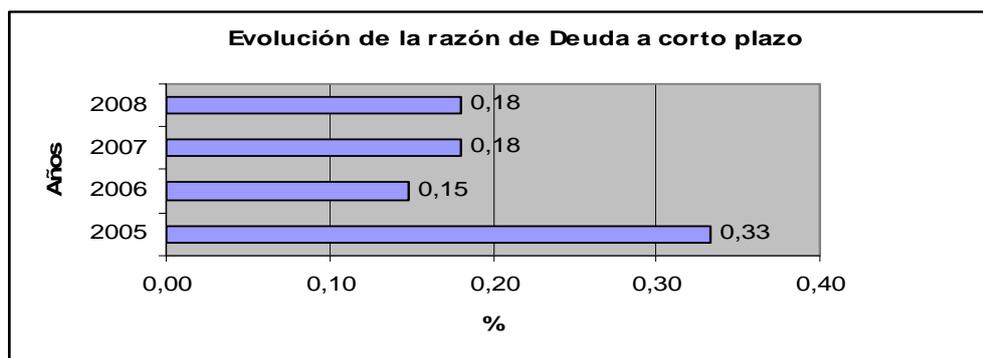
Esta razón da a conocer la proporción de los activos o recursos que han sido financiados por fuentes externas a corto plazo.⁵³

$$\frac{\text{Pasivo a corto plazo}}{\text{Activo Total}}$$

2005	2006	2007	2008	Promedio
0,33	0,15	0,18	0,18	0,21

Promedio del competidor
41,34%

Gráfico No. 49



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Los activos han sido financiados en un 33%, 15%, 18% y 18% respectivamente por los activos a corto plazo. El porcentaje más alto se nota en el 2005, cuando la empresa posiblemente esta endeudada de manera importante en el corto plazo. En comparación con el promedio del competidor la cual ha financiado sus activos en un 41.43% con pasivos a corto plazo, la empresa lo ha hecho en un 21%.

⁵³ Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Especialidad en Finanzas, CP Daniel Moska Arreola, Agosto de 1998.

Razón de Deuda a largo plazo a Activo Total

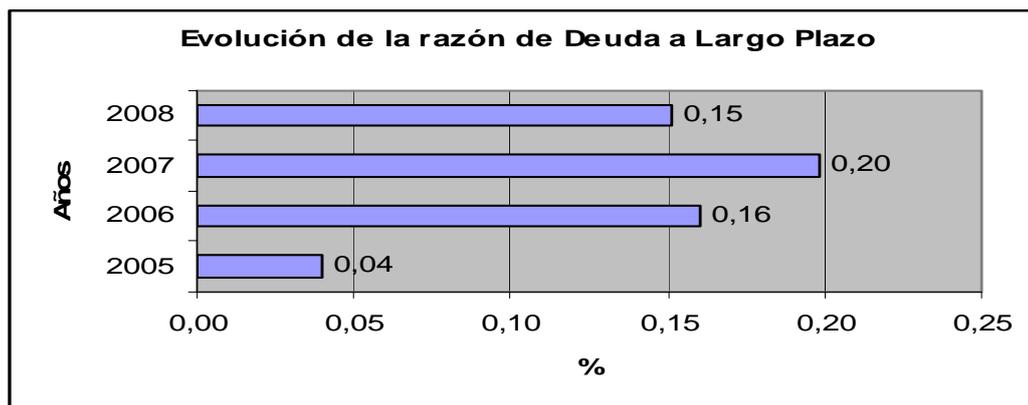
Esta razón da a conocer la proporción de los activos o recursos que han sido financiados por fuentes externas a largo plazo.⁵⁴

$$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo Total}}$$

2005	2006	2007	2008	Promedio
4,02%	16,00%	19,85%	15,12%	13,75%

Promedio del competidor
12,77%

Gráfico No. 50



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Los activos han sido financiados en un 4%, 16%, 20% y 15% respectivamente por los pasivos a largo plazo. La empresa presenta un endeudamiento un poco preocupante en el largo plazo, deudas que podrían ser renegociadas con las instituciones con las que mantiene deudas. La proporción en que la empresa ha financiado sus activos por medio de fuentes externas a largo plazo es del 14%, mientras que el competidor en promedio lo ha hecho en 12.77%.

⁵⁴ Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Especialidad en Finanzas, CP Daniel Moska Arreola, Agosto de 1998.

2.4.4. Flujo de Efectivo

2.4.4.1. Estado de Orígenes y Aplicaciones de Caja y de Capital de Trabajo

Esta clase de estado permite saber a un director financiero toda la información sobre las operaciones financieras de la empresa con el objetivo de analizar los planes pasados y futuros de expansión de una compañía y su impacto en la liquidez.⁵⁵

El Estado de fondos o de Orígenes y Aplicaciones es de gran utilidad para planear el financiamiento de mediano y largo plazo.⁵⁶

Importadora Automotriz Japón Estado de Orígenes y Aplicaciones de Caja Año 2005-2006			
Orígenes	Valor \$	Aplicaciones	Valor \$
Disminución en inversiones de moneda nacional	861	Aumento en bancos y caja	3.998
Disminución en activos fijos depreciables	2.877	Aumento en clientes por cobrar	82.568
Aumento en remunerac por pagar empleados	272	Aumento en cuentas por cobrar	1.342
Aumento en provisiones generales	660	Aumento en préstamos empleados	1.102
Aumento en préstamos varios	86.730	Aumentos en anticipos empleados	104
Aumento en capital social	86.912	Aumentos en inventarios	5.467
Aumento en resultados	17.656	Aumentos en importaciones en tránsito	1.653
Depreciación	12.784	Aumento en activo no depreciable	8.500
		Disminución en proveedores	10.147
		Disminución en cuentas por pagar	33
		Disminución en acreedores varios	89.807
		Disminución en reservas de capital	1.253
		Disminución en resultado del período	2.778
Total Orígenes:	208.751	Total Aplicaciones:	208.751

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

De acuerdo a los estados de orígenes y aplicaciones tanto de caja como de capital de trabajo antes indicados, se puede decir que la empresa Importadora Automotriz Japón del año 2005 al 2006, ha presentado un

⁵⁵ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall.

⁵⁶ MOSKA ARREOLA, Daniel CP: Administración Financiera del Capital de Trabajo, Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Especialidad en Finanzas.

incremento considerable de \$82.568 en Cuentas por cobrar considerada como aplicación o uso de recursos, lo que se puede identificar como una causa importante de la pérdida de la empresa durante esos años y el incremento de costos que implica la cobranza de esas cuentas. A pesar de no constituir un movimiento de capital, la depreciación acumulada ha incrementado, debido a una revaloración de activos que se realizó y que ha determinado nuevos porcentajes de depreciación de acuerdo a la ley, especialmente en equipos de computación que casi se consideran obsoletos dentro de la organización.

Importadora Automotriz Japón Estado de Orígenes y Aplicaciones de Capital de Trabajo Año 2005-2006				
Orígenes	Valor \$		Aplicaciones	Valor \$
Aumento en capital	86.912		Disminución en reservas de capital	1.253
Aumento en resultados	17.656		Disminución en resultado del período	2.778
Depreciación	12.784		Aumento en capital de trabajo	194.427
Aumento en préstamos varios	86.730		Aumento en activo no depreciable	8.500
Disminución en activos fijos depreciables	2.877			
Total Orígenes	206.958		Total Aplicaciones	206.958

Fuente: Importadora Automotriz Japón
 Elaborado por: María Julia Pérez V.

De todas maneras representa una de las estrategias de la empresa para disminuir la utilidad en base sobre la cual se pagará el impuesto a la renta. Los inventarios alcanzaron una disminución del año 2005 al 2006 solo de aproximadamente \$7.000 dólares, situación crítica la saber que la empresa vive de las ventas que realiza. Se nota una fuente de fondos muy alta concentrada en Capital social de la empresa, registrando un incremento del 2005 al 2006 de \$86.912, importante cantidad que probablemente es inyectada por el dueño de la empresa.

Importadora Automotriz Japón			
Estado de Orígenes y Aplicaciones de Caja			
Años 2007-2008			
Orígenes	Valor \$	Aplicaciones	Valor \$
Disminución en bancos y caja	2.866	Aumento de clientes de cobrar	8.910
Disminución en inversiones y moneda nacional	1.557	Aumento de cuentas de cobrar	17.996
Disminución en préstamos empleados	1.084	Aumento en anticipos de empleados	28.118
Disminución en inventarios	17.331	Aumento en inversiones de moneda nacional	382
Aumento de depreciación	9.912	Aumento en importaciones en tránsito	121
Disminución en activos fijos no depreciables	34.914	Aumento en activo fijo depreciable	16.351
Aumento en cuentas por pagar	503	Disminución en proveedores	261
Disminución en importaciones en tránsito	1.399	Disminución en acreedores varios	1.800
Aumento en provisiones generales	956	Disminución en préstamos varios	31.216
Aumento en proveedores	28.134	Disminución en resultados del período	20.192
Aumento en reservas de capital	3.600		
Aumento en resultados	23.091		
Total Orígenes	125.347	Total Aplicaciones	125.347

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Importadora Automotriz Japón			
Estado de Orígenes y Aplicaciones de Capital de Trabajo			
Orígenes	Valor \$	Aplicaciones	Valor \$
Depreciación	9.912	Aumento en activo depreciable	16.351
Disminución en activos fijos no depreciables	34.914	Disminución en préstamos varios	31.216
Aumento en capital social	28.134	Disminución en resultados del período	20.191
Aumento en reservas de capital	3.600	Aumento en capital de trabajo	31.893
Aumento en resultados	23.091		
Total Orígenes	99.651	Total Aplicaciones	99.651

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Las cuentas por cobrar representan un importante uso o aplicación del año 2007 al 2008, alcanzando \$17.996 y dentro de los activos realizables se encuentra otra cuenta de anticipos a empleados, significativa como uso ya que ha incrementado en \$28.118. Los activos fijos no depreciables se consideraron una fuente de fondos importante al tener una disminución de \$34.914 del año 2007 al 2008, constituyen ingresos de fondos por actividades no operacionales. Los inventarios han constituido un uso de

fondos muy bajo de año a año con \$17.331, esto significa una rotación de inventarios demasiado lenta.

Luego de haber determinado orígenes y aplicaciones de efectivo se puede llegar a realizar el Estado de Flujo de Efectivo.

2.4.4.2 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo es uno de los estados financieros básicos junto con el estado de pérdidas y ganancias y el balance general que debe ser elaborado y presentado por las empresas en cumplimiento con la normativa legal. Este muestra los flujos de efectivo del período, es decir, las entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento, lo que servirá a la gerencia de las empresas para la toma de decisiones. Los principales objetivos del Estado de Flujos de Efectivo que se puede resaltar son:

- ✚ Conocer en que actividades se ha gastado el efectivo disponible y así estar al tanto de los cambios ocurridos en la situación financiera y de esa manera evaluar la liquidez o solvencia de la organización
- ✚ Saber como la empresa genera dinero y como utiliza esos recursos
- ✚ Mostrar la información financiera necesaria para mejorar las políticas de operación y financiamiento y de esa manera no sufrir descapitalizaciones.⁵⁷

A continuación los estados de flujo de efectivo del 2005 al 2008:

⁵⁷ LUJÁN Velásquez, Gerardo: Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Planeación Financiera, Julio de 1998

Importadora Automotriz Japón	
Estado de Flujo de Efectivo Año 2006	
Método Indirecto	
A.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Utilidad neta después de Impuestos y Participaciones	-
(+) Depreciaciones y amortizaciones	12.783,73
Recursos provenientes de las operaciones:	
(-) Aumento de cuentas por cobrar a clientes	-82.567,75
(-) Aumento de otras cuentas por cobrar	-2.547,24
(-) Aumento de inventarios	-7.119,62
(-) Disminución de cuentas por pagar a proveedores	-10.147,38
(-) Disminución de otras cuentas por pagar	-88.908,21
Efectivo generado por las operaciones	-178.506,47
B.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
(+) Disminución de activos fijos	2.877,04
(-) Aumento de activos fijos	-8.500,00
Efectivo provisto (usado) por actividades de inversión	-5.622,96
C.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
(+) Aumento de capital social (Emisión y venta de acciones propias)	86.911,69
(+) Aumento en resultados	14.878,04
(-) Disminución de Reservas de Capital	-1.253,26
(+) Aumento de préstamos a largo plazo	86.729,65
Efectivo provisto (usado) por actividades de financiamiento	187.266,12
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo (A+B+C)	3.136,69
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	13.107,06
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	16.243,50
VERIFICACION:	3.136,44
DIFERENCIA:	0

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Este estado de flujo de efectivo se realizó del año 2005 al 2006 para poder determinar en que actividades se aplicó el efectivo que circula dentro de la empresa y se obtuvo que la mayor concentración estuvo en las actividades de financiamiento lo que indica que los dueños de la empresa están inyectando efectivo mediante el capital social y también se ha obtenido recursos mediante préstamos a largo plazo. Estos resultados muestran que la empresa Importadora Automotriz Japón dependía mucho de los recursos externos lo que hace que su financiación tenga costos más altos por el valor del dinero.

Importadora Automotriz Japón	
Estado de Flujo de Efectivo Año 2008	
Método Indirecto	
A.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Utilidad neta después de Impuestos y Participaciones	-
(+) Depreciaciones y amortizaciones	9.911,76
Recursos provenientes de las operaciones:	
(-) Aumento de cuentas por cobrar a clientes	-54.322,44
(+) Disminución de inventarios	17.209,68
(+) Aumento de cuentas por pagar a proveedores	1.057,91
(-) Disminución de otras cuentas por pagar	-261,48
Efectivo generado por las operaciones	-26.404,57
B.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
(+) Disminución de activos fijos	34.914,39
(-) Aumento de activos fijos	-16.351,24
Efectivo provisto (usado) por actividades de inversión	18.563,15
C.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
(+) Aumento de capital social (Emisión y venta de acciones propias)	28.133,67
(+) Aumento de Reservas de Capital	3.600,00
(+) Aumento de resultados	2.900,54
(-) Disminución de préstamos a largo plazo	-31.216,00
Efectivo provisto (usado) por actividades de financiamiento	3.418,21
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo (A+B+C)	-4.423,21
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	30.192,77
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	25.769,56
VERIFICACIÓN:	-4.423,21
DIFERENCIA:	0

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Este Estado de Flujo de Efectivo se calculó del año 2007 al 2008, y como se puede observar los flujos de efectivo se concentran en las actividades de inversión lo que quiere decir que el efectivo se obtuvo en su mayoría de la venta de activos fijos y el saldo final de efectivo negativo \$ -4.423.00 se debe a los pagos de los préstamos contraídos del año 2005 al 2006 que son montos elevados. Estos resultados también son consecuencia de una ineficiente administración del efectivo, y al no poseer políticas tanto de inversión y financiamiento claras, por lo tanto la empresa por sí sola no ha sido capaz de generar flujos de efectivo adecuados y así lo muestran las pérdidas en el ejercicio generadas de un año a otro.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DEL MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES

3.1. Glosario

Capital de Trabajo.- El capital de trabajo es lo que comúnmente se conoce como activo corriente y lo constituyen el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

Capital Neto de Trabajo.- El Capital Neto de Trabajo se define como la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes de una empresa. Entre más grande sea la diferencia, más capacidad de pago generará para pagar sus deudas en el momento de su vencimiento es decir sus activos podrán cubrir sus obligaciones a corto plazo. También es llamado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra.

“El capital de trabajo neto es el capital adicional, diferente de la inversión inicial, con él que se debe contar para que empiece a funcionar el negocio y también durante el funcionamiento normal del mismo, producto del descalce natural que ocurre entre el comportamiento de los ingresos y egresos”.⁵⁸

“El concepto de capital de trabajo es mucho más que un conjunto de recursos a disposición de la empresa; es además, la manera como se debe

⁵⁸<http://www.monografias.com/trabajos61/administracion-capital-trabajo/administracion-capital-trabajo.shtml>

administrar ese conjunto de recursos y elementos participantes en la generación del capital de trabajo”.⁵⁹

3.2 Importancia del Capital de Trabajo

Para los empresarios es muy necesario saber como está compuesto su capital neto de trabajo ya que además es un indicador financiero que permite conocer de dónde provienen y hacia dónde van sus flujos de efectivo e incluso con el objetivo de llegar a prever los movimientos futuros, esto tomando en cuenta que los activos circulantes de una empresa representan más de la mitad de sus activos totales. En consecuencia, los flujos de efectivo deben ser suficientes para mantener el capital de trabajo, para reponer activos, para atender los costos de los pasivos, y para distribuir utilidades a los socios de la empresa

La administración efectiva del capital de trabajo entonces es de gran importancia debido a que en cualquier empresa es necesario minimizar la inversión que se ha realizado en activos que no son productivos, así como también en cuentas por cobrar e inventarios, y maximizar el uso de del pago anticipado de clientes, salarios devengados y cuentas por pagar, ya que estas son consideradas fuentes de fondos gratuitas ya que no implican el cargo de interés. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios debido a la que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control.

A pesar de que entre mayor sea la diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes en su capital neto de trabajo es ideal, pues se debe recalcar que niveles excesivos de activos circulante pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la

⁵⁹ [http:// www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html](http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html)

inversión y por otro lado niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener sus operaciones estables; así entonces una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo.

3.3. Clasificación del Capital de Trabajo

Este puede ser clasificado de acuerdo a los elementos (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios) y de acuerdo al tiempo que se divide en:

Capital de trabajo permanente: es la cantidad de activo circulante que ésta requiere para satisfacer sus necesidades mínimas a largo plazo.

Capital de trabajo temporal: es la inversión en activo circulante que varía con los requerimientos estacionales.⁶⁰

3.4 Administración del capital de trabajo: Concepto

Es la administración del activo circulante de las empresas y el financiamiento requerido para apoyar el activo circulante

3.5. Objetivo de la Administración del Capital de Trabajo

El objetivo de la Administración del Capital de Trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa para así alcanzar un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo; esto mediante un entendimiento de las interrelaciones entre los activos circulantes y los

⁶⁰ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall.

pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo.

3.6. Alternativas de Rentabilidad y Riesgo

Rentabilidad

Relación entre los ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa.⁶¹

Riesgo

Probabilidad de que una empresa no pueda pagar sus deudas a su vencimiento.⁶² Para determinar el nivel óptimo de activos circulantes, la administración debe tener en cuenta la interacción entre rentabilidad y riesgo. Esto se basa en que, se dice que a mayor riesgo, mayor rentabilidad; entonces la administración de capital de trabajo se considera que en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo determinado por la insolvencia que posiblemente posea la empresa para pagar sus obligaciones.

Naturaleza de la empresa: La empresa Importadora Automotriz Japón se desarrolla dentro del sector manufacturero, automotor del país, específicamente en la comercialización de partes y piezas para carros japoneses con distribución en todo el territorio ecuatoriano.

Capacidad de los activos: Se basa en que los activos fijos generan ganancias operativas en mayor proporción que los activos corrientes, en

⁶¹ GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, Editorial Harla.

⁶² GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, Editorial Harla.

consecuencia su capital se concentra más en los primeros que en los segundos.⁶³

Costos de financiación: Las empresas obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y los fondos de largo plazo, siendo los primeros más económicos que los segundos.

Las empresas para poder tomar decisiones deben determinar dos puntos importantes: el nivel óptimo de inversión en activo circulante y la mezcla adecuada de financiamiento a corto y largo plazo utilizada para apoyar esa inversión en el activo circulante; las mismas que están influenciadas por el equilibrio que debe existir entre rentabilidad y riesgo. Por lo tanto está en manos de los directores la actitud que tomen frente la riesgo y la manera en como ello afectará a sus utilidades.

3.7. Políticas de Financiamiento

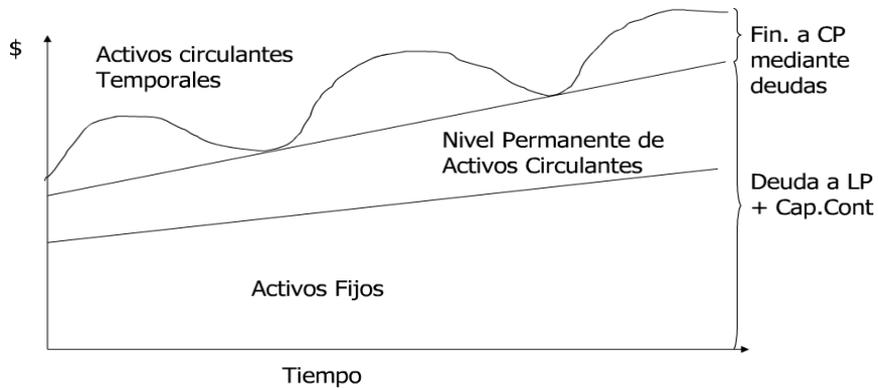
3.7.1. Financiamiento Moderado

Financiamiento mediante el cual se aseguran elevados niveles de activos circulantes, es decir cantidades relativamente grandes de efectivo e inventarios y a través de lo cual, las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar. Como resultado de la aplicación de esta política, será mayor la liquidez y por lo tanto menor el riesgo de insolvencia, así como menor la rentabilidad.⁶⁴

⁶³ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill

⁶⁴ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

Gráfico No. 51: Financiamiento Moderado

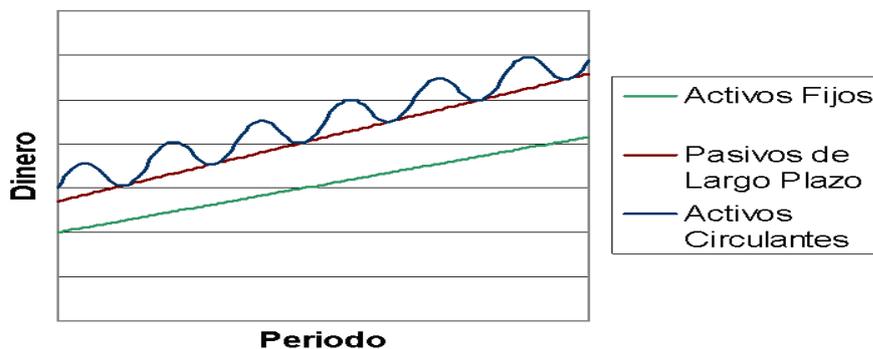


Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.7.2. Financiamiento agresivo

Mediante esta la empresa financia sus necesidades inmediatas y posiblemente algunas de las permanentes con fondos de corto plazo (cuentas por pagar, préstamos a corto plazo), esto tomado en cuenta el riesgo de quedarse sin dinero para pagar obligaciones de corto plazo; esta clase de estrategia es caracterizada por un deseo de aceptar un riesgo por encima de la media buscando rentabilidades también por encima de la media.⁶⁵

Gráfico No. 52: Financiamiento Agresivo



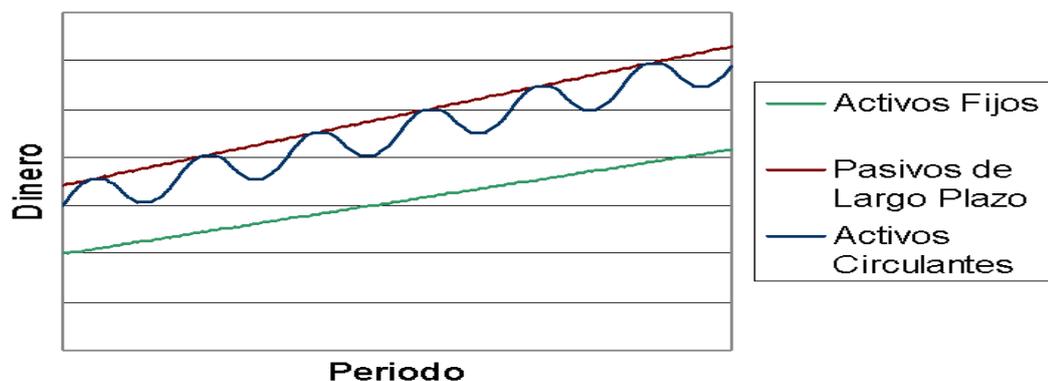
Elaborado por: María Julia Pérez V.

⁶⁵ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

3.7.3. Financiamiento conservador

En este caso, la empresa financia los proyectos con fondos de largo plazo y utiliza fondos de corto plazo solamente en casos de emergencia, esto constituye menor riesgo de insolvencia; el costo de esta es el pago de intereses por fondos que pueden no ser necesarios para la operación.⁶⁶ La consecuencia de esta política es una menor rentabilidad.

Gráfico No. 53: Financiamiento Conservador



Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.8. Requerimientos del capital de Trabajo

Es la diferencia entre las necesidades cíclicas (necesidades originadas por el ciclo operativo de la empresa) y los recursos cíclicos (recursos proporcionados por el ciclo operativo); representa los recursos necesarios para mantener las operaciones diarias, es decir, los recursos requeridos por el ciclo operativo. Según una entrevista el gerente la empresa cree que la empresa crecerá en un 10% con respecto al año 2008, por lo que se aplicó ese porcentaje para hacer la proyección de necesidades de capital de trabajo del año 2009. A continuación los datos para el cálculo de Requerimientos de Capital de Trabajo:

⁶⁶ GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

Tabla No. 9: Datos 2007

Ventas a crédito	90%
Política de cobro	60
Compras a crédito de mercaderías	95%
Plazo de proveedores	90
Depreciaciones y amortizaciones	37.895
porción corriente al 31 de dic del 2007	110.852
Préstamos bancarios al 31 dic del 2007	133.581,54
Índice de Solvencia requerido	1,5
Factor de Gastos acumulado	*
Necesidades de efectivo en días	30
Plazo medio de inventario de mercaderías	243
Impuestos y Participaciones	36,25%

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Tabla No. 10: Datos 2008

Ventas a crédito	90%
Política de cobro	60
Compras a crédito de mercaderías	95%
Plazo de proveedores	90
Depreciaciones y amortizaciones	9.911,76
porción corriente al 31 de dic del 2008	122.276,19
Préstamos bancarios al 31 dic del 2008	102.365,54
Índice de Solvencia requerido	1,96
Factor de Gastos acumulado	*
Necesidades de efectivo en días	30
Plazo medio de inventario de mercaderías	212
Impuestos y Participaciones	36,25%

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Tabla No.11: Datos 2009

Ventas a crédito	90%
Política de cobro	60
Compras a crédito de mercaderías	95%
Plazo de proveedores	90
Depreciaciones y amortizaciones	10.902,94
porción corriente al 31 de dic del 2008	134.504,12
Préstamos bancarios al 31 dic del 2008	112.602,09
Índice de Solvencia requerido	2,1
Factor de Gastos acumulado	*
Necesidades de efectivo en días	30
Plazo medio de inventario de mercaderías	100
Impuestos y Participaciones	36,25%

Elaborado por: María Julia Pérez V.

* El factor de gastos acumulados por pagar, se estima dividiendo el rubro gastos acumulados por pagar para impuestos y participaciones de los estados financieros de los tres últimos años. Esta empresa ha obtenido pérdidas en los últimos años por lo tanto ese factor no aplica.

REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO				
	A.- EFECTIVO EN CAJA BANCOS	2007	2008	2009
	Total de costos y gastos antes de I y P	427.982,00	397.927	437720,0
(+)	Porción corr. y prést bancarios CP	110.852,32	122.276	134504,1
(-)	Depreciaciones y amortizaciones	37.895,40	9.912	10902,9
	Total desembolsos en efectivo anual	500.938,92	510.292	561321,1
	dividido	360	360	360,0
	Total desembolsos en efectivo diario	1.391,50	1.417	1559,2
	No. De días de efectivo	30	30	30
	Efectivo en caja y bancos	41.744,91	42.524	46776,8
	B.- CUENTAS POR COBRAR			
	Ventas a crédito del año	356.830,52	338.196	372015,6
	Dividido	360	360	360,0
	Ventas diarias	991,20	939	1033,4
	No. De días de cobro	60	60	60
	Cuentas por cobrar	59.471,75	56.366	62002,6
	C.- INVENTARIOS DE MERCADERÍAS			
	Costo de Ventas	290.543,60	273.676	301043,2
	Dividido	360	360	360
	Costo Diario	807,07	760	836,2
	No. De días de Inventario	243	212	100
	Inventario de Mercaderías	196.116,93	161.165	83623,1
	D.- PROVEEDORES			
	Compras Anuales a Crédito	244.820,99	227.578	415440,9
	Dividido	360	360	360,0
	Gasto Diario	680,06	632	1154,0
	No. De días de proveedores	90	90	90
	Cuentas por pagar a proveedores	61.205,25	56.894	103860,2
	E.- GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR			
	Impuestos y Participaciones	0,00	-	0
	Factor	0,00	-	0
	Gastos Acumulados por pagar	0,00	-	0
	ACTIVO CORRIENTE			
	Efectivo en caja-bancos	30.192,77	25.770	28346,5
	Cuentas por cobrar	118.132	127.042	139746,5
	Inventario de mercaderías	193.739	176.408	194049,0
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	342.063,78	329.220	362141,9
	PASIVO CORRIENTE			
	Proveedores	111.389,39	111.128	122240,7
	Gastos Acumulados por pagar	2.926,00	5.281	5809,6
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	114.315,39	116.409	128050,3
	INDICE DE SOLVENCIA REQUERIDO	1,50	2	2,1
	NIVEL MAXIMO DE PASIVO CORRIENTE	114.315,39	116.409	128050,3
	NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DE CTN	8.379,96	-9.650	-145549,5

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

El cuadro anterior muestra los requerimientos de capital de trabajo de la empresa en los años 2007, 2008 y 2009. En el 2007 la empresa Importadora Automotriz Japón tuvo una necesidad neta de fondos de \$8.379,96, luego en el 2008 se registra \$-9.650, lo que quiere decir que en lugar de que el ciclo operativo requiera efectivo, generó efectivo por esa cantidad; en el año 2009 se obtuvo un resultado parecido ya que se proyectó que se obtendrá \$-145.549,5 posiblemente por el incremento en ventas que se espera tener, esta cantidad podría ser invertida para producir ingresos financieros.

3.9 Administración del Efectivo

“El efectivo está constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, de propiedad de una entidad y disponible para la operación tales como, depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados”.⁶⁷ El efectivo además es un activo que no genera utilidades, por lo tanto se debe administrarlo de tal manera que se minimice la cantidad que la empresa posee del mismo para cubrir su actividades y para responder a sus obligaciones a corto plazo pero sin acumularlo para no generar dinero ocioso.

El buen manejo de este rubro es de tal magnitud que las empresas que no generan flujos de efectivo están destinadas a desaparecer, por lo tanto es el concepto más importante dentro del capital de trabajo.

Para lograr esto las empresas deben contar con productos o servicios de precios competitivos, calidad y buen servicio para obtener el valor agregado que le diferencie de las demás y puedan mantenerse en el

⁶⁷ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

mercado, así esta se convierte en un herramienta para solucionar uno de los problemas que enfrenta la empresa Importadora Automotriz Japón, ya que como se analizó en su razón corriente la empresa presenta un exceso de activos disponibles, por otro lado la prueba ácida mostró una situación favorable ya que los activos circulantes son mayores que los pasivos circulantes y puede enfrentar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a otros recursos.⁶⁸

3.9.1. Razones para mantener efectivo

De lo anteriormente dicho las empresas mantienen un saldo en efectivo disponible por las siguientes razones:⁶⁹

Transacciones: Así se pueden solventar los pagos que se requieran para realizar compras necesarias, y realizar depósitos de efectivo recibido en las cuentas bancarias respectivas.

Compensación: Se refiere al saldo mínimo que debe mantener una empresa en una entidad bancaria por los servicios recibidos como la concesión de un préstamo

Precaución: Es aquel saldo que se mantiene en el caso de que existan fluctuaciones imprevistas en la entrada y salida del efectivo.

Especulativo: Este saldo se lo mantiene en caso de que se presente una situación en la cual la empresa podría aprovechar descuentos así como compras de oportunidad.

⁶⁸ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

⁶⁹ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

En resumen el efectivo juega un papel muy importante ya que es necesario para la realización de las actividades normales del negocio y además para aprovechar descuentos en compras, mantener una calificación e historial crediticio así como cubrir las necesidades inesperadas de efectivo.

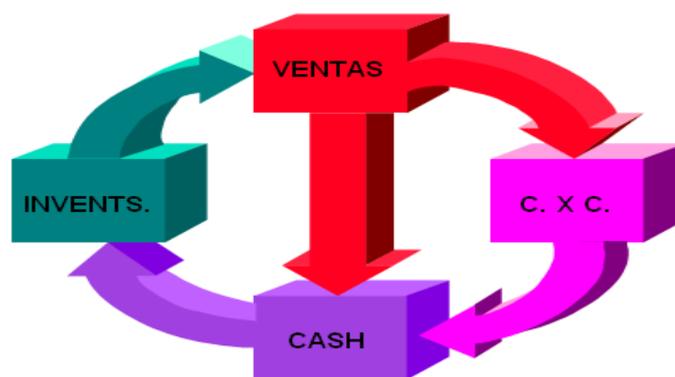
3.9.2. Ciclo de conversión del efectivo o Ciclo de caja

Se define como la cantidad de tiempo que transcurre desde que la empresa realiza sus compras hasta que se realiza el cobro por las ventas efectuadas del producto o el servicio prestado. Dicho en otras palabras es el tiempo existente entre los pagos y los cobros.⁷⁰

3.9.2.1. Ciclo operativo

Es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta de un producto terminado; está conformado por dos elementos de la liquidez el plazo promedio de inventarios y plazo promedio de cuentas por cobrar.

Gráfico No. 54: Ciclo Operativo



Elaborado por: María Julia Pérez V.

Este gráfico muestra que el efectivo es utilizado para comprar los inventarios, los mismos que posteriormente se venderán y se convertirá

⁷⁰ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

en cuentas por cobrar o en efectivo, y finalmente la recuperación del dinero que en la empresa sirve para realizar pagos de costos, gastos, impuestos, intereses, créditos, activos circulantes, etc., después se vuelve a repetir el ciclo una y otra vez.

3.9.2.2. Ciclo de pago

Es el tiempo que la empresa tarda en efectuar las salidas de dinero por motivo de las compras efectuadas y este se encuentra conformado el por plazo promedio de las cuentas por pagar.⁷¹ Entonces el ciclo de caja se calcula restando el ciclo operativo y el período promedio de pago.

De donde:

$$\text{Ciclo de caja} = \text{Ciclo operativo} - \text{Ciclo de pago}$$

EPI= Edad Promedio del Inventario
PCP= Período Medio de cobranza
PPP= Período de Pago Promedio

Por lo tanto:

$$\text{Ciclo de Caja} = \text{EPI} + \text{PCP} - \text{PPP}$$

Edad Promedio de Inventario

2005	2006	2007	2008
271	333	243	212

Período Medio de cobranza

2005	2006	2007	2008
13	94	109	123

Período Promedio de Pago

2005	2006	2007	2008
114	110	173	186

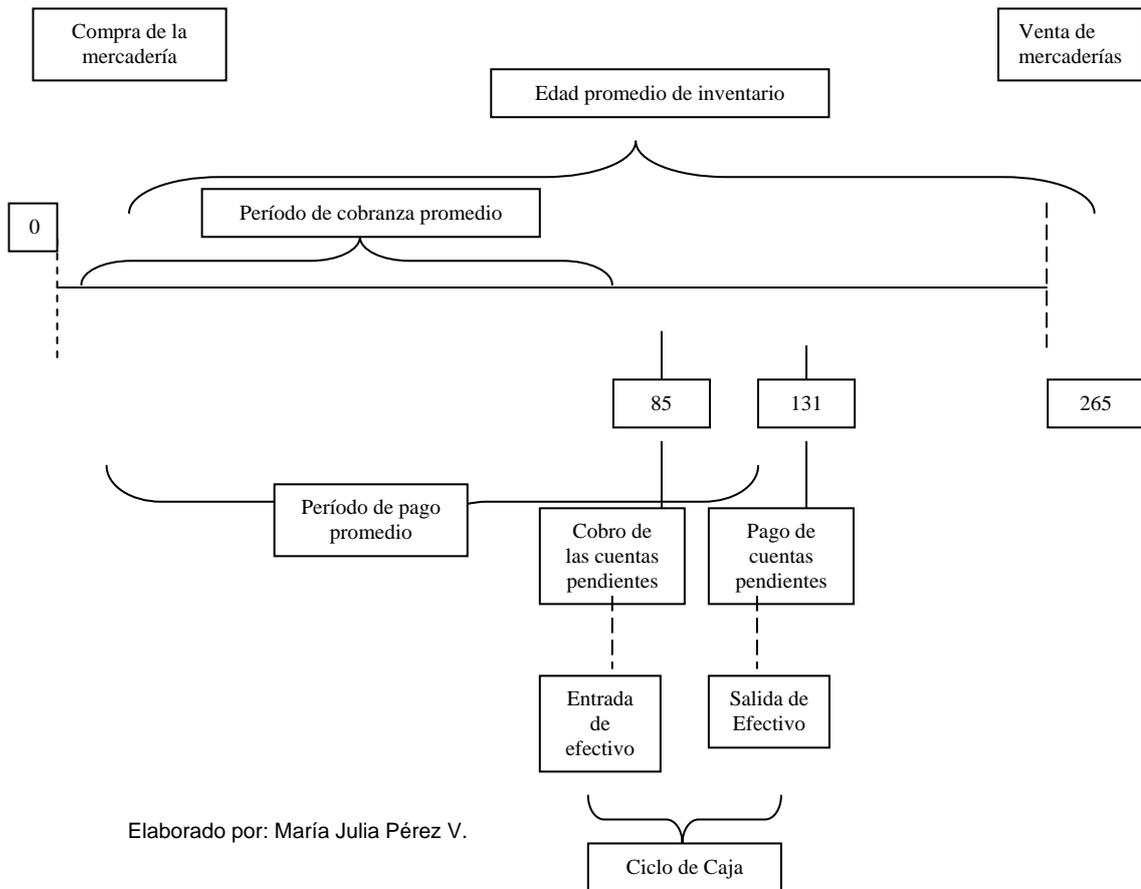
⁷¹ GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

Ciclo de Caja Período 2005-2008

Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
$271+13-114=169$	$333+94-110=317$	$243+109-173=179$	$212+123-186=149$

Con estos resultados tenemos que la cantidad de tiempo que transcurrió desde que la empresa realizó sus compras hasta que se realizó el cobro de efectivo por las ventas fue de 169, 317, 179 y 149 días en los años respectivos.

Gráfico No. 55 Ciclo de Caja de la empresa Importadora Automotriz Japón



Las condiciones de crédito de la empresa son: los clientes cancelarán sus deudas en 60 días, y los proveedores le conceden 30, 60, 90 y hasta 120 días para pagar sus deudas por compras de mercaderías a la misma. Pero en la realidad lo que ocurre es diferente a lo establecido, y se explica en el gráfico anterior.

El gráfico ilustra luego de los cálculos respectivos que el período de cobranza promedio es de 85 días en el período del año 2005 al 2008, es decir que la empresa debe esperar 85 días hasta cobrar sus cuentas, mientras que el período promedio de pago es de 131 días en el período de tiempo señalado, quiere decir que necesita 131 días para pagar las cuentas pendientes. La edad promedio del inventario o el tiempo que transcurre hasta que la mercadería salga de las bodegas es en promedio de 265 días en los años señalados. Es preocupante que la edad promedio del inventario sea tan larga, en efecto es más extenso que el tiempo de cobros a clientes y pagos a proveedores, lo que trae como consecuencia desfases.

3.9.3 Efectivo mínimo a mantener para operaciones (EMO)

Rotación de caja

Se refiere al número de veces por año en que la caja de la empresa circula realmente, y se determina de la siguiente manera⁷²:

$$\text{Rotación de caja} = 360 / \text{Ciclo de caja}$$

2005	2006	2007	2008
2,12	1,14	2,01	2,40

Se tiene entonces que la rotación de caja fue de 2.12, 1.14, 2.01 y 2.40 veces en los años respectivos que el efectivo se movió dentro de la

⁷² GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla

empresa, ya que esta razón tiene como objetivo maximizar la ganancia a través del efectivo.

La rotación de caja y el ciclo de caja poseen una relación inversa, es decir que cuando disminuye el ciclo de caja, la rotación de caja aumenta, y si es que la rotación disminuye entonces el ciclo de caja aumenta.

Lo ideal dentro de este contexto es lograr que el negocio disminuya al máximo su ciclo de caja ya que ello significa que existan entradas de efectivo más rápidamente.

El ciclo de efectivo que se obtuvo es positivo lo que quiere decir que la empresa debe utilizar pasivos negociados para mantener sus activos operativos, esto tiene implicaciones como costos de intereses, entonces para minimizar el uso de esos pasivos y así disminuir el ciclo de caja es recomendable que la empresa Importadora Automotriz Japón adopte las siguientes estrategias:⁷³

- ✚ Rotar el inventario tan pronto como sea posible
- ✚ Cobrar cuentas por cobrar tan pronto como sea posible
- ✚ Administrar los tiempos, es decir reducir el tiempo de cobro a clientes e incrementar el tiempo de pago a proveedores.
- ✚ Pagar las cuentas por pagar tan lento como sea posible.

EMO

$$\text{EMO} = \frac{\text{Total De desembolsos en el año}}{\text{Rotación de caja}}$$

2005	2006	2007	2008
\$ 68.261,94	\$ 107.976,75	\$ 66.619,98	\$ 50.690,82

⁷³ GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

Con estos cálculos, Importadora Automotriz Japón al iniciar sus actividades de cada año tenía que disponer de \$68.261,94, \$107.976,75, \$ 66.619,98, \$ 50.690,82, respectivamente, con esto lograría cubrir sus gastos de operación en 169, 317, 179 y 149 días que es el tiempo cuando se obtendrían las entradas de efectivo nuevamente.

Como se puede apreciar el tiempo que la empresa debe esperar hasta obtener su dinero de vuelta es de alrededor de tres a seis meses, eso pone en aprietos a sus actividades normales razón por lo que la empresa debe tomar enseguida decisiones para disminuir su ciclo de caja y así tener liquidez. Estos problemas detectados en el manejo de efectivo serán tratados mediante estrategias adecuadas.

3.9.4 Estrategias de administración de efectivo

La administración de efectivo tiene que ver con el cobro, desembolso, e inversión del efectivo, en la mayoría de empresas existe un departamento de presupuesto quien es responsable de llevar este sistema, pero la empresa Importadora Automotriz Japón no posee este departamento por el reducido personal que posee y por que el control del efectivo lo ha realizado empíricamente.

3.9.4.1 Presupuesto de entradas y salidas de efectivo

Debido a los problemas expuestos anteriormente se propone establecer un presupuesto de entradas y salidas de efectivo, el mismo que servirá para conocer permanentemente la cantidad de efectivo con el que se contará y durante cuanto tiempo, así se podrá predecir lo que ocurra con el efectivo y además se podrá establecer un control para este activo líquido, ya que las necesidades de dinero son cambiantes. Al tener una mejor información, sus necesidades y financiamiento del flujo de fondos

con la herramienta propuesta se tomaran mejores decisiones y así la empresa tendrá una dirección y estabilidad en el futuro.⁷⁴

El presupuesto de efectivo se lo realizará con los supuestos de una entrevista con el gerente según sus estimaciones y las del sector a futuro.
Ver Capítulo 3, Presupuesto de Efectivo

El incremento de ventas que tiene la empresa repercute en los sobrantes de caja que al final se obtienen, a pesar de ser una señal de liquidez, la empresa con estos pronósticos debería tomar correcciones para no dejar su dinero sin productividad. Luego de proponer este modelo, la empresa debería implantar un Programa de Incremento de Flujo de Efectivo que solo se consigue con una buena organización a través de comprometer al personal tratando de crear conciencia con una motivación de que los beneficios de un programa de incremento del flujo de efectivo traerían beneficios a las dos partes tanto a gerentes como empleados, recalando que el costo de financiamiento es muy alto al tener escasez en el flujo de efectivo lo que perjudicaría a las operaciones normales de la empresa; luego de ellos los gerentes deben evaluar los resultados y hacer correcciones necesarias para la consecución de objetivos en común.

Si es que se llegaría a obtener faltantes no se debe recurrir a préstamos bancarios sin antes analizar las políticas de las partidas de las del capital de trabajo e incrementar el flujo de operación, es decir del generado por la propia empresa. Esto sin duda quiere decir que la información de esta clase es vital para poder administrar eficientemente el efectivo ya que así se puede tener una disponibilidad del mismo, y al mismo tiempo que se obtengan ingresos adecuados; no se debe olvidar que las predicciones del año que viene son desalentadoras y podría traer problemas de liquidez, los cuales se tendrán que enfrentar adoptando estrategias

⁷⁴ RAMÍREZ PADILLA, David Noel: Contabilidad Administrativa, Cuarta edición, 2001, México, Mc Graw Hill

adecuadas para ello. Por otro lado se recomienda establecer informes diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de saldos de efectivo de las cuentas bancarias, gastos, sobre los saldos diarios promedio, etc., según se la necesidad de información de la empresa para con ello tener el efectivo necesario en la operación de la empresa.

Para este propósito se propone un modelo de Informe del efectivo disponible a continuación.

3.9.4.2 Informe de Efectivo Disponible

Gráfico No. 56

Informe del Efectivo Disponible

Al 5 de Enero del 2009

Concepto	Saldo día anterior	Entradas		Salidas		Saldo del día
		Cobranzas clientes	Otros	Proveedores	Otros	
Fondos Fijos						
Banco A						
Banco B						
Banco C						
Total						

Fuente: La Administración Financiera del capital del trabajo, Joaquín Moreno Fernández
Elaborado por: Autora

Este documento permitirá saber lo que pasa día a día con el flujo del efectivo y el valor de pagos y cobranzas detallado con saldos reales actualizados.

Además de lo expuesto se presentan las siguientes estrategias para poder administrar de mejor manera los flujos de entrada y salida de dinero a través de la reducción del tiempo de recuperación de cuentas por cobrar y el hacer más largo el período de pago a proveedores, esto sin dejar a un lado las diferentes características propias del negocio y de la industria donde se desenvuelve, donde el crédito determina las ventajas

competitivas de las empresas y los pagos a proveedores se requieren en efectivo.⁷⁵

3.9.4.3 Aceleración de Ingresos

La aceleración de los ingresos se realizará así:

- ✚ **Domiciliación de recibos:** Consiste en otorgar instrucciones de cargo a través de las cuales el organismo prestador de servicio, por conducto del Banco Presentador, desea realizar el cobro de sus facturas a sus clientes, cuya cuenta a debitar se encuentra en otra institución bancaria. Este pago puede ser único o periódico pudiendo realizarse por tiempo indefinido hasta que exista una contraorden del cliente
- ✚ Incrementar el volumen de ventas de los **productos con mayor margen** de contribución
- ✚ Mejorar la **calidad del producto** y del servicio al cliente.
- ✚ **Incrementar** las ventas que se realizan al contado
- ✚ Pedir **anticipos** a clientes
- ✚ Reducir **plazos** de crédito.
- ✚ Cargar **intereses** a los clientes que no paguen a tiempo.
- ✚ No **despachar pedidos** nuevos si es que hay saldos pendientes de cobro
- ✚ Reducir el **tiempo** entre la fecha de despacho de mercadería y la de envío de mercadería.
- ✚ Elaborar nuevas **políticas de cobranza** que contribuyan a una rápida captación de efectivo.
- ✚ Pagar **comisiones en base a lo cobrado** por los vendedores, mas no sobre lo vendido.

⁷⁵ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall.

- ✚ Otra estrategia importante que se sugiere es la creación de una **página Web**, que aunque sus costos son elevados al principio trae como beneficios pagos más rápidos y confiables a través de tarjetas de crédito, y comodidad para los clientes
- ✚ Determinar una relación adecuada de efectivo con respecto a ventas, es decir fijar cierto número de días venta por mantener de efectivo.
- ✚ Realizar un análisis de regresión para establecer el efectivo como variable dependiente, y las ventas independientes afectando así a la cantidad que se mantendrá.

3.9.4.4. Reducción del Ritmo de Pago

Por otro lado la reducción del ritmo de pago se realizará así:⁷⁶

- ✚ **Jugar con la flotación:** Esta estrategia consiste en calcular el nivel de flotación neta, la misma que es estimada con la diferencia del saldo en la cuenta de cheques de la empresa, y el saldo en el banco. Con ello se podría reducir los saldos bancarios y los fondos invertidos para poder tener utilidades positivas.

3.9.4.5 Control de desembolsos

- ✚ **Cuentas con desembolsos controlados:** Se utiliza cuando casi todos los pagos que debe efectuarse son conocidos en la mañana, entonces se transfiere la cantidad necesaria para cubrir estos pagos.
- ✚ **Pago de nómina:** Este se hace con el propósito de controlar los gastos del pago de nómina. La empresa deberá anticipar el momento cuando se presentarán los cheques para pago por el concepto de sueldos. La empresa debe establecer el tiempo promedio en que los cheques se presentan para su cobro y con ello ajustar sus fondos a la

⁷⁶ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

necesidad de recursos depositados para cubrir los cheques de sueldos.

- ✚ **Concentración de cuentas por pagar:** Permite evaluar todos los pagos que tendrá que realizar la empresa y programar la disponibilidad de fondos para satisfacer estas necesidades con base en una perspectiva integral de la empresa
- ✚ Negociar **mejores condiciones de pago** es decir mayores plazos de pago posibles y reducción de precios con los proveedores
- ✚ **Reducir errores** en todas las actividades de la empresa que disminuirán costos, través de la cultura de calidad aplicada desde el principio para ser más competitivos.
- ✚ Evitar **compras prematuras**
- ✚ Conseguir mercadería de proveedores que se encuentren más cerca geográficamente de la empresa

Con todo lo explicado se determina que el nivel óptimo de efectivo debe ser mayor que los saldos de las operaciones que se necesiten, o mayor que los requerimientos de los saldos compensatorios de los bancos donde la empresa tiene sus cuentas.

3.9.5. Control del Efectivo

Debido a la gran importancia que tiene este activo circulante, se deben establecer parámetros de control constante para el mismo. Para esto se ha dividido en dos partes:

Fondos Fijos: Es el dinero destinado para cubrir las necesidades de la operación, el cual será controlado con los comprobantes respectivos hasta llegar al total del monto asignado a un encargado. Este deberá

saber cuando pedir un reembolso de efectivo en el momento exacto para no quedar desproveído

Cuentas de Cheques: Aquí se depositarán los ingresos y de manera intacta con firmas asociadas.

Así el control se hará mediante:⁷⁷

- ✚ Fijar un monto de fondos fijos con el que se solventan, anticipos, compras, y gastos menores.
- ✚ Realizar arqueos sorpresa por otra persona que esté autorizada para ello.
- ✚ Colocar los fondos de caja y la chequera en un lugar seguro como por ejemplo una caja fuerte. La chequera podría estar a cargo de una persona de confianza
- ✚ Revisar y aprobar los reembolsos mediante una persona diferente a quien maneja el fondo.
- ✚ Desagregar las funciones de registros de pagos, cobranzas, y manejo de fondos, giro de cheques y de firmas de los mismos.
- ✚ Realizar un control de ingresos por cobranzas
- ✚ Comprobar que las papeletas de depósito coincidan con el registro de cobranzas
- ✚ Establecer un detalle adecuado de reclamos de cheques, cheques post-fechados.
- ✚ Comprobar que los cheques a pagar coincidan con las facturas de compra, las sumas totales, descuentos, precios antes de aprobarlo y autorizarlo
- ✚ No firmar cheques antes de que estos estén listos para su emisión.

⁷⁷ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

- ✚ Establecer un instructivo de montos mínimos y máximos para que de acuerdo a ello sean firmados por diferentes autoridades
- ✚ Entregar al encargado estados de cuenta y cheques enviados de manera intacta.
- ✚ Establecer un modelo de conciliación bancaria que permita identificar falsificaciones, alteraciones, transferencias, sin ser necesaria la corrección de los asientos del diario.

3.10 Administración de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen el dinero que los clientes adeudan a una empresa luego de haber realizado compras ya sea de bienes o servicios a crédito. En este concepto también se incluye los documentos por cobrar, ya que son deudas de clientes respaldadas por una letra de cambio o un pagaré.

El mantener estas deudas implica costos directos e indirectos para una empresa, pero a pesar de ello es un factor que influye de manera muy importante en las ventas, ya que representa la demanda de los productos de la misma. Por un lado existe un período de tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago, y por otro lado un período de tiempo desde que el cliente envía el pago hasta que la empresa lo tiene en sus cuentas bancarias finalmente, en otras palabras el período promedio de cobranza y la otra el pertenece a la cobranza y procesamiento de pagos.⁷⁸ La administración de las cuentas por cobrar se refiere al primer período señalado.

3.10.1. Importancia

La administración de las cuentas por cobrar entonces es importante pues, si estas se llegan a acumular pueden exceder los niveles aceptables de

⁷⁸ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall.

liquidez disminuyendo los flujos de efectivo e incrementando las pérdidas a causa de cuentas de difícil o imposible cobro. En Importadora Automotriz Japón, las cuentas por cobrar representan una inversión muy importante al ser sus ventas al crédito en un 90%.

Por ello, se determinará a continuación el porcentaje de inversión que las cuentas por cobrar tienen en el capital de trabajo y en el activo circulante, mediante pruebas de liquidez.⁷⁹

**Cuentas por cobrar netas
Capital de trabajo**

2005	2006	2007	2008	Promedio de la empresa
36,92%	41,80%	56,94%	70,34%	51,50%

Promedio del competidor
83,29%

Gráfico No. 57



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En los años 2005, 2006, 2007 y 2008 la dependencia que ha tenido el capital de trabajo con la inversión de cuentas por cobrar ha sido de 36.92%, 41.80%, 56.94% y 70.34% respectivamente.

⁷⁹ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

Como se puede apreciar la influencia que han tenido las cuentas por cobrar en la estructura del capital de trabajo ha ido incrementando año a año en el período señalado.

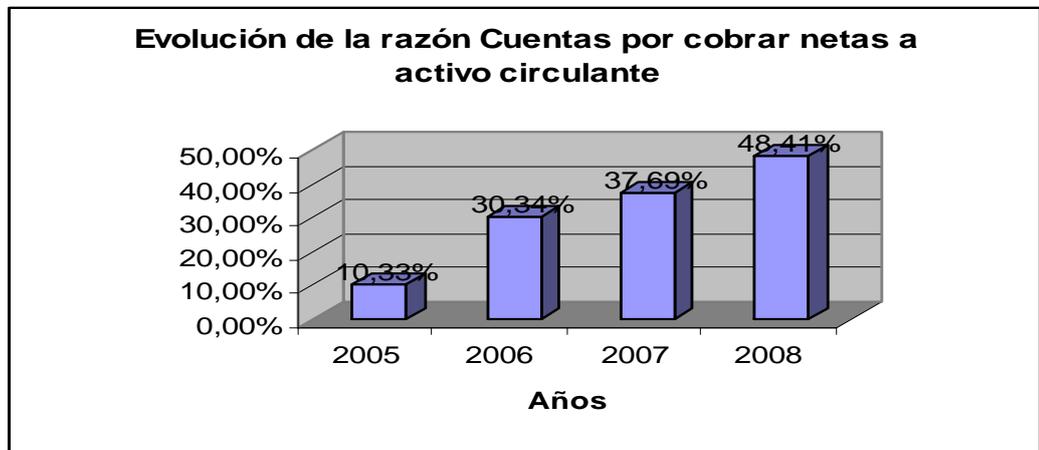
Comparado con el competidor los porcentajes de dependencia del capital de trabajo son mayores que las de la empresa que se esta analizando.

Cuentas por cobrar netas
Activo Circulante

2005	2006	2007	2008	Promedio de la empresa
10,33%	30,34%	37,69%	48,41%	31,69%

Promedio del competidor
32,98%

Gráfico No. 58



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La influencia que ha tenido la inversión en cuentas por cobrar en el total de la inversión del activo circulante ha sido de 10.33%, 30.34%, 37.69% y 48.41% en los años respectivos. Aquí también podemos apreciar un incremento de esta prueba de liquidez en el tiempo. En general la influencia que ha tenido la inversión de las cuentas por cobrar en el total de la inversión del activo circulante del competidor es menor que la de la

empresa, sin embargo están casi al mismo nivel. Lo que tal vez podría mostrar que las cuentas por cobrar mantienen un nivel alto entre las empresas del sector de venta y compra de auto partes.

La información de saldos de clientes necesita estar actualizada en todo momento de tal manera que las operaciones que se realicen el día de hoy, se deberían registrar el mismo día; así se conseguirá una buena administración que arrojará registros veraces y permitirá tener un control de las cuentas por cobrar; esto cobra más importancia debido a los altos porcentajes de participación que tienen las cuentas por cobrar totales en el capital de trabajo como está mostrado en los cálculos anteriores de la empresa.

Entonces Importadora Automotriz Japón deberá apuntar a cobrar sus cuentas pendientes lo más rápido posible sin perder ventas a causa de técnicas de cobranza de alta precisión, por lo tanto se deberá instalar un buen sistema de control de cuentas por cobrar y con ello una efectiva administración de las mismas.

3.10.2. Políticas de crédito

Como es conocido todo negocio depende de la demanda de sus productos, y ello depende a su vez de los precios de venta, calidad del producto, publicidad, y las políticas de crédito establecidas por cada una de las empresas, la mezcla óptima de estos factores da como resultado ventas altas y grandes utilidades. Las políticas de crédito están determinadas por las siguientes variables:⁸⁰

Período de crédito: Es el plazo de tiempo que se concede a los clientes para que paguen sus obligaciones con la empresa, este determina

⁸⁰ GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

también una manera para que la empresa logre incrementar la demanda de sus productos.

Normas de crédito: Son los requisitos que establece la empresa en cuanto a lo que deben poseer los candidatos a clientes para que sean aceptados y se les confiera un crédito con un monto determinado según sus condiciones. Para fijar normas de crédito se trata de medir mediante en su mayoría juicios subjetivos la probabilidad de que un individuo incumpla sus obligaciones, dicho en otras palabras es la calidad del crédito.

Política de cobranza: Se refiere a la manera como cobra una empresa a sus clientes, esta puede ser rígida o elástica.

Descuento: Es un porcentaje que se reduce de la compra que realiza el cliente por pronto pago, según su monto y el tiempo de pago.

Generalmente la política de crédito y la cobranza es establecida por el área financiera; sin embargo debido a la gran importancia de las cuentas por cobrar, se recomienda que Importadora Automotriz Japón establezca y desarrolle sus políticas en conjunto con el área de ventas, para que estas sean tomadas en cuenta como parte del producto y así se incremente el número de clientes satisfechos así como las ventas.

Descuentos de Pronto Pago: Es un descuento que se da a los clientes, como incentivo para lograr un pago más rápido sin presionarlos, además de reducir la inversión en cuentas por cobrar. Para lograr incrementar las ventas y además reducir deudas incobrables, las empresas antes deben realizar un análisis del costo beneficio de aplicarlo en sus ventas y o si es el caso incrementarlo o disminuirlo. Este se expresa de la siguiente manera 3/10 n30, lo que significa que se dará un 3% de descuento si es

que el cliente paga hasta 10 días luego de su compra a la empresa, si no lo hace así entonces no aplicará el descuento y pagará el total de la compra hasta el plazo normal de 30 días

Descuentos por volumen: Son aquellos descuentos otorgados a clientes que compran una cierta cantidad de mercadería, y se aplica para incrementar las ventas.

Descuentos en determinados artículos: Descuentos que se gravan a productos que tienen poca demanda, son de menor calidad o son usados como ganchos para que el cliente compre otros.⁸¹

3.10.3. Políticas de créditos actuales y Políticas de crédito propuestas

Las siguientes tablas explican la situación en que la empresa opera y luego diferentes planes que se analiza para saber los efectos y tomar una mejor decisión.

Actualmente la empresa tiene una política de cobros de 60 días, y las ventas a crédito son del 90%. Con la tabla siguiente se propone un aumento en el período de cobro. Cabe recalcar que el cálculo de costo oportunidad fue realizado mediante el siguiente método:

$$Re = [\{ rf + B(Rm) \} + Rp]$$

Rf= Tasa Libre de Riesgo=4%
B= Beta=1.10%
Rm= Rendimiento Promedio del Mercado=7.94%
Rp=Riesgo País=30

Rm=RM-Rf
 Rm= 11.94% - 4%
 Rm= 7.94%

$$Re = [\{ 4\% + 1.10\%(7.94\%) \} + 30]$$

42.73 %

⁸¹ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

Tabla No.12: Opción 1

Datos	PLAN ACTUAL \$	PLAN PROPUESTO \$
Ventas	375.773,33	480.000,00
Gastos Variables	82.175,59	105.000,00
Gastos Fijos	51.987,79	51.987,79
Utilidad antes de impuestos	241.609,95	323.012,21
Plazo medio de cobros	60	90
Depreciaciones y amortizaciones	9.911,76	9.911,76
Ventas a crédito	90%	90%
Costo de oportunidad	42.73%	42.73%

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Al incrementar el período promedio de cobranza de 60 días a 90 días, existe un incremento en las ventas por lo tanto el respectivo incremento de gastos, a esto se le llama una relajación de las normas de crédito. Para poder calcular si es conveniente tomar esa política se realizan los siguientes cálculos:

a) Utilidad Marginal (Umg)

$$Ut.antes.imptos(PP) - Ut.antes.imptos(PA)$$

$$323.012,21 - 241.609,95$$

$$\$ 81.402.26$$

B) Costo de la Inversión Marginal (CImg)

Inversión Marginal

$$\frac{(GV + GF - DyA) * \%Vtas.Crédito}{360} * PMC$$

Plan Actual

$$\frac{(82175,59 + 51987,79 - 9911,76) * 90\%}{360} * 60$$

$$18.637,74$$

Plan Propuesto

$$\frac{(105000 + 51987,79 - 9911,76) * 90\%}{360} * 90$$

33.092,11

$$\text{Inversión Promedio (PP)} - \text{Inversión Promedio (PA)}$$

$$33092,11 - 18637,74$$

\$14.454,36

Costo de la Inversión Marginal

$$\text{Inversión Marginal} * \text{Costo de Oportunidad}$$

$$14454,36 * 42.73\%$$

\$6.176,35

Umg > Cimg = Si

Umg	81.402,26
(-)Cimg	6.176,35
Efecto	75.225,91

En el primer caso, al relajar los estándares de crédito (plazo), de 60 a 90 días de tiempo para que los clientes cancelen sus deudas para con la empresa, la utilidad marginal es mayor que el costo de la inversión marginal, por lo tanto la empresa podría tener la posibilidad de ampliar su plazo de crédito, esto además reflejó un aumento de las ventas como consecuencia de la extensión del período de pago.

Ahora se desea ver el efecto de mantener el período de crédito de 90 días, del mismo modo se desea incrementar la provisión de cuentas por cobrar del 1% al 3% ya que como se conoce las cuentas por cobrar están acumuladas en gran cantidad. Se debe tomar en cuenta que disminuyen las ventas por efectos de incrementar el porcentaje de incobrables.

Tabla No.13: Opción 2

Datos	PLAN ACTUAL \$	PLAN PROPUESTO \$
Ventas	375.773,33	420.000,00
Gastos Variables	82.175,59	92.400,00
Gastos Fijos	51.987,79	51.987,79
Utilidad antes de impuestos	241.609,95	275.612,21
Plazo medio de cobros	60	90
Depreciaciones y amortizaciones	9.911,76	9.911,76
Ventas a crédito	90%	90%
Costo de oportunidad	42.73%	42.73%
% Ctas. Incobrables	1%	3%

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

a) Utilidad Marginal (Umg)

$$Ut.antes.imptos(PP) - Ut.antes.imptos(PA)$$

$$275612,21 - 241609,95$$

$$\$34.002,26$$

B) Costo de la Inversión Marginal (CImg)

Inversión Marginal

$$\frac{(GV + GF - DyA) * \%Vtas.Crédito}{360} * PMC$$

Plan Propuesto

$$\frac{(92400 + 51987,79 - 9911,76) * 90\%}{360} * 90$$

$$\$30.257,11$$

Plan Actual

$$\frac{(82175,59 + 51987,79 - 9911,76) * 90\%}{360} * 60$$

\$18.637,74

$$\text{Inversión .Pr omedio (PP) - Inversión .Pr omedio (PA)}$$

$$30257,11 - 18637,74$$

\$11.619,36

Costo de la Inversión Marginal

$$\text{Inversión.M arginal} * \text{Costo.de.Oportunidad}$$

$$11619,36 * 42.73\%$$

\$4.964,95

Costo Marginal de cuentas incobrables (CmgCinc)

$$\text{CmgCinc (PP) - CmgCinc (PA)}$$

Plan Propuesto (Ventas)
420.000*90%=378.000

Plan Actual (Ventas)
375.773,33 *90%=338.196

$$(378000 * 3\%) - (338196 * 1\%)$$

\$ 7.958,04

Umg > Cimg=Si

Umg	34.002,26
(-)Cimg	4.964,95
(-)CMgInc	7.958,04
Efecto	21.079,27

En el segundo caso, se mantuvo el período de crédito de 90 días y se añadió un incremento de la provisión de cuentas incobrables del 1% al 3%, se observa que los costos de las cuentas incobrables y el costo de la inversión influyen en la utilidad en el sentido que disminuye en comparación con la utilidad obtenida en el primer caso.

En este caso se analiza la disminución del período de cobranza de 60 a 30 días, y se observará el efecto que esa decisión tiene:

Tabla No.14: Opción 3

Datos	PLAN ACTUAL \$	PLAN PROPUESTO \$
Ventas	375.773,33	360.000,00
Gastos Variables	82.175,59	79.200,00
Gastos Fijos	51.987,79	51.987,79
Utilidad antes de impuestos	241.609,95	228.812,21
Plazo medio de cobros	60	30
Depreciaciones y amortizaciones	9.911,76	9.911,76
Ventas a crédito	90%	90%
Costo de oportunidad	42.73%	42.73%

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

A) Utilidad Marginal (U_{mg})

$$Ut.antes.imptos(PP) - Ut.antes.imptos(PA)$$

$$228.812,21 - 241.609,95$$

$$\text{Pérdida Marginal (PMg)} = \$-12.797,74$$

Inversión Marginal

$$\frac{(GV + GF - DyA) * \% .Vtas.Crédito * PMC}{360}$$

Plan Propuesto

$$\frac{(79200 + 51.987,79 - 9.911,76) * 90\% * 30}{360}$$

$$\$9.095,70$$

Plan Actual

$$\frac{(82.175,59 + 51.987,79 - 9.911,76) * 90\%}{360} * 60$$

\$18.637,74

$$\text{Inversión Promedio (PP)} - \text{Inversión Promedio (PA)}$$

$$9.095,70 - 18.637,74$$

$$\text{Ahorro Marginal (Amg)} = -9.542,04$$

Costo de la Inversión Marginal

$$\text{Inversión Marginal} * \text{Costo de Oportunidad}$$

$$-9.542,04 * 42.73\%$$

$$\text{Beneficio del ahorro marginal (Bamg)} = -4.077,31$$

$$U_{mg} > C_{img}$$

$$P_{mg} > B_{AMg} = \text{No}$$

P_{mg} =	-12.797,74
B_{AMg} =	4077,31
Efecto	-8.720,43

En el tercer caso, al disminuir el período de crédito de 60 a 30 días, el primer efecto es que disminuyen las ventas, por lo tanto se obtiene una pérdida marginal, y un beneficio del ahorro marginal al ser la inversión promedio del plan propuesto menor que la del plan actual. A pesar de ello se obtiene una pérdida marginal

En esta última opción, conservando el período de cobro de 30 días, se desea ofrecer un descuento por pronto pago del 2% si el cliente paga hasta los 10 días luego de la compra pero si pasa ese período no tendrá ningún descuento y pagará la totalidad de su compra hasta los 30 días de plazo de pago normal, a este beneficio se estima que solo se acogerán el 40% de los clientes.

Tabla No.15: Opción 4

Datos	PLAN ACTUAL \$	PLAN PROPUESTO \$	
Ventas	375.773,33	386.880,00	40% se acogen
Gastos Variables	82.175,59	85.100,00	
Gastos Fijos	51.987,79	51.987,79	
Utilidad antes de impuestos	241.609,95	249.792,21	
Plazo medio de cobros	60	30	
Depreciaciones y amortizaciones	9.911,76	9.911,76	
Ventas a crédito	90%	90%	
Costo de oportunidad	42.73%	42.73%	
Descuento por pronto pago	0	2/10 n30	

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

A) Utilidad Marginal (Umg)

$$Ut.antes.imptos(PP) - Ut.antes.imptos(PA)$$

$$249.792,21 - 241.609,95$$

\$ 8.182,26

B) Costo de la Inversión Marginal

Inversión Marginal

$$\frac{(GV + GF - DyA) * \% .Vtas.Crédito * PMC}{360}$$

Plan Propuesto

$$\frac{(85.100 + 51.987,79 - 9.911,76) * 90\% * 30}{360}$$

\$9.538,20

Plan Actual

$$\frac{(82.175,59 + 51.987,79 - 9.911,76) * 90\% * 60}{360}$$

\$18.637,74

$$\text{Inversión Promedio (PP)} - \text{Inversión Promedio (PA)}$$

$$9.538,20 - 18.637,74$$

$$\text{Ahorro Marginal (Amg)} = \$-9.099,54$$

Costo de la Inversión Marginal (Cimg)

$$\text{Inversión Marginal} * \text{Costo de Oportunidad}$$

$$-9.099,54 * 42.73\%$$

$$\text{Beneficio del ahorro marginal (Bamg)} = \$ -3.888,23$$

$$U_{mg} > C_{img} = \text{No}$$

U_{mg}	8.182,26
BAMg	3.888,23
Efecto	12.070,49

En el último caso se analizó la posibilidad de ofrecer un descuento por pronto pago de 2/10 n30, y que el 40% de los clientes lo aprovechaban, en un período de crédito de 30 días, en consecuencia aumentan las ventas. El efecto final de este cambio es que se obtiene una utilidad marginal y el costo de la inversión marginal por ser negativo constituye un beneficio en la inversión marginal.

Con estos parámetros se puede tomar una decisión más acertada para un correcto período de crédito y descuentos, aunque con la primera opción y segunda opción se podrían obtener mejores ganancias, esto quiere decir un mayor tiempo de espera hasta que el cliente cancele sus obligaciones lo que acarrearía más acumulación en cuentas por cobrar y riesgos de incrementar cuentas malas, en la tercera y cuarta opción de disminuir el tiempo de cobranza a 30 días, y además conceder un descuento por pronto pago aceleraría el cobro de las cuentas, así como la reducción de cuentas malas, pero disminuiría sus ventas.

Tabla No.16: Cuadro Resumen de opciones

Período medio de cobro:	Efecto en:	
Aumenta	Ventas Cuentas por cobrar Cuentas Incobrables	Aumentan
Disminuye	Ventas Cuentas por cobrar Cuentas Incobrables	Disminuyen

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Con esto, los gerentes y el encargado de crédito y cobranzas deben discutir para lograr que su período de crédito y sus políticas de descuento estén acorde a la industria de comercialización de auto partes, para que no sean ni más ni menos restrictivas, así estará a la misma altura de sus competidores y mantendrá sus clientes, o atraerá otros de mejor calidad.

En conclusión, una empresa no es mejor o peor por sus condiciones de crédito sino por la calidad y precios que ofrecen en sus bienes y servicios, así que debe competir con base a eso.

3.10.4. Área de Crédito y Cobranzas

Se propone la creación de un área específica para establecer la calidad de los créditos, dentro del área de ventas de la empresa debido a la alta concentración en cuentas por cobrar y el constante crecimiento de las cuentas incobrables; además de un proceso de investigación del solicitante de crédito hasta su aprobación de manera que se optimice recursos y tiempo. Para este propósito se propone contratar a una persona que se responsabilice del proceso de otorgamiento de crédito y el de cobranzas, y así hacer cumplir las políticas de la empresa. Además que trabaje en coordinación con ventas ya que son los vendedores los encargados de cobranzas, y esa persona será la encargada de supervisar las cobranzas de los vendedores. Como responsable del área de crédito y

cobranza se deberá asignar a una persona que posea las siguientes características:

3.10.4.1 Jefe o encargado de calificar crédito

Cualidades del encargado

- ✚ Facilidad de palabra
- ✚ Inspirar confianza
- ✚ Capacidad de análisis
- ✚ Tacto para tratar a los clientes, en caso de que se niegue o rechace la solicitud
- ✚ Capacidad de resolución de problemas, para emitir juicios acertados
- ✚ Conocimiento de la industria automotriz, marketing, finanzas, administración, psicología.

3.10.4.2. Actividades del Jefe o encargado de crédito y cobranza

Esta persona estará encargada de las siguientes actividades:

- ✚ Exigir los documentos necesarios para realizar para la investigación
- ✚ Realizar el análisis para la apertura de nuevas cuentas
- ✚ Realizar las investigaciones de crédito en el menor tiempo posible, optimizando costos, y con la máxima veracidad.
- ✚ Autorizar los pedidos enviados por ventas
- ✚ Formular políticas de crédito y cobranza adecuadas a la consecución de metas de la empresa
- ✚ Mantener una relación adecuada y dialogo abiertos con el área de ventas y con los gerentes.

- ✚ Emitir estados de cuenta, enviar cartas, recordatorios, insistencias, o en su caso aplicar procedimientos judiciales.

El proceso para evaluar el crédito que deberá seguir Importadora Automotriz Japón, consiste en tres pasos principalmente:

- ✚ Recopilar la información sobre los solicitantes
- ✚ Analizar la información recopilada para determinar su solvencia
- ✚ Tomar la decisión crediticia (aceptar o rechazar y el monto concedido)

3.10.5. Pasos para evaluar el crédito

3.10.5.1. Recopilar la información sobre los solicitantes

3.10.5.1.1 Análisis Solicitudes de Crédito

Las **solicitudes de crédito** son el documento más importante dentro de este análisis, es indispensable para que las empresas puedan conocer a sus clientes y además para poder saber el riesgo que implicaría entregar un crédito a esas personas. Por lo tanto el diseño de este documento debe reunir la información necesaria con el fin de que la empresa pueda asegurar el pago de la deuda de alguna manera, y además reducir el riesgo del no pago de los clientes.⁸² Se debe mencionar que la empresa Importadora Automotriz Japón cuenta ya con el servicio del Caltec Buró. A continuación se presenta el formato de Solicitud de Crédito con el que ya cuenta la empresa: Ver Anexo W.

⁸² GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

Al ser revisada la solicitud de crédito se consideró que es adecuada al solicitar información necesaria para la empresa, adicionalmente Importadora Automotriz Japón pide a sus candidatos que adjunten copias del estado de cuenta corriente, lo cual es un procedimiento apropiado; sin embargo se podría incluir un campo que sea solo de uso de la empresa donde conste los nombres de las empresas con las cuales se tenga una buena relación preguntando de la reputación que el candidato tenga con las mismas, ya que en el campo donde se pregunta por referencias comerciales, el cliente solo pondrá aquellas con las que ha tenido una buena reputación.

Una vez llenada, se sugiere se proceda a la verificación de la misma ya sea por medio de una visita domiciliaria, entrevista, observaciones, etc, así como la verificación de las cuentas bancarias, empleo, ingresos, bienes, etc.

Después se debería hacer un estudio de los porcentajes que se gastan en promedio en el lugar donde se desenvuelve el cliente para ver su capacidad y solvencia, es decir que luego de deducir los gastos de los ingresos aun tenga capacidad de pago. Luego se deberá discutir la concesión o no de crédito con los gerentes, así se determinará un límite de crédito para el solicitante que fue aprobado.

3.10.5.1.2 Fuentes de Información

Estados Financieros: Sería ideal que al momento de la venta el vendedor solicite estados financieros y de preferencia los auditados, y además estados de cuenta provisionales.

Calificaciones e Informes de crédito: Estos son informes que en la actualidad están disponibles a través de Burós de crédito que con solo

poseer el número de cédula de los solicitantes desplegará gráficas y resúmenes con valores de las deudas que poseía y posee la persona además de la clase de pagador que es, para esto se le asigna calificaciones como A, B, C, D y E, siendo A la mejor calificación como mejor pagador y E peor pagador.

Investigaciones Bancarias: Consiste en acudir hacia los bancos con los que el solicitante trabaja para, en el departamento de crédito pedir información de cuentas, promedio de efectivo, prestamos, experiencia y hasta información financiera más amplia, esto requiere de la autorización que los clientes hayan dado al banco de mostrar su información.

Referencias Comerciales: Es información que se intercambia entre empresas que mantienen relaciones comerciales con el solicitante. Además dependiendo de la confianza una empresa puede preguntar a sus proveedores sobre sus experiencias con respecto a una determinada cuenta.

Experiencia de la propia compañía: Es la información acumulada de pagos históricos, estableciendo valoraciones de la calidad de la administración de una empresa. Esto embarca el análisis de carácter, capacidad y capital.⁸³

En este punto las empresas deben tomar muy en cuenta que las fuentes de información deben estar a disposición rápida, exacta y actualizadamente, esto es muy importantes en la decisión de concesión de créditos, asimismo está implícito el tiempo que se tomará hasta calificar a un cliente y los costos de ello.⁸⁴

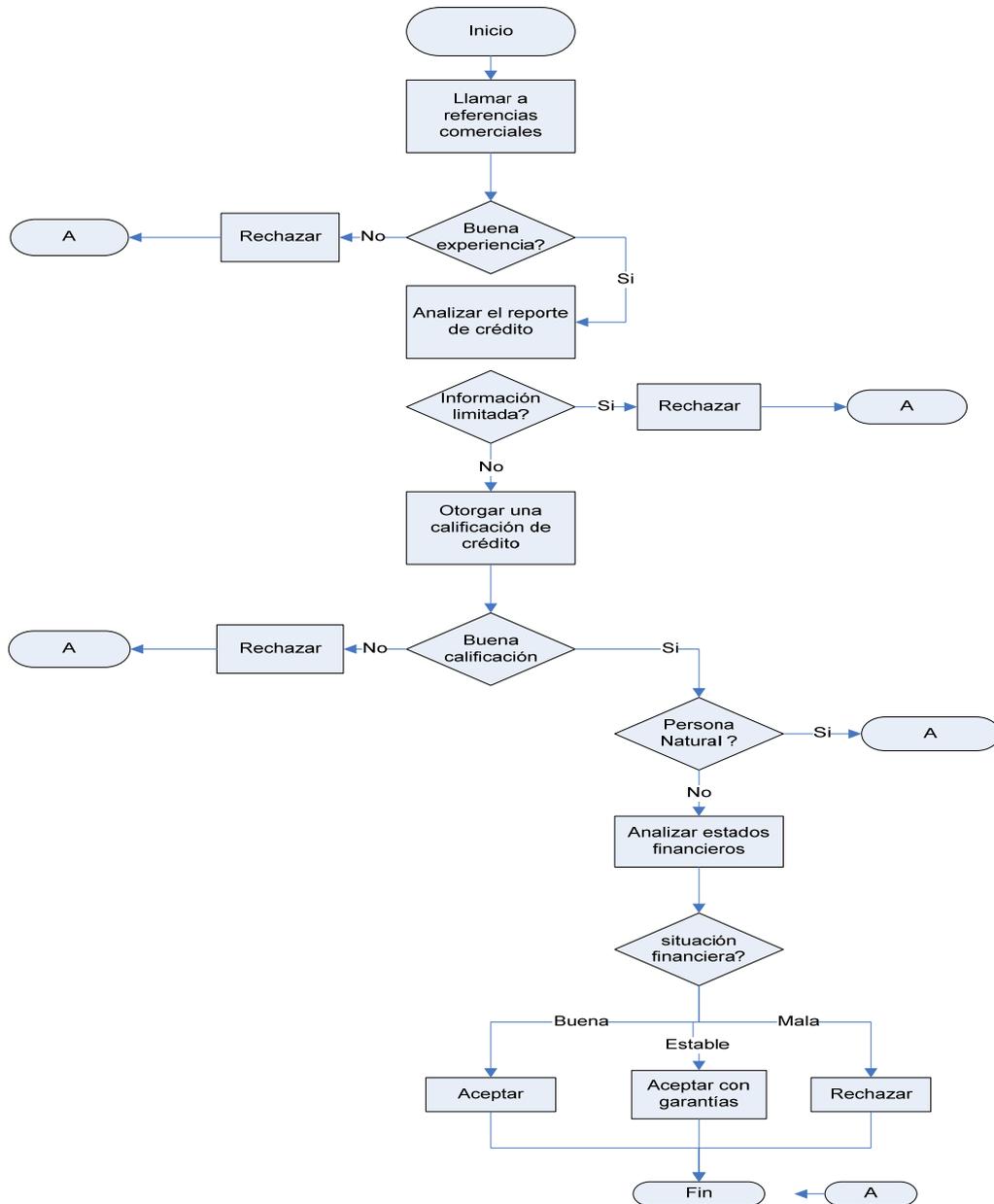
⁸³ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

⁸⁴ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall.

3.10.5.2. Analizar la información recopilada para determinar su solvencia

A continuación se detalla el proceso de conceder crédito tan necesario dentro de la empresa, el mismo que corresponde a un adecuado establecimiento de normas de crédito:

Gráfico No. 59: Proceso de Otorgamiento de Crédito



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.10.5.2.1 Proceso de Crédito

El proceso anterior de calificación de clientes es muy rígido debido a la gran cantidad acumulada de cuentas por cobrar que tiene la empresa, por esto la concesión de crédito debe ser muy estricta cada vez que se presenten nuevas solicitudes de crédito. Se aplica tanto a personas naturales como empresas.

Primero se recepta la solicitud de crédito, luego de ello el jefe de crédito y cobranza llama a las empresas con las que se tenga una buena relación y preguntar acerca de la reputación y seriedad del candidato, si es que la respuesta es que se ha tenido una buena experiencia o en el caso de que no se conoce a la persona entonces se procede al siguiente paso de revisar y analizar el reporte del buró de crédito que se lo hace por Internet, pero si la respuesta es que no se ha tenido buena experiencia crediticia se rechaza la solicitud.

Si es que se tiene una suficiente información para juzgar y si es una persona siempre que las respuestas son positivas el proceso queda ahí y se otorga el crédito, si es el caso de una empresa se pasa a la siguiente fase de revisar estados financieros, se revisará la liquidez y solvencia de la misma a través de razones financieras, basándose en ello se emitirá la opinión de si es una empresa que está bien financieramente se acepta la solicitud de crédito, si es estable se aceptará siempre y cuando el cliente entregue garantías, y si es mala se rechazará la solicitud.

En general este análisis tiene que ver con la evaluación de los siguientes aspectos.⁸⁵

⁸⁵ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

3.10.5.2.2 Las 5 “C” del Crédito

Carácter: Se refiere a la propia personalidad del individuo, por lo tanto constituye el factor más importante de la evaluación del crédito. Esto se refleja en los reportes de crédito que dan información con del cumplimiento de obligaciones anteriores del solicitante.

Capacidad: Es la habilidad del solicitante para pagar sus deudas basándose en el análisis de estados financieros, además fijándose en los flujos de efectivos para liquidar obligaciones de deuda, también se puede complementar con una observación física de sus plantas y de sus almacenes.

Capital: Es la relación de la deuda con el capital del solicitante. Se debe analizar las razones de riesgos, es decir las razones de deuda/activos, la razón circulante, y la razón de rotación del interés ganado.

Colateral: Son las garantías que el solicitante puede ofrecer para asegurar el pago del crédito. Si es que la cantidad de activos que posee el solicitante es grande hay mayor probabilidad de que la empresa recupere esos fondos en caso de que el solicitante se retrase en los pagos.

Condiciones: Son el conjunto de variables como las condiciones económicas en general, desarrollo de la industria, aquellas que afecten a esa transacción específica.

Estos conceptos en su mayoría son subjetivos por lo que quién esté encargado de realizar este análisis deberán poseer experiencia con clientes de la industria, además de conocimientos empíricos e instintos personales. Como esto es muy poco predecible la empresa podría apoyarse en más fuentes de información para poder emitir un mejor juicio.

3.10.5.3. Tomar la decisión crediticia

3.10.5.3.1. Tipos de Crédito

Crédito Documentado: Es aquel donde se pedirá el expedir un título de crédito como letra de cambio, pagaré, a favor de al empresa con su respectiva fecha de vencimiento.

Crédito Garantizado: Este debe estar respaldado por activos o artículos de valor igual o mayor que el monto de crédito, tales como un vehículo, una vivienda o depósito en efectivo.

Crédito no garantizado: No requiere respaldo y se efectuará basado en la calificación de crédito y en tu capacidad de pago.

Se analiza la posibilidad de que la empresa se afilie a una compañía de tarjeta de crédito para poder cobrar sus deudas a través de estas, pero también se analizará el costo versus la utilidad de esta herramienta.

3.10.5.3.1. Límite de Crédito

Se refiere a la cantidad máxima de crédito que una compañía está dispuesta a arriesgar con un cliente. Esta no debe ser sobrepasada en ningún momento a menos de que exista la autorización de algún directivo responsable. El límite de crédito evitara pérdidas elevadas en el caso de una situación de morosidad⁸⁶.

⁸⁶ www.eae.es/content/pdf/consejos-para-prevenir-impagos-empresariales-nov08_rev.pdf

Ampliación del crédito: Esto se da cuando se hace una ampliación del plazo de crédito otorgado al cliente, por razones justificables y se lo debe dar en función de la forma de pago de los clientes.⁸⁷

Cancelación del crédito: Luego de haber ampliado el crédito por más de dos veces, y el cliente continua pagando con retrasos, o con cheques sin fondos, a estas personas se les debe cancelar su crédito con la empresa. Después de esto su cuenta se arreglará bajo arreglos judiciales y se le comunicara ello al cliente.⁸⁸

3.10.5.3.3 Montos y Descuentos concedidos a los clientes

La concesión de descuentos incentiva de alguna manera a los clientes a comprar y pagar sus deudas, para esto la empresa podría aplicar la siguiente tabla, para pagos en efectivo:

Tabla No.17: Descuentos concedidos a clientes

Monto de compra	% Descuento
\$120 a \$500	5%
\$501 a \$1000	7%
\$1001 en adelante	10%

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.10.6 Políticas de Cobranza

“Son los procedimientos que sigue una empresa para coleccionar las cuentas por cobrar”.⁸⁹ Estos pueden ser envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y en última instancia demandas judiciales

⁸⁷ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

⁸⁸ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall

Por ser un negocio que vende a crédito la empresa Importadora Automotriz además de hacer la aprobación de créditos de manera rigurosa es vital que establezca métodos y procedimientos de cobranza con el objetivo de tener el éxito deseado, ya que a pesar de que el volumen de ventas sea alto, las utilidades no pueden ser altas sino se cuenta con una cobranza puntual.

Una ineficiente cobranza a más de desperdicio de tiempo genera gastos monetarios, molesta de alguna manera a los clientes ya que no les gusta ser llamados la atención y menos ser enviados a una agencia de cobranza lo que ocasiona una relación más tensionante. Debido a ello, se debe llegar a equilibrar los costos y los beneficios de las políticas de cobranza ya que afectan a las ventas y acarrea más cuentas malas.

3.10.7. Vigilancia sobre los saldos pendientes de cobro

Lo primero que se debe hacer es establecer un sistema efectivo que revele cuentas vencidas, la causa para ello y registrar todas las cobranzas de cada cuenta. Este documento clasifica las cuentas por cobrar de acuerdo a la edad de cada una, y parte del libro mayor de cuentas por cobrar, y es llamado Análisis de la antigüedad de saldos.

3.10.7.1 Análisis de la antigüedad de saldos

La empresa Importadora Automotriz Japón cuenta con el sistema SIAI el cual tiene la opción para la realización de este reporte casi en cualquier momento. El problema de este radica en que los abonos a clientes no se encuentran al día por lo tanto no reflejará las tendencias tan necesarias

⁸⁹ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

para hacer la comparación entre las políticas de crédito y las de cobranza. Asimismo al momento de realizar las facturas no se ha llenado el campo de vencimiento de la factura lo que dificulta la emisión de este reporte Este documento debe ser revisado periódicamente para saber el tiempo que las ventas a crédito demoran hasta ser cobradas.⁹⁰

Se propone un diseño de un análisis de antigüedad de saldos que será útil en el caso de no tener mucha información confiable del sistema contable, adicionalmente este permitirá establecer la provisión de cuentas incobrables de acuerdo a los principios de contabilidad.

Gráfico No. 60

Análisis de Antigüedad de Saldos								
Código	Nombre	Saldo	Corriente	1a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	más de 120 días
QN160	Ciente A	2.000	2.000					
QS161	Ciente B	500						500
SCF135	Ciente C	5.000	1.000		2.000		1.000	2.000
SOT40	Ciente D	300	200	100				
SAT89	Ciente E	4.500	4.000	500				
SCF145	Ciente F	2.300						
	Total	14.600	7.200	600	2.000	0	1.000	2.500
	Porcentaje %		49,32	4,11	13,70	0,00	6,85	17,12

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Es muy importante también, enviar los estados de cuenta a los clientes en forma mensual para de esa manera informar, y permitirles que los comparen con sus libros, con el fin de corregir errores, y así mantener una cartera con información más real y verdadera.

Luego se debería determinar las razones por las cuales un cliente falla en sus pagos, y se lo puede hacer mediante:

⁹⁰ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

- ✚ Información de los vendedores
- ✚ Discusiones con grupos de comerciantes
- ✚ Revisión de los registros y auxiliares contables

Con esto se puede llegar a la siguiente clasificación para los clientes que han incumplido en sus pagos y según ello se escogerá la técnica de cobranza:⁹¹

Tabla No. 18: Clasificación de Clientes según sus pagos

Tipo de Cliente	Técnica a usar
Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta	Explicar las condiciones de venta nuevamente
Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por sus métodos de trabajo deficientes.	Enviar un recordatorio indicando el vencimiento de la cuenta. Si la acción es repetida continuamente, se debe hacerle notar que es importante el pago de sus cuentas invariablemente
Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta.	Enviar una carta amable donde se le explique las dificultades que causa a los departamentos de contabilidad y de crédito y cobranza
Clientes que generalmente se atrasan pero generalmente retrasan las cuentas pero que generalmente pagan a tiempo	A pesar de su pago adecuado y los justificados altibajos de ello, se debe presionar hasta conseguir la cobranza.
Clientes que generalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio (desastres naturales, huelgas)	Considerando que las razones de su impuntualidad de pago se salen de sus manos, se espera hasta que sea capaz de cancelar su deuda.
Clientes que siempre se atrasan	Acoger una política firme de cobranza, a sabiendas que se puede perder este cliente.
Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero	Emplear medidas más firmes de cobranza, que en el caso del grupo anterior.
Clientes que se han sobreextendido a sí mismos.	Emplear medidas más firmes de cobranza, constante y enérgica.
Clientes que tienen descuentos no ganados	Tratar cada caso por separado por lo tanto diferentes técnicas dependiendo del caso.
Clientes que están al borde la insolvencia o que son en realidad insolventes	Utilizar métodos drásticos de cobranza, mediante letras de cambio sino dejarlas en manos de abogados
Clientes que deliberadamente cometen fraude	Enviarlo a una agencia de cobranza o un abogado e informar a las agencias de coacción legales.

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

⁹¹ ETTINGER Richard y GOLIEB David, Crédito y Cobranzas, 1990, México, Compañía Editorial Continental

3.10.8 Procedimientos de Cobranza y técnicas aplicables

La cobranza se realiza a través de tres etapas:

- ✚ Recordatorio
- ✚ Insistencia
- ✚ Acción drástica

Normalmente, las organizaciones deben enviar el estado de cuenta mensual a cada uno de los clientes, como ya se sugirió que aplique la empresa Importadora Automotriz en el análisis de antigüedad de saldos, pero, en caso de no tener una respuesta favorable lo primero que se debe hacer es un recordatorio.

3.10.8.1 Sistema de Recordatorio

Este sistema tiene por objeto recordar al departamento de crédito y cobranza que existen cuentas vencidas que necesitan ser cobradas, por lo cual se deberá registrar la acción tomada para cobrar y la fecha en que se la realizó.

3.10.8.1.1 Recordatorio y Técnicas aplicables

Se la hace para avisar al cliente que existe una cuenta vencida y no la ha cancelado, el primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Esta etapa se la puede realizar por medio de las siguientes técnicas:⁹²

Estado mensual o factura: Consiste en enviar una copia del estado de cuenta o de la factura. Estos estarán etiquetados con las palabras

⁹² ETTINGER Richard y GOLIEB David, Crédito y Cobranzas, 1990, México, Compañía Editorial Continental

recordatorio o con frases como: *¡Por Favor! Estaremos muy agradecidos de recibir su giro puntualmente.*

Marbetes: Son stickers o tarjetas que se adjuntan a los estados de cuenta para dar un mayor énfasis a las frases anteriores, y pueden contener expresiones como: *¡Recuerde! El pago puntual de las deudas asegura su crédito*

Tarjetas: Estas deben ser redactadas cortésmente e impresionar por su imparcialidad e impersonalidad, por lo tanto deben ser impresas y el espacio de la cantidad adeudada debe ser llenada a mano. Por ejemplo

<p>De acuerdo con nuestros libros, su cuenta según se indica abajo, aparece sin pagar. Nuestras condiciones se explican cuidadosamente cuando se abre una cuenta y cuando los cargos son enviados, requieren el pago total de todas las compras anteriores al mes, precisamente el día quince de cada mes. ¿Podemos contar con su giro puntual? Si tiene alguna objeción respecto a este saldo, ¿podría notificarnoslo inmediatamente?</p> <p style="text-align: right;">Importadora Automotriz Av. 10 de Agosto y Cuero y Caicedo Quito-Ecuador</p> <p>Fecha:..... Saldo vencido:</p>
--

Estado de Antigüedad: Consiste en enviar directamente el análisis de antigüedad de saldos al cliente para que el cliente pueda darse cuenta de la acumulación de su deuda.

3.10.8.2 Insistencia y Técnicas aplicables

Se da en el caso de que el cliente no acate el recordatorio y se va realizando diferentes acciones según como el cliente responda, se sugiere que el período que la empresa tome para realizar la siguiente insistencia sea corto. Las técnicas en esta etapa son:⁹³

⁹³ CAPELLI Rodolfo José: Organización de Crédito y Cobranzas, Argentina, Ediciones Macchi.

Cartas de Insistencia: Consiste en enviar una serie de cartas, la primera muy moderada pero más enérgica que un recordatorio. Cada vez los intervalos de envío deben ser más cortos y el tono más drástico, pero sin olvidar que la manera de escribirlas influye mucho en mantener al cliente y conseguir su pago por lo tanto se debe dar especial atención a la redacción.

Insistencia telefónica: Como en la mayoría de casos las cartas son ignoradas es necesario realizar una llamada telefónica ya que tiene las ventajas de ser personal y directa, ahorra tiempo, y permiten al deudor explicar las razones de su impuntualidad a la empresa; en caso de ser personas de provincia tiene la ventaja de ahorrar costos.

Insistencia con visitas personales: Se recurre a este medio si las cartas de insistencia y las llamadas no han conseguido la atención del cliente. En la empresa Importadora Automotriz Japón, los vendedores son quienes se encargan de las cobranzas de sus clientes, esto constituye una ventaja ya que ellos conocen a sus clientes así como cada cuenta, saben las necesidades del mismo, y por lo tanto permite que el vendedor-cobrador sepa el límite de crédito y así en su caso negar un pedido de un cliente con cuentas vencidas. La recomendación en este caso es que los vendedores posean el suficiente tacto y utilizar métodos constantes pero que hostiguen al cliente.

3.10.8.3 Acciones drásticas y técnicas aplicables

Las dos acciones drásticas son el cobro de la cuenta vencida mediante un abogado o a una agencia de cobranza. Se debe recurrir a estas acciones cuando se han agotado las técnicas de las etapas anteriores y cuando la empresa está dispuesta a romper toda relación comercial con ese cliente.

Se sugiere además el preparar un listado de facturas a entregar a los vendedores quienes se encargan de hacer los cobros directamente a los clientes, en este mismo listado ellos informarán acerca del resultado de su actividad. El modelo se presenta a continuación:⁹⁴

3.10.9 Planilla de Cobranzas

Gráfico No. 61

Planilla de Cobranzas

Vendedor:		Planilla de Cobranzas								
Zona:		Cobranza								
Código	Cliente	Facturas		Recibo	Efectivo	Cheques		Documentos		Observaciones
		No.	Importe			Banco	No.	Vencimiento	Valor	

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

En este modelo el personal administrativo llenará la información referente al cliente y las facturas, los vendedores en cambio detallarán si el pago ha sido en efectivo, con cheque, o documentos, y en caso de no haber realizado el cobro, pondrá las razones para eso. Adicional a esto se podría llevar un documento que posea la fecha de la visita a los clientes y los resultados así se obtendrá un récord de cada cliente, que será útil tanto a la administración como a los vendedores- cobradores. Este documento luego de ser llenado debe ser remitido a la empresa, con las respectivas papeletas de depósito, y una copia que conserva el vendedor. Como se enviaría constantemente el estado de cuenta al cliente, el mismo ya sabrá cuanto debe pagar en coordinación con la empresa, y los vendedores antes de acudir al cobro deberían hacer una llamada para confirmar la cita. No se debe olvidar el que el encargado de crédito y

⁹⁴ ETTINGER Richard y GOLIEB David, Crédito y Cobranzas, 1990, México, Compañía Editorial Continental

cobranzas elabore una ruta de recorrido de cobro para programar la actividad de cobro de los vendedores y adjuntar este documento a la planilla de cobranza. Por último se sugiere que la empresa realice una división de cobranzas por zonas, es decir no geográficamente sino por la concentración de clientes en las mismas, y asignar un número de vendedores necesarios para cubrir ese número de clientes. Los gastos de cobranza deben ser entregados de manera limitada de acuerdo a la eficiencia de gestión de los vendedores-cobradores.⁹⁵

3.10.10. División de Cobranzas por zonas de concentración de clientes

Tabla No.19: División de cobranzas por zonas

Provincia	No. De vendedores asignados
IMBABURA	2
CARCHI	
PICHINCHA	
NAPO	1
SUCUMBÍOS	
ORELLANA	
TUNGURAHUA	1
AZUAY	
COTOPAXI	
CHIMBORAZO	
LOJA	
PASTAZA	
MORONA SANTIAGO	1
ZAMORA CHINCHIPE	
QUITO NORTE	
QUITO SUR	
VALLES	

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Las zonas de cobranza en el cuadro anterior están dadas de acuerdo a la cantidad de clientes que existen en cada zona, las que están en la parte superior son las que poseen más número de clientes mientras que las de

⁹⁵ CAPELLI Rodolfo José: Organización de Crédito y Cobranzas, Argentina, Ediciones Macchi

la parte inferior poseen menos personas, de acuerdo a esto los vendedores-cobradores serán 2 para la zona de la Sierra Norte, 1 para el Oriente Norte, 1 para la Sierra Sur, y 1 para la zona del Oriente Sur, y la zona centro. La asignación se propone además porque el gerente planifica para este año, contratar a cuatro vendedores expertos en ventas de auto partes con un Jefe de Ventas y Cobranzas, que ya ha trabajado para la empresa por más de 6 años, de manera eficiente.

Se recomienda que para agilizar el cobro de cuentas de clientes, a los vendedores se les pague su comisión en base a su monto de cobranza en el mes, mas no por el monto de venta realizado; entregándoles un premio si es que llegan a esta meta establecida, mientras que si no la alcanzan también se podría establecer sanciones, como por ejemplo multas.

3.10.11. Control de las Cuentas y Documentos por cobrar

El control y supervisión de las cuentas por cobrar, es una revisión constante de las cuentas y documentos por cobrar y de esa manera saber si los clientes están pagando de acuerdo a las condiciones de crédito establecidas. Para ello se sugieren las siguientes recomendaciones:⁹⁶

-  Establecer un sistema de autorización y procedimiento de registro para poder comparar las cuentas por cobrar con los libros de control.
-  Enviar estados de cuenta a clientes en forma mensual.
-  Desagregar las funciones de registro de cuentas por cobrar, facturación, despachos y cobros.
-  Respalidar las notas de crédito de devolución de mercaderías con notas de entrada de bodega y la salida de mercadería de bodega con órdenes escritas y numeradas.

⁹⁶ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

- ✚ Controlar que las órdenes de salida sean efectivamente facturadas.
- ✚ Aprobar los créditos antes de despachar los pedidos.
- ✚ Registrar y manejar los documentos por cobrar y las garantías por parte de una persona que no esté relacionada con la contabilidad.
- ✚ Autorizar las cancelaciones de crédito así como la ampliación del mismo con una persona diferente a quien otorga el crédito.
- ✚ Verificar antes de emitir la factura datos relacionados con precios, sumas, cálculos, descuentos.

3.11 Administración de Inventarios

Los inventarios son todos aquellos bienes de una empresa destinados para la venta, constituyen el motor de la venta ya que producirán utilidad a través del establecimiento de un precio que sea superior al costo de la compra de los mismos, y por lo tanto permitirá que la empresa subsista.⁹⁷

3.11.1 Tipos de Inventarios

Así se tiene que los inventarios se clasifican en:

- ✚ Inventario de Materias Primas
- ✚ Inventario de Productos en Proceso
- ✚ Inventario de Productos terminados
- ✚ Inventario de compra-venta

En esta última clasificación se encuentra la empresa Importadora Automotriz Japón al dedicarse a la venta de mercancías que no fueron producidos por la misma, y van a ser comprados por los clientes.

⁹⁷ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

3.11.2. Importancia

La administración de los inventarios es de gran importancia debido al grado de inversión que se encuentra en los mismos, a más del grado de complejidad que involucra su correcta administración financiera.

El objetivo de la administración de inventarios es poder rotar los inventarios tan pronto como sea posible sin perder ventas por inexistencias de inventarios.⁹⁸

La planeación es la clave para manejar eficientemente las mercaderías, es de decir el mantener cantidades razonables, estableciendo niveles máximos de inventarios que den como resultado tasas de rotación constantes y aceptables. Un estudio muy específico y minucioso determinará los días de venta adecuados mientras se tiene la mercadería en las bodegas. Para esto es primordial mantener relaciones abiertas al diálogo con los proveedores con el fin de acordar plazos de envíos, transportación y maneras de envío convenientes. En la empresa Importadora Automotriz Japón, la ineficiente administración de inventarios ha desembocado en una rotación de inventarios o edad promedio de los mismos tan larga que este índice muestra que prácticamente el inventario total de la empresa sale cada seis meses, es de alarmarse y es probable que esto sea una de las causas de las pérdidas de ejercicios registradas en la empresa, por lo que adoptar políticas y control de inventarios es muy necesario como herramienta de toma de decisiones

3.11.3. Puntos de vista para los niveles de Inventario

Cada gerente, jefe o encargado tiene diferentes puntos de vista en cuanto al nivel de inventarios a mantener en una empresa. Por un lado el gerente

⁹⁸ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Primera Edición, 2002, México, Compañía Editorial Continental.

financiero desea mantener niveles bajos, ya que así evita que el dinero esté invertido en recursos ociosos o excesivos.

El gerente de ventas a diferencia del anterior deseará tener altas cantidades de inventario para poder despachar todos los pedidos más rápido y evita quedarse desproveído y con ello clientes insatisfechos.

El gerente de compras por su lado querría tener las cantidades precisas en el tiempo requerido y a un precio justo, con el fin de obtener descuentos por la compra de grandes cantidades. Así el inventario representa una fuente de conflictos entre los diferentes niveles organizacionales que intervienen en la gestión de inventarios.⁹⁹

La dirección financiera, necesita y debe tener información continua, oportuna y veraz acerca de: el estado actual de los inventarios, su localización, antigüedad, ventas anuales, existencias actuales, costos de las mercaderías, lote óptimo económico de los principales inventarios, comparación de existencias de con máximos y mínimos, y todos los problemas que influyan en los inventarios, así poseerá un conocimiento amplio de la situación y tenga la posibilidad de tomar decisiones; ya que si existe excesiva inversión en los inventarios, la dirección financiera debe ordenar medidas inmediatas y pertinentes para que baje la inversión, que por lo general se debe al no haber acatado los lineamientos de los presupuestos de producción y ventas. Aquí se debe mencionar que la empresa Importadora Automotriz Japón, no elabora presupuestos, por lo que sus ventas y compras no tienen un direccionamiento para programar y prever el futuro de sus mercaderías y así tener un control de lo que sea desea alcanzar.¹⁰⁰

⁹⁹ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall

¹⁰⁰ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

3.11.4. Técnicas de Análisis

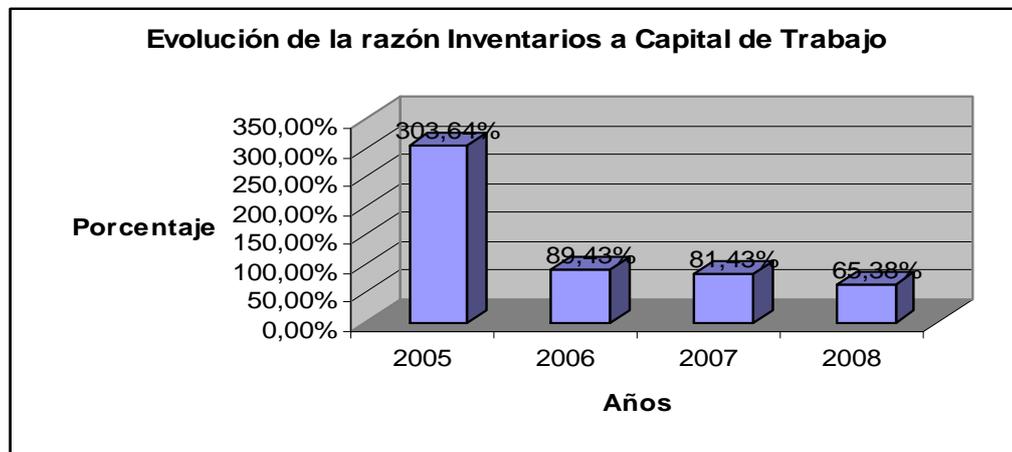
El análisis de los inventarios financieramente hablando se hace a través de razones de liquidez y solvencia, además de la rotación de inventario se encuentran otras razones que ayudan tener un conocimiento analítico de las tendencias y direccionan a decisiones que apoyen a mejorar la productividad, estas se detallan a continuación:¹⁰¹

Inventarios a Capital de Trabajo

2005	2006	2007	2008	Promedio de la empresa
303,64%	89,43%	81,43%	65,38%	134,97%

Promedio del competidor
82,59%

Gráfico No. 62



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez v.

En los años 2005, 2006, 2007 y 2008 los inventarios representan el 303.64%, el 89.43%, el 81.43% y el 65.38% del capital de trabajo respectivamente.

¹⁰¹ GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla

En el 2005 encontramos un porcentaje muy elevado esto quiere decir que existió una sobre existencia de inventarios en ese año.

El promedio de esta razón de la empresa indica un 134.97% de representación de los inventarios en el capital de trabajo, mientras que el competidor presenta un 82.59% es decir menos de lo que constituyen sus inventarios para su capital de trabajo comparado con la empresa.

Inventarios a activo circulante

2005	2006	2007	2008	Promedio de la empresa
85,00%	64,90%	53,90%	44,99%	62,20%

Promedio del competidor
28,79%

Gráfico No. 63



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez v.

Los inventarios representan el 85%, 64.90%, 53.9% y el 44.99% del activo circulante en los años respectivos. A excepción del año 2008, los inventarios sobrepasan el 50% de los activos circulantes lo cual indica una sobre existencia que debe someterse a reducciones en su valor.

El promedio de lo que los inventarios representan en el activo circulante de la empresa es de 62.20%, y el competidor posee un promedio de 28.79%, lo que quiere decir que los inventarios son menos representativos en el activo circulante.

Inventarios a activos totales

2005	2006	2007	2008	Promedio de la empresa
39,35%	35,14%	28,79%	26,05%	32,33%

Promedio del competidor
21,32%

Gráfico No. 64



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez v.

Esta razón muestra que los inventarios representan el 39.35%, 35.14%, 28.79% y el 26.05% del activo total en los años respectivos.¹⁰² Comparado con el promedio del competidor que es de 21.32%, la empresa tiene un promedio de 32.33% que los inventarios representan del activo total. Estos porcentajes altos que representan los inventarios en el activo total, indica que podría tratarse de una empresa comercial, la misma que sobrevive de los inventarios que compra para vender, y que

¹⁰² MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

además posee altos valores debido a que los inventarios rotan demasiado lento.

Inventarios a Capital Contable

2005	2006	2007	2008	Promedio de la empresa
55,74%	47,39%	38,65%	33,32%	43,78%

Promedio del competidor
57,28%

Gráfico No. 65



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez v.

Estos resultados indican que los inventarios representan el 55.74%, 47.39%, 38.65% y 33.32% de la inversión de el dueño de la empresa.¹⁰³ En otras palabras es la parte de la propiedad del dueño que se ha invertido en inventarios. En promedio el dueño de la empresa ha invertido 43.78% en inventarios mientras que el competidor en promedio ha hecho lo mismo en 57.28%. Se puede decir que aunque el dueño de la empresa

¹⁰³ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

que se analiza parece haber invertido menos que el competidor en inventarios, con la diferencia que al parecer el competidor rota sus inventarios de manera más eficaz y rápidamente que la empresa.

3.11.5 Factores considerados para establecer la política de inventarios

Como ya se ha mencionado poseer inventarios tiene ventajas al momento de hacer las compras necesarias como descuentos, además de la rápida satisfacción de despacho de pedidos, pero si se tiene un excesivo número de inventarios, las consecuencias son altos costos de mantenimiento y una inversión que consume temporalmente el capital de trabajo. Por lo tanto la política financiera de inventarios debe estar orientada al equilibrio de de los costos de mantenimiento de inventario y a la eficiencia del control de los mismos.¹⁰⁴

La política de inventarios se relaciona con los efectos que tiene la misma sobre: volúmenes de venta, actitud de los compradores ante la empresa, costos y rentabilidad. Los factores que influyen se detallan a continuación.

3.11.5.1. Capacidad de Bodegaje

Se refiere a la relación que debe existir entre el espacio físico para almacenar mercaderías, y el volumen de inventarios necesarios para satisfacer la demanda de productos de los clientes, para esto se recomienda no comprar más de lo que se tiene planificado solo por aprovechar los descuentos en compras, ya que aumenta los costos de almacenamiento.

¹⁰⁴ ORTIZ Gómez Alberto: Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, Segunda Edición, 2005, Colombia, Mc Graw Hill.

La capacidad de almacenaje de Importadora Automotriz Japón es limitada ya que cuenta con una bodega dentro de la misma casa del dueño la cual por su ubicación y tamaño no permite mantener un orden adecuado de todos los artículos. Los productos se encuentran ubicados en estanterías que no dan una buena visibilidad.

3.11.5.2 Capacidad y comportamiento de ventas

Se refiere a la correlación que debe haber entre las compras y el número de los artículos para la venta ya que deberá cuantificarse de acuerdo a la demanda que tenga los productos entre los consumidores. Para ello se debe tener un conocimiento adecuado de las ventas que pueden darse por temporadas o constantemente, del grado de obsolescencia de los inventarios, además de los proveedores que puedan abastecer a la empresa de acuerdo a sus necesidades. A esto también se le llama pronóstico de ventas.

Importadora Automotriz Japón necesita establecer parámetros claros para determinar sus períodos de ventas más importantes, porque a pesar de que sus ventas no son estacionales, existen bajas de la demanda especialmente en diciembre. Esto se podría hacer conjuntamente con el área de ventas y compras pues, los vendedores saben acerca de la demanda que hay de acuerdo a su experiencia y el conocimiento directo de la clientela, mientras que compras se encargará de proveer los artículos necesarios para satisfacer esa demanda, de manera que los clientes siempre estén satisfechos.

3.11.5.3 Necesidades de capital

Se refiere a la adquisición de recursos del sector financiero lo que incurre en altos costos por razones de iliquidez o por la no concesión de créditos

por parte de los proveedores provocado por una pérdida de imagen. La empresa Importadora Automotriz Japón como se determinó en los análisis financieros, ha estado recurriendo a la financiación a largo plazo por lo que ha significado pagos altos de intereses y capital. Esto por la falta de productividad en sus actividades de operación que han dado como resultado pérdidas.

3.11.5.4 Naturaleza de los insumos

Se refiere a la obsolescencia de los artículos a esto se suman los costos por mantenimiento de los artículos que determinará la cantidad de insumos a mantener en las bodegas intentando minimizar los riesgos por pérdidas.

Obsolescencia: Se refiere a los inventarios que ya no tienen la misma demanda debido a que son anticuados, atrasos tecnológicos, etc.

La obsolescencia es uno de los factores que han influido en la rotación lenta del inventario de Importadora Automotriz Japón , ya que existen artículos ocupando espacio físico que se han estancado por años, para lo cual la empresa en los últimos meses la ha estado rematando, con el fin de movilizarla y con ofertas especiales en sus precios. Se debe considerar que la empresa posee alrededor de 20 líneas diferentes de productos, cada uno de ellos con diferentes características físicas, químicas y propias de los artículos que requieren de una investigación acerca de su obsolescencia, caducidad, etc. Esta investigación y seguimiento permitirán tener un control de toda la mercadería y los costos que implican su caducidad y desuso.

3.11.5.5 Riesgos

3.11.5.5.1 Riesgos de la Inversión en Inventarios

Los inventarios representan una inversión que el dueño realiza para al final poder obtener una utilidad de los mismos. Sin embargo esa inversión no será recuperada hasta que los inventarios no se conviertan en efectivo a través de la venta en cuentas por cobrar o en efectivo, por ello se corre el riesgo de la no recuperación de cuentas por cobrar. Otros riesgos relacionados con los inventarios además de la obsolescencia son:¹⁰⁵

- ✚ Ausencia de demanda
- ✚ Incumplimiento de los proveedores
- ✚ Daños
- ✚ Robos
- ✚ Caducidad por el transcurso del tiempo
- ✚ Productos Perecederos

La empresa Importadora Automotriz Japón con la investigación mencionada en coordinación con ventas y compras permitirá predecir cuando habrá una baja o ausencia de demanda, para tomar las medidas necesarias con el fin de no quedarse sin los ingresos por ventas que son vitales para la empresa. El realizar pronósticos muy optimistas de la demanda de productos atraería el riesgo de asumir los costos de adquisición de la mercadería. No ha existido incumplimiento de proveedores, pero la mercadería tarda mucho en llegar y eso hace que la

¹⁰⁵ ORTIZ Gómez Alberto: Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, Segunda Edición, 2005, Colombia, Mc Graw Hill.

empresa considere una nueva revisión de sus proveedores y elija cual le conviene más tanto en costos como en reducciones de tiempo.

Un problema que se hace importante mencionar es que la bodega es un lugar no adecuado para las mercaderías, ya que en las esquinas hay filtraciones de humedad que han ocasionado que muchos artículos se dañen y deterioren, además se ha sufrido inundaciones que en las épocas de lluvia son más repetidas que han puesto en peligro un 20% de la mercadería.

Caducidad por el transcurso del tiempo: Se refiere a la pérdida de sus propiedades, por ejemplo en las medicinas.

Productos Perecederos: se refiere al período de vida de los productos, razón por la cual se pueden echar a perder, por ejemplo las verduras, leche, etc.

Robo: Se refiere a la exposición de los artículos al robo en pérdidas cuantiosas.

Otro riesgo muy grave al que ha estado expuesta la empresa es a los robos de los encargados de bodega, debido a que la empresa no ha tomado las debidas precauciones para salvaguardar su activo principal. Debido al alto nivel de inversión en inventarios y a los robos en cantidades muy altas que casi han llevado a la quiebra a la empresa, se recomienda vigilancia continua con cámaras de televisión instaladas en las bodegas, además de colocar aditamentos de alarma en cada artículo o al menos en los de más valor para que no puedan ser sacados de la empresa sin antes ser facturados, en la administración serian sacados de lo contrario se activaría una alarma que no permita la salida del artículo.

Por otro lado, es recomendable el asegurar el inventario contra incendios, desastres naturales, y los otros riesgos mencionados de acuerdo a la inversión que se haya realizado en inventarios.

Para estos efectos la administración debe decidir a que valor se considerará la cobertura de riesgos y estos pueden ser:

- ✚ A Precio de venta de la mercadería
- ✚ A Valor de reposición
- ✚ Al Costo

Se sugiere para el caso de Importadora Automotriz Japón que la cobertura de riesgo sea a valor de reposición ya que la empresa podría recuperar su inversión y la modificación del seguro se haría periódicamente a través de ajustes de acuerdo a la inflación del nuestro país.

Se recomienda, que los gerentes de la empresa Importadora Automotriz Japón, tomen las provisiones necesarias de acuerdo a la experiencia en el negocio y en el mercado, para mejorar la administración de los inventarios y les permita asegurar sus inventarios. Moreno Fernández

3.11.5.6 Política Económica de Abastecimientos

Se refiere a la provisión necesaria de mecanismos con el fin de que se minimicen los costos de compra de mercaderías. Por un lado se sugiere el aprovechamiento de precios especiales por compras de altos volúmenes pero sin que ello corrobore a incrementos de costos de mantenimiento. Por otro lado la empresa debe estar al tanto de las alzas

de los precios de mercaderías y así reajustar los precios de los inventarios con nuevos precios determinados.

El área de compras debe estar atenta para no tener una escasez temporal, asegurándose de tener niveles de compra mayores que las necesidades de demanda de producto hasta que se llegue a normalizar la venta de los productos por parte de los proveedores.

3.11.5.6.1 Efectos de la ausencia de existencia

Las pérdidas relacionadas a esto son: pérdidas por la falta de cumplimiento con el programa de ventas, descuentos no aprovechados, costos extra por compras a última hora de mercadería costosa, compras de oportunidad no aprovechadas, costos extra en el transporte y adquisición de productos, pérdidas de prestigio ante la clientela.

3.11.5.6.2 Efectos de la saturación de existencias

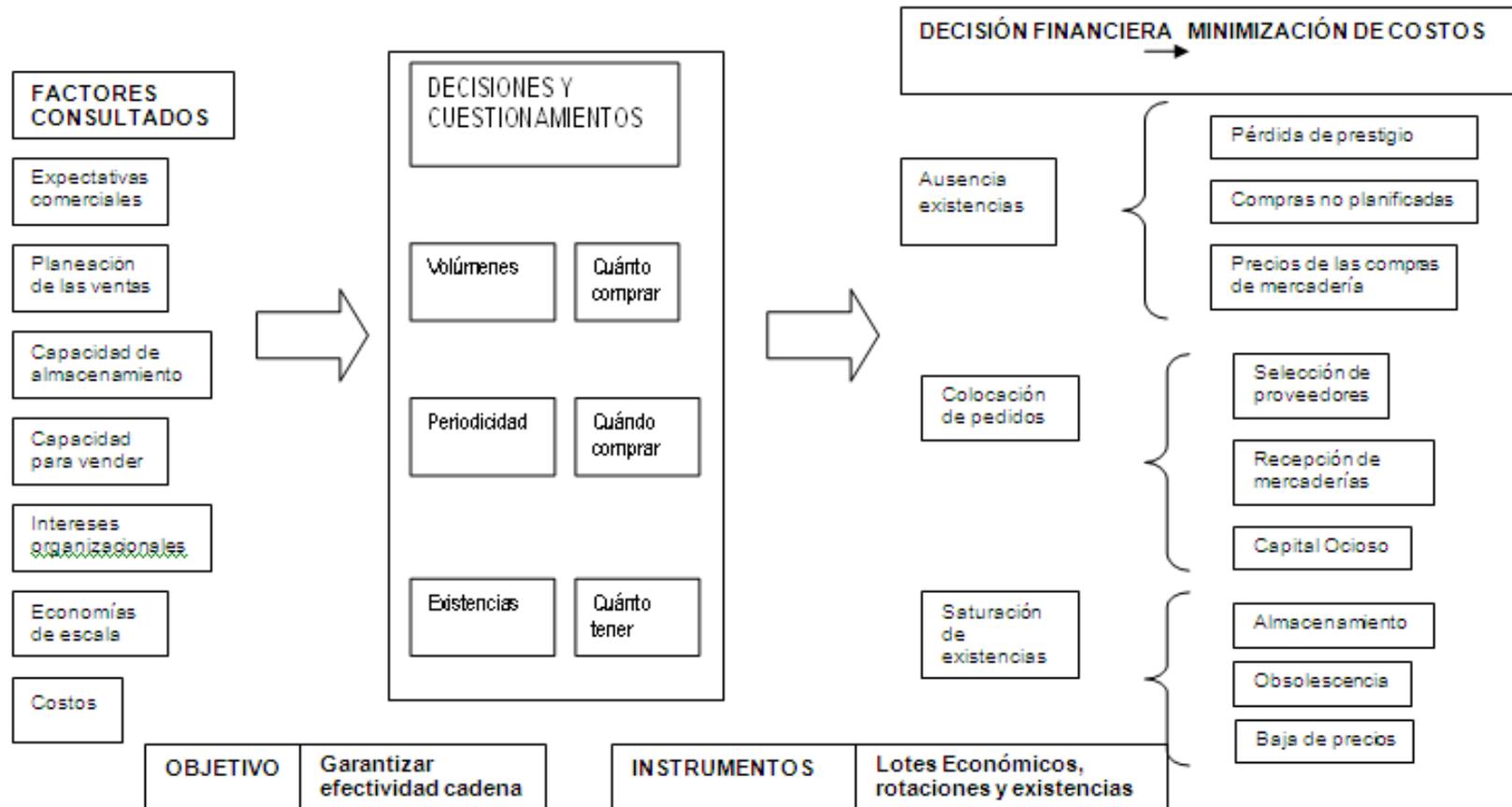
Esto implica diversos niveles de costos de oportunidad ya que el inventario representa una cantidad de dinero invertida en el mismo por lo tanto no está disponible para otros propósitos. Otro efecto es la sobreinversión de fondos por seguros, almacenamiento, manipulación, etc., de la tenencia de inventarios que no son requeridos por la demanda. Otro problema financiero que se podría enfrentar es el tener que vender sus productos a precios más bajos con el objetivo de sacar sus inventarios excesivos.

La política financiera de inventarios debe determinarse según los efectos de saturación o insuficiencia y con un estudio de los factores antes descritos, además de la aplicación de los instrumentos matemáticos

como: Lote Óptimo de Compra, periodicidad de compras, niveles promedio máximo y mínimo, cantidad de cada pedido, y punto de reorden.

La administración de financiera de inventarios tiene que ver con las decisiones de: la periodicidad de los pedidos, cantidades de artículos en cada pedido, y las existencias adecuadas a mantener en inventario. Mientras que la política financiera de inventarios se afirma en modelos matemáticos para recopilar información monetaria y cuantitativa y cumplir con los objetivos de minimización de costos relacionados con la administración de inventarios.

Gráfico No. 66: Factores para establecer la política de Inventarios



Fuente: Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, Alberto Ortiz Gómez.
 Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.11.6 Técnicas de Administración de Inventarios

3.16.6.1. Sistema ABC

Este sistema divide el inventario en tres grupos A, B y C. En el grupo A están todos los productos que constituyen la mayor inversión en el inventario, este grupo solo representa el 20% del total de los artículos; en el B están los artículos que tienen una inversión en inventario un poco menor al grupo A, el grupo C representa una inversión pequeña y pero representa el 80% de los productos.¹⁰⁶

Generalmente, el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de los artículos y el 80% de los artículos solo representa 20% de la inversión. A veces se puede encontrar la composición de 70/30 ó 60/40.¹⁰⁷

La supervisión de los artículos está dada por el grupo al que pertenecen. Los artículos del grupo A son controlados en un sistema de inventario perpetuo, para realizar una verificación diaria del nivel de productos de es grupo ya que representa una inversión alta dentro del inventario total. El nivel de productos del grupo B es supervisado semanalmente o periódicamente, y los artículos del grupo C, se supervisan con técnicas sencillas.¹⁰⁸

¹⁰⁶ GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla

¹⁰⁷ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

¹⁰⁸ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

Tabla No.20: Método ABC

Año 2008				
Método ABC	\$ 176.408,15	Inventarios	1.200.000	Artículos
	Valor	%	Número de artículos	%
Grupo A	\$ 141.126,52	80%	240.000	20%
Grupo B	\$ 22.933,06	13%	312.000	26%
Grupo C	\$ 12.348,57	7%	648.000	54%
Total	\$ 176.408,15	100%	1.200.000	100%

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

La tabla anterior clasifica el inventario del año 2008, que asciende a \$176.408.15, y el total de artículos de ese valor es 1.200.000 artículos, en grupos como lo expone el método ABC, el grupo A representa el 80%, lo que corresponde a \$ 141.126.52; del total del número de artículos que le corresponde a ese valor es 240.000, lo que representa el 20%, el grupo B, representa el 13% que corresponde a \$ 22.933.06, del total de artículos representa el 26% lo que es 312.000 artículos, y el grupo C representa el 7% lo que corresponde a \$ 12.348.57, y del total de artículos le corresponde el 54% lo que es 648.000 artículos.

Se recomienda que la empresa Importadora Automotriz Japón al grupo A de sus inventarios encargue la vigilancia y control a personas responsables que posean conocimientos de administración de inventarios y operación en la empresa. El grupo de inventarios B, debería ser encargado a personal de segundo nivel y tal vez con sistemas que proporcionen la información de máximos y mínimos, puntos de reorden, etc Los artículos del grupo C, podrían ser administrados a través del sistema ya establecido en la empresa, ya que no requieren de atención personalizada.¹⁰⁹

¹⁰⁹ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

Las tres decisiones gerenciales que influyen en el nivel de inventarios son:

- ✚ Lote Económico
- ✚ Reserva de inventarios para fluctuaciones
- ✚ Predicciones de Inventarios

3.11.6.2 Modelo de cantidad económica de pedido o Lote Óptimo de Compra

Este modelo es llamado EOQ, ó CEP (por sus siglas en inglés) y es apropiado para la administración de los grupos de inventario A y B. Permite determinar el tamaño óptimo de pedido para los productos del inventario, toma en cuenta los costos relevantes del inventario que son el costo de pedido y el costo de mantenimiento pero excluye el costo real del producto en inventario. Los costos de pedido disminuyen a medida que aumenta el tamaño del pedido, pero los costos de mantenimiento aumentan conforme aumenta el tamaño del pedido, entonces el modelo EOQ determina el tamaño de pedido que minimiza el costo total del inventario.¹¹⁰

La fórmula desarrollada para calcular el tamaño del pedido mediante este modelo es:¹¹¹

$$EOQ = \sqrt{\frac{2xSxO}{C}}$$

De donde:

S= Uso de unidades por pedido
O= Costo de pedido por pedido
C= Costo de Mantenimiento por unidad por pedido

¹¹⁰GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

¹¹¹ GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

3.11.6.2.1 Costos de mantenimiento y compra de Inventario

Los **costos de pedido o de compra** se refieren a los costos de emitir una orden de compra, procesar los papeles necesarios, negociaciones en los precios, costo de recibir un pedido y compararlo con una factura, estos son establecidos en dólar por pedido.

Estos intervienen directamente en la adquisición de las mercancías necesarias para la venta por lo que se los debe tener en cuenta para determinar el costo por pedido a los proveedores realizados en el año. Los costos de pedido disminuyen a medida que aumenta el número de pedidos anuales.

Para efectos de estos cálculos se ha considerado el producto Bujía carro JP No. 16 DENSO, ya que tiene una rotación alta en el inventario en el transcurso del año.

Costo Promedio anual: Gastos de la Gestión de compras / no. de pedidos anual

Cálculo:

Gastos de la gestión de compras	Cantidad de pedidos anuales	Costo promedio de orden de compras
\$ 89,03	11	\$ 8,09

Del total de gastos de gestión de compras, al producto Bujía carro JP No. 16 DENSO, le corresponde \$89.03, para los 11 pedidos que se realizan del mismo en el año se obtiene el costo promedio de orden de compras que es de \$8.09.

Los **costos de mantenimiento** se refieren a los costos variables por unidad, como almacenamiento, costos de seguro, costos de deterioro y

obsolescencia y costos de oportunidad de tener dinero invertido en inventario.

Los administradores como decisión general deciden incrementar el nivel de inventarios y los efectos que tienen es que al hacerlo los costos de mantenimiento del inventario aumentan ya que se tiene más inventario para almacenar, asegurar y financiar.

Se realizaron las siguientes estimaciones en cuanto al almacenaje, seguros, deterioros y el costo de oportunidad que inciden en el costo del producto indicado:

Tabla No.21: Datos para determinar el costo de manejo de mantenimiento inventario

PRODUCTO: BUJIA carro JP No. 16 DENSO	
AÑO 2008	
Costo de Ventas	2.174,85
Unidades vendidas	1.811
Unidades compradas	1.740
costo de producto	1,20
Almacenaje	2,00%
Seguros	0,00%
Deterioro y obsolescencia	5%
Costo de oportunidad del dinero	42,73%
Costo de manejo de mantenimiento del inventario	49,73%

El Costo de manejo de mantenimiento del inventario es del 49.73% sobre la inversión promedio de los inventarios. Ahora se calculará el costo de mantenimiento del inventario (CMI) de bujías, y luego el costo unitario de mantenimiento (CUM), como se muestra a continuación:

$$\text{CMI} = \text{unid. promedio de inventario} \times \text{costo} \times \% \text{ costo de manten. de inventario}$$

Cálculo:

Costo de Mantenimiento del Inventario	Unidades promedio del inventario	Costo	Costo de mantenimiento del inventario
Costo de Mantenimiento del Inventario	905,50	1,20	49,73%
Costo de Mantenimiento del Inventario	540,78		

CUM= Costo del producto * Costo de manejo de mantenimiento del inventario

Cálculo:

	Costo del producto	Costo de manejo de mantenimiento del inventario
Costo Unitario de Mantenimiento	1,20	49,73%
Costo Unitario de Mantenimiento	0,60	

Tabla No.22: Datos para determinar el Lote óptimo de compra

Mes	Cantidad a pedir unidades	No. de pedidos del año	Costo anual por comprar	Inventario promedio en el año unidades	Costo anual de mantenimiento	Costo Total
Enero	20	1	\$ 8,09	10	\$ 5,97	\$ 14,07
Febrero	400	2	\$ 16,19	200	\$ 119,44	\$ 135,63
Marzo	0	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Abril	0	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Mayo	400	2	\$ 16,19	200	\$ 119,44	\$ 135,63
Junio	0	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Julio	220	2	\$ 16,19	110	\$ 65,69	\$ 81,88
Agosto	0	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Septiembre	200	1	\$ 8,09	100	\$ 59,72	\$ 67,82
Octubre	200	1	\$ 8,09	100	\$ 59,72	\$ 67,82
Noviembre	100	1	\$ 8,09	50	\$ 29,86	\$ 37,95
Diciembre	200	1	\$ 8,09	100	\$ 59,72	\$ 67,82
Total	1740	11	89,03	870	519,58	608,61

$$LOC = \sqrt{\frac{2(\text{demanda.anual})(\text{costo.por.pedido})}{\text{Costo.de.mantenimiento}}}$$

LOC=

$$\sqrt{\frac{2(1811)(8.09)}{0.60}}$$

LOC= 221,56

El tamaño óptimo de pedido o Lote óptimo de compra para la Bujía carro JP No. 16 DENSO es de 222 unidades.

Resultado final:

Número de pedidos a realizar	(1811/222)
Número de pedidos a realizar	8.17

Entonces se deduce que, se necesita hacer 9 pedidos de 222 unidades para cubrir la demanda anual de 1811 unidades. El costo total del inventario del producto es \$608.01.

3.11.6.3. Punto de reorden

Es la existencia de una señal que indica que las existencias han llegado a un cierto nivel y es tiempo de hacer el nuevo pedido de compra. Entonces este expresa el uso diario de los artículos del inventario, y también el número de días que se necesitarán para hacer y recibir un pedido.¹¹²

La existencia a la que debe llegar un producto para realizar un nuevo pedido debe ser aquella que permita seguir facturando y despachando mientras llegue el nuevo pedido. Esto se podría hacer mediante papeles colocados a vista del responsable o en el caso de poseer un sistema contable revisar la opción que permita que el sistema realice el pedido automáticamente de la mercadería que haya llegado a los niveles establecidos. Los puntos de reorden deben ser estudiados por las áreas de compras y ventas para poder ser establecidos, con instrucciones claras y precisas de lo que debe hacerse con las requisiciones en los puntos de reorden, siendo la responsabilidad del área de compras la vigilancia y control del mismo.¹¹³

¹¹² GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla

¹¹³ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

Continuando con el ejemplo del producto anterior se determinará el punto de reorden así:

De acuerdo a lo obtenido en los cálculos anteriores los días que el pedido da cobertura a la demanda es de 60 días, por lo tanto el consumo diario es de 17.81 unidades.

Cálculos:

LOC	222
No. De pedidos a realizar	8
Cobertura de la demanda días	60
Consumo diario unidades	3,69

A continuación se detalla los días que transcurren hasta enviar un pedido, surtido del proveedor, transporte y entrega, recepción y revisión de calidad, además de almacenaje.

Tabla No.23: Días desde la realización de pedido hasta el almacenaje

Tiempos de	Días
Envío de pedido	2
Surtido del proveedor	2
Transportación y entrega	2
Recepción y revisión de calidad	1
Almacenaje	2
Total	9

Cálculos:

Tiempo hasta recepción en las instalaciones	9
Consumo diario	3,69
Unidades consumidas hasta el resurtido de producto	33,23
Relación % con unidades de LOC	15%

Resultado Final:

Punto de Reorden	33,23
Punto de Reorden	33

El consumo diario es de 3.69 unidades, mientras que los días que transcurren hasta el resurtido de los productos es de 9 días. Con respecto

al LOC las unidades consumidas hasta el resurtido es el 15%, y en consecuencia el punto de reorden para la Bujía carro JP No. 16 DENSO, es de 33 unidades, cantidad que determinará el momento de volver a realiza un nuevo pedido del producto, de manera que no interfiera en las ventas de la empresa.

3.11.6.4. Existencias de Seguridad de Inventarios para fluctuaciones

Es un inventario extra que se mantiene para prevenir agotamientos de inventario de artículos importantes, esto debido a que los tiempos de espera y las tasas de uso no son precisos.¹¹⁴

Es imposible predecir todos los problemas y fluctuaciones de la demanda por tanto los inventarios de seguridad amortiguan los cambios impredecibles que se presentan en la demanda de productos por parte de los consumidores. “Las empresas deben tener existencias de reserva si no quieren tener clientes insatisfechos esperando a que los artículos que pidan sean proveídos por la empresa. Estas existencias constituyen el precio que pagan los negocios por la filosofía de servicio al cliente que produce con el tiempo un incremento en la participación del mercado que se atiende”¹¹⁵

La fórmula para calcular los costos Incrementales para fluctuaciones es:

$$\boxed{\text{InventarioSeguridad} * \text{costo} * \text{costo.mantenimiento.del.inventario}}$$

Para realizar este cálculo se usarán los mismos datos del ejercicio anterior:

¹¹⁴ GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla

¹¹⁵ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

Cálculos:

Costos Incrementales para fluctuaciones	22,16	1,20	49,73%
Costos Incrementales para fluctuaciones	\$13,23		

Se ha considerado el 10% del lote óptimo de compra lo que es 23 unidades, por el costo de mantenimiento de los inventarios, y por el costo de manejo del inventario. El costo para tener existencias de seguridad es de \$13.23. La cantidad de existencias de seguridad de la empresa serían las 22 unidades añadidas al punto de reorden de 222 unidades, y con ello no incurrir en costos por faltantes.

3.11.7 Controles de los inventarios

El control de los inventarios está determinado por tres enfoques:

Control contable: Dependiendo del tamaño de la empresa, de la complejidad de los inventarios y de las necesidades de la información que requiera la dirección se establecerá un control contable adecuado.

Control físico: Este control se da de acuerdo con la facilidad de localización y almacenamiento en lugares adecuados destinados especialmente para la custodia de las mercaderías.

Control del nivel de inversión: Tiene que ver con la fijación de políticas de control del inventario, y reflejan el dinero invertido en los mismos, por lo tanto tienen que generar productividad y una rotación rápida de los inventarios en cada año. La empresa Importadora Automotriz ha pasado por múltiples problemas relacionados con la carencia de los controles detallados anteriormente y se encuentra enfrentando los efectos de ello sin una dirección, por consiguiente se sugieren los siguientes controles:

- ✚ Comparar los auxiliares con las cuentas de control en períodos de tiempo razonables.
- ✚ Registrar y clasificar los productos en forma sistemática y consistente
- ✚ Clasificar el inventario por líneas de manera que permita tener un control de los artículos que dan mayor margen de utilidad, Asignar a cada encargado de bodega una clase de inventario o varias clases y responsabilizarlos del cuidado de ellos.
- ✚ Adquirir un programa contable que alerte todo el tiempo del punto de reorden de cada artículo.
- ✚ Almacenar en forma sistemática y ordenada los inventarios para facilitar su manejo, localización y control
- ✚ Hacer investigaciones de las diferencias importantes entre la existencia física y contable.
- ✚ Colocar a personas idóneas para que autoricen los movimientos de la bodega y que no puedan autorizarse a sí mismas
- ✚ Establecer formas prenumeradas y fechadas para las entradas y salidas de mercaderías para tener información fehaciente para el posterior registro y control
- ✚ Proteger contra pérdidas los inventarios manteniéndolos donde se permita la entrada solo de personal autorizado (edificios, bodegas).
- ✚ Proteger el inventario contra el deterioro físico
- ✚ Aprobar mediante un funcionario autorizado disponer del material obsoleto o deteriorado
- ✚ Implantar un sistema de costos que sea controlado debidamente por el sistema general de contabilidad
- ✚ Establecer máximos y mínimos en los artículos de la compañía.
- ✚ Caucionar para poder contratar a las personas que laborarán en la bodega.¹¹⁶

¹¹⁶ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

3.12 Administración de Cuentas por Pagar

“Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.”¹¹⁷

Dentro de este grupo encontramos a las cuentas por pagar por concepto de proveedores, gastos e impuestos acumulados por pagar, anticipos de clientes, provisiones para impuestos a la renta y la participación empleados y trabajadores; estos tienen la característica de que vencen en el corto plazo es decir en un año máximo.

Para tener un conocimiento del financiamiento que se recibe de proveedores, ya que son fondos para comprar los inventarios destinados para la venta, se puede aplicar la siguiente fórmula:

Pasivos a favor de proveedores
Inventarios

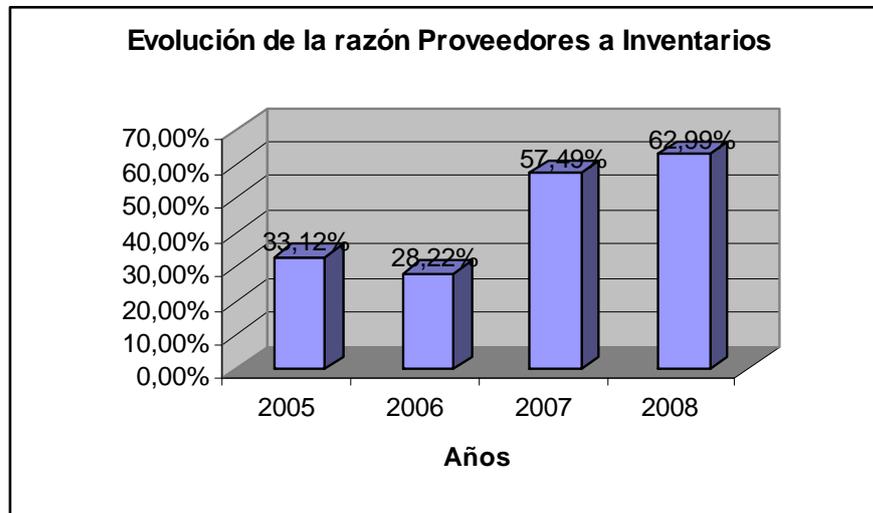
2005	2006	2007	2008	Promedio IAJ
33,12%	28,22%	57,49%	62,99%	45,46%

Promedio del competidor

42,05%

¹¹⁷ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

Gráfico No. 67



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez v.

La empresa ha recibido en promedio 45.46% de financiamiento sin costo recibido de proveedores sobre la inversión de inventarios.

Por otro lado el competidor se ha financiado por sus proveedores en un 42.05%.

Rotación de Inventarios (Días)

2005	2006	2007	2008	Promedio IAJ
271	333	243	212	265

Promedio del competidor
67

Al multiplicar el resultado anterior con la rotación de inventarios promedio de la empresa obtenemos que los inventarios están financiados (120.47) 121 días por los proveedores. Mientras el competidor tiene 28 que sus inventarios se financian por sus proveedores.

El tener una efectiva administración de cuentas por pagar influye en los flujos de efectivo y por lo tanto en su liquidez.

Como en las otras cuentas que intervienen en el capital de trabajo se necesita información oportuna y verdadera para la correcta toma de decisiones, por lo tanto la información de cuentas por pagar se debe basar en:

- ✚ El presupuesto de gastos de la empresa.
- ✚ Programas de pagos (corregidos cada mes)

Gráfico No. 68

Programa de Pagos						
Del 1 de Marzo al 31 de Marzo del 2009						
Fecha de emisión: 29 de Febrero del 2009						
						No. Pág.
Conceptos	Valor	Forma de Pago				Fecha máxima de pago
		Efectivo	Cheque	Autorizado por	No. Documento	
Agua	200,00					15/03/2009
Luz	100,00					16/03/2009
Teléfono	150,00					20/03/2009
Sueldos	9.000,00					31/03/2009
Impuestos	500,00					15/03/2009
Abonos a préstamos	2.000,00					16/03/2009
Total a pagar	11.950,00					

Elaborado por: María Julia Pérez v.

- ✚ Informe de días de inventarios financiados por proveedores (fórmula anterior)
- ✚ Informes periódicos de los saldos de cuentas por pagar a liquidarse. Programarlos día a días y para los 15 días próximos por lo menos, de acuerdo a la fechas de vencimiento.

Gráfico No. 69

Análisis de Cuentas por Pagar a Proveedores por vencimiento								
Código	Nombre	Saldo	Corriente	1a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	más de 120 días
R001	Tob para su auto Cla. Ltda	2000	2000					
R0010	El mundo de los lujos y accesorios SA	3000						3000
R0012	Frenos y Embragues Cla. Ltda	500	100		1.000		100	200
R0011	Mundotuerca SA	200	100	50	50			
R014	El foco Cla. Ltda	200	50	50	50	50		
R009	Racing Sport	400		200			200	
	Total	6.300	2.250	300	1.100	50	300	3.200
	Porcentaje%		35,71%	4,76%	17,46%	0,79%	4,76%	50,79%

Elaborado por: María Julia Pérez v.

- ✚ Informes periódicos de pago de nóminas, impuestos, honorarios, y otros, con el objetivo de saber las necesidades de efectivo.

Gráfico No. 70

Informe de Pagos de los Rubros más representativos					
Al 31 de Marzo del 2009					
Código	Fecha	Concepto	Valor desembolsado	Comprobante No.	Autorizado por
15623		Nómina			
56923		Impuestos			
4528		Honorarios			
	Total				

Elaborado por: María Julia Pérez v.

3.12.1 Importancia

Debido a que las cuentas por pagar son la principal fuente de financiamiento a corto plazo obtenido sin ofrecer garantías y sin costo de financiación, es importante que la empresa aproveche esas fuentes siempre que sea posible. Dentro del ciclo de caja, las cuentas por pagar están relacionadas con el período promedio de pago, y este se encuentra determinado por dos situaciones: el momento desde que se realiza la compra hasta que se entrega el pago, y por el momento desde que la

empresa envía el pago hasta que el proveedor lo recibe efectivamente en su cuenta. La administración de cuentas por pagar se encarga de resolver la primera situación, sin olvidar la estrategia que se mencionó anteriormente de que la empresa debe pagar de la manera más lenta posible a sus proveedores sin dañar su calificación de crédito.

3.12.2. Nivel de Financiamiento de con cuentas por pagar

El nivel de financiamiento de las cuentas por pagar está determinado por la compra de inventarios ya que de ellos depende lo que se gastará en los meses siguientes. Para este efecto también es necesario tomar en cuenta los rubros de nómina, servicios, fletes, impuestos, útiles, gastos acumulados, etc. Por ello se puede decir que conforme las ventas incrementan, las cuentas por pagar también lo hacen ya que se debe comprar las unidades necesarias para satisfacer la demanda.

Así mismo por el incremento de ventas los gastos acumulados por pagar incrementan, ya que se requiere mayor participación de la mano de obra y los impuestos se incrementan sobre las utilidades obtenidas.

Principalmente el nivel a mantener en cuentas por pagar lo determina la tesorería ya que fija el monto de lo que se pagará o de lo que no se podrá pagar y se dejará pendiente debido a fondos insuficientes para cubrir obligaciones.

“El nivel de cuentas por pagar debe ser dado por la solvencia de la empresa la que tiene que tener un relación del monto del pasivo al valor del capital contable de la empresa”.¹¹⁸

La empresa Importadora Automotriz Japón, realiza sus compras de acuerdo a las necesidades de los clientes, es decir no compra inventarios

¹¹⁸ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

para mantenerlos en bodega, sino los compra cada vez que los clientes demandan un producto, son muy pocos los artículos que se mantienen en bodegas para su posterior despacho. Las compras a crédito se realizan en un 95% del total de las compras, debido a la buena imagen de cumplimiento que ha venido mostrando a sus proveedores. El nivel de financiamiento con cuentas por pagar de esta empresa es adecuado ya que la empresa trata a máximo de tener un plazo de pago mayor al de cobro.

3.12.3 Políticas de Financiamiento con cuentas por pagar

El objetivo de estas políticas es elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago y establecer el nivel de endeudamiento de la empresa. El fijar las políticas de financiamiento es responsabilidad del área financiera y la de compras, y constituyen entre otras:¹¹⁹

Elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo: Se refiere a los términos de crédito que se obtenga de los proveedores, de acuerdo a la oferta y demanda de los productos en el mercado.

Aprovechamiento de los descuentos por pronto pago: Esto solo debe ser tomado en cuenta y ser susceptible de negociación si es que el descuento es mayor que el costo de oportunidad del mercado. Es importante el recalcar que una buena relación formal entre las áreas de compras, y finanzas y los proveedores más importantes traerá como ventaja buenos términos de negociaciones.

¹¹⁹ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

Nivel de endeudamiento de la empresa: Se refiere a la relación deuda/capital contable o pasivos con el capital contable y puede ser:

Tabla No.24: Nivel de endeudamiento

Estrategia	Deuda / capital
Conservadora	40% / 60%
Normal	45% / 55%
Agresiva	50% / 50%

Fuente: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Joaquín Moreno
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Si la relación es mayor a la estrategia agresiva entonces la situación financiera de la empresa se va debilitando.

Para la empresa Importadora Automotriz Japón es recomendable la estrategia moderada ya que así se mantienen cantidades grandes de activos circulantes, para obtener una mayor liquidez y minimizar el riesgo de insolvencia aunque se con esta decisión es espere una menor rentabilidad.

3.12.4 Otras cuentas por pagar

Este rubro esta constituido por las operaciones individuales que no son representativas y además son esporádicas, es por eso que se consideran de magnitud secundaria.

Anticipos a clientes: Aunque no es común realizar esta práctica, debe ser sujeto de administración cuando en el caso de que esos fondos lleguen a disminuir el flujo de fondos. Se debe tomar muy en cuenta que estos fondos deben ser destinados para el destino que fueron solicitados, ya que si son usados para otros fines se podría dar un desequilibrio financiero y la empresa no será capaz de pagar sus obligaciones.

3.12.5 Gastos e Impuestos Acumulados por Pagar

Gastos Acumulados por Pagar: Son cargos por concepto de servicios recibidos, y por beneficios devengados que se aplican al final del período contable. Dentro de este grupo la que más se destaca por ser un gasto significativo es la nómina por pagar, de esto se deriva las cantidades por valores retenidos y deducidos de sueldos y salarios, por lo tanto es necesario realizar estimaciones individuales por esos conceptos. Además de esto se debe estimar el seguro social, impuestos.

Tabla No.25: Porcentaje de sueldos dentro de total de Gastos operacionales

GASTOS DE SUELDOS AÑO 2008	\$ 80.839,11	65,06%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES AÑO 2008	\$ 124.251,62	100%

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Como se puede ver el rubro de sueldos por pagar es muy alto, por lo que se hace indispensable un control del mismo a través de cálculos apropiados y la revisión de los mismos por una persona diferente a las que la realiza a demás de la aprobación de otra persona diferente a las dos anteriores. Además de un seguimiento riguroso de todas las provisiones y de cambios súbitos que aparezcan y determinar las razones de esos cambios.

Impuestos Acumulados por Pagar: Lo constituyen el impuesto a la renta, participación de empleados y trabajadores, seguro social (personal y patronal), IVA, etc. Estos deben ser estimados de manera mensual. Debido a que el impuesto a la renta es muy importante su provisión debe ser revisado por personas que no hayan realizado el cálculo

correspondiente como puede ser: el gerente general, gerente financiero, etc, esto con el objetivo de que ese valor quede cubierto adecuadamente en las fechas que señale la ley. Este mismo criterio es aplicado para el rubro participación de utilidades

La empresa Importadora Automotriz Japón no ha registrado en los últimos años una utilidad del ejercicio por lo cual no ha generado el pago de participación trabajadores ni el Impuesto a la Renta, pero con las proyecciones para los próximos cinco años realizadas en el capítulo de presupuestos se obtendrá utilidad la misma que generará pagos de dichos impuestos, lo cual constituye una planificación para el desembolso de ese pago, en cuanto al pago del IVA, se paga de acuerdo a la compras del mes y es cobrado de acuerdo a las ventas mensuales también, así con estos valores presupuestados mes a mes se puede realiza el cálculo respectivo y prever el monto del crédito tributario a que accede la empresa o el valor a pagar mes a mes según sea el caso. En lo referente a el aporte personal y patronal así como todas las provisiones de sueldos se realizan por medio de roles de pago y de provisiones, estos valores al ser fijos se podrían ser planificados basándose en esa información y de esa manera anticiparse a los gastos por conceptos de ese rubro previamente.

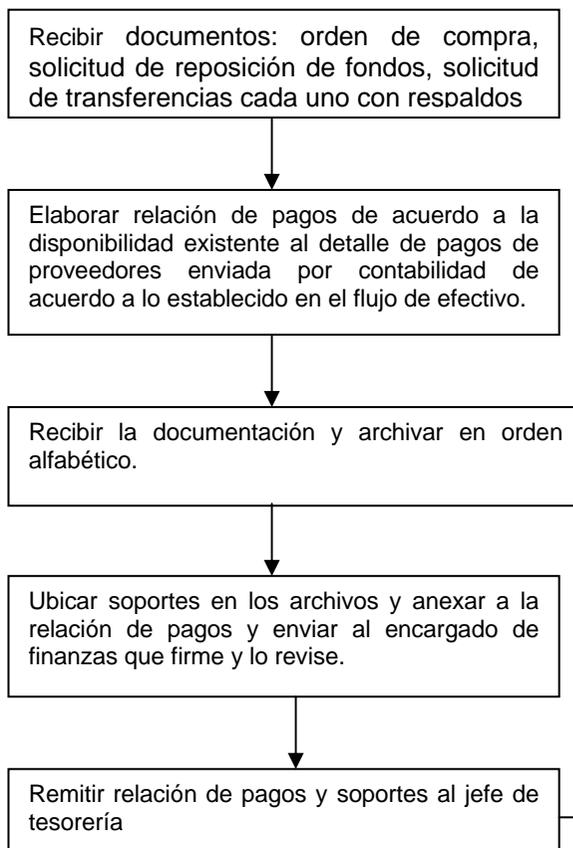
En conclusión es importante tener un registro y control adecuados de todos estos rubros mencionados ya que son de pago obligatorio con el fisco y es importante planificarlos de manera de saber cuanto se pagará y tener reservas de efectivo destinado para su pago respectivo en las fechas correspondientes de cada uno.

3.12.6 Proceso de Cuentas por Pagar

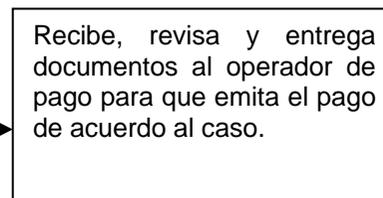
El siguiente es el proceso que la empresa podría seguir para el tratamiento de todas sus cuentas por pagar, el proceso en general entonces se propone que sea el siguiente:

Gráfico No. 71: Proceso de Cuentas por Pagar

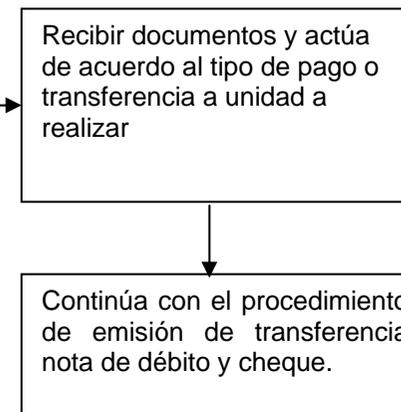
Cuentas por Pagar



Jefe de Tesorería



Tesorería (Operador de Pagos)



Elaborado por: María Julia Pérez V.

Como se puede observar quien estará involucrado en el manejo de las cuentas por pagar son los encargados de cuentas por pagar la persona designada para la tesorería y una persona quien ejecuta los pagos (operador de pagos), todas estas personas deben estar interactuando para el pago respectivo y a tiempo de todas las deudas con terceros de la empresa.

3.12.7. Crédito comercial

El crédito comercial es aquel otorgado por una empresa a otra, debido a que los proveedores son más liberales en la extensión de créditos, ya que los consumidores no tienen que pagar los bienes sino hasta después de su entrega.¹²⁰ Entre las clases de crédito comercial tenemos:

Cuentas Abiertas: Bajo este concepto se entiende que los proveedores envían la mercadería a los compradores con la factura respectiva sin que estos últimos tengan que entregar un instrumento de deuda, ya que de antemano se sabe el historial crediticio de la persona que compra, y según ello se la ha otorgado un período de pago.

Documentos por Pagar: La emisión de documentos por pagar como el pagaré se entrega cuando el proveedor desea que el consumidor acepte su deuda por medio de un instrumento formal, como es en el caso de que se venza la cuenta abierta.

Aceptaciones Comerciales: En este caso el proveedor no entrega al consumidor la mercadería hasta que éste acepte una letra de cambio con la que se compromete al pago de la deuda.

¹²⁰ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall

Luego de aceptarla el consumidor elige el banco que respaldará el pago de la letra de cambio. De esta manera se constituye en una aceptación comercial la cual entregada al proveedor podría ser puesta a la venta con un descuento y así recibirá el pago por sus bienes al vencimiento del documento, presentándola en el banco escogido por el comprador.

Las formas de crédito comercial que más se usan dentro de la empresa que se está analizando son las cuentas abiertas y los documentos por pagar. Las cuentas abiertas están a disposición de la empresa desde que se obtuvo un reconocimiento por parte de los proveedores a través de sus años de funcionamiento por lo tanto no necesita formalidades para hacer uso de ese crédito. Los documentos por pagar que se usan en ocasiones esporádicas son las letras de cambio.

3.12.8 Análisis de las condiciones de crédito en el crédito comercial

Es de vital importancia que la empresa analice una adecuada estrategia en cuanto a las condiciones de crédito concedidas ya que le permitirán retrasar el pago por sus compras. Existen casos en que las empresas tienen que decidir el aceptar o no un descuento por pronto pago, así se realizará un análisis de lo que ocurriría en el caso de aceptar y en el caso de rechazar ese descuento, en el caso del crédito comercial. Los efectos posibles de tomar esta opción serán aplicados a la empresa que se encuentra analizando, para que lo pueda tomar en práctica como una herramienta en la toma de decisiones.¹²¹

¹²¹ GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla

Caso Práctico

A la empresa Importadora Automotriz Japón se le ofrece un descuento por parte del Proveedor A, de 3/10 n30, el día 5 de Enero del presente año, de una monto de compra de \$1.500,00.

Alternativa A: Aceptar el descuento por pronto pago

Esto significa que la empresa desea pagar en el último día del período del descuento. Entonces:

$$1500 - (1500 * 3\%) = 1455$$

$$1500 - 1455 = 45$$

La empresa debe pagar \$1.455 en lugar de \$1.500, lo que es un ahorro de \$45.

Alternativa B: Rechazar el descuento

El rechazar el descuento involucra una tasa de interés implícita que se paga por retrasar el pago de la cuenta por pagar durante un período de tiempo más largo, llamado también costo de renunciar al descuento por pronto pago.¹²²

La empresa decide hacer el pago el 7 de Febrero, fecha cuando termina el período de crédito.

$$\text{COSTO DE RENUNCIAR AL DESCUENTO} = (CD / 100\% - CD) * 360 / N$$

$$(CD / 100\% - CD) * 360 / N$$

¹²² GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

De donde:

CD= % Descuento por pronto pago
N= Número de días que se puede retrasar el pago renunciando al descuento

CD= 3%

$(3\% / 100\% - 3\%) * 360 / 20$

N= 20 días

55.67%

El porcentaje anual del costo de renunciar al descuento por pronto pago es del 55.67%, esto es el porcentaje que la empresa está pagando por mantener su dinero durante los días adicionales que retrasó su pago. En este caso se puede ver que el costo de renunciar es un porcentaje alto por lo que los gerentes deberían considerar el aceptar el descuento por pronto pago ya que podría ser una fuente de rentabilidad adicional. Se puede decir además que a la empresa le costaría \$45 retrasar el pago durante 20 días.

3.12.9 Extensión o demora de las cuentas por pagar

En este punto se debe tomar en cuenta que los proveedores no verían con buenos ojos el que su cliente posponga regularmente el pago de sus deudas, sin embargo esta estrategia es realizada para extender el período de crédito sin dañar su calificación de crédito.¹²³

Con los datos del ejemplo anterior si es que la empresa pidiera se le conceda hasta 60 días de crédito entonces el efecto sería el siguiente:

$CD * (360 / N)$

$3\% * (360 / 50)$

21.60%

¹²³ GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

Se concluye que como consecuencia de la extensión de las cuentas por pagar, se reduce el costo implícito de renunciar a un descuento por pronto pago; no obstante es este tema es cuestión de ética por parte del comprador que decida extender o no sus deudas para con proveedores. Debido a la buena relación y reputación que la empresa Importadora Automotriz Japón posee, no debería tratar de alargar sus períodos de pago, solo lo debería considerarlo en casos especiales.¹²⁴

3.12.10 Ventajas del Crédito comercial

- ✚ Constituye un financiamiento a corto plazo
- ✚ Es de disponibilidad inmediata
- ✚ Es una manera de financiamiento implícito sin recurrir a formalidades
- ✚ El aprovechamiento de descuentos por pronto pago constituye un crédito adicional
- ✚ La decisión de tomar o rechazar los descuentos no es negociada está en manos del comprador.

En cualquier caso es importante que estas ventajas se comparen con el costo de aprovechamiento de los descuentos, los castigos por demora en pagos, el costo de oportunidad de la posible influencia en la reputación crediticia y el incremento de precios de venta que podría imponer el proveedor.¹²⁵ La empresa Importadora Automotriz Japón ha sido beneficiada del crédito comercial ya que le ha sido concedido de forma inmediata por sus proveedores sin recurrir a las instituciones financieras donde el trámite es más largo y existe un pago de intereses, por lo que el mismo es aprovechado en adición a los descuentos por pronto pago, cuando así lo ha decidido la empresa.

¹²⁴ GITMAN Lawrence, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

¹²⁵ VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2002, México, Prentice Hall

3.12.11 Control de las Cuentas por Pagar

El control de las cuentas por pagar se hará enfocándose en tres funciones: Función de recepción, Función de compras y Función de registro y verificación.

Entonces el control se hará así:

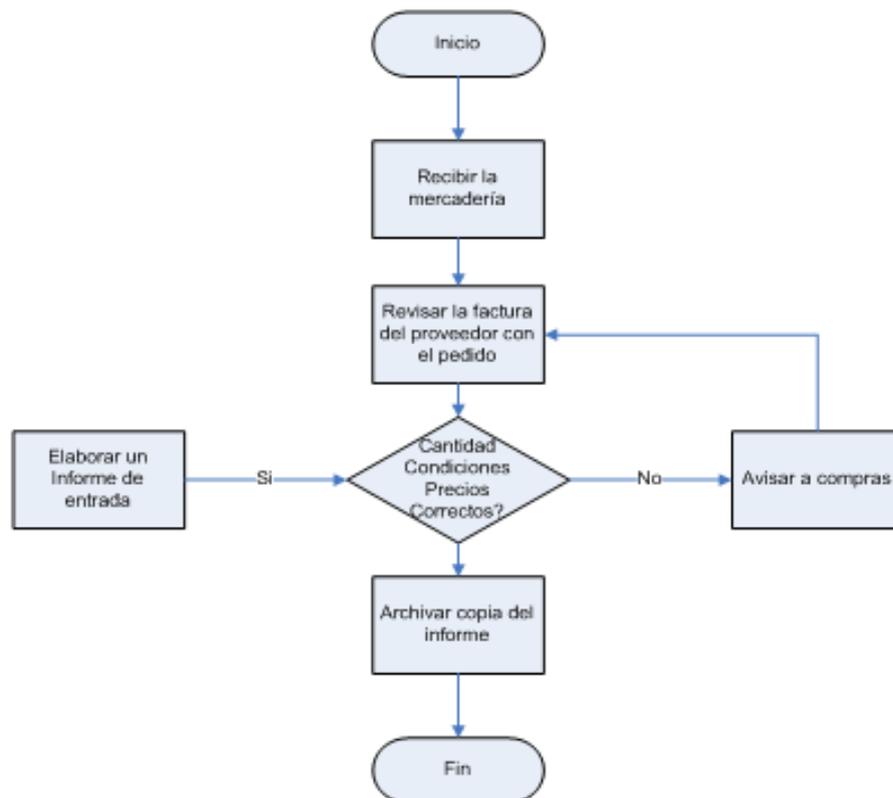
- ✚ Señalar lugares específicos para la recepción de mercadería.
- ✚ Enviar al encargado de recepción las copias de los pedidos
- ✚ Establecer procedimientos de revisión para asegurar que la mercadería estén en condiciones apropiadas y sean de calidad.
- ✚ Elaborar informes prenumerados de recepción para todas las mercaderías recibidas
- ✚ Separar las funciones de recepción, embarque, contabilidad y registro de inventarios.
- ✚ Realizar autorizaciones escritas para todas las compras.
- ✚ Señalar en los pedidos las condiciones de pago, precio y descuentos.
- ✚ Relacionar las cuentas por pagar con las cuentas de control de forma mensual.
- ✚ Conciliar mensualmente los estados de cuenta de los proveedores con los auxiliares de la empresa de cuentas por pagar.
- ✚ Comparar las cantidades, precios, condiciones de pago y descuentos con los pedidos y facturas.
- ✚ Establecer procedimientos de control de las reclamaciones a los proveedores por mercaderías en mal estado o incompletas, y realizar el registro contable del mismo.
- ✚ Establecer un control adecuado de las facturas de proveedores.
- ✚ Investigar y controlar los saldos deudores en cuentas por pagar.
- ✚ Proporcionar información suficiente acerca de los intereses por pagar acumulados.

- ✚ Realizar aprobaciones apropiadas para las compras de activos fijos.
- ✚ Determinar y revisar las reservas o estimaciones de pasivos con el fin de que sean suficientes fondos para cubrir las obligaciones contractuales y legales.
- ✚ Separar las actividades de preparación de nóminas de personal, manejo de las tarjetas de control, y pagos al personal.

3.12.12 Proceso de Control de las Cuentas por Pagar

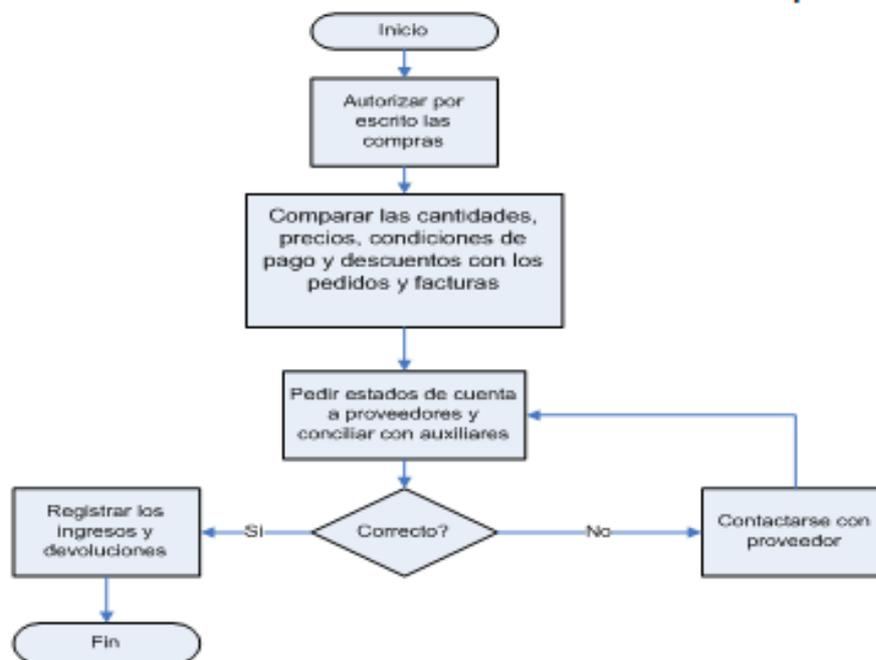
De acuerdo al control que es necesario tener en las cuentas por pagar se proponen los siguientes procesos de control:

Gráfico No. 72: Proceso de Control de la Función de Recepción



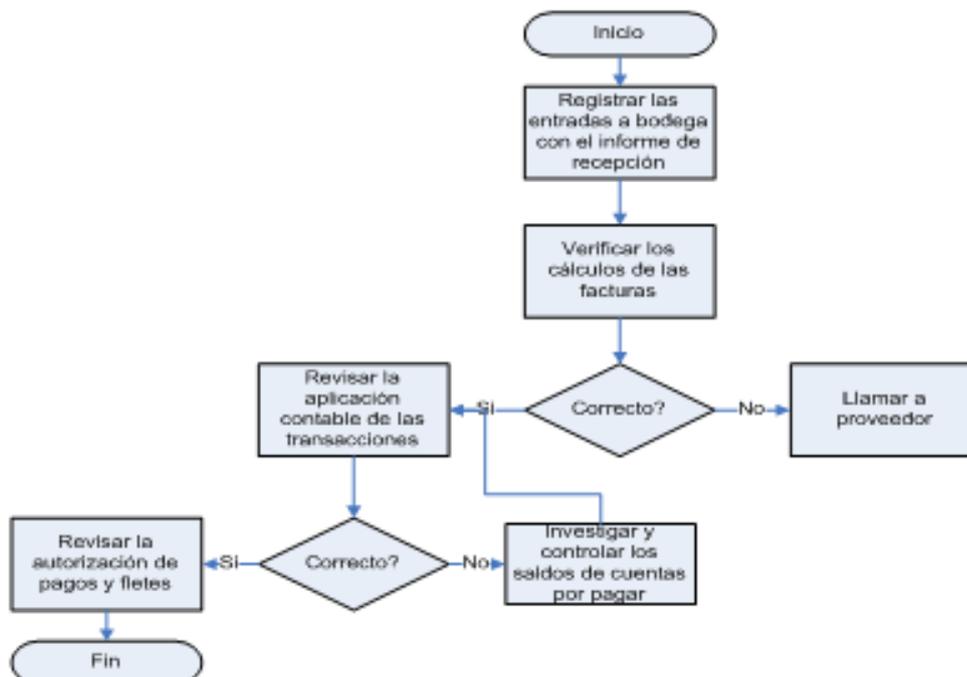
Elaborado por: María Julia Pérez

Gráfico No. 73: Proceso de Control de la Función de Compras



Elaborado por: María Julia Pérez V.

Gráfico No. 74: Proceso de Control de la Función de registro y verificación



Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.13 Presupuestos

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”.¹²⁶ Los presupuestos se realizan con la finalidad de llegar a determinar los estados financieros proyectados en los años futuros. El período para presupuestar depende de cada empresa pudiendo ser anual, semestral, trimestral. Estos deberían ser elaborados por todos los integrantes de la empresa, ya que de esa manera se conocerán todas las potencialidades y limitaciones de todos quienes trabajan día a día en la organización, no solo los altos mandos sino también sus subordinados.

Luego de la preparación de los presupuestos por parte de el llamado comité de presupuestos, se debe llegar a la siguiente etapa que es la ejecución de los mismos con toda la gente de la organización, por último se debe realizar un control para resolver inconvenientes en el momento que aparezcan. Se debe tomar en cuenta que los presupuestos sirven de apoyo para utilizar de manera óptima todos los recursos mas no sirven para verificar errores o aciertos de la administración, por lo tanto constituyen un elemento de control administrativo.

La empresa Importadora Automotriz Japón no ha realizado presupuestos de manera formal, sino solo al inicio de sus actividades, es por esto que ha pasado por varios desequilibrios que han terminado en pérdidas, por lo tanto se hace imprescindible la elaboración de presupuestos que aporten a un control y planificación adecuados, con el fin de tener una dirección a la consecución de sus objetivos organizacionales.

¹²⁶ RAMIREZ Padilla, David: Contabilidad Administrativa, Quinta Edición, 2001, México, Mc Graw Hill.

El presupuesto maestro está integrado por:¹²⁷

✚ El presupuesto de operación, que a su vez está compuesto por:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras
- Presupuesto de mano de obra directa
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos de operación

✚ El presupuesto financiero

Que también está compuesto por:

✚ Presupuesto de Efectivo

✚ Estados Financieros Proyectados

Por ser Importadora Automotriz Japón una empresa comercializadora se realizará el presupuesto de ventas, el presupuesto de compras, el presupuesto de gastos de operación, presupuesto de efectivo y los estados financieros proyectados.

Desarrollo del Presupuesto

3.13.1. Presupuesto de ventas

En este presupuesto se determinará la demanda de los productos a vender, para esto es necesario saber las estrategias de venta y con eso el nivel de ventas que se pronostica llegar. Para lograr este se puede basar en ciertos métodos como son:

✚ Método basado en la opinión de directores

✚ Método basado en la opinión y experiencia del área de ventas.

¹²⁷ RAMIREZ Padilla, David: Contabilidad Administrativa, Quinta Edición, 2001, México, Mc Graw Hill.

✚ Método de Análisis Estadístico: Consiste en el estudio futuro de la demanda, condiciones del negocio, análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, etc.

En el caso de la empresa que se analiza se ha usado una mezcla de los tres métodos para poder determinar un presupuesto de ventas más real.

El siguiente presupuesto de ventas corresponde al año 2009 y está dividido en trimestres; se tomó en cuenta el crecimiento del sector automotor del Ecuador y el crecimiento estimado de los gerentes de la empresa

Tabla No. 26: Ventas de Autos del Sector Automotor del Ecuador

Años	Ventas (Unidades)	%Crecimiento Anual
2005	80410	35,93%
2006	89558	11,38%
2007	91778	2,48%
2008	113000	23,12%
*2009	79100	-35,00%
Promedio Anual de Crecimiento		7,58%

Fuente: Anuario AEADE

* Dato de estimación de gerentes del sector automotor entrevista Enero 2009(AEADE)

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Tabla No. 27: Ventas Pronosticadas por los gerentes de la empresa Importadora Automotriz Japón

Crecimiento Promedio pronosticado por los gerentes:

10%

Año 2009 Meses	Ventas \$	Monto Trimestral \$	%	Promedio Ponderado de Crecimiento %
Enero	20.000,00			
Febrero	30.000,00			
Marzo	50.000,00	100.000,00	18,52%	1,85%
Abril	50.000,00			
Mayo	50.000,00			
Junio	50.000,00	150.000,00	27,78%	2,78%
Julio	50.000,00			
Agosto	40.000,00			
Septiembre	45.000,00	135.000,00	25,00%	2,50%
Octubre	50.000,00			
Noviembre	60.000,00			
Diciembre	45.000,00	155.000,00	28,70%	2,87%
Total	540.000,00	540.000,00	100,00%	10,00%

Fuente: Importadora Automotriz Japón

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Importadora Automotriz Japón

Presupuesto de Ventas

Enero- Diciembre del 2009

Año 2009	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	VENTAS TOTALES
Ventas Presupuestadas	\$ 109.434,26	\$ 165.540,28	\$ 148.611,25	\$ 171.201,81	\$ 594.787,61

Fuente: Importadora Automotriz Japón

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Luego para proyectar las ventas en los siguientes 5 años es decir hasta el 2013 se tomaron en cuenta las siguientes tasas de crecimiento:

Tabla No.28

CRECIMIENTO PROMEDIO VTAS. EMPRESA	
Años	% CREC.
2009	10,00%
2010	11,00%
2011	12,00%
2012	13,00%
2013	14,00%
Promedio	12,00%

Fuente: Importadora Automotriz Japón

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Importadora Automotriz Japón

Presupuesto de Ventas Proyectado

Del año 2009 al 2013

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Proyectadas	\$ 594.787,61	\$ 660.214,24	\$ 739.439,95	\$ 835.567,15	\$ 952.546,55

Fuente: Importadora Automotriz Japón

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Además del presupuesto de ingresos por ventas se incluye también datos de los ingresos no operacionales, en este caso la empresa tiene pronosticado cobrar arriendos desde Junio del 2009 por \$800 mensuales, de la construcción planificada para marzo del 2009, en una propiedad del dueño y que se planea percibirlo hasta el año 2010.

3.13.2 Presupuesto de Compras

Una vez determinada la demanda en el presupuesto de ventas, se necesitará saber las necesidades de compra de mercaderías, con el fin de evitar los cuellos de botella por falta de abastecimiento. El área de compras debe ser la responsable de este presupuesto tomando en cuenta las políticas de inventarios determinadas, así se sabrá el momento de hacer las compras, en que cantidad y además el costo en que se incurrirá.¹²⁸

Tomando en cuenta las ventas pronosticadas para el 2009 se obtiene el presupuesto de compras también dividido en trimestres, tomando en cuenta los valores del costo de ventas que es del 74%, el inventario inicial que es el final del año 2008, y el inventario final planificado por \$152.000. Así se obtiene que el valor de las compras totales presupuestadas para el año 2009 que la empresa debería adquirir es de \$415.734,68.

Importadora Automotriz Japón
Presupuesto de Compras e Importaciones
Enero- Diciembre del 2009

Dólares					
	I Trim. \$	II Trim. \$	III Trim. \$	IV Trim. \$	Total \$
Ventas Presupuestadas	109.434,26	165.540,28	148.611,25	171.201,81	594.787,61
Costo de Ventas	80.981,35	122.499,81	109.972,33	126.689,34	440.142,83
(-) Inventario Inicial	176.408,15	152.000,00	152.000,00	152.000,00	
(+) Inventario Final Planificado	152.000,00	152.000,00	152.000,00	152.000,00	
(=) Compras Presupuestadas	56.573,20	122.499,81	109.972,33	126.689,34	415.734,68

Inventario 31/12/2008	176.408,15
Inventario Final Planificado	152.000,00
Costo de Ventas	74%

de las ventas

Fuente: Importadora Automotriz Japón
 Elaborado por: María Julia Pérez V.

¹²⁸ RAMIREZ Padilla, David: Contabilidad Administrativa, Quinta Edición, 2001, México, Mc Graw Hill.

Importadora Automotriz Japón
Presupuesto de Compras e Importaciones
Del año 2009 al 2013

Dólares

Años	2009 \$	2010 \$	2011 \$	2012 \$	2013 \$
Ventas Proyectadas	594.787,61	660.214,24	739.439,95	835.567,15	952.546,55

	Costo de Ventas	440.142,83	488.558,54	547.185,56	618.319,69	704.884,44
(-)	Inventario Inicial	176.408,15	152.000,00	170.240,00	170.240,00	170.240,00
(+)	Inventario Final Planificado	152.000,00	170.240,00	170.240,00	170.240,00	170.240,00
(=)	Compras Presupuestadas	415.734,68	506.798,54	547.185,56	618.319,69	704.884,44
	Inventario 31/12/2008	176.408,15				
	Inventario 31/12/2009	152.000,00				
	Inventario Final Planificado desde 31/12/2010 al 2013	170.240,00				

Fuente: Importadora Automotriz Japón
 Elaborado por: María Julia Pérez V.

El inventario inicial del 2009 es el final del 2008, por lo tanto es \$176.408,15, el inventario final planificado para el 2009 lo determinaron los gerentes de la empresa por \$ 152.000,00, esto debido a que necesitan tener una cantidad razonable para no quedarse desprovistos, y esa es la cantidad adecuada según su criterio. Luego desde el 2010 se incrementó un 10% del inventario final planificado del 2009 por lo tanto es de \$170.240,00 desde el 2010, como se puede observar en el presupuesto.

3.13.3. Presupuesto de Gastos de Operación

El presupuesto de gastos de operación se relaciona a la planificación de los gastos de ventas, administración y generales. Es decir todos los gastos en que la empresa incurrirá para poder realizar sus actividades normales. Es importante que en este presupuesto se incluya todos los gastos necesarios para de esa manera determinar un resultado más real.

El primer paso para determinar el presupuesto de gastos es definir todos los rubros que intervienen en la empresa como desembolsos. Primero se definirá el valor de gasto sueldos por persona y se definió que cada persona gana \$359.08, este monto incluye la remuneración mensual, décimo tercero, décimo cuarto, Fondos de Reserva, Aporte Patronal y Bono de Responsabilidad ya sea que pertenezca al área de administración y bodega así como ventas, en este último caso adicionalmente percibe el 2% de las ventas, por lo tanto este valor depende el monto de ventas.

Tabla No.29: Cálculo de sueldos totales año 2009

	Año 2009				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Total
Sueldos Área administrativa y Bodega	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 34.471,68
Sueldos Área de Ventas	\$ 10.806,61	\$ 11.928,73	\$ 11.590,15	\$ 12.041,96	\$ 46.367,43
Total Sueldos					\$ 80.839,11

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Tabla No. 30: Comisiones por ventas año 2009

Sueldos Área de Ventas	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Comisiones (2% de ventas)	\$ 2.188,69	\$ 3.310,81	\$ 2.972,23	\$ 3.424,04

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Otro rubro que se mantiene fijo en la empresa es depreciaciones las mismas que se muestran el siguiente cuadro, antes se debe mencionar que desde el año 2004 se hizo una revalorización de activos ya que hasta esa fecha no se tenía control de activos fijos, por lo tanto se consideró que en el 2004 se adquirieron todos los activos fijos depreciables a excepción de vehículos que ya están depreciados totalmente, por lo tanto no se encuentran incluidos en el cuadro de depreciaciones.

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS									
					Año 2009				
					Depreciación				
Activos Fijos	Valor \$	% de Depreciación	Años	Deprec.Mensual \$	I Trim. \$	II Trim. \$	III Trim. \$	IV Trim. \$	Total \$
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA	2.011,39	10%	10	16,76	50,28	50,28	50,28	50,28	201,14
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	2.135,00	10%	10	17,79	53,38	53,38	53,38	53,38	213,50
TOTAL EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	1.496,22	10%	10	12,47	37,41	37,41	37,41	37,41	149,62
TOTAL EDIFICIOS	99.696,23	5%	20	415,40	1.246,20	1.246,20	1.246,20	1.246,20	4.984,81
TOTAL EQUIPOS COMPUTO-SOFTWARE(ad/2007)	3.047,81	33,33%	3	84,65	253,96	253,96	253,96	253,96	1.015,84
TOTAL DEPRECIACIONES					1.641,23	1.641,23	1.641,23	1.641,23	6.564,91

Depreciación (Dep.Administrativo)	3.282,45
Depreciación (Dep.Vtas)	3.282,45

*Se realizó una revaloración de activos en el 2004(hasta la fecha muchos activos ya terminaron su vida útil)

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Para los siguientes años se pronosticó un aumento del 7% en sueldos por lo tanto se calculó ese incremento para cada año. El mismo criterio se aplicó para los sueldos de ventas asimismo considerando que esa área recibe además la respectiva comisión sobre las ventas realizadas.

	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Sueldos Área administrativa y Bodega	\$34.471,68	\$36.884,70	\$39.466,63	\$42.229,29	\$45.185,34
Sueldos Área de Ventas	\$46.367,43	\$50.088,98	\$51.673,50	\$53.596,04	\$55.935,63

Tabla No.31: Cálculos de Sueldos Totales del 2010 al 2013

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Tabla No. 32: Comisiones por ventas del 2010 al 2013

Sueldos Área de Ventas	2009	2010	2011	2012	2013
Comisiones (2% de ventas)	\$11.896	\$13.204	\$14.789	\$16.711	\$19.051

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Las depreciaciones para los siguientes años se calcularon de la misma manera como lo muestra el siguiente cuadro, cabe mencionar que para todos los años las depreciaciones se distribuyen el 50% para el área administrativa y de bodega y el otro 50% se designa al área de ventas.

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS									
Activos Fijos	Valor \$	% de Depreciación	Años	Deprec. Anual \$	AÑOS				
					2009 \$	2010 \$	2011 \$	2012 \$	2013 \$
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA	2.011,39	10%	10	201,14	201,14	201,14	201,14	201,14	201,14
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	2.135,00	10%	10	213,50	213,50	213,50	213,50	213,50	213,50
TOTAL EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	1.496,22	10%	10	149,62	149,62	149,62	149,62	149,62	149,62
TOTAL EDIFICIOS	99.696,23	5%	20	4.984,81	4.984,81	4.984,81	4.984,81	4.984,81	4.984,81
TOTAL EQUIPOS COMPUTO-SOFTWARE(ad/2007)	3.047,81	33,33%	3	1.015,84	1.015,84	1.015,84	0,00	0,00	0,00
TOTAL DEPRECIACIONES					6.564,91	6.564,91	5.549,07	5.549,07	5.549,07

	2009 \$	2010 \$	2011 \$	2012 \$	2013 \$
Depreciación (Dep.Administrativo)	3.282,45	3.282,45	2.774,54	2.774,54	2.774,54
Depreciación (Dep.Vtas)	3.282,45	3.282,45	2.774,54	2.774,54	2.774,54
Total	6.564,91	6.564,91	5.549,07	5.549,07	5.549,07

***Se realizó una revaloración de activos en el 2004(hasta la fecha muchos activos ya terminaron su vida útil)**

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Para seguir incluyendo los rubros de gastos también se debe tomar en cuenta los préstamos que ha contraído la empresa por los cuales paga un dividendo e intereses mensualmente y deben ser tomados en cuenta para realizar el presupuesto de gastos de operación así como de gastos no operacionales. La empresa cuenta con 4 préstamos los cuales generan pagos de capital e intereses, cada uno ha sido tomado en cuenta para conocer el monto que deberá cancelar la empresa por esos dos conceptos en los períodos señalados; el pago de intereses es considerado un gasto no operacional y por lo tanto se registrará en el respectivo presupuesto, pero el pago de capital es un desembolso de dinero por lo tanto constará en el presupuesto de caja.

El préstamo 1 es el más antiguo que posee la empresa, este fue concedido el 21 de Abril del 2006 por \$96.516,00 a una tasa del 10.97%, y con 96 pagos mensuales. Para el año 2009 a continuación se detalla el valor de capital y de intereses que la empresa debe pagar para ese año, por trimestres:

Tabla No. 33: Pagos de capital e intereses préstamo 1 año 2009

Importadora Automotriz Japón					
Pagos e Intereses Préstamo 1					
AÑO 2009	I TRIM	II TRIM	II TRIM	IV TRIM	TOTAL
Capital	\$ 2.561,13	\$ 2.632,01	\$ 2.704,85	\$ 2.779,71	\$ 10.677,70
Intereses	\$ 1.982,52	\$ 1.911,64	\$ 1.838,80	\$ 1.763,94	\$ 7.496,90

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Debido a que el préstamo 1 se pagará hasta el 2014, se debe tomar en cuenta los pagos de capital e intereses para el período que se está realizando las proyecciones es decir hasta el 2013 entonces se hace el mismo procedimiento así:

Tabla No.34: Pagos de capital e intereses préstamo 1 del 2010 al 2013

Importadora Automotriz Japón						
Pagos e Intereses Préstamo 1						
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Capital	10.677,70	11.909,77	13.284,01	14.816,81	16.526,48	67.214,78
Intereses	7.496,90	6.264,83	4.890,59	3.357,79	1.648,12	23.658,22

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

El segundo préstamo 2 fue concedido el 12 de octubre del 2006, con una tasa de interés del 12.05%, a un plazo de 3 años, y 36 cuotas pagaderas mensualmente, por un monto total de \$7.540. Como este préstamo es pagadero hasta octubre del 2009, solo se tomará en cuenta para los gastos y desembolsos de ese año.

Tabla No.35: Pagos de capital e intereses préstamo 2 año 2009

Importadora Automotriz Japón					
Pagos e Intereses Préstamo 2					
AÑO 2009	I TRIM	II TRIM	II TRIM	IV TRIM	TOTAL
Capital	\$ 687,23	\$ 708,14	\$ 729,69	\$ 248,13	\$ 2.373,18
Intereses	\$ 64,63	\$ 43,72	\$ 22,17	\$ 2,49	\$ 133,02

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

El préstamo 3, fue concedido el 29 de Mayo del 2007, por un monto de \$33.000, a una tasa del 13.35%, se paga en 36 cuotas mensualmente. Como este préstamo se paga hasta el 2010, entonces se tomará en cuenta para el año 2009 y el 2010 cuando se liquida el mismo.

Tabla No.36: Pagos de capital e intereses préstamo 2 año 2009

Importadora Automotriz Japón					
Pagos e Intereses Préstamo 3					
AÑO 2009	I TRIM	II TRIM	II TRIM	IV TRIM	TOTAL
Capital	\$ 2.808,65	\$ 2.903,43	\$ 3.001,41	\$ 3.102,71	\$ 11.816,20
Intereses	\$ 543,76	\$ 448,98	\$ 351,00	\$ 249,70	\$ 1.593,44

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Tabla No.37: Pagos de capital e intereses préstamo 3 del 2010 al 2013

Importadora Automotriz Japón						
Pagos e Intereses Préstamo 3						
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	Pago préstamo
Capital	\$ 11.816,20	\$ 5.405,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 17.221,80
Intereses	\$ 1.593,44	\$ 181,75	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.775,19

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

El préstamo 4, se recibió el 19 de diciembre del 2007, con una tasa de interés de 20.40% anual, y 36 cuotas pagaderas mensualmente, por un monto total de \$6.250. Este préstamo se liquidará en diciembre del 2010 por lo tanto serán tomados en cuenta los pagos de capital e intereses de los años 2009 y 2010.

Tabla No.38: Pagos de capital e intereses préstamo 4 año 2009

Importadora Automotriz Japón					
Pagos e Intereses Préstamo 4					
AÑO 2009	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	TOTAL
Capital	\$ 475,51	\$ 500,18	\$ 526,12	\$ 553,42	\$ 2.055,23
Intereses	\$ 225,14	\$ 200,47	\$ 174,53	\$ 147,23	\$ 747,37

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Tabla No.39: Pagos de capital e intereses préstamo 4 del 2010 al 2013

Importadora Automotriz Japón						
Pagos e Intereses Préstamo 4						
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	Pago préstamo
Capital	\$ 2.055,23	\$ 2.516,01	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.571,25
Intereses	\$ 747,37	\$ 286,59	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.033,95

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Los demás gastos operacionales que también participan en el desarrollo de las actividades de la empresa son los siguientes y han sido estimados de acuerdo al balance del 2008.

Tabla No.40: Estimación de los gastos operacionales y no operacionales año 2009

Gastos Operacionales	AÑO 2009				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Total
Área de Administración y Bodega					
Impuestos y Tasas	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 1.835,76
Honorarios Profesionales	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 8.365,56
Gastos varios administrativos (suministros de oficina, agua, luz)	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 4.532,40
Telefonía fija y celular	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 4.367,28
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 430,20
Imprevistos	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00
Total					\$ 23.131,20
Área de Ventas					
Gastos de Viajes	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 10.369,32
Pasajes Internos	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 879,48
Mantenimiento vehículos	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 5.295,96
Publicidad y Propaganda	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Total					\$ 17.144,76

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Gastos no operacionales	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Total
Gasto arriendo	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$3600,00

Para los siguientes años es decir del 2010 al 2013 se pronostica que se incrementarán en un 3% cada año, con excepción del gasto arriendo que se mantendrá constante.

3.13.4 Presupuesto de Inversión y Financiamiento

Dentro de este presupuesto se incluyen los préstamos que la empresa tenga planificado hacer así como la compra de activos o la inversión de sus fondos para obtener réditos de estos.

En este caso la empresa Importadora Automotriz Japón desea contraer un préstamo por \$30.000, con el fin de poder ampliar sus instalaciones actuales en una propiedad del dueño; por lo cual se desea obtener el préstamo para Marzo del 2009. Este préstamo será concedido con una tasa del 13.35% anual, con pagos mensuales y 36 cuotas para cancelarlo.

Como se puede apreciar el préstamo será liquidado en Marzo del 2012, por lo tanto se debe tomar en cuenta los intereses y pagos de capital que genere este préstamo desde el año 2009.

Importadora Automotriz Japón					
Presupuesto de Inversiones y Financiamiento año 2009					
Concepto	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Pago préstamo
Inversión	\$ 30.000,00				
Capital		\$ 2.196,81	\$ 2.247,79	\$ 2.299,94	\$ 6.744,54
Intereses		\$ 673,98	\$ 623,00	\$ 570,85	\$ 1.867,83
				Total	\$ 8.612,37

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Importadora Automotriz Japón					
Presupuesto de Inversiones y Financiamiento año 2009					
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013
Inversión	\$ 30.000,00				
Capital	\$ 6.744,54	\$ 9.745,92	\$ 10.682,39	\$ 2.827,28	\$ -
Intereses	\$ 1.867,83	\$ 1.737,24	\$ 800,77	\$ 43,51	\$ -

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Luego de haber hecho los cálculos pertinentes para cada rubro se puede establecer el presupuesto de gastos operacionales y no operacionales, primero del 2009 por trimestres y luego la proyección para los siguientes años. Como se detalla a continuación:

Importadora Automotriz Japón
Presupuesto de Gastos Operacionales y no Operacionales
Enero- Diciembre del 2009

	2009				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Total
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y BODEGA					
Sueldos Área administrativa y Bodega	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 34.471,68
Impuestos y Tasas	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 1.835,76
Honorarios Profesionales	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 8.365,56
Gastos varios administrativos (suministros de oficina, agua,luz)	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 4.532,40
Telefonía fija y celular	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 4.367,28
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 430,20
Imprevistos	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00
Depreciación (Dep.Administrativo)	\$ 820,61	\$ 820,61	\$ 820,61	\$ 820,61	\$ 3.282,45
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y BODEGA	\$ 15.221,33	\$ 15.221,33	\$ 15.221,33	\$ 15.221,33	\$ 60.885,33
GASTOS DE VENTAS					
Sueldos Área de Ventas	\$ 10.806,61	\$ 11.928,73	\$ 11.590,15	\$ 12.041,96	\$ 46.367,43
Gastos de Viajes	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 10.369,32
Pasajes Internos	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 879,48
Mantenimiento vehículos	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 5.295,96
Publicidad y Propaganda	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Depreciación (Dep.Vtas)	\$ 820,61	\$ 820,61	\$ 820,61	\$ 820,61	\$ 3.282,45
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 15.913,41	\$ 17.035,53	\$ 16.696,95	\$ 17.148,76	\$ 66.794,65
OTROS EGRESOS					
Gastos Interés	\$ 2.816,06	\$ 3.278,79	\$ 3.009,49	\$ 2.734,22	\$ 11.838,55
Gasto arriendo	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00
TOTAL OTROS EGRESOS	\$ 3.716,06	\$ 4.178,79	\$ 3.909,49	\$ 3.634,22	\$ 15.438,55
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 34.850,80	\$ 36.435,65	\$ 35.827,78	\$ 36.004,31	\$ 143.118,53

Fuente: Importadora Automotriz Japón

Elaborado por: María Julia Pérez V.

Importadora Automotriz Japón
Presupuesto de Gastos Operacionales y no Operacionales Proyectado
Del año 2009 al 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y BODEGA					
Sueldos Área administrativa y Bodega	\$ 34.471,68	\$ 36.884,70	\$ 39.466,63	\$ 42.229,29	\$ 45.185,34
Impuestos y Tasas	\$ 1.835,76	\$ 1.890,83	\$ 1.947,56	\$ 2.005,98	\$ 2.066,16
Honorarios Profesionales	\$ 8.365,56	\$ 8.616,53	\$ 8.875,02	\$ 9.141,27	\$ 9.415,51
Gastos varios administrativos (suministros de oficina, agua,luz)	\$ 4.532,40	\$ 4.668,37	\$ 4.808,42	\$ 4.952,68	\$ 5.101,26
Telefonía fija y celular	\$ 4.367,28	\$ 4.498,30	\$ 4.633,25	\$ 4.772,24	\$ 4.915,41
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 430,20	\$ 443,11	\$ 456,40	\$ 470,09	\$ 484,19
Imprevistos	\$ 3.600,00	\$ 3.708,00	\$ 3.819,24	\$ 3.933,82	\$ 4.051,83
Depreciación (Dep.Administrativo)	\$ 3.282,45	\$ 3.282,45	\$ 2.774,54	\$ 2.774,54	\$ 2.774,54
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y BODEGA	\$ 60.885,33	\$ 63.992,29	\$ 66.781,05	\$ 70.279,91	\$ 73.994,25
GASTOS DE VENTAS					
Sueldos Área de Ventas	\$ 46.367,43	\$ 50.088,98	\$ 51.673,50	\$ 53.596,04	\$ 55.935,63
Gastos de Viajes	\$ 10.369,32	\$ 10.680,40	\$ 11.000,81	\$ 11.330,84	\$ 11.670,76
Pasajes Internos	\$ 879,48	\$ 905,86	\$ 933,04	\$ 961,03	\$ 989,86
Mantenimiento vehículos	\$ 5.295,96	\$ 5.454,84	\$ 5.618,48	\$ 5.787,04	\$ 5.960,65
Publicidad y Propaganda	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 618,00	\$ 618,00	\$ 618,00
Depreciación (Dep.Vtas)	\$ 3.282,45	\$ 3.282,45	\$ 2.774,54	\$ 2.774,54	\$ 2.774,54
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 66.794,65	\$ 71.030,54	\$ 72.618,37	\$ 75.067,48	\$ 77.949,44
OTROS EGRESOS					
Gastos Interés	\$ 11.838,55	\$ 8.470,40	\$ 5.691,36	\$ 3.401,29	\$ 1.648,12
Gasto arriendo	4 3.600,00	4 3.600,00	4 43.600,00	4 3.600,00	4 3.600,00
TOTAL OTROS EGRESOS	\$ 15.438,55	\$ 12.070,40	\$ 9.291,36	\$ 7.001,29	\$ 5.248,12
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$143.118,53	\$147.093,23	\$148.690,78	\$ 152.348,69	\$ 157.191,80

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.13.5 Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado o proyectado

Luego de la elaboración de los presupuestos anteriores se debe realizar los estados financieros presupuestados. Basándose en el presupuesto de ventas, de compras, de gastos operacionales y no operacionales, se construye el Estado de Pérdidas y Ganancias presupuestado y luego el balance general o Estado de Situación Financiera y de Flujo de Efectivo. Así se presentan primero los Estados de Pérdidas y Ganancias:

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ JAPÓN					
EDO. GANANCIAS Y PERDIDAS PRESUPUESTADO PARA EL AÑO 2009					
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Total
VENTAS DE MERCADERÍAS	\$ 109.434,26	\$ 165.540,28	\$ 148.611,25	\$ 171.201,81	\$ 594.787,61
COSTOS DE MERCADERÍAS	\$ 80.981,35	\$ 122.499,81	\$ 109.972,33	\$ 126.689,34	\$ 440.142,83
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 28.452,91	\$ 43.040,47	\$ 38.638,93	\$ 44.512,47	\$ 154.644,78
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE ADMINISTRACION Y BODEGA	\$ 15.221,33	\$ 15.221,33	\$ 15.221,33	\$ 15.221,33	\$ 60.885,33
GASTOS DE VENTAS	\$ 15.913,41	\$ 17.035,53	\$ 16.696,95	\$ 17.148,76	\$ 66.794,65
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$ 31.134,74	\$ 32.256,86	\$ 31.918,28	\$ 32.370,09	\$ 127.679,98
UTILIDAD/PÉRDIDA EN OPERACIÓN	\$ -2.681,83	\$ 10.783,61	\$ 6.720,64	\$ 12.142,38	\$ 26.964,80
OTROS INGRESOS					
ARRIENDOS	\$ -	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 5.600,00
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ -	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 5.600,00
OTROS EGRESOS					
GASTO INTERÉS	\$ 2.816,06	\$ 3.278,79	\$ 3.009,49	\$ 2.734,22	\$ 11.838,55
GASTO ARRIENDO	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00
TOTAL OTROS EGRESOS	\$ 3.716,06	\$ 4.178,79	\$ 3.909,49	\$ 3.634,22	\$ 15.438,55
UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES 15% PARTICIPACION EMPLEADOS Y TRABAJADORES	\$ -6.397,89	\$ 7.404,82	\$ 5.211,15	\$ 10.908,16	\$ 17.126,24
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.110,72	\$ 781,67	\$ 1.636,22	\$ 2.568,94
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 6.294,10	\$ 4.429,48	\$ 9.271,94	\$ 14.557,31
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 1.851,21	\$ 1.302,79	\$ 2.727,04	\$ 4.281,56
	\$ -	\$ 4.442,89	\$ 3.126,69	\$ 6.544,90	\$ 10.275,75

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ JAPÓN					
EDO. GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO DEL AÑO 2009 AL 2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS DE MERCADERÍAS	\$ 594.787,61	\$ 660.214,24	\$ 739.439,95	\$ 835.567,15	\$ 952.546,55
COSTOS DE MERCADERÍAS	\$ 440.142,83	\$ 488.558,54	\$ 547.185,56	\$ 618.319,69	\$ 704.884,44
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 154.644,78	\$ 171.655,70	\$ 192.254,39	\$ 217.247,46	\$ 247.662,10
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE ADMINISTRACION Y BODEGA	\$ 60.885,33	\$ 63.992,29	\$ 66.781,05	\$ 70.279,91	\$ 73.994,25
GASTOS DE VENTAS	\$ 66.794,65	\$ 71.030,54	\$ 72.618,37	\$ 75.067,48	\$ 77.949,44
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$ 127.679,98	\$ 135.022,83	\$ 139.399,42	\$ 145.347,40	\$ 151.943,68
UTILIDAD/PÉRDIDA EN OPERACIÓN	\$ 26.964,80	\$ 36.632,88	\$ 52.854,97	\$ 71.900,06	\$ 95.718,42
OTROS INGRESOS					
ARRIENDOS	\$ 5.600,00	\$ 9.600,00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 5.600,00	\$ 9.600,00	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS EGRESOS					
GASTO INTERÉS	\$ 11.838,55	\$ 8.470,40	\$ 5.691,36	\$ 3.401,29	\$ 1.648,12
GASTO ARRIENDO	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
TOTAL OTROS EGRESOS	\$ 15.438,55	\$ 12.070,40	\$ 9.291,36	\$ 7.001,29	\$ 5.248,12
UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES 15% PARTICIPACION EMPLEADOS Y TRABAJADORES	\$ 17.126,24	\$ 34.162,47	\$ 43.563,61	\$ 64.898,77	\$ 90.470,30
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.568,94	\$ 5.124,37	\$ 6.534,54	\$ 9.734,82	\$ 13.570,55
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 14.557,31	\$ 29.038,10	\$ 37.029,07	\$ 55.163,95	\$ 76.899,76
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 4.281,56	\$ 8.540,62	\$ 10.890,90	\$ 16.224,69	\$ 22.617,58
	\$ 10.275,75	\$ 20.497,48	\$ 26.138,16	\$ 38.939,26	\$ 54.282,18

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.13.6. Presupuesto de Efectivo o Caja

Este presupuesto permite luego de haber presupuestado las ventas, compras y gastos de operación conocer los movimientos del dinero en la empresa y con ello saber si es que existirán sobrantes o faltantes, los mismos que para su tratamiento se debe recurrir a las estrategias y políticas del uso del efectivo de acuerdo a los objetivos de los gerentes. Con los resultados obtenidos de los pronósticos de los otros presupuestos, el siguiente es el presupuesto de efectivo:

Para el año 2009 así como para los siguientes años, se tiene en cuenta que la política de la empresa es que las ventas se realizan el 90% a crédito y el 10% al contado; de las ventas a crédito, el 10% se cobra el mismo período y la diferencia el siguiente período. Las compras en cambio se realizan el 95% a crédito y se las cancela cada siguiente período; al contado el 5%.

Antes de presentar el Presupuesto de Efectivo se muestra el cálculo del movimiento del IVA tanto para el 2009 dividido en semestres y luego como para cada año proyectado hasta el 2013, como se muestra a continuación

Tabla No.41: Estimación del movimiento del IVA año 2009

MOVIMIENTO DEL IVA	AÑO 2008	AÑO 2009			
		I TRIM	II TRIM	II TRIM	IV TRIM
IVA ventas	\$ 3.757,73	\$ 4.377,37	\$ 6.621,61	\$ 5.944,45	\$ 6.848,07
IVA compras	\$ 2.395,56	\$ 2.262,93	\$ 4.899,99	\$ 4.398,89	\$ 5.067,57
Saldo crédito tributario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo IVA por Pagar	\$ 1.362,18	\$ 2.114,44	\$ 1.721,62	\$ 1.545,56	\$ 1.780,50
		AÑO 2009			
Movimiento del Flujo de Caja	2008	I TRIM	II TRIM	II TRIM	IV TRIM
Saldo del Flujo de Caja	\$ 1.362,18	\$ 4.122,44	\$ 1.721,62	\$ 1.545,56	\$ 1.780,50

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Tabla No.42: Estimación del movimiento del IVA del 2010 al 2013

MOVIMIENTO DEL IVA	2009	2010	2011	2012	2013
IVA ventas	\$ 6.848,07	\$ 6.602,14	\$ 7.394,40	\$ 8.355,67	\$ 9.525,47
IVA compras	\$ 5.067,57	\$ 5.067,99	\$ 5.471,86	\$ 6.183,20	\$ 7.048,84
Saldo crédito tributario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo IVA por Pagar	\$ 1.780,50	\$ 1.534,16	\$ 1.922,54	\$2.172,47	\$ 2.476,62

Movimiento del Flujo de Caja	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Saldo del Flujo de Caja	\$ 1.362,18	\$ 1.780,50	\$ 3.542,16	\$1.922,54	\$ 2.172,47	\$ 2.476,62

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Con estos cálculos se presenta el siguiente Presupuesto de Caja:

Importadora Automotriz Japón
Presupuesto de Caja
Método de entradas y salidas de efectivo
Enero - Diciembre del 2009

CONCEPTO	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Total
Ventas presupuestadas	\$ 109.434,26	\$ 165.540,28	\$ 148.611,25	\$ 171.201,81	\$ 594.787,61
90% ventas a crédito	\$ 98.490,84	\$ 148.986,25	\$ 133.750,13	\$ 154.081,63	\$ 535.308,85
10% ventas al contado	\$ 10.943,43	\$ 16.554,03	\$ 14.861,13	\$ 17.120,18	\$ 59.478,76
	\$ 109.434,26	\$ 165.540,28	\$ 148.611,25	\$ 171.201,81	\$ 594.787,61
a) Cédula de Cobranza					
10% de las Ventas a crédito	\$ 9.849,08	\$ 14.898,63	\$ 13.375,01	\$ 15.408,16	\$ 53.530,88
90% ventas a crédito del periodo anterior	\$ 127.042,24	\$ 88.641,75	\$ 134.087,63	\$ 120.375,12	\$ 470.146,74
Total	\$ 136.891,32	\$ 103.540,38	\$ 147.462,64	\$ 135.783,28	\$ 523.677,62
b) Cédula de Entradas de Efectivo					
	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Total
Entradas Normales					
Venta al contado	\$ 10.943,43	\$ 16.554,03	\$ 14.861,13	\$ 17.120,18	\$ 59.478,76
Cobros a clientes	\$ 136.891,32	\$ 103.540,38	\$ 147.462,64	\$ 135.783,28	\$ 523.677,62
Total	\$ 147.834,75	\$ 120.094,41	\$ 162.323,77	\$ 152.903,46	\$ 583.156,38
Entradas excepcionales					
Arriendos		\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 5.600,00
Préstamo	\$ 30.000,00				\$ 30.000,00
Total	\$ 30.000,00	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 35.600,00
TOTAL ENTRADAS	\$ 177.834,75	\$ 120.894,41	\$ 164.723,77	\$ 155.303,46	\$ 618.756,38
c) Cédula de Salidas de Efectivo					
	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Total
Salidas Normales					
Compras presupuestadas	\$ 56.573,20	\$ 122.499,81	\$ 109.972,33	\$ 126.689,34	\$ 415.734,68
Compras a crédito 95%	\$ 53.744,54	\$ 116.374,82	\$ 104.473,71	\$ 120.354,87	\$ 394.947,94
Compras en efectivo 5%	\$ 2.828,66	\$ 6.124,99	\$ 5.498,62	\$ 6.334,47	\$ 20.786,73
Pagos a proveedores	\$ 111.127,91	\$ 53.744,54	\$ 116.374,82	\$ 104.473,71	\$ 385.720,98
Otros pagos pendientes	\$ 8.941,09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.941,09
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y BODEGA					
Sueldos Area administrativa y Bodega	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 8.617,92	\$ 34.471,68
Impuestos y Tasas	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 458,94	\$ 1.835,76
Honorarios Profesionales	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 2.091,39	\$ 8.365,56
Gastos varios administrativos (suministros de oficina, agua,luz)	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 1.133,10	\$ 4.532,40
Telefonía fija y celular	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 1.091,82	\$ 4.367,28
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 107,55	\$ 430,20
Provisiones Varias	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00
Pago IVA	\$ 1.362,18	\$ 2.114,44	\$ 1.721,62	\$ 1.545,56	\$ 6.743,79
Gasto arriendos	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00
GASTOS DE VENTAS					
Sueldos Area de Ventas	\$ 10.806,61	\$ 11.928,73	\$ 11.590,15	\$ 12.041,96	\$ 46.367,43
Gastos de Viajes	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 10.369,32
Pasajes Internos	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 219,87	\$ 879,48
Mantenimiento vehículos	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 1.323,99	\$ 5.295,96
Publicidad y Propaganda	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Total	\$ 154.653,35	\$ 93.499,61	\$ 154.772,11	\$ 143.982,60	\$ 546.907,67
Salidas excepcionales					
Gasto Interés	\$ 2.816,06	\$ 3.278,79	\$ 3.009,49	\$ 2.734,22	\$ 11.838,55
Pago préstamo	\$ 6.532,51	\$ 8.940,57	\$ 9.209,87	\$ 8.983,90	\$ 33.666,86
Total	\$ 9.348,57	\$ 12.219,36	\$ 12.219,36	\$ 11.718,12	\$ 45.505,41
TOTAL SALIDAS	\$ 164.001,92	\$ 105.718,97	\$ 166.991,47	\$ 155.700,72	\$ 592.413,08
d) Presupuesto de efectivo					
	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Total
Saldo Inicial	\$ 21.888,80	\$ 37.836,07	\$ 54.733,12	\$ 54.010,97	\$ 168.468,96
Entradas	\$ 177.834,75	\$ 120.894,41	\$ 164.723,77	\$ 155.303,46	\$ 618.756,38
Disponible	\$ 199.723,55	\$ 158.730,47	\$ 219.466,89	\$ 209.314,43	\$ 787.225,34
Salidas	\$ 164.001,92	\$ 105.718,97	\$ 166.991,47	\$ 155.700,72	\$ 592.413,08
Saldo antes del mínimo deseado	\$ 37.836,07	\$ 54.733,12	\$ 54.010,97	\$ 55.394,21	\$ 194.812,25
Mínimo Deseado	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 16.000,00
Sobrante o (Faltante)	\$ 33.836,07	\$ 50.733,12	\$ 50.010,97	\$ 51.394,21	\$ 178.812,25

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Importadora Automotriz Japón
Presupuesto de Caja Projectado
Método de entradas y salidas de efectivo

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas presupuestadas	\$ 594.787,61	\$ 660.214,24	\$ 739.439,95	\$ 835.567,15	\$ 952.546,55
90% ventas a crédito	\$ 535.308,85	\$ 594.192,82	\$ 665.495,96	\$ 752.010,43	\$ 857.291,89
10% ventas al contado	\$ 59.478,76	\$ 66.021,42	\$ 73.944,00	\$ 83.556,71	\$ 95.254,65
	\$ 594.787,61	\$ 660.214,24	\$ 739.439,95	\$ 835.567,15	\$ 952.546,55
a) Cédula de Cobranza					
10% de las Ventas a crédito	\$ 53.530,88	\$ 59.419,28	\$ 66.549,60	\$ 75.201,04	\$ 85.729,19
90% ventas a crédito del periodo anterior	\$ 470.146,74	\$ 481.777,96	\$ 534.773,54	\$ 598.946,36	\$ 676.809,39
Total	\$ 523.677,62	\$ 541.197,24	\$ 601.323,13	\$ 674.147,40	\$ 762.538,58
b) Cédula de Entradas de Efectivo					
	2009	2010	2011	2012	2013
Entradas Normales					
Venta al contado	\$ 59.478,76	\$ 66.021,42	\$ 73.944,00	\$ 83.556,71	\$ 95.254,65
Cobro a clientes	\$ 523.677,62	\$ 541.197,24	\$ 601.323,13	\$ 674.147,40	\$ 762.538,58
Total	\$ 583.156,38	\$ 607.218,67	\$ 675.267,13	\$ 757.704,12	\$ 857.793,23
Entradas excepcionales					
Arrendos	\$ 5.600,00	\$ 9.600,00	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 35.600,00	\$ 9.600,00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ENTRADAS	\$ 618.756,38	\$ 616.818,67	\$ 675.267,13	\$ 757.704,12	\$ 857.793,23
c) Cédula de Salidas de Efectivo					
	2009	2010	2011	2012	2013
Salidas Normales					
Compras presupuestadas	\$ 415.734,68	\$ 506.798,54	\$ 547.185,56	\$ 618.319,69	\$ 704.884,44
Compras a crédito 95%	\$ 394.947,94	\$ 481.458,61	\$ 519.826,29	\$ 587.403,70	\$ 669.640,22
Compras en efectivo 5%	\$ 20.786,73	\$ 25.339,93	\$ 27.359,28	\$ 30.915,98	\$ 35.244,22
Pagos a proveedores	\$ 385.720,98	\$ 394.947,94	\$ 481.458,61	\$ 519.826,29	\$ 587.403,70
Otros pagos pendientes	\$ 8.941,09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y BODEGA					
Sueldos Área administrativa y Bodega	\$ 34.471,68	\$ 36.884,70	\$ 39.466,63	\$ 42.229,29	\$ 45.185,34
Impuestos y Tasas	\$ 1.835,76	\$ 1.890,83	\$ 1.947,56	\$ 2.005,98	\$ 2.066,16
Honorarios Profesionales	\$ 8.365,56	\$ 8.616,53	\$ 8.875,02	\$ 9.141,27	\$ 9.415,51
Gastos varios administrativos (suministros de oficina, agua,luz)	\$ 4.532,40	\$ 4.668,37	\$ 4.808,42	\$ 4.952,68	\$ 5.101,26
Telefonía fija y celular	\$ 4.367,28	\$ 4.498,30	\$ 4.633,25	\$ 4.772,24	\$ 4.915,41
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 430,20	\$ 443,11	\$ 456,40	\$ 470,09	\$ 484,19
Provisiones Varias	\$ 3.600,00	\$ 3.708,00	\$ 3.819,24	\$ 3.933,82	\$ 4.051,83
Participación de empleados y trabajadores año anterior		\$ 2.568,94	\$ 5.124,37	\$ 6.534,54	\$ 9.734,82
Impuesto a la Renta año anterior		\$ 4.281,56	\$ 8.540,62	\$ 10.890,90	\$ 16.224,69
IVA por Pagar	\$ 1.362,18	\$ 1.780,50	\$ 1.534,16	\$ 1.922,54	\$ 2.172,47
Gasto arriendo	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
GASTOS DE VENTAS					
Sueldos Área de Ventas	\$ 46.367,43	\$ 50.088,98	\$ 51.673,50	\$ 53.596,04	\$ 55.935,63
Gastos de Viajes	\$ 10.369,32	\$ 10.680,40	\$ 11.000,81	\$ 11.330,84	\$ 11.670,76
Pasajes Internos	\$ 879,48	\$ 905,86	\$ 933,04	\$ 961,03	\$ 989,86
Mantenimiento vehículos	\$ 5.295,96	\$ 5.454,84	\$ 5.618,48	\$ 5.787,04	\$ 5.960,65
Publicidad y Propaganda	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 618,00	\$ 618,00	\$ 618,00
Total	\$ 541.526,06	\$ 560.976,79	\$ 661.467,39	\$ 713.488,58	\$ 800.774,52
Salidas excepcionales					
Gastos Financieros	\$ 11.838,55	\$ 8.470,40	\$ 5.691,36	\$ 3.401,29	\$ 1.648,12
Pago préstamo	\$ 33.666,86	\$ 29.577,31	\$ 23.966,40	\$ 17.644,10	\$ 16.526,48
Total	\$ 45.505,41	\$ 38.047,71	\$ 29.657,76	\$ 21.045,39	\$ 18.174,60
TOTAL SALIDAS	\$ 587.031,47	\$ 599.024,50	\$ 691.125,15	\$ 734.533,97	\$ 818.949,12
d) Presupuesto de efectivo	2009	2010	2011	2012	2013
Saldo Inicial	\$ 21.888,80	\$ 55.394,21	\$ 74.722,54	\$ 60.787,06	\$ 86.129,69
Entradas	\$ 618.756,38	\$ 616.818,67	\$ 675.267,13	\$ 757.704,12	\$ 857.793,23
Disponible	\$ 640.645,18	\$ 672.212,88	\$ 749.989,67	\$ 818.491,18	\$ 943.922,92
Salidas	\$ 587.031,47	\$ 599.024,50	\$ 691.125,15	\$ 734.533,97	\$ 818.949,12
Saldo antes del mínimo deseado	\$ 55.394,21	\$ 74.722,54	\$ 60.787,06	\$ 86.129,69	\$ 127.450,42
Mínimo Deseado					
Sobrante o (Faltante)	\$ 55.394,21	\$ 74.722,54	\$ 60.787,06	\$ 86.129,69	\$ 127.450,42

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.13.7 Balance General presupuestado o proyectado

Tanto el balance general para el 2009 como el de los años proyectados, registra el saldo de caja obtenido al final de cada presupuesto de caja en cada año, para el saldo de cuentas por cobrar se tomó en cuenta el saldo del período anterior de las cuentas por cobrar más las ventas a crédito del período que se está presupuestando más los cobros a clientes efectuados en ese mismo período. En cuanto a proveedores se aplica el mismo procedimiento. Las depreciaciones se suman para poder disminuir el desgaste del valor total de los activos depreciables de cada año. El valor del inventario cambió de acuerdo al cambio de política de mantener un inventario final planificado por parte de los gerentes. Los préstamos a largo plazo aumentaron en el 2009 debido a un empréstito que se planea contraer en marzo del 2009, para los siguientes años no existe otro préstamos y se restan los pagos de capital de cada año de todos los préstamos. Todos los otros rubros en los que no se han registrado cambios y nuevas políticas de tratamiento se mantienen constantes.

Los balances generales presupuestados son los siguientes:

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ JAPÓN
BALANCE GENERAL PROYECTADO DEL AÑO 2009 AL 2013
Dólares

ACTIVOS	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS CORRIENTES					
ACTIVO DISPONIBLE					
BANCOS y CAJA	\$ 55.394,21	\$ 74.722,54	\$ 60.787,06	\$ 86.129,69	\$ 127.450,42
TOTAL INVERSIONES MONEDA NACION	\$ 5.242,94	\$ 5.242,94	\$ 5.242,94	\$ 5.242,94	\$ 5.242,94
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	\$ 60.637,15	\$ 79.965,48	\$ 66.030,00	\$ 91.372,63	\$ 132.693,36
EXIGIBLE A CORTO PLAZO					
CLIENTES POR COBRAR	\$ 138.673,47	\$ 191.669,04	\$ 255.841,87	\$ 333.704,89	\$ 428.458,21
CUENTAS POR COBRAR	\$ 32.617,82	\$ 32.617,82	\$ 32.617,82	\$ 32.617,82	\$ 32.617,82
PRESTAMOS EMPLEADOS	\$ 677,62	\$ 677,62	\$ 677,62	\$ 677,62	\$ 677,62
ANTICIPOS EMPLEADOS	\$ 28.981,59	\$ 28.981,59	\$ 28.981,59	\$ 28.981,59	\$ 28.981,59
ANTICIPOS A COMISIONES	\$ 482,12	\$ 482,12	\$ 482,12	\$ 482,12	\$ 482,12
TOTAL EXIGIBLE A CORTO PLAZO	\$ 201.432,62	\$ 254.428,19	\$ 318.601,02	\$ 396.464,04	\$ 491.217,36
ACTIVO REALIZABLE					
INVENTARIO	\$ 152.000,00	\$ 170.240,00	\$ 170.240,00	\$ 170.240,00	\$ 170.240,00
IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ 121,00
TOTAL ACTIVO REALIZABLE	\$ 152.121,00	\$ 170.361,00	\$ 170.361,00	\$ 170.361,00	\$ 170.361,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 414.190,77	\$ 504.754,67	\$ 554.992,02	\$ 658.197,67	\$ 794.271,72
ACTIVO NO CORRIENTE					
ACTIVO FIJO					
DEPRECIABLE	\$ 146.331,94	\$ 146.331,94	\$ 146.331,94	\$ 146.331,94	\$ 146.331,94
(-)DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 54.372,07	\$ 60.936,98	\$ 66.486,05	\$ 72.035,12	\$ 77.584,19
TOTAL DEPRECIABLE	\$ 91.959,87	\$ 85.394,96	\$ 79.845,89	\$ 74.296,82	\$ 68.747,75
NO DEPRECIABLE					
NO DEPRECIABLE	\$ 186.544,43	\$ 186.544,43	\$ 186.544,43	\$ 186.544,43	\$ 186.544,43
TOTAL NO DEPRECIABLE	\$ 186.544,43	\$ 186.544,43	\$ 186.544,43	\$ 186.544,43	\$ 186.544,43
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 278.504,30	\$ 271.939,39	\$ 266.390,32	\$ 260.841,25	\$ 255.292,18
TOTAL A C T I V O S	\$ 692.695,07	\$ 776.694,06	\$ 821.382,34	\$ 919.038,92	\$ 1.049.563,90
PASIVOS / PATRIMONIO					
P A S I V O S					
CORRIENTES					
PROVEEDORES	\$ 120.354,87	\$ 206.865,54	\$ 245.233,21	\$ 312.810,63	\$ 395.047,15
CUENTAS POR PAGAR	-	-	-	-	-
ACREEDORES VARIOS	-	-	-	-	-
REMUNER.P.PAGAR EMPLEADOS	-	-	-	-	-
PROVISIONES GENERALES	\$ 2.207,19	\$ 2.207,19	\$ 2.207,19	\$ 2.207,19	\$ 2.207,19
PARTICIPACIÓN EMPLEADOS Y TRABAJADORES	\$ 2.568,94	\$ 5.124,37	\$ 6.534,54	\$ 9.734,82	\$ 13.570,55
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$ 4.281,56	\$ 8.540,62	\$ 10.890,90	\$ 16.224,69	\$ 22.617,58
IVA POR PAGAR	\$ 1.780,50	\$ 1.534,16	\$ 1.922,54	\$ 2.172,47	\$ 2.476,62
TOTAL CORRIENTES	\$ 131.193,06	\$ 224.271,88	\$ 266.788,39	\$ 343.149,80	\$ 435.919,08
LARGO PLAZO					
TOTAL PRESTAMOS VARIOS	\$ 98.698,68	\$ 69.121,38	\$ 45.154,98	\$ 27.510,88	\$ 10.984,40
TOTAL LARGO PLAZO	\$ 98.698,68	\$ 69.121,38	\$ 45.154,98	\$ 27.510,88	\$ 10.984,40
TOTAL P A S I V O S	\$ 229.891,74	\$ 293.393,25	\$ 311.943,37	\$ 370.660,69	\$ 446.903,48
P A T R I M O N I O					
CAPITAL					
CAPITAL SOCIAL	\$ 529.370,36	\$ 529.370,36	\$ 529.370,36	\$ 529.370,36	\$ 529.370,36
TOTAL CAPITAL	\$ 529.370,36	\$ 529.370,36	\$ 529.370,36	\$ 529.370,36	\$ 529.370,36
RESERVAS					
RESERVAS DE CAPITAL	\$ 19.854,92	\$ 19.854,92	\$ 19.854,92	\$ 19.854,92	\$ 19.854,92
TOTAL RESERVAS	\$ 19.854,92	\$ 19.854,92	\$ 19.854,92	\$ 19.854,92	\$ 19.854,92
RESULTADOS					
RESULTADOS	\$ -86.421,85	\$ -65.924,37	\$ -39.786,21	\$ -846,95	\$ 53.435,23
TOTAL RESULTADOS	\$ -86.421,85	\$ -65.924,37	\$ -39.786,21	\$ -846,95	\$ 53.435,23
TOTAL P A T R I M O N I O	\$ 462.803,43	\$ 483.300,91	\$ 509.439,07	\$ 548.378,33	\$ 602.660,51
TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO	\$ 692.695,17	\$ 776.694,16	\$ 821.382,44	\$ 919.039,02	\$ 1.049.564,00

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

3.13.8 Modelo Costo-Volumen-Utilidad

El modelo costo volumen utilidad es un análisis que permite planear y controlar todas las acciones de la empresa con el objetivo de lograr sus objetivos facilitando la toma de decisiones. Esto lo realiza a través de tres elementos: costos, volúmenes y precios, se debe mencionar que las empresas o los gerentes solo tienen control sobre el primero, el costo, ya que los volúmenes de venta lo determinan los clientes, y los precios, la oferta y demanda del mercado. El éxito está en la creatividad de la combinación adecuada de dichos elementos, mediante la observación de los efectos en la utilidad con los cambios que se realicen en los costos variables, costos fijos, precios de venta, volumen de ventas, etc.¹²⁹

3.13.8.1. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se define como, el punto donde los ingresos son iguales a los costos y gastos totales (costos fijos más costos variables), es decir donde no existe pérdida ni ganancia.¹³⁰

Costos Fijos: Son aquellos que son constantes y se mantienen independientes a los cambios en el volumen de producción o nivel de actividad.

Costos Variables: Son aquellos costos que varían de acuerdo a los cambios en el volumen de producción o nivel de actividad

Para poder calcular el punto de equilibrio es necesario definir cuales son los costos variables y fijos incluyendo todos los gastos administrativos, de

¹²⁹ RAMIREZ Padilla, David: Contabilidad Administrativa, Quinta Edición, 2001, México, Mc Graw Hill.

¹³⁰ RAMIREZ Padilla, David: Contabilidad Administrativa, Quinta Edición, 2001, México, Mc Graw Hill.

ventas y financieros, entonces se determina mediante la división de los costos fijos totales y el margen de contribución por unidad.

La fórmula para deducir el punto de equilibrio es:

$$PE = CFT / p - cvu$$

De donde:

CFT= Costos Fijos Totales

p = precio

cvu= Costo Variable Unitario

Margen de contribución unitario:

$$MC = p - cvu$$

El Punto de equilibrio de Importadora Automotriz Japón es el siguiente:

Para poder determinar el punto de equilibrio es necesario como se mencionó calcular los costos fijos, para este efecto se tomaron en cuenta todos los gastos de la empresa es decir administrativos y de bodega, de ventas y otros, así se clasificaron en fijos y variables de acuerdo a su relación con las ventas. Luego se necesita calcular el margen de contribución, y debido a que la empresa que se está analizando posee muchas líneas de productos y dentro de las líneas productos de diferentes costos no se puede estandarizar ni tampoco tener costos unitarios, es por esto que se calculó un margen ponderado, así:

Tabla No.43: Estimación del Margen de Contribución Ponderado

Línea	% relación al total del margen de contribución	Margen % (PRECIO)	MARGEN POND. %
Lujos	35%	24,00%	8,40%
Repuestos	50%	26,67%	13,34%
Equipos	15%	23,00%	3,45%
Total	100%		25,19%

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Se tomó en cuenta las tres grandes líneas que abarcan todos los productos que posee, como lo son: lujos, repuestos y equipos, luego de las estimaciones de los gerentes se designó un porcentaje de relación de cada uno de esos grupos al total del margen de contribución, los cuales con 35%, 50% y 15% respectivamente, luego se obtuvo de datos de la empresa el margen de contribución que la empresa gana en cada una de las líneas los cuales son: 24%, 26.67%, y 23%; entonces se obtuvo el margen ponderado multiplicando el porcentaje de relación al margen total con el porcentaje de margen (precio), al sumar todos esos márgenes se obtuvo el margen ponderado de contribución que es 25.19%.

Otro criterio a considerar es lo que espera la empresa ganar en un determinado periodo y de acuerdo a eso ver los cambios que ocurren, a continuación se calcula a utilidad esperada de acuerdo a diferentes escenarios. La simulación se hará con cuatro escenarios A, B, C y D, los cuales poseen las utilidades esperadas de: \$10.000, \$20.000, \$30.000, y \$40.000 respectivamente. Se ha separado por años del 2009 al 2013.

Este modelo se muestra a continuación:

MODELO DE PUNTO DE EQUILIBRIO					
AÑO 2009		Escenario A	Escenario B	Escenario C	Escenario D
UTILIDAD DESEADA	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00
COSTOS FIJOS	\$ 93.963,54				
PTO. EQ.	\$ 373.093,26	\$ 39.706,17	\$ 79.412,35	\$ 119.118,52	\$ 198.530,87
PTO.EQ. POND.					
LUJOS	\$ 130.582,64	\$ 13.897,16	\$ 27.794,32	\$ 41.691,48	\$ 69.485,81
REPUESTOS	\$ 186.546,63	\$ 19.853,09	\$ 39.706,17	\$ 59.559,26	\$ 99.265,44
EQUIPOS	\$ 55.963,99	\$ 5.955,93	\$ 11.911,85	\$ 17.867,78	\$ 29.779,63
TOTAL	\$ 373.093,26	\$ 39.706,17	\$ 79.412,35	\$ 119.118,52	\$ 198.530,87

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

Como se puede observar se aplica la fórmula del punto de equilibrio en cada año, justo donde la utilidad es cero, ya que como se definió el punto

de equilibrio es el punto donde los ingresos son iguales a los costos es decir no existe ni utilidad ni pérdida. Por ejemplo en el 2009, los costos fijos alcanzan un monto de \$93.963,54, el punto de equilibrio de ese año es de \$413.746,45 para poder cubrir los costos. Como en el primer escenario A se desea obtener una utilidad de \$10.000, entonces el nuevo punto de equilibrio es de \$ 39.706,17, para alcanzar este se debe vender \$ \$ 13.897,16 de la línea de repuestos, \$ 19.853,09 de la línea de lujos y \$ 5.955,93 de la línea de equipos con la utilidad esperada señalada. Para los siguientes años los resultados para cada línea irán variando de acuerdo a la utilidad esperada y a los costos fijos.

3.13.8.2 Apalancamiento

3.13.8.2.1 Apalancamiento Operativo

Es el resultado del uso de activos o fondos de costo fijo para aumentar los rendimientos para los dueños de la empresa.¹³¹

Este es un análisis que puede ser realizado por medio del modelo costo volumen utilidad debido a que luego de haber obtenido el punto de equilibrio se puede hacer un análisis de sensibilidad o simulación con un cambio del volumen de ventas si este es mayor que un cambio de las utilidades, se puede decir que la empresa posee un buen apalancamiento de operación, si es el efecto es contrario entonces se dice que tiene un apalancamiento negativo.¹³² Es decir, es la sensibilidad que ocurre en la utilidad antes de intereses e impuestos de acuerdo a modificaciones en los volúmenes de ventas y en función al grado de relación entre los

¹³¹ RAMIREZ Padilla, David: Contabilidad Administrativa, Quinta Edición, 2001, México, Mc Graw Hill.

¹³² RAMIREZ Padilla, David: Contabilidad Administrativa, Quinta Edición, 2001, México, Mc Graw Hill.

gastos fijos y variables.¹³³ Esta relación se encuentra expresada en una razón de cambio porcentual, así:

$$\frac{\% \text{ de cambio de la utilidad de operación}}{\% \text{ de cambio de las ventas}}$$

3.13.2.2. Apalancamiento Financiero

Es el uso potencial de costos financieros fijos para magnificar los efectos de cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades por acción.¹³⁴ La palanca financiera a diferencia de la de operación es el grado de relación que existe entre el porcentaje de cambio entre la utilidad antes de impuestos e intereses y el porcentaje de cambio en la utilidad operacional. Así:

$$\frac{\% \text{ de cambio de la utilidad antes de Imp.e Intereses}}{\% \text{ de cambio de la utilidad de operación}}$$

3.13.8.2.3. Apalancamiento Combinado o Total

Es el uso posible de costos fijos, tanto operativos como financieros, para magnificar el efecto de cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa.¹³⁵

Este se obtiene multiplicando los resultados obtenidos del apalancamiento operativo con el apalancamiento financiero. La fórmula entonces es:

$$\frac{\% \text{ de cambio en la utilidad neta}}{\% \text{ de cambio en las ventas}}$$

¹³³ LUJÁN Velásquez, Gerardo: Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Planeación Financiera, Julio de 1998.

¹³⁴ LUJÁN Velásquez, Gerardo: Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Planeación Financiera, Julio de 1998

¹³⁵ LUJÁN Velásquez, Gerardo: Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Planeación Financiera, Julio de 1998

Para realizar este análisis se toma en cuenta que el porcentaje de cambio se da del año anterior al año actual, así por ejemplo del año 2008 al 2009 en ventas hubo un aumento del 58%, en cuanto a la utilidad operacional se obtuvo un aumento del 212%, el signo negativo que se encuentra en la tabla anterior se da debido a que la pérdida registrada en el 2008, ha sido determinada con signo negativo y la utilidad con signo positivo. El mismo criterio se aplica para la utilidad antes de participación e impuestos. El apalancamiento operativo para el año 2009, es de 3.6 esto quiere decir que por cada 1% que han subido las ventas del año 2008 al 2009, la utilidad operacional ha sido afectada en 3.6 puntos.

El apalancamiento financiero es de 0.9, es decir que por cada 1% que subió la utilidad de operación del 2008 al 2009 afectó a la utilidad antes de impuestos e intereses en 0.9 puntos.

El apalancamiento total o combinado es de 3.2, esto quiere decir que por cada 1% que aumentaron las ventas, el efecto en las utilidades antes de impuestos e intereses es de 3.2 puntos.

MODELO DE ANÁLISIS DE APALANCAMIENTO											
	2008	2009	Cambio	2010	Cambio	2011	Cambio	2012	Cambio	2013	Cambio
	\$	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas	375.773,33	594.787,61	58%	660.214,24	11%	739.439,95	12%	835.567,15	13%	952.546,55	14%
Costo de Ventas	278.072,26	440.142,83		488.558,54		547.185,56		618.319,69		704.884,44	
Utilidad Bruta en Ventas	97.701,07	154.644,78		171.655,70		192.254,39		217.247,46		247.662,10	
Gastos Operacionales	121.831,12	127.679,98		135.022,83		139.399,42		145.347,40		151.943,68	
Utilidad o Perdida Operacional	-24.130,05	26.964,80	-212%	36.632,88	36%	52.854,97	44%	71.900,06	36%	95.718,42	33%
Otros ingresos	1.963,04	5.600,00		9.600,00		-		-		0,00	
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	-22.167,01	32.564,80		46.232,88		52.854,97		71.900,06		95.718,42	
Intereses	2.420,51	11.838,55		8.470,40		5.691,36		3.401,29		1.648,12	
Utilidad antes de participación e impuestos	-24.587,52	20.726,24	-184%	37.762,47	82%	47.163,61	25%	68.498,77	45%	94.070,30	37%
Participación de Empleados y Trabajadores		3.108,94		5.664,37		7.074,54		10.274,82		14.110,55	
Impuesto a la Renta		5.181,56		9.440,62		11.790,90		17.124,69		23.517,58	
Utilidad después de Intereses e Impuestos		12.435,75		22.657,48		28.298,16		41.099,26		56.442,18	
APALANCAMIENTO OPERATIVO			3,6		3,3		3,7		2,8		2,4
APALANCAMIENTO FINANCIERO			0,9		2,3		0,6		1,3		1,1
APALANCAMIENTO COMBINADO			3,2		7,5		2,1		3,5		2,7

Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez V.

CAPITULO 4

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO

4.1 Direccionamiento Estratégico

Al revisar el orgánico funcional encontramos una visión y misión empresariales así como objetivos no muy claros. Tampoco poseen principios y valores establecidos. A continuación se propone establecer un direccionamiento estratégico que guíe a la empresa hacia sus ideales.

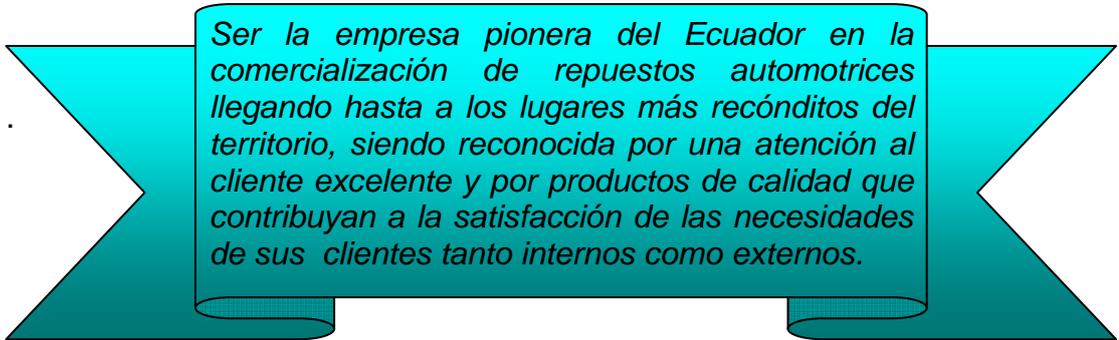
4.1.1 Filosofía de la Empresa

Se encontró que la gente en la organización tiene una idea de lo que es la filosofía empresarial pero no existe nada formalizado, los gerentes y directivos saben a donde quieren llegar pero no han llegado a un consenso de ideas para direccionar a la empresa hacia lo que necesita y desea en el futuro. En consecuencia luego de la propuesta pertinente se establece a continuación la misión, visión, objetivos, principios y valores.

La **visión** indica a donde se quiere llegar y lo que espera una empresa en el futuro. Muestra cual es el objetivo final y superior de la empresa, es la montaña que se proponen escalar.¹³⁶

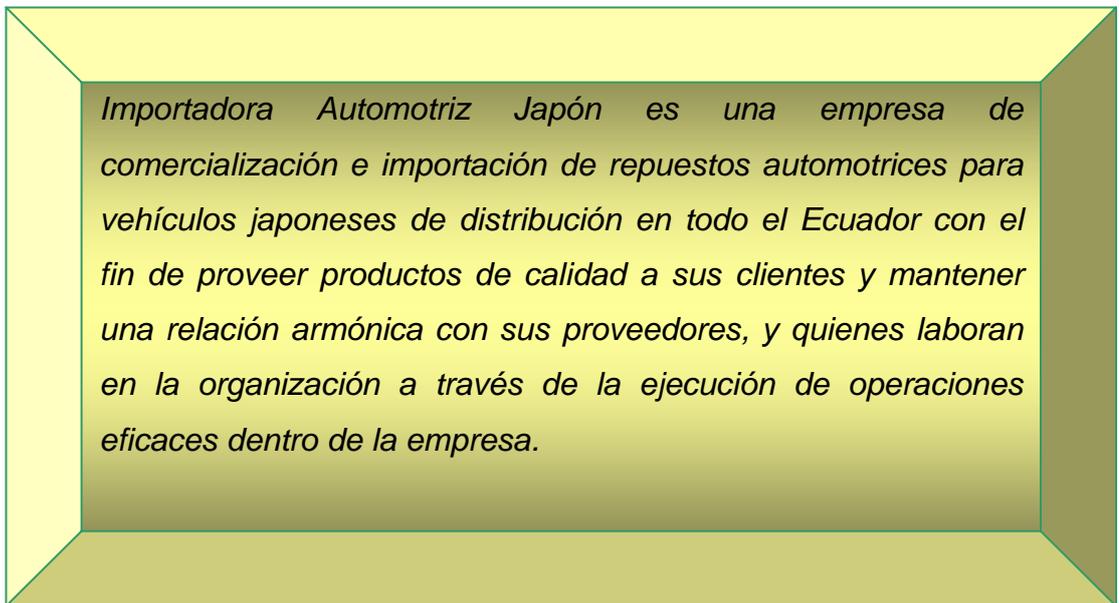
¹³⁶ DAVID Fred: Conceptos de Administración Estratégica, 1997, México, Editorial Prentice Hall Iberia

4.1.1.1 Visión



La **misión** es filosófica, es la razón de ser de la empresa y es el resultado de haber intercambiado ideas entre los altos ejecutivos de las compañías para saber cual podría ser el destino de la empresa, ya que representa lo que debemos hacer para llegar a lo que se ha planificado.¹³⁷

4.1.1.2 Misión



¹³⁷ STEINNER A. George : Planeación Estratégica, , Editorial Continental

Los **objetivos corporativos** son los resultados globales que una organización espera alcanzar con la consecución de la visión y misión establecidas, estos deben abarcar a todas las áreas de la empresa en forma conjunta. Los objetivos de la empresa Importadora Automotriz Japón se pueden dividir por áreas para poder delimitarlos y hacerlos de fácil aplicación.¹³⁸

4.1.1.3 Objetivos por área

Gerencia

- ✚ Liderar todas las comisiones de trabajo siempre que sea necesario.
- ✚ Hacer cumplir las misiones, deberes, obligaciones y tareas que se trace la empresa a través de una supervisión continua de las actividades.
- ✚ Coordinar, dirigir y controlar la elaboración de los planes de negocios mensualmente.
- ✚ Fortalecer los programas de cultura empresarial a través de la concienciación de la importancia de aunar esfuerzos hacia una misma dirección.

Auditoria Externa

- ✚ Desarrollar las funciones de revisión y control de la documentación necesaria en cada área para el correcto desempeño.

Administración General

- ✚ Consolidar la cultura del mejoramiento continuo con actividades que permitan evaluar la misma.

¹³⁸ SERNA G. Humberto: Planeación Estratégica, Serie Gerentes.

- ✚ Optimizar los recursos físicos, tecnológicos y financieros a través del establecimiento de controles que permitan cuantificar los resultados obtenidos con los mismos.

Dentro de esta área se encuentra la selección de recursos humanos designado a personas de la misma organización como una actividad adicional, y sus objetivos deben ser:

- ✚ Crear sistemas de selección de personal de acuerdo a las necesidades del puesto vacante a través de pruebas que demuestren la idoneidad del candidato.
- ✚ Velar por la capacitación la política salarial y de estimulación del personal con el prever capacitaciones continuas.
- ✚ Cumplir con la legislación laboral vigente y reglamentos internos de la entidad para obtener el bienestar de quienes laboran en la organización.

Área de Administración

Compras

- ✚ Garantizar el abastecimiento de mercaderías necesarias para la venta coordinando actividades con el área de gerencia y con la bodega con el fin de no quedarse desproveídos y tampoco con sobreinventarios.

Contabilidad

- ✚ Registrar todas las operaciones económicas de la empresa diariamente con el objetivo de suministrar la información contable y

financiera tanto a los gerentes de la empresa como a los organismos e instituciones financieras externas.

- ✚ Elaborar presupuestos y planes económicos para analizar indicadores económicos y poder realizar una proyección financiera en el corto y largo plazo.

Sistemas

- ✚ Mantener actualizada y en perfecto estado técnico los ordenadores y demás tecnologías computarizadas a través de la creación de planes de seguridad informática velando por el cumplimiento de los mismos.

Área de Ventas y Cobranzas

- ✚ Responder a las necesidades y expectativas de servicio y calidad de los clientes llegando a ser reconocidos por un excelente servicio al cliente.
- ✚ Desarrollar y mantener permanentemente actualizado el análisis del mercado con el fin de organizar, dirigir, desarrollar y controlar la actividad de de promoción y publicidad de los productos y servicio.

Área de Bodega

- ✚ Controlar todas las mercaderías que entran a la empresa custodiándolas y manteniéndolas en las mejores condiciones hasta que sean vendidas.

Un **principio** de define como: Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.¹³⁹

¹³⁹ Microsoft Encarta 2009

“Se entiende por **valor** lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección”¹⁴⁰

Los valores de la empresa van de la mano con la visión corporativa, deben ser acordados en equipos de trabajo y no únicamente realizados por los gerentes. En conclusión constituyen la base para la filosofía organizacional que se sustenta en verdades fundamentales que ponen en práctica todas las personas de la organización para fortalecer su cultura organizacional

4.1.1.4 Principios y Valores

A continuación los principios y valores de Importadora Automotriz Japón:

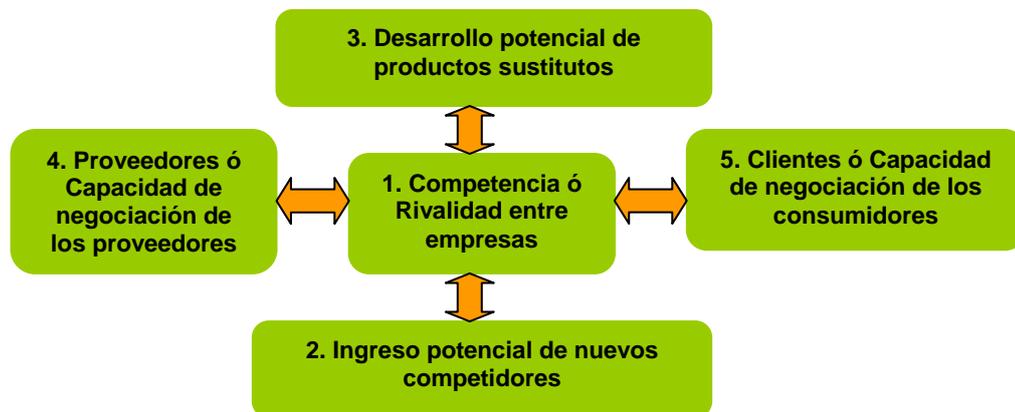
-  Lealtad
-  Responsabilidad
-  Respeto
-  Compromiso
-  Optimismo
-  Creatividad
-  Orientación al cliente
-  Trabajo en equipo
-  Liderazgo
-  Adaptación al entorno
-  Respeto por los objetivos corporativos

¹⁴⁰ Microsoft Encarta 2009

4.1.2 Modelo de estrategia competitiva de Michael Porter

El siguiente análisis se hará de acuerdo al modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter el cual se detalla a continuación:¹⁴¹

Gráfico No. 75: Modelo de estrategia competitiva de M. Porter



Fuente: Importadora Automotriz Japón
Elaborado por: María Julia Pérez v.

La aplicación del modelo de Porter se hará tomando como grupo de investigación el sector que comercializa auto partes en el Ecuador el mismo que se encuentra conformado por pequeñas y medianas empresas. Las ramas de actividades relacionadas a la producción de auto partes en la mediana industria son: La industria del caucho, la industria de la pintura, los fabricantes de frenos con sus elementos accesorios, las ensambladoras de asientos y las proveedoras de tapicería. Esto en cuanto a la producción de auto partes, pero la empresa Importadora Automotriz Japón se dedica a la comercialización de auto partes por lo tanto analizaremos estas fuerzas basándonos en ello.

¹⁴¹ PORTER, Michael: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Trigésima Sexta Edición, México, 2006.

Gráfico No. 76: Estructura del Sector Automotor Ecuatoriano



Fuente: www.bce.fin.ec

Como se puede ver en el gráfico anterior el sector automotor es muy amplio, la empresa Importadora Automotriz Japón, se ubica entonces dentro de la clasificación Distribuidores, ya que sus productos llegan a muchos almacenes en diferentes lugares del país.

4.1.2.1 Competencia

Existe un gran número de empresas que participan en el sector de la comercialización de autopartes en el Ecuador las mismas que poseen casi similares características, sin embargo hay que destacar que Importadora Automotriz Japón ofrece flexibles créditos para que sus clientes puedan acceder a los productos además de variedad en el inventario y completo para satisfacer la demanda, ofertas en varios productos y la comodidad de elegir entre varias marcas. Según la entrevista al gerente identifica a los principales competidores de la empresa a los siguientes:

4.1.2.1.1 El auto fantástico S.A.

Empresa dedicada al comercio mayorista e importación de productos para el área automotriz en las líneas de: suspensión, frenos, embragues, motor, línea de ferretería, equipos. Estos provienen de algunos países del exterior como son: EEUU, Canadá, Brasil, Colombia, Alemania, Italia, Argentina, Chile cuya calidad permite su duración a través del tiempo, son puestos a disposición de todos los segmentos de mercado en el área automotriz como son: mecánicas, talleres especializados, ferreterías, almacenes distribuidores de repuestos, almacenes mayoristas, supermercados, comisariatos, este mercado en toda su amplitud es atendido por un equipo de vendedores muy profesionales en el área que trabajan a gran presión de los gerentes de ventas, en donde se ponen

metas que deben ser alcanzadas diariamente, semanalmente, mensualmente y que son monitoreadas en el transcurso de de todas sus actividades constantemente. Esta empresa ha logrado tener presencia nacional con políticas de comercialización muy definidas, créditos correctamente estructurados, información de productos aceptada y a tiempo; con un fuerte apoyo de marketing que permite comunicar a toda su clientela, mes a mes de sus ofertas de sus nuevos productos, campañas de ventas, productos líderes que premian la demanda de sus clientes. Esta política de información masiva y a tiempo ha permitido que desde el más pequeño cliente hasta el más grande conozcan a la empresa y busquen sus servicios y sus productos continuamente en el tiempo. Su oficina matriz está ubicada en Guayaquil y la sucursal en Quito, y se puede decir que es la pionera en el mercado.

4.1.2.1.2 Fórmula 1 Cia. Ltda.

Esta empresa se dedica a la comercializadora e importación de filtros automotrices destinados al mercado de transporte pesado, liviano, y agrícola; productos de línea de lubricación, aditivos, grasas, lubricantes y en una pequeña proporción la línea de sistema eléctrico. Estos productos provienen de Corea, Perú, Argentina, y provisión local, ha llegado a tener presencia en un 50% del mercado nacional mediante la atención directa a los clientes de los siguientes segmentos de mercado: lubricadoras, mecánicas, almacenes de repuestos, almacenes mayoristas de filtros. Dispone de un equipo de vendedores que mediante visita directa al cliente han logrado posicionar a los productos y crear presencia constante en los diversos clientes, políticas de crédito muy definidas han logrado educar a una clientela que necesita continuamente de su línea muy surtida de filtros. Su oficina matriz está ubicada en Guayaquil y la sucursal en Quito

4.1.2.1.3 Repuestos y Partes el más rápido de la vía S.A.

Su actividad principal es la importación y comercialización del sistema eléctrico y sistema de lujos y accesorios automotrices, dispone de un gran surtido de novedades de lujos automotrices que han logrado impactar al cliente. Productos provenientes de China en un 90% de su Inventario, que en el transcurso de los años, no han ofrecido una calidad aceptable haciendo que la empresa pierda imagen y confiabilidad. Estos productos de las líneas automotrices mencionadas son puestas a disposición en el mercado nacional mediante un equipo de vendedores cuyo segmento de mercado son: almacenes de lujos, talleres eléctricos, almacenes de repuestos automotrices, y un mercado ampliado constituido por comerciantes mayoristas que son los que compran en grandes cantidades los inventarios surtidos de las diferentes líneas y son los encargados de llegar con la subdistribución hasta los más pequeños segmentos de mercado

4.1.2.1.4 El Correcaminos S.A.

Empresa importadora y comercializadora de algunas líneas del sistema automotriz: línea de encendido eléctrico, línea de pegantes y aditivos. Esta empresa tiene como mercado de atención a una clientela dentro de la provincia de Pichincha. No cuenta con equipos de ventas que atiendan a los almacenes. Su fuerza de ventas, esta constituida por clientes mayoristas que son los que se encargan de atender a los diferentes segmentos de mercado en la provincia de Pichincha.

Importadora Automotriz Japón podría potenciar a sus competidores mejorando canales de distribución y con el diseño de una página Web para así tener una publicidad más agresiva, a pesar poseer una clientela

demandante continua de productos. Además esta estrategia ayudaría a mover rápidamente la variedad en inventarios que ofrece la empresa

Frente a la amenaza de estas grandes comercializadoras, se propone aplicar el Benchmarking el mismo que consiste en tratar de igualar y si fuese posible superar las fortalezas competitivas de la competencia, analizarlas y desarrollar un plan igual o mejor para ponerlo en práctica.

4.1.2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

Dentro de este sector no hay barreras que impidan el ingreso de posibles competidores, por lo que cualquier persona puede ingresar a este mercado sin restricciones lo que representa una amenaza para las empresas ya existentes. Las nuevas empresas enfrentan el riesgo de que a pesar de haber alcanzado a cubrir el mercado sus precios son muy bajos y no pueden ser cubiertos sus costos razón por la cual han tenido que cerrar sus puertas al público en el corto plazo.

4.1.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que cumple el mismo objetivo o función. Entonces podemos decir que los repuestos automotrices originales (de la casa automotriz) pueden sustituir a los productos que ofrece la empresa Importadora Automotriz Japón ya que no poseen una marca del fabricante de la casa productora. Estos últimos poseen costos más elevados por provenir de la misma casa, pero los repuestos y partes que posee la empresa Importadora Automotriz Japón tienen precios más cómodos.

La calidad tanto en atención al cliente como en los productos que se comercializa es muy importante para mantener un servicio agregado que

diferencie a Importadora Automotriz Japón, de las demás por la creciente competencia que existe. Se podría incorporar un buzón de quejas del servicio así como un seguimiento del mismo en todas sus etapas. El concepto de calidad total sería aplicable para agregar una herramienta competitiva.

4.1.2.4 Proveedores

Los proveedores de la empresa se encuentran en su mayoría en la ciudad de Guayaquil. La empresa Importadora Automotriz Japón asume el transporte de la mercadería para que llegue a sus instalaciones hasta Quito donde se encuentra ubicada la misma. Por otro lado las importaciones que se realizan 3 veces al año, toman un promedio de un mes hasta llegar.

En cuanto a los proveedores nacionales, se posee una relación por más de 20 años lo que da confianza para realizar negociaciones sin embargo un inconveniente es la falta de agilidad de despacho y de envío hacia la empresa Importadora Automotriz Japón, lo que hace que muchas veces no lleguen los productos en el momento esperado por los clientes. Los proveedores del exterior en cambio son más rígidos con sus condiciones de pago pero sus entregas son más efectivas tomando en cuenta el tiempo que se demora en llegar la mercadería.

Importadora Automotriz Japón a través de los años ha perfeccionado las relaciones comerciales con proveedores de las distintas líneas de repuestos accesorios, lujos, equipos, y ferretería, esta diversidad de líneas han requerido provisión constituida por fabricantes de algunos sitios del mundo

Los proveedores internacionales provienen de los países de: EEUU, Japón, Italia, Taiwán, China, India, Colombia, Brasil. Los proveedores locales son:

Todo para su auto Cia. Ltda., El mundo de los lujos y accesorios S.A., Frenos y Embragues Cia. Ltda., Mundotuerca S.A. y El foco Cia. Ltda., los mismos que a continuación se detallan.

4.1.2.4.1 Todo para su auto Cia. Ltda.

Empresa importadora de la línea de repuestos automotrices, suspensión, frenos, embragues, lujos, sistema eléctrico. Se ha mantenido una relación comercial por 25 años recibiendo un tratamiento muy especial como cliente tanto en los descuentos otorgados como en el plazo de pago. Ubicada en Guayaquil. Este proveedor se encuentra en el mercado ecuatoriano por 30 años manejada con seriedad, responsabilidad y presencia nacional

4.1.2.4.2 El mundo de los lujos y accesorios S.A.

Empresa importadora de la línea de lujos y accesorios, empresa con la que se comercializa por el tiempo de 20 años. Factor que ha determinado una relación comercial con un tratamiento en descuento y forma de pago muy especiales. Se encuentra ubicada en Guayaquil con 50 años de trayectoria. Manteniendo una constante en sus operaciones y ampliando continuamente una diversidad en sus inventarios

4.1.2.4.3 Frenos y Embragues Cia. Ltda.

Empresa comercializadora de la línea de frenos y embragues. Ubicada en Quito. Es una empresa sólida ya que ha permanecido por 50 años que le ha permitido ser un líder en la línea a nivel nacional.

4.1.2.4.4 Mundotuerca S.A.

Empresa Importadora y comercializadora de la línea de ferretería, trayectoria de 50 años, ubicada en Guayaquil posee un surtido ampliado en esa línea

4.1.2.4.5 El foco Cia. Ltda.

Empresa especializada en la comercialización e importación del sistema eléctrico, proveniente de Alemania con la exclusividad para el Ecuador por 25 años de constante movimiento y crecimiento. Proveedor que confía en la seriedad de los negocios realizados a través de los años, factor determinante para otorgar descuentos y plazos especiales a la empresa que se analiza.

El monto mensual que se compra a los proveedores nacionales asciende a: \$20.000, como sabemos también se realizan importaciones por lo que cabe indicar que el monto total que se compra a estos asciende a: \$10.000.

Es importante recalcar que para elegir un buen proveedor se debe tomar muy en cuenta la trayectoria del mismo, es decir que sea reconocido por su seriedad y cumplimiento además de la estabilidad y permanencia en el mercado para poder tener confianza de tener las mercaderías siempre disponibles y a tiempo en las instalaciones. La distancia entre la empresa

y los proveedores debe ser la más corta y además de contar con negociaciones flexibles para los pagos que permitan que la empresa se financie y mantener a los clientes satisfechos todo el tiempo.

No podemos dejar de lado los beneficios que tiene el ser un importador directo dentro del mercado como lo es la empresa Importadora Automotriz Japón ya que puede ofrecer productos más al alcance de los consumidores.

4.1.2.5 Capacidad de negociación de los compradores o Clientes

Los compradores juegan un papel muy importante debido a que afectan a la ventaja competitiva. Ellos tienen el control de los precios ya que en el mercado la competencia tiene variedad de precios que satisfacen a su búsqueda del más bajo, por lo tanto pueden comprar comparando en diferentes distribuidores. Otro factor es que los consumidores poseen mucha información de los precios y productos de los vendedores de la competencia por lo que tienen el poder de decidir si compran o no la mercadería ofrecida en la empresa Importadora Automotriz Japón y cuando lo harán.

Los criterios para segmentar el mercado que se han tomado en cuenta en la empresa son la ubicación o zona geográfica de los clientes ya que se distribuye a todo el país. Por lo tanto se ha determinado lo siguiente: Sierra Norte, Sierra Sur, Quito Norte, Sur y Valles, Oriente.

Frente a esto se propone una segmentación de mercado donde se consideran las calificaciones que se les ha otorga a cada uno de los consumidores por su capacidad de pago, gracias a la ayuda del servicio de un buró de crédito con el que ya cuenta la empresa para los clientes

nuevos y también relacionando con la imagen que ya haya tenido el cliente ante la empresa Importadora Automotriz Japón en fechas anteriores, esto aportará a una mejora en la captación de cuentas por cobrar.

La clientela de Importadora Automotriz Japón se encuentra ubicada en un 30% del mercado nacional, y las ventas son dirigidas a: Talleres de reparación eléctrica automotriz, talleres especializados, lubricadoras, almacenes de repuestos, almacenes de lujos automotrices, vendedores mayoristas, pequeño número de clientes de comisariatos, medianos importadores almacenes de maquinarias industriales.

Una desventaja es que existe un desconocimiento por parte de los clientes acerca de los repuestos por lo que no saben a quien comprar y tampoco los vendedores de la empresa Importadora Automotriz Japón tienen ese conocimiento; muchas veces por no poseer profesionales expertos en esta área de auto partes. Los clientes se muestran complacidos al ser visitados constantemente por lo vendedores en sus almacenes ya que existe un programa de visitas continuas para identificar las necesidades de los consumidores y atenderlas inmediatamente

Al mismo tiempo a veces se enfrenta el problema de que los clientes ya no necesitan los productos ofrecidos por la empresa ya que en ciertas épocas no ha existido movimiento de los mismos, así los vendedores corren el riesgo de saturarlos.

Los precios de importadora Automotriz Japón son competitivos frente a las demás distribuidoras del mercado, por lo que se cuenta con una clientela fiel, no obstante existe una tasa alta de morosidad

Luego de haber analizado las cinco fuerzas competitivas de Porter se propone el que la empresa Importadora Automotriz Japón enfrente a las mismas, con el acogimiento de estrategias competitivas que le permitan permanecer en el largo plazo en el mercado de comercialización de auto partes del país.

4.1.3 Estrategias Competitivas a Largo Plazo

Las estrategias competitivas consisten en acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, que le permita a la empresa enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas con éxito. Cada empresa de acuerdo a sus características adopta estrategias para mantenerse en el mercado.

Porter define tres estrategias genéricas que una empresa podría adoptar internamente para crear las herramientas o posiciones a largo plazo con el fin de resaltar entre sus competidores. Para implantar cualquier estrategia se requiere de la participación de todo el personal, de su compromiso y del apoyo de todos los elementos organizacionales, recordando que no se puede adoptar más de una estrategia competitiva ya que no consentiría concentrar esfuerzos hacia objetivos concretos.¹⁴²

4.1.3.1 Estrategias genéricas

Las siguientes son las tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño potencial que los competidores en un determinado sector:

-  Liderazgo general en costos
-  Diferenciación
-  Enfoque o alta segmentación

¹⁴² PORTER, Michael: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Trigésima Sexta Edición, México, 2006.

4.1.3.1 Liderazgo total en costos

El liderazgo en costos tiene como objetivo el lograr como su nombre lo indica el liderazgo total en costos en un sector determinado.

Esto mediante: el aumento de los volúmenes de producción de manera eficiente, la estricta reducción de costos a través de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, minimizar los costos de Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. esto sin descuidar que la obtención del bajo costo debe ir de la mano con calidad y sin olvidar el servicio. El mantener un nivel bajo de costos hace que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio del sector a pesar de la competencia existente.

4.1.3.1.2 Diferenciación

Esta estrategia permite que la empresa posea algo que la diferencie de las demás y que así sea percibido por sus clientes. Por ejemplo tenemos: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones.

La característica de la diferenciación es que aísla a la empresa contra la competencia, aunque los costos no son su objetivo primordial tampoco los ignora. Esta estrategia logra aumentar las utilidades por lo que no necesita centrarse en obtener costos bajos como en el liderazgo en costos. La diferenciación logra niveles más altos de rendimiento para enfrentarse al poder de los proveedores y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio, como consecuencia de la lealtad de los clientes a los productos diferenciados

4.1.3.1.3 Enfoque o alta segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Esta estrategia persigue brindar un servicio excelente a un mercado en particular, ya que de esta manera podría brindar un servicio mucho mejor a ese segmento escogido que las empresas que cubren mercados más grandes. En efecto podría conseguirse el satisfacer las necesidades del cliente eficazmente y además con un menor precio, las dos a la vez o una sola. La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar por lo tanto debe tomar en cuenta la rentabilidad antes que el volumen de ventas.

Con lo anteriormente descrito se puede decir que la empresa no puede escoger el liderazgo en costos ya que no tiene control sobre ellos y tampoco escoja el enfoque o alta segmentación ya que su deseo es ser reconocida en todo el Ecuador sin centrarse en un sector específico, por ello es recomendable que adopte la estrategia de diferenciación a través de un excelente servicio al cliente, ya que como se mencionó el mercado de auto partes no tiene restricciones de ingreso para nuevos competidores por lo tanto existen muchos negocios dedicados a la misma actividad, pero el enfocarse el cliente marcará la diferencia entre la competencia y será una ventaja competitiva que ayude a Importadora Automotriz Japón a mantenerse en este mercado.

4.1.3.2 Diferenciación basada en Servicio al Cliente

En la actualidad las empresas dan mas interés al área administrativa, los recursos económicos, humanos y materiales; dejando a un lado el servicio al cliente sin darse cuenta que la competencia está creciendo debido al buen servicio y atención que brinda.

No importa si las empresas son comercializadoras, industriales o propiamente de servicios el cliente es quien determina el incremento de las ventas y por lo tanto mejores utilidades finales.

4.1.3.2.1 Concepto

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.¹⁴³

4.1.3.2.2 Importancia del Servicio al Cliente

Aquellas organizaciones que han comprendido que el cliente es para quien se trabaja y que son las empresa quienes dependen del cliente y no viceversa han entendido que el servicio al cliente es importante ya que el cliente es la parte vital del negocio que permite retener y ganar mercados diferenciándose de manera única. Luego de haber definido el servicio al cliente se puede comenzar paso a paso a detallar la manera de como entregar un mejor servicio a los clientes de Importadora Automotriz Japón. A continuación el procedimiento:

4.1.3.2.3 Servicio que brinda

Es indispensable realizar encuestas de manera periódica que permitan identificar las necesidades de los clientes para conocer que es lo que se entiende por servicio y su importancia; así se podrá crear estrategias y técnicas para poder entregar al cliente lo espera de la empresa.

4.1.3.2.4 Nivel del Servicio

Se refiere a la cantidad y calidad del servicio que desean los clientes y se logra determinar a través de encuestas, buzones de sugerencias, sistemas de reclamos y quejas. De esta manera se obtiene una

¹⁴³ www.monografias.com

retroalimentación de los clientes y se sabrá en que parte se está actuando mal. El cliente evalúa la calidad de servicio basado en:

- ✚ Imagen
- ✚ Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- ✚ La manera como se presenta un servicio
- ✚ La extensión o la prolongación de su satisfacción.

Las primeras barreras que la empresa debe derribar para poder mejorar su atención al cliente tanto dentro de la empresa como fuera son:¹⁴⁴

- ✚ Empleados negligentes
- ✚ Entrenamiento deficiente
- ✚ Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- ✚ Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren
- ✚ Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes
- ✚ Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
- ✚ Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- ✚ Deficiente manejo y resolución de las quejas
- ✚ Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela.
- ✚ Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

Esto quiere decir que todas las personas que entran en contacto con el cliente dejan una imagen ante el, desde el vendedor hasta la recepcionista, los técnicos, etc. Por lo tanto desde ese momento el cliente

¹⁴⁴ <http://www.infomipyme.com>

está juzgando como la empresa trata a sus clientes y como está conformada la empresa en sí.

4.1.3.2.5 Componentes del servicio al cliente

Las actitudes como la cortesía y todas las acciones que se involucren en el momento que exista un contacto con el cliente dejan una huella como la manera de resolver problemas de suministrar o ampliar información, responder las preguntas en fin la manera de tratamiento, se traduce en la satisfacción o insatisfacción del cliente. Otro punto importante son los conocimientos que los vendedores tengan acerca del producto para solventar cualquier inconveniente del mismo, es decir que los clientes sepan que no solo están comprando ese producto porque la empresa necesita ingresos sino porque en realidad hay un enfoque de servicio para llenar las expectativas de cada uno de los clientes.

Por lo tanto los componentes de un buen servicio al cliente son:

- ✚ Seguridad
- ✚ Credibilidad
- ✚ Comunicación
- ✚ Comprensión
- ✚ Accesibilidad
- ✚ Cortesía
- ✚ Profesionalismo
- ✚ Capacidad de respuesta

4.1.3.2.6 Armonizar las necesidades del cliente interno con las del cliente externo

El cliente interno lo constituyen cada uno de los empleados que trabajan dentro de la empresa, este está encargado de elaborar las políticas y estrategias dirigidas al cliente las mismas el problema está en que estas se enfocan a la tarea que tienen que realizar para conseguirlas mas no en el resultado que es la satisfacción del cliente. Esto se da básicamente por que cada área piensa en el cliente desde su punto de vista y los gerentes no toman en cuenta en la formulación de sus políticas a las opiniones de todas las áreas o departamentos por lo tanto existe una distorsión de información entre las personas que trabajan internamente y en la manera como percibe el cliente el servicio. Se debería cuidar que esto no ocurra en la empresa Importadora Automotriz Japón ya que lo que estaría produciendo es un desperdicio de esfuerzo del cliente interno de la empresa y una mala imagen ante el cliente.

A continuación se detalla los factores que en general busca un cliente de un servicio al cliente de calidad:

- ✚ Atención inmediata
- ✚ Comprensión de lo que el cliente quiere
- ✚ Atención completa y exclusiva
- ✚ Trato cortés
- ✚ Expresión de interés por el cliente
- ✚ Receptividad a preguntas
- ✚ Prontitud en la respuesta
- ✚ Eficiencia al prestar un servicio
- ✚ Explicación de procedimientos
- ✚ Expresión de placer al servir al cliente
- ✚ Expresión de agradecimiento
- ✚ Atención a los reclamos

- ✚ Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- ✚ Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

Para concluir con la estrategia de diferenciación de servicio al cliente se detalla a continuación las diez reglas o mandamientos que una empresa debe aplicar para no perder a sus clientes:

4.1.3.2.7 Los 10 mandamientos de atención al cliente

1. El cliente por encima de todo
2. No hay nada imposibles cuando se quiere
3. Cumpla todo lo que prometa
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle mas de lo que espera
5. Para el cliente la empresa es la que marca la diferencia
6. Fallar en un punto significa fallar en todo
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

4.1.3.3 Estrategias competitivas según los ambientes genéricos de la industria

Son seis y se relacionan con la industria donde se desarrolla la empresa:

- ✚ La competencia en las industrias emergentes y de rápido crecimiento.
- ✚ La competencia en mercados de alta velocidad.

- ✚ La competencia en la industria que están madurando
- ✚ La competencia en las industrias paralizadas o en declive.
- ✚ La competencia en las industrias fragmentadas.
- ✚ La competencia en mercados internacionales.

La empresa Importadora Automotriz Japón se encuentra en competencia dentro de una industria que está madurando, ya que posee las siguientes características:¹⁴⁵

- ✚ Crecimiento lento en consecuencia mayor competencia por la participación en el mercado
- ✚ Las ventas se realizan cada vez a más clientes con experiencia que repiten la compra
- ✚ La competencia a menudo se centra principalmente en el costo y en el servicio.
- ✚ Es más difícil descubrir productos y aplicaciones nuevos
- ✚ Las utilidades de la industria disminuyen durante el periodo de transición a la madurez puede ser temporal o permanentemente

Las estrategias competitivas a largo plazo que podría aplicar la empresa Importadora Automotriz Japón con las características que dominan su sector serían:¹⁴⁶

- ✚ **Racionalizar la mezcla de productos:** si la empresa desea permanecer en el mercado debe competir con exigencias más severas y así centrarse en las líneas de productos que ofrecen una ventaja como: costos bajos, imagen, o poseer buenos compradores. Luego es necesario fijar correctamente los precios cambiando la metodología para determinarlos y aumentado la capacidad de medir los costos con un mayor nivel de conciencia financiera.

¹⁴⁵ PORTER, Michael: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Trigésima Sexta Edición, México, 2006.

¹⁴⁶ PORTER, Michael: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Trigésima Sexta Edición, México, 2006.

- ✚ **Aumentar el ámbito de las compras:** La empresa debe mantener las ventas con los clientes actuales en lugar de buscar otros, ya que se podría mejorarlas con servicios o equipos complementarios o actualizando la línea de productos.
- ✚ **Desarrollo de capacidades nuevas o más flexibles:** El implementar nuevos métodos, procedimientos, y procesos que mejoren la administración y ventas harán que la empresa sea más flexible y se pueda adaptar rápidamente al cambio.

Dentro de la propia empresa se han notado cambios como menos espíritu de innovar, un ambiente competitivo más duro, menos emoción y ganas de colaborar, estas son características propias de la etapa de transición. Por lo tanto se hace necesario que la dirección general o los gerentes tomen medidas para enfrentar las consecuencias de esta etapa ya que son problemas muy difíciles necesarios de solucionar. Las acciones a tomar serían:

Reducir las expectativas del desempeño financiero: Es decir no basarse en los estándares optimistas del pasado y tampoco intentar cumplirlos ya que puede ser contraproducente.

Mayor disciplina en la organización: El cambio de la madurez de la industria exige que se ejecuten con mayor precisión la estrategia escogida.

Menores expectativas de progreso: Debido a la fuerte presión del proceso de transición difícilmente se logrará un progreso, por lo cual es un desafío el encontrar mejores formas de motivar y premiar al personal.

Mayor atención al aspecto humano: Es necesario prestar más atención al personal para lograr lealtad del mismo. Se debe dar soporte y motivación dentro de la empresa, y apoyo en todo momento para que el ajuste del cambio organizacional sea más llevadero.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el presente trabajo por medio de observaciones de campo, entrevistas, análisis financieros, en la empresa Importadora Automotriz Japón se encontraron varios puntos críticos que representan las conclusiones, los mismos que se constituyeron en tema de investigación tanto práctica y teórica, procediendo a realizar las recomendaciones pertinentes como se detallan a continuación:

5.1 CONCLUSIONES

✚ La importancia del sector automotor radica en que contribuye al desarrollo de la economía ya que es un sector dinámico, que ha estado innovando y lo seguirá haciendo por el resto de los años junto con la humanidad y que involucra no solo la venta de autos, sino de auto partes, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz, seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustible, etc. En Ecuador, el sector automotor aporta de manera significativa en el ensamblaje de autos, como se puede apreciar en el gráfico No. 14 y 15, a pesar de las acciones del gobierno actual por restringir la compra de autos y las grandes crisis este sector se mantiene y específicamente el mercado de auto partes no se ve afectado por estas acciones debido a que se dirige a los carros que sobrepasan los 5 años de uso.

✚ La empresa Importadora Automotriz Japón al dedicarse a la comercialización e importación directa de sus productos; se ha visto afectada en su imagen por el riesgo país del Ecuador en los últimos años ya que el mismo ha ido en ascenso restringiendo el acceso a créditos por parte de nuevos proveedores extranjeros como se puede apreciar en el gráfico No. 3. y 4. No obstante el subsidio a los combustibles y al gas del que ha implementado el Gobierno del Ecuador aumenta su consumo y en consecuencia aumenta la compra de vehículos privados según datos de la Revista Gestión de Julio del 2006; lo que ha creado en la gente un deseo de adquirir vehículos por la necesidad de transporte y por ser Ecuador un país en desarrollo según datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (www.aeade.net). El actual Gobierno ha restringido las importaciones especialmente de vehículos y ciertas partes y piezas que hace que los precios se incrementen y que la empresa Importadora Automotriz Japón enfrente problemas por la retracción de la demanda de sus productos ya que la gente en el mercado de auto partes se fija en el precio y no en la calidad al momento de comprar.

✚ Del análisis del orgánico-funcional (ver anexo X) y de las observaciones de campo realizadas, las actividades básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, no se aplican formalmente en la empresa Importadora Automotriz Japón por lo que no se ha llegado a una satisfacción total de su clientela ya que la comercialización es realizada de acuerdo a la experiencia de los gerentes en el mercado mas no siguiendo procesos técnicos de investigación de mercados, otra consecuencia está en las actividades financieras que tampoco poseen áreas específicas para presupuestos, tesorería y finanzas por ser una empresa mediana y que concentra esas actividades en el gerente y la administradora; pero sobretodo la ineficiencia y eficacia de la consecución de objetivos se debe a que el

recurso humano no posee conocimientos en cuanto al sector automotor ni tampoco al de auto partes lo cual no ha permitido que la empresa alcance altos niveles de productividad, calidad y competitividad a través de la creación de un ambiente de trabajo tanto físico y de relaciones personales que contribuyan a la calidad de vida en la organización y además a la carencia de un manual orgánico-funcional práctico y sencillo que guíe en la ejecución de las actividades normales e insista en la desagregación de actividades.

✚ Según el análisis financiero vertical de los estados de resultados del año 2005 al 2008, el costo de ventas de la empresa Importadora Automotriz Japón, representa alrededor de un 71% con respecto a las ventas totales mientras que el promedio del competidor para el mismo rubro es de 58.85%; como se puede apreciar en el gráfico No.27, por otro lado el promedio de gastos de ventas del competidor con respecto a sus ventas totales es de 9% mientras que Importadora Automotriz Japón para este rubro alcanza 13%; por lo tanto la empresa Importadora Automotriz Japón no es eficiente operativamente. Del análisis horizontal de los balances generales del año 2005 al 2008, se destaca lo siguiente:

Con relación al 2005	2006	2007	2008
Bancos y Caja	54.82%	220.79%	181.49%
Activos exigibles	293.27%	366.81%	553.98%
Inventarios	2%	19%	26%

De lo observado se concluye entonces que existe una acumulación excesiva de fondos lo cual trae como consecuencia dinero que no está siendo productivo, además de una acumulación de cartera muy alta que hace que los costos de cobranza sean demasiado caros y un inventario

que se mantiene inmóvil y que trae como consecuencia obsolescencia. Ver gráficos No. 28, 29 y 30.

✚ Según el análisis de razones financieras se observó lo siguiente:

Razón	Promedio empresa	Promedio competidor
Razón de circulante	2.80 dólares	1.99 dólares
Razón de cuentas por cobrar	9.71 veces	10.17 veces
Rotación de Inventario	1.37 veces	5.83 veces

En conclusión se puede decir que las principales causas de problemas financieros de la empresa son: la falta de políticas claras para el financiamiento y la inversión de fondos en el corto y largo plazo, una acumulación de cuentas por cobrar así como la carencia de políticas adecuadas del manejo de inventarios.

✚ En el Estado de Flujo de Efectivo del año 2005 al 2006 se obtuvo un saldo final de \$3.136,44, debido principalmente a las actividades de financiamiento con el aumento del Capital social por \$86.911,69 y los préstamos a largo plazo de \$86.729.65; del año 2007 al 2008 en cambio el resultado final fue de - \$4.423,21, las razones para ese faltante es que en primer lugar a pesar de haber obtenido efectivo de la venta de un activo fijo en las actividades de inversión por \$34.914,39, se realiza el pago de las cuotas de los préstamos a largo plazo contraídos del 2005 al 2006 en las actividades de financiamiento por \$31.216 en consecuencia se obtuvo un saldo negativo en el efectivo y sus equivalentes de la empresa. Ver estados de flujo de efectivo año 2006 y 2008.

✚ El gerente es el responsable de direccionar a la empresa y posee una claridad de donde quiere llevarla; pero para ello se requiere de contar

con un direccionamiento estratégico que enrumbe todos sus esfuerzos en la consecución de las metas trazadas; sin embargo no existe una la filosofía empresarial formalizada dentro de Importadora Automotriz Japón.

- ✚ El mercado de auto partes del Ecuador es muy competitivo ya que el acceso al mismo no posee ninguna barrera de entrada, además que los compradores tienen el control del mismo al tener acceso a la información de precios de la competencia, por lo que queda en sus manos la decisión de comprar o no los productos ofrecidos, sin olvidar que este mercado se ve altamente influenciado por el criterio del cliente al comprar escogiendo siempre los de menor precio sin fijarse en la calidad. Por otro lado la competencia de la empresa Importadora Automotriz Japón tiene ventajas muy grandes al poseer personal más capacitado y eficiente y una cobertura más amplia en el territorio nacional.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda el uso de la herramienta propuesta llamada requerimientos de capital de trabajo para de esa manera conocer las necesidades de fondos que tendrá la empresa o si la misma generará efectivo y saber como responder a esos resultados de un año a otro, estará bajo la responsabilidad de la gerencia general quien esta a cargo de las actividades financieras
- ✚ Se sugiere el implantar un sistema de información financiera veraz y oportuno que permita una mejor toma de decisiones y un control constante de las cuentas que intervienen en el capital de trabajo a través de informes periódicos a través de la implementación y

ejecución del presupuesto de efectivo y el Informe del Efectivo Disponible que estarán a cargo del Contador General. En cuanto a las cuentas por pagar se recomienda hacer uso del presupuesto de gastos para así tener en todo momento información de los flujos de efectivo destinados a pagos de: servicios básicos, y otros gastos menores, pagos a proveedores, sueldos e impuestos.

- ✚ Se recomienda contratar a una persona que se responsabilice específicamente del proceso de crédito y de cobranza o que cree un sistema técnico con criterios que los vendedores y gerentes creen conveniente para poder seleccionar a un cliente ya que ellos conocen más del mercado y de la clientela.
- ✚ Se sugiere la elaboración de un plan de cobros que permita la recuperación de la cartera de la empresa de manera más eficaz y eficiente a través de las tres etapas sugeridas.
- ✚ Se recomienda implantar un sistema de inventarios mediante un estudio técnico de la demanda anual de productos, el mismo que permita una rotación más rápida del inventario. La herramienta: Método ABC es útil para poder custodiar el inventario y el Modelo propuesto llamado Lote Óptimo de Compra para los artículos de más movimiento o de aquellos que dan una mayor utilidad ya que de esa manera no existirán costos adicionales por excesos o escasez de inventarios.
- ✚ Se recomienda la implantación y ejecución de los modelos tanto de presupuestos ya es una herramienta muy valiosa de control administrativo como el del modelo de costo-volumen-utilidad con el de punto de equilibrio para saber cuanto vender de cada línea y de esa manera cubrir los costos y análisis de apalancamiento que indica los

efectos de aumentar o disminuir las ventas y así evitar endeudamientos de fuentes externas y en lugar de ello, tratar de que la empresa sea más productiva por sus propios medios

- ✚ Se recomienda el uso del direccionamiento estratégico con la misión, visión, objetivos corporativos y principios y valores propuestos para la empresa, con el objetivo de direccionarla a la consecución de los objetivos organizacionales.
- ✚ Se recomienda el uso de la estrategia a largo plazo de diferenciación en lo relacionado a la calidad de servicio al cliente para que la clientela prefiera a Importadora Automotriz Japón a la hora de realizar sus compras.