

Karla Michel Roldán Ortiz

**“ASESORÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
IMPORTACIÓN DE REPUESTOS DE AUTOMÓVILES DE LA
MARCA JAC MOTORS PARA LA EMPRESA COMERCIAL
CARLOS ROLDÁN CÍA. LTDA., EN ECUADOR, PARA
ATENDER LA DEMANDA INTERNA”**

**Plan del Trabajo de Conclusión de
Carrera (TCC) presentado como
requisito parcial para la obtención
del
grado en Ingeniería Comercial de la
Facultad de Negocios,
especialización mayor, Marketing y
Ventas, especialización menor,
Negocios Internacionales**

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Cuenca, Julio 2012

ROLDÁN, KARLA M., “Proyecto de factibilidad de la Asesoría para la implementación de un plan de importación de repuestos de automóviles de la marca Jac Motors, para la empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda”, en Ecuador, para atender la demanda interna”. Cuenca: UPACÍFICO, 2012, 140 p. Directora Ing. Cinthia Vera Haro (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC, presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico).

Resumen: Incorporación de la Unidad de Asesoría en el sistema administrativo de la empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., en Ecuador para atender la demanda interna para mejorar la productividad en el Departamento de Importación, a través de la gestión por procesos, con la capacitación y mejora continua, la sistematización de procedimientos y la delimitación de funciones del personal que está involucrado en los procesos de Pedido, Embarque e Ingreso a Bodega, de los repuestos de los automóviles A-class, B-class y Hatchback de la marca Jac Motors (China) y de la cual la empresa es distribuidor exclusivo para el territorio nacional.

Palabras claves: Asesoría, Importación, Jac Motors, A-class, B-class y Hatchback, repuestos, procesos, pedido, embarque, bodega.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Karla Michel Roldán Ortiz declaro ser la autora exclusiva de la presente Tesis. Todos los efectos económicos y legales que se desprendan de la misma es de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento, cedo mi derecho de autor a la Universidad del Pacífico-Escuela de Negocios para que se pueda hacer uso del texto completo de la Tesis de Grado: "Proyecto de factibilidad de la Asesoría para la implementación de un plan de importación de repuestos de automóviles de la marca Jac Motors, para la empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., en Ecuador, para atender la demanda interna", con fines académicos y/o de investigación.

Cuenca, Julio de 2012

Ing. Cristhina Vera Herra



Karla Michel Roldán Ortiz

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad del Pacífico se compromete a no difundir públicamente la información establecida en la presente Tesis de Grado: "Proyecto de factibilidad de la Asesoría para la implementación de un plan de importación de repuestos de motocicletas de la marca Jan Motora, para la empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., en Tumbes, para atender la demanda interna" de autora de Karla Michel Roldán Ortiz en razón que esta ha sido elaborada con información confidencial.

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Cinthia Vera Haro, Profesora de la Facultad de Ingeniería Comercial de la Universidad del Pacífico, como directora del presente trabajo, certifico que la señora Karla Michel Roldán Ortiz, egresada de esta Institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

Cuenca, Julio de 2012



Ing. Cinthia Vera Haro

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

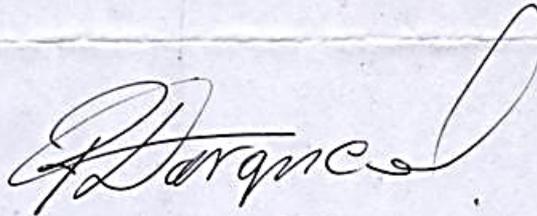
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniero Comercial de la Universidad Del Pacifico, autorizo a la Biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Cinco copias digitales, de esta tesis de grado quedan en custodia de la Universidad Del Pacifico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe.



Dr. Ricardo Darquea Córdova

Pro Rector de la Universidad Del Pacifico Sede Cuenca

Cuenca, Julio del 2012

DEDICATORIA

A mi Esposo, Daniel, quien constituye el apoyo decisivo en la consecución de esta meta.

A mis padres, Carlos Roldán y Aída Ortiz, por constituir un verdadero ejemplo de trabajo y perseverancia a lo largo de toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad del Pacífico y, particularmente a la Ing. Cintia Vera, por la dirección acertada del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	8
ÍNDICE DE CUADROS	10
ÍNDICE DE FOTOS.....	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
INDICE DE ANEXOS	12
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	4
1.1 Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.....	4
1.1.1 Presentación de la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.....	4
1.1.2 Reseña histórica de la empresa.....	5
1.1.3 Actividad económica de la empresa.....	7
1.1.4 Misión y visión.....	9
1.1.5 Organización institucional.....	9
1.1.6 Instalaciones y sucursales.....	11
1.2 Empresa Jac Motors-China	13
1.2.1 Presentación de Jac Motors.....	13
1.2.2 Reseña histórica	14
1.2.3 Actividad económica.....	16
1.2.4 Jac Motors en el mundo	16
1.2.5 Jac Motors en el Ecuador	18
1.3 Relación comercial y empresarial entre Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. y Jac Motors ..	19
1.3.1 Relaciones comerciales y empresariales	19
CAPÍTULO II.....	21
PRODUCTOS DE JAC MOTORS	21
2.1 Presentación del catálogo de productos Jac Motors-Ecuador.....	21
2.1.1 Productos y servicios de Jac Motors-Ecuador.....	23
2.1.1.1 Descripción general de los repuestos.....	26
2.1.1.2 Descripción general de servicios.....	27
2.2 Descripción de cartera de clientes y clientes potenciales.....	28
CAPÍTULO III.....	30
REQUERIMIENTO DE REPUESTOS PARA AUTOS	30
3.1 Análisis del requerimiento de repuestos para autos	30
3.2 Repuestos con mayor rotación en el mercado.....	30
3.2.1 Motor	30
3.2.1.1 Filtro de combustible A-class, B-class	31
3.1.1.2 Filtro de aire A-class, B-class	31
3.1.1.3 Mordaza de freno delantero A-class	31
3.2.2 Caja de cambios.....	31
3.2.3 Chasis	32
3.2.4 Accesorios interiores y exteriores	32

3.2.5	Aparatos eléctricos	32
3.2.6	Sistema de suspensión y transmisión	32
3.3	Análisis de información histórica de la demanda	33
3.3.1	Estimación de frecuencia para reemplazo de repuestos en los autos	34
3.3.2	Análisis de la estimación y previsible requerimientos futuros	36
CAPÍTULO IV	37
COMERCIO EXTERIOR	37
4.1	Proceso de comercio exterior.....	37
4.1.1	Descripción del proceso de comercio exterior de comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ...	37
4.2	Análisis de información histórica de las importaciones de Jac Motors para el mercado ecuatoriano	40
4.3	Pronóstico de importaciones de autos Jac Motor para Ecuador.....	42
4.3.1.1	Aspectos considerados para el pronóstico de importación de autos.....	45
4.4	Resumen de ventas de repuestos 2010-2011.....	47
4.4.1.1	Planteamiento de un pronóstico de importación de repuestos.....	51
4.4.1.2	Metodología aplicada para realizar el pronóstico de ventas.....	54
4.4.1.3	Ejemplo de importación de repuestos realizada por la empresa.....	57
CAPÍTULO V	59
ANÁLISIS DE BODEGA	59
5.1	Análisis de costos generados por material y equipo embodegados	59
5.2	Clasificación de los repuestos en la bodega.....	61
5.3	Clasificación, ubicación y codificación de los repuestos.....	61
5.4	Recomendación para el óptimo manejo de recursos en bodega y su implicación financiera en la empresa.....	62
CAPÍTULO VI	63
ASESORÍA	63
6.1	Requerimiento de Asesoría para la importación de repuestos para la línea de automóviles de Jac Motors de la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.....	63
6.2	Justificación y planteamiento del servicio de Asesoría.....	63
6.3	Objetivos generales y específicos	65
6.4	Análisis del FODA.....	66
6.5	Diagnóstico de los procesos aplicados en Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.....	73
6.5.1	Procesos estratégicos.....	73
6.5.2	Procesos fundamentales	74
6.6	Presentación de resultados	75
6.7	Descripción actual del proceso de importación	77
6.8	Descripción del proceso de importación propuesto por la Asesoría	81
6.9	Implementación del proceso de soporte o habilitantes	89
6.10	Estructura orgánica a nivel general de la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.....	95

6.11. Plan de capacitación y comunicación para el Departamento de Importación	101
6.12. Planteamiento del plan de seguimiento y evaluación	109
CAPÍTULO VII	111
ANÁLISIS FINANCIERO.....	111
7.1. Análisis financiero de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.....	111
7.1.1 Balance general	112
7.1.2 Estado de pérdidas y ganancias.....	113
7.1.3 Flujo de caja	114
7.2 Gastos de importación.....	116
7.3 Requerimiento de capital de trabajo.....	118
7.4 Flujo de retorno de la inversión	120
7.5 Costo de la implementación de la Asesoría	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
Conclusiones.....	123
Recomendaciones	126
BIBLIOGRAFÍA.....	128
REFERENCIAS DE LIBROS.....	128
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Organigrama de Comercial Carlos Roldán Cía Ltda	10
Cuadro N° 2 Detalle de Concesionarios.....	11
Cuadro N° 3 Desarrollo por niveles	17
Cuadro N° 4 Catálogo de los productos Jac Motors-Serie Urban	21
Cuadro N° 5 Catálogo de los productos Jac Motors-línea semi-pesada.....	22
Cuadro N° 6 Catálogo de los productos Jac Motors- autos.....	23
Cuadro N° 7 Frecuencia de reemplazo de repuestos en los autos	35
Cuadro N° 8 Pronóstico de importación de vehículos para el año 2012	43
Cuadro N° 9 Pronóstico de importación de vehículos para el año 2013	44
Cuadro N° 10 Pronóstico de importación de vehículos para el año 2014	44
Cuadro N° 11 Partidas arancelarias de los automoviles	45
Cuadro N° 12 Venta de repuestos de motos 2010-2011.....	48
Cuadro N° 13 Venta de llantas 2010-2011.....	48
Cuadro N° 14 Venta de accesorios 2010-2011	48
Cuadro N° 15 Venta de aparatos eléctricos 2010-2011.....	49
Cuadro N° 16 Venta de sistema de enfriamiento 2010-2011	49
Cuadro N° 17 Venta de chasis 2010-2011	49
Cuadro N° 18 Venta de accesorios exteriores 2010-2011.....	50
Cuadro N° 19 Venta del diferencial posterior 2010-2011.....	51
Cuadro N° 20 Venta de tren delantero 2010-2011	51
Cuadro N° 21 Pronóstico de ventas de repuestos para motor 2012, 2013, 2014.....	52

Cuadro N° 22 Pronóstico de importación para llantas 2012, 2013, 2014	52
Cuadro N° 23 Pronóstico de ventas de repuestos para aparatos eléctricos 2012, 2013, 2014	52
Cuadro N° 24 Pronóstico de ventas de repuestos para el sistema de enfriamiento 2012, 2013, 2014	53
Cuadro N° 25 Pronóstico de ventas de repuestos de chasis 2012, 2013, 2014	53
Cuadro N° 26 Pronóstico de ventas de repuestos para accesorios de exteriores 2012, 2013, 2014	53
Cuadro N° 27 Pronóstico de ventas de repuestos para diferencial posterior 2012, 2013, 2014	54
Cuadro N° 28 Pronóstico de ventas de repuestos para tren delantero 2012, 2013, 2014	54
Cuadro N° 29 Fórmula de tendencia del Método de los mínimos cuadrados	55
Cuadro N° 30 Ejemplo de pronóstico de ventas del tren delantero 2011	55
Cuadro N° 31 Ejemplo de venta de tren delantero 2011	55
Cuadro N° 32 Costeo de importación	57
Cuadro N° 33 FODA-Factores internos	67
Cuadro N° 34 FODA-Factores externos	68
Cuadro N° 35 Proceso de importaciones que se realiza actualmente	78
Cuadro N° 36 Proceso de importaciones óptimo	82
Cuadro N° 37 organigrama organizacional con la adición del nuevo departamento	88
Cuadro N° 38 Proceso de importación propuesto	91
Cuadro N° 39 Flujograma de procesos aplicado actualmente	93
Cuadro N° 40 Recursos financieros	103
Cuadro N° 41 Cronograma de actividades	104
Cuadro N° 42 Flujo del proceso implementado	106
Cuadro N° 43 Formato para asesoría	110
Cuadro N° 44 Balance General	112
Cuadro N° 45 Estado de resultados	113
Cuadro N° 46 Flujo de caja	115
Cuadro N° 47 Cálculo de gastos de importación	116
Cuadro N° 48 Matriz de costos y tiempos de la importación	117
Cuadro N° 49 Gastos de departamento de importación	119
Cuadro N° 50 Proyección de costos y rentabilidad de autos	120
Cuadro N° 51 Proyección de costos y rentabilidad de repuestos	121
Cuadro N° 52 Tabla de costos	122

ÍNDICE DE FOTOS

Foto N° 1 Local Comercial Carlos Roldán Jac Motors Ecuador	7
Foto N° 2 Infraestructura Jac Motors-China	15
Foto N° 3 Presencia de la marca Jac Motors en el mundo	18
Foto N° 4 Bodega de repuestos Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Detalle de Concesionario por el diagrama Fish	12
Gráfico N° 2 Importación de Vehículos Jac Motors	40
Gráfico N° 3 Importación de Total Vehículos JAC	41
Gráfico N° 4 Proceso actual de importaciones	80
Gráfico N° 6 Proceso de importaciones óptimo	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Información general JAC
Anexo 2.....	Costos y precios de importación
Anexo 3.....	Proyección de de costos y rentabilidad
Anexo 4.....	Ejemplo de proyección de ventas de repuestos
Anexo 5.....	Plan de auditoria
Anexo 6.....	Lista de Verificación
Anexo 7.....	Informe de auditoria
Anexo 8.....	Solicitud de acciones correctivas o preventivas
Anexo 9.....	Lista de Verificación con información

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, ninguna empresa puede eludir el valor agregado que trae la aplicación de la organización en procesos, que posibilita la mejora continua de una empresa, porque esta se la concibe como un organismo sistémico vivo, capaz de innovarse permanentemente.

Atrás quedaron las empresas que planificaban para ejecutar, controlar y sancionar, cuya estructura era inflexible y gestionaba con paradigmas inamovibles. Hoy, se hace énfasis en la flexibilidad frente al cambio, en la apertura a abandonar los viejos esquemas y adoptar una posición o actitud de permanente alerta, dispuestos a contribuir con creatividad frente a cualquier situación o amenaza que pueda provenir desde el interior o desde su entorno. Esto implica, sin embargo, que toda empresa centre su atención en sus recursos humanos, en su desarrollo personal y se preocupe básicamente de su capacitación permanente, que constituye la mayor inversión que puede hacer la empresa. Se debe recordar que una organización que no educa a su personal camina hacia el fracaso, y que todo lo que no se evalúa se devalúa.

Comercial Carlos Roldán es una empresa que tiene credibilidad y liderazgo en la línea automotriz; en ella existe siempre la preocupación por mejorar la calidad del servicio al cliente; por este motivo, la presente tesis constituye un aporte para lograr mayor productividad y competitividad en la introducción de los vehículos Sedan A-class, B-class y Hatchback de Jac Motors, y a través de ellos, incrementar la importación de repuestos de los automóviles.

Del análisis de sus debilidades, se desprende la necesidad de desconcentrar ciertas actividades del proceso gobernante, de sintetizar los procesos y procedimientos de Asesoría General y de Comercio Exterior, en particular, para evitar que solo determinadas personas dominen y manejen la información y que, en un momento determinado, la intervención de los directores de la empresa se tornen indispensables, porque no existe un manual de funciones específico, y con ello se afecte a la productividad de la empresa.

La presente investigación constituye una respuesta a dichas falencias, presenta la incorporación de una instancia más dentro del organigrama institucional: la Unidad de Asesoría General, que en la presente tesis, se enfoca a Comercio Exterior, pues tiene el propósito de implementar un plan de importación de repuestos de automóviles de la marca Jac Motors para la empresa Comercial Carlos Roldán, Cía. Ltda., en Ecuador, para atender la demanda interna y mejorar el servicio al cliente de la línea de automóviles, A-class, B-class y Hatchback, producidos por la empresa Jac Motors, en China.

La competitividad impulsa a una capacitación continua, más aún frente a los cambios que están presentando las Leyes del Ecuador, especialmente con la nueva Constitución aprobada en el año 2008. Es de advertir, entonces, que la capacitación va más allá del desarrollo de destrezas y habilidades, va hacia la producción de conocimiento. Quizá, esta es la mayor motivación que tiene la empresa Comercial Carlos Roldán, Cía. Ltda., en Ecuador, al conocer la calidad y los premios que se le han otorgado a Jac Motors en China, desde su inicio y expansión al mercado internacional por su aporte a la investigación.

La Asesoría es un elemento clave que trabaja con la coordinación de las unidades de Contabilidad y Finanzas, Bodega, Marketing, Sistemas, Recursos Humanos, Talleres y,

sobre todo, importación, por lo que se establece su vinculación en el proyecto de capacitación, cuyo control del cumplimiento del cronograma gira en torno a la Asesoría. Todo ello dentro de un liderazgo capaz de producir sinergia en el trabajo en equipo. Este será eficiente en la medida que hay un compromiso para mejorar las condiciones de trabajo, para que las personas altamente motivadas entreguen su voluntad y su creatividad para la consecución de los objetivos de la empresa, particularmente, en la nueva unidad de Asesoría de Comercio Exterior.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.1 Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

1.1.1 Presentación de la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Cuenca, la capital azuaya es una ciudad que alejada del centralismo de Quito y Guayaquil, se ha forjado con el esfuerzo y el emprendimiento de sus ciudadanos. La empresa privada constituye una fortaleza que ha dinamizado la economía del Ecuador y de la Región Austral, particularmente, su carácter emprendedor lo registra la historia. Entre uno de los ejemplos que puedo mencionar es la instalación del sistema eléctrico en nuestra ciudad en el año de 1914, con la importación de la planta importada de los Estados Unidos, por Roberto Crespo Toral, marcando un hito en el desarrollo de la ciudad a inicios del siglo XX. (Tello, 1).

Cabe resaltar el pronunciamiento realizado por el Vicepresidente de la República del Ecuador, Lenín Moreno, en la última sesión del Cabildo cuencano, (2011) al celebrarse los 191 años de la gesta libertaria, quien en su intervención reconoció que los “cuencanos saben hacer bien todo lo que se proponen” y COMERCIAL CARLOS ROLDÁN CÍA. LTDA. no es la excepción.

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. se constituye en una compañía de responsabilidad limitada en el año 2000, en la ciudad de Cuenca, con un capital inicial de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. Su fundador y mentalizador es Carlos Efraín Roldán Sigüenza y sus socios, sus dos hijos: Juan Carlos y Sandra Roldán Ortiz. La empresa nace con el objetivo de comprar, vender y realizar la consignación de diferentes tipos y clases de autos para atender la demanda en la ciudad de Cuenca.

En un principio, el mercado era de carácter local y los carros que se ofertaban eran de las marcas comerciales conocidas, tales como Chevrolet, Luv, Suzuki, que ofrecían camionetas, jeeps y autos.

1.1.2 Reseña histórica de la empresa

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. es una empresa que nace vinculada a la oferta del transporte pesado en el año 1963, en la ciudad de Cuenca. Su propietario se vincula al negocio de su padre, cuando apenas tenía 12 años, lo que le ha permitido contar con una sólida experiencia en el campo de trabajo; esto le ha posibilitado que la empresa amplíe y expanda su mercado, y al mismo tiempo, pueda ofrecer a sus clientes un soporte fundamental, como es la provisión de repuestos y servicios de los vehículos que comercializa.

Con el transcurso del tiempo, su interés se ha mantenido enfocado en el transporte pesado, lo que le ha posibilitado asumir la dirigencia de la transportación a nivel nacional, pero, también, ha diversificado sus negocios, creando nuevas líneas vinculadas al sector automotriz: la oferta de carros híbridos nuevos, (pensados en la familia) de la marca GMC, camiones (nuevos y usados) de las marcas americanas y europeas, tales como Mack, Peterbil, Kenworth, Mercedes Benz, entre otras.

En atención a la demanda y a la apertura del mercado cuencano y nacional en el tema automotriz, se crearon empresas complementarias: Importadora Rolortiz y Transportes Cartiz.

En la actualidad, COMERCIAL CARLOS ROLDÁN CÍA. LTDA. es una empresa que se dedica a la comercialización de vehículos multi-marcas, y desde el año 2003, es la representante exclusiva para el Ecuador de la marca internacional JAC MOTORS.

El impulso de la empresa hacia la creación de otras vinculantes responde a la necesidad de ofrecer al cliente un servicio especializado y completo. Además, Cuenca y Ecuador necesitaban de la presencia de una flota de transporte que garantice su gestión con una marca que hoy en día se expande a nivel mundial, tal como lo es JAC MOTORS, cuyos representantes nos seleccionaron para ser distribuidores exclusivos dentro del territorio ecuatoriano. De la presencia de vehículos para el transporte pesado a lo ancho y largo del territorio nacional, surge la necesidad de ofrecer un servicio de mantenimiento, para lo que se requiere contar con los repuestos en forma oportuna y eficiente.

IMPORTADORA ROLORTIZ: Es una empresa que se inicia en 1995 y se convierte en la organización que se encarga de la importación de repuestos para todas las marcas de Tracto camiones: Fuller, Euroricambi, Fachs, Centuriom, Fuhe, Pai, Clevite, FP Diesel, Weichai, Fast, Top One, Wix, entre otros. Su fortaleza radica en su profundo conocimiento sobre los repuestos de los vehículos que oferta.

TRANSPORTES CARTIZ: Es la empresa que comienza su gestión a partir de 1994 y se dedica al transporte de carga a nivel nacional; hoy en día, ofrece su servicio con una renovada flota de Tractos de la marca Jac Motors.

Emplazamiento General de Comercial Carlos Roldán

Foto N° 1

Local Comercial Carlos Roldán Jac Motors Ecuador



Fuente: Departamento de Diseño de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
Elaboración: Diseñador.

La fotografía expuesta anteriormente pertenece a las oficinas de JAC Motors, en la ciudad de Quito, ubicada en la Av. 10 de Agosto y Dalmau, esquina.

1.1.3 Actividad económica de la empresa

La actividad económica constituye el proceso a través del cual se obtienen productos, bienes y servicios tendientes a cubrir necesidades del ser humano, que justamente posibilita generar riqueza dentro de una comunidad, puesto que toda empresa participa en la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio económico.

La actividad económica de la empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. contempla tres fases:

1. Producción

Consiste en armar las partes externas: cabina y carrocería e internas: aparatos eléctricos y pequeños accesorios.

2. Distribución

Se la realiza a través de los concesionarios de las cuatro ciudades principales: Cuenca, Quito, Guayaquil y Manta; se dispone de una red de sub-distribuidores a nivel nacional en Machala, Ambato, Loja y Macas.

3. Venta

Oferta sus servicios a nivel nacional.

La empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. se dedica a la importación, compra y venta de vehículos, cuyo proceso de ensamblaje de las partes de cabina, carrocería y piezas internas y externas se realizan en los talleres especializados de Jac Motors; de lo que se desprende, que la empresa está involucrada en las fases de producción, distribución y venta.

Actualmente, Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. es el distribuidor exclusivo de la firma Jac Motors en el Ecuador. Oferta camiones y vehículos para el transporte pesado y liviano y complementa su servicio con un completo stock de repuestos para el mantenimiento de las unidades que operan en todo el País.

1.1.4 Misión y visión

Para ampliar el mercado y alcanzar un fuerte posicionamiento es importante mantener claridad sobre la misión y la visión del negocio, las mismas que deben ser difundidas en todos los estamentos de la organización. A continuación se transcribe textualmente la misión y visión que actualmente mantiene Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

MISIÓN

Hacer que el cliente obtenga un producto que satisfaga sus necesidades tanto en precio, tecnología, calidad y durabilidad, logrando que el sector de la transportación mejore su productividad. (Departamento de Recursos Humanos, 8)

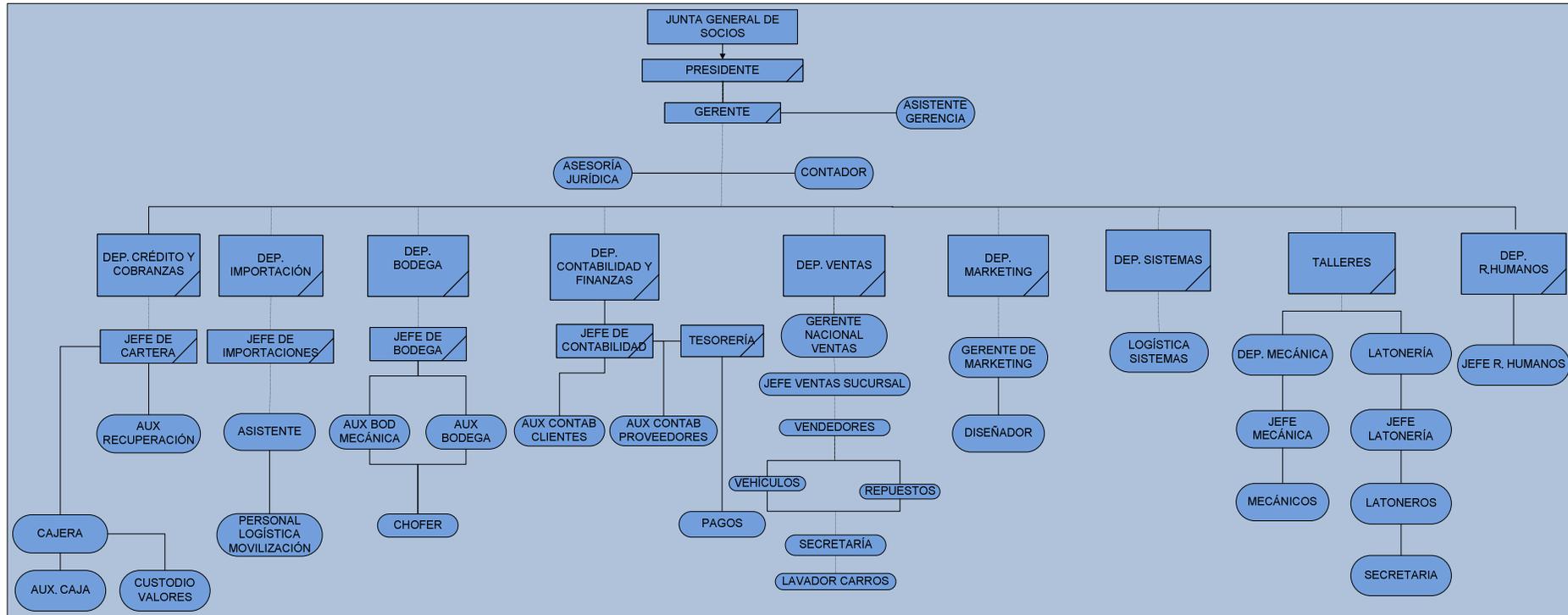
VISIÓN

Obtener el reconocimiento del transporte ecuatoriano por los servicios brindados tanto en venta como en postventa, logrando así ser líderes en el mercado ecuatoriano. (Departamento de Recursos Humanos, 9).

1.1.5 Organización institucional

Ninguna empresa puede funcionar sin contar con un organigrama que determine las funciones y relaciones de una institución. A continuación, se describe el organigrama de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Cuadro N° 1
Organigrama de Comercial Carlos Roldan Cía. Ltda.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Recursos Humanos.

1.1.6 Instalaciones y sucursales

El objetivo de la empresa se halla vinculado a proporcionar el mejor servicio a sus clientes dentro del territorio nacional, por lo que Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ha establecido una red de concesionarios los mismos que se caracterizan por la experiencia y por poseer una infraestructura que ofrece una amplia área de exhibición que cumple con los requerimientos más exigentes.

Cuadro N° 2
Detalle de Concesionarios

Concesionario	Tipo	Dirección	Ciudad	Teléfonos
REGIÓN COSTA				
Comercial Carlos Roldán	Distribuidor	Km. 4 ½ vía a Daule (frente a Mi Comisariato de Mapasingue)	Guayaquil	(04)235-6710
		Av. 4 de noviembre y Av. Pública S/N (frente al teatro Chuzig)		(09)445-7748
Innovauto	Subdistribuidor	Av. 25 de junio, km 1 ½ vía Pasaje (frente Diario Opinión)	Machala	(07)298-2695
REGIÓN SIERRA				
Comercial Carlos Roldán	Distribuidor	Av. España 8-99 y Sevilla (Matriz)	Cuenca	(07)280-7317
		Av. España 18-85 y Segovia		(07)280-2149
		Av. España y Sevilla junto al IECE		(07)286-5106
		Av. De los Shyris, diagonal a Dánec (Sangolquí)	Quito	(02)233-3477
Comercial Carlos Roldán	Distribuidor	Panamericana norte y dalmáu		
Vehicentro	Subdistribuidor	Panamericana Norte, Km 7 Parque Industrial (Sector Puerto Arturo)	Ambato	(03)285-4940
Autocentro		Av. Cuxibamba y Benjamín Cevallos	Loja	(07)256-1331
REGIÓN AMAZÓNICA				
Autocomercio Elvis Jiménez	Subdistribuidor	Av. 29 de Mayo entrada a la escuela Purísima de Macas	Macas	(07)270-1543

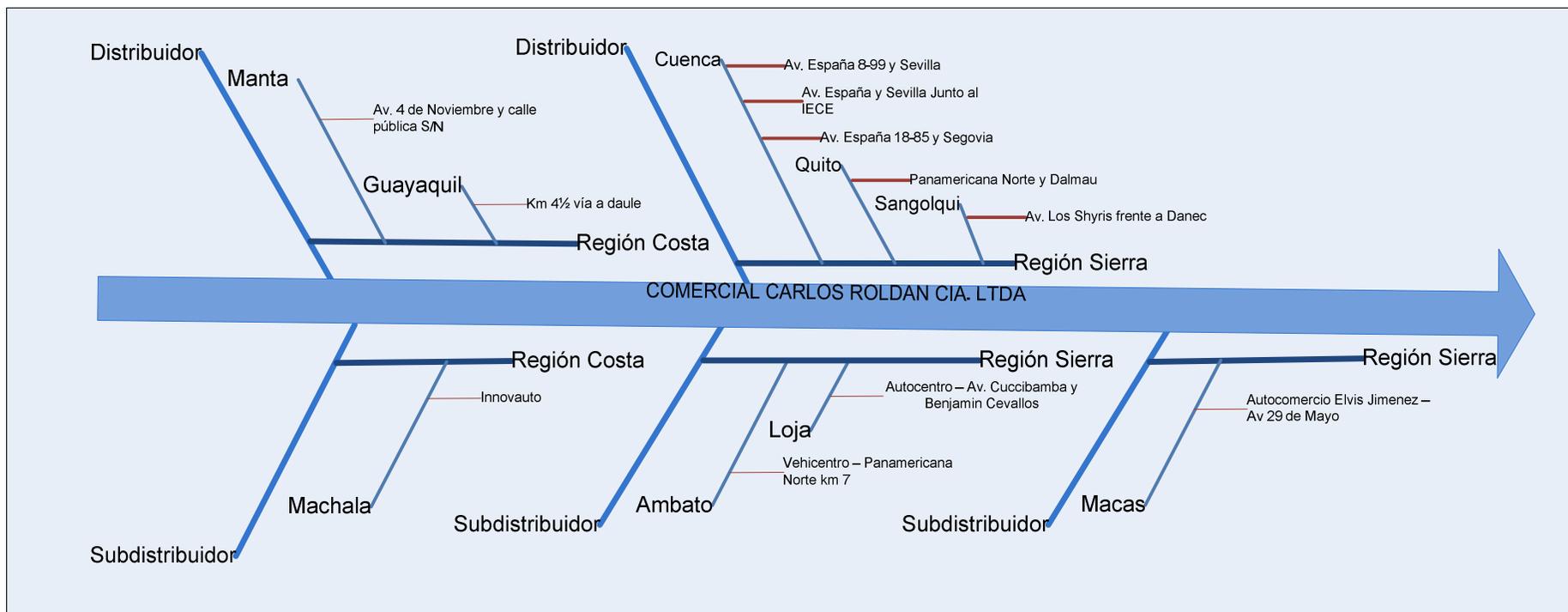
Fuente: Departamento de Marketing de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Se presenta a continuación el diagrama de Fisher, que no es sino la descripción gráfica de la cadena de distribuidores y subdistribuidores de la marca Jac Motors a nivel nacional.

Gráfico N° 1

Detalle de Concesionarios por el diagrama fish



Fuente: Departamento de Marketing de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

1.2 Empresa Jac Motors-China

JAC Motors es una empresa fundada en China y, actualmente, se constituye en una de las empresas más importantes en ese país que se desenvuelve en el sector automotriz, y que ha realizado una aportación acumulada de 10'000.000 de dólares a la sociedad en los últimos cinco años.

En el desarrollo de este capítulo se presentan algunas particularidades históricas de la empresa Jac Motors y su evolución. Cabe indicar que la información de la empresa Jac Motors, ha sido obtenida de su página WEB oficial: <http://jacsp.jac.com.cn/about-jac/introduction.html>

1.2.1 Presentación de Jac Motors

Jac Motors es la denominación social de la empresa china Anhui Jianghuai establecida en el año 1964, cuyo código en la Bolsa de Shanghai es el 600418.

Es la marca de mayor reconocimiento en el mundo automotriz, puesto que incursiona en la producción de camiones medianos y pesados MPV, SRV, turismo, chasis de autobuses, maquinaria de ingeniería, motores cajas de engranaje y otros componentes fundamentales.

Su producción anual ha superado las 700.000 unidades vehiculares y 500.000 motores, lo que la ha convertido en la industria automotriz top 10 de la República China. Jac Motors es una empresa que enfoca su objetivo en el control de la calidad y la mejora continua, por lo que le han otorgado los máximos galardones: “Marca recomendada para la exportación”, “Marca más competitiva en el mercado”, “Empresa de exención de inspección”, “Premio nacional de la calidad”, entre otros. Durante 17 años consecutivos, Jac ha sido el mayor productor de

chasis de autobuses. Además, ha sido la número 1 en las ventas de exportación durante 10 años seguidos. Es la empresa que tiene la tasa de mayor y rápido crecimiento, lo que le ha hecho acreedora al premio de “Mejor monovolumen del año”.

Por considerarse un modelo de excepcional calidad, el automóvil A-Class recibió el premio de la Global Auto autorizada, Pruebas y evaluación de la Organización de JD Power. El automóvil B-Class es honrado como el "El Modal Automóvil más bello de esta década" por la compañía Pininfarina en Italia. De lo que se desprende que Jac Motors ha conquistado el mercado internacional en base a la calidad de sus productos.

En el año 2010, Jac Motors vendió más de 460.000 unidades, lo que le ha permitido tener un ingreso superior a 5.2 millones de dólares, siendo su nivel de exportación de 20.000 unidades, que corresponde al 78%. En el 2011, tenía previsto la venta de 600.00 unidades de vehículos, con lo que las exportaciones crecerían en un monto de 320 millones de dólares. Sólo en octubre del año 2010, Jac Motors habría vendido más de un millón de unidades.

1.2.2 Reseña histórica

Jac Motors es una empresa que fue fundada en el año 1964. El primer camión que produce aparece en 1968. Es en el año de 1990, que produce el primer chasis para autobús; el índice de ventas de autobuses en el año 1995 alcanza el primer lugar en China, y el camión ligero se produce en el año 1996. (<http://jacsp.jac.com.cn/about-jac/history.html>)

Jac Motors ingresa a la Bolsa de Valores de Shanghai en el año 2001, en tanto que en el 2002, incursiona en la producción de vehículos para pasajeros con un modelo furgoneta, MPV. En el 2003, se crea el camión pesado de GALLOP; mientras que en el 2004, se incrementa su

producción masiva. En el 2005, la furgoneta ocupó el primer lugar en ventas. En junio de ese mismo año, se creó el centro de desarrollo e investigación en Italia, y en el año 2006, se establece el centro de desarrollo e investigación en Japón.

Se lanza al mercado el JAC SI (Jeep) y el M1 (furgoneta) en el año 2007. Un nuevo modelo se crea y este es el sedán en el año 2008; en el año 2009, se colocaron en el mercado los diferentes tipos de sedán. Y es en este año que Jac Motors obtiene el “Pasaporte dorado al Mercado Internacional”. Finalmente en el año 2010, se establece el proyecto de cooperación de motor con Mavistar International S.A. entre China y los Estados Unidos.

Emplazamiento general de la fábrica de JAC en China

Foto N° 2

Infraestructura Jac Motors-China



Fuente: Departamento de diseño de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Diseñador.

La fotografía anterior corresponde a una vista panorámica de la fábrica de Jac Motors en China.

1.2.3 Actividad económica

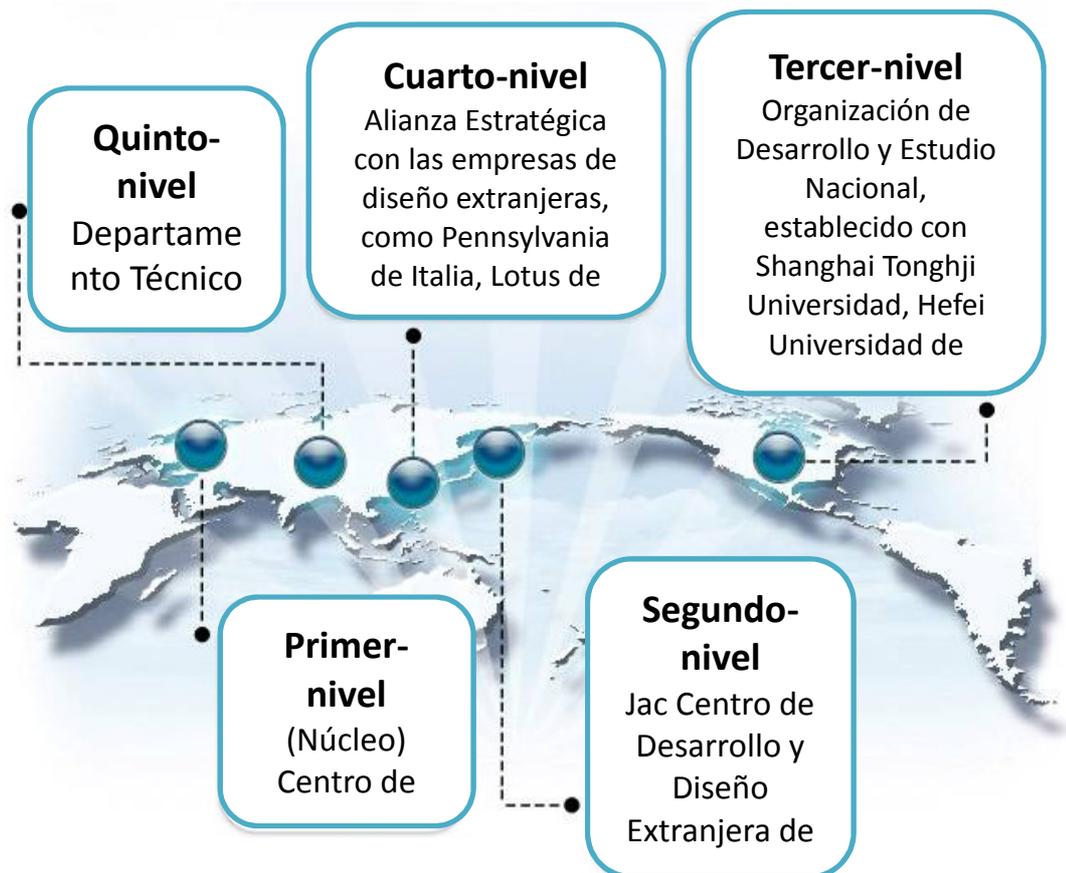
La compañía Jac Motors basa su actividad económica en la fabricación, producción y ensamblaje de vehículos de pasajeros, camiones ligeros y pesados y autobuses.

La compañía exporta sus productos a nivel mundial, y una de sus principales objetivos es crear una vinculación con varios países para expandir su marca en el mercado y destacarse en el sector automotriz.

1.2.4 Jac Motors en el mundo

La actividad económica de Jac Motors gira en torno a cinco niveles: Núcleo, Centro de desarrollo y diseño, Organización de desarrollo y Estudio nacional, Alianza estratégica con las empresas del extranjero y el Departamento técnico de la unidades.

Cuadro N° 3
Desarrollo por niveles



Fuente: <http://jacsp.jac.com.cn/About-JAC/Innovation.html>

Elaboración: <http://jacsp.jac.com.cn/About-JAC/Innovation.html>

El cuadro anterior determina los cinco niveles en los cuales la empresa Jac Motors enfoca la investigación y el desarrollo de sus productos a nivel mundial. A través de su asistencia, Jac Motors inicia con un nivel de desarrollo técnico para las empresas que se relacionen directamente con ellos. El siguiente nivel se enfoca en el desarrollo y diseño en Tokio, en el tercer nivel se establece un alto nivel de capacitación en su organización, desarrollo y

tecnología. En el cuarto nivel, su horizonte se fija en la creación de alianzas estratégicas con empresas de diseño extranjeras y, finalmente, en el quinto nivel se consolida el Departamento técnico de las unidades, en cual se visualiza la articulación de los niveles anteriores, a fin de garantizar un adecuado sistema de investigación y desarrollo.

Jac Motors está presente en casi todo el mundo, tal como se ilustra en el siguiente cuadro, el mismo que revela su presencia en más de 50 países.

Foto N° 3

Presencia de la marca Jac Motors en el mundo



Fuente: <http://jacsp.jac.com.cn/worldwide/find-dilers.html>

Elaboración: <http://jacsp.jac.com.cn/worldwide/find-dilers.html>

1.2.5 Jac Motors en el Ecuador

La empresa Jac Motors, a través de sus centros de investigación, desarrolla estrategias para adaptar sus productos a la realidad en donde se van a desenvolver, es así que las unidades que se ofertan en el Ecuador están diseñadas de acuerdo con la situación geográfica de nuestro País. Esta es una de las razones por las que el producto ha tenido gran acogida en el mercado,

donde se han colocado 2.500 unidades desde el año 2003 hasta la presente fecha, (Departamento de Ventas, 25) lo que evidencia el incremento de la demanda por adquirir el producto, así como también la solvencia de las inversiones realizadas con la importación de los vehículos de la empresa Jac Motors.

El incremento de la demanda en Ecuador ha hecho posible ampliar la infraestructura a nivel nacional para distribuir los vehículos, y sobre todo, realizar talleres para capacitar permanentemente al personal, que hoy en día es considerado la clave del éxito en cualquier empresa del siglo XXI.

1.3 Relación comercial y empresarial entre Comercial Carlos Roldán Cía.

Ltda. y Jac Motors

En párrafos anteriores se ha realizado una breve presentación de las empresas Carlos Roldán y Jac Motors por separado, cada una en sus diferentes ámbitos de acción, sin embargo, a continuación se presenta el análisis de la vinculación comercial que actualmente mantienen las dos compañías.

1.3.1 Relaciones comerciales y empresariales

JAC MOTORS está presente en América Latina, y particularmente en el Ecuador, desde el año 2003. Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. se convierte en su distribuidor exclusivo desde el año 2007.

Es importante mencionar que la importación y comercialización de los automóviles de la marca Jac es una parte de la actividad económica de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. pues a la oferta de los vehículos le acompaña el servicio de post-venta, y una de las

principales es la provisión de repuestos para las unidades que distribuye, lo que permite garantizar a nuestros clientes la confianza en la marca y, a la vez, demostrar en el medio eficiencia y eficacia en la actividad que cumple la empresa en el Ecuador.

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ha establecido cuatro talleres de servicio técnico, tales como el de mantenimiento y reposición de piezas, en las ciudades de Cuenca, Quito, Guayaquil y Manta. Los talleres se encuentran equipados con herramientas especializadas y de última tecnología para realizar tanto el diagnóstico, así como para ejecutar el mantenimiento de los vehículos que oferta.

Es por esta razón que se puede afirmar que Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ha garantizado y garantiza el servicio de post-venta de los vehículos de la marca Jac a nivel nacional, y con ello proporciona seguridad y rentabilidad a sus clientes, además, de satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano.

CAPÍTULO II

PRODUCTOS DE JAC MOTORS

2.1 Presentación del catálogo de productos Jac Motors-Ecuador

Una amplia gama de componentes y servicios vinculados con el área automotriz se ofertan en el Ecuador a través de los vehículos de la marca Jac Motors.

A continuación, se presenta el catálogo de los vehículos ofertados en el Ecuador.

Cuadro N° 4

Catálogo de los productos Jac Motors-Serie Urban

Detalle	Fotos
➤ Jac hfc 1035 2 y 2.5 ton.	
➤ Jac hfc 1040 3 y 3.5 ton.	
➤ Jac hfc 1050 4.5 ton.	
➤ Jac hfc 1063 6 ton.	

<p>➤ Jac hfc 1083 7 ton.</p>	
<p>➤ Jac hfc 1180 13 ton.</p>	
<p>➤ Jac hfc 1134 13 ton.</p>	

Fuente: Departamento de Marketing de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
Elaboración: Autora.

En el siguiente cuadro, se podrá apreciar el catálogo de los productos Jac Motors correspondientes a la línea semi-pesada ofertados en el Ecuador.

Cuadro N° 5

Catálogo de los productos Jac Motors-línea semi-pesada

<p>➤ Jac hfc 4181 28 ton.</p>	
<p>➤ Jac hfc 4253 50 ton.</p>	

Fuente: Departamento de Marketing de Comercial Carlos Roldán.
Elaboración: Autora.

A continuación, se presenta el cuadro donde se exponen los autos de la marca Jac Motors.

Cuadro N° 6

Catálogo de los productos Jac Motors-autos

➤ Jac Hatchback.		
➤ Sedan a-class.		
➤ Sedan b-class suv de lujo.		

Fuente: Departamento de Marketing de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora

2.1.1 Productos y servicios de Jac Motors-Ecuador

De toda la variedad de productos que Jac Motors comercializa en el Ecuador, para el presente estudio se ha seleccionado la línea de Autos, distribuida en tres clases: A-class y B-class, y Hatchback por lo que es necesario partir de una breve descripción de sus principales componentes y características diferenciadoras.

A-class y B-class

A-class es un tipo de auto Sedan y su versión de lujo, se denomina B-class. Estos diseños se caracterizan por ser confortables. Han sido comercializados bajo el eslogan: "only for you"

(únicamente para usted). Se hicieron acreedores al premio J. D. Power, distinción dirigida a la creación de nuevos modelos.

La diferencia entre A-class y el Hatchback deportivo radica solo en el modelo, ya que poseen absolutamente las mismas características. Por su parte, el A-class y su versión de lujo, B-class, se distinguen por la elegancia. Su motor 1.3 tiene el mismo sistema vvt, dohc y el de inyección bosh. La amplitud de la zaga y la seguridad de este vehículo son similares.

El B-class es una versión de lujo; pertenece a la línea aerodinámica. Es un modelo completo, con neblineros, aros de aluminio, frenos abs (absolut brake system). Dispone de un control de tracción, que constituye un sistema eléctrico que da estabilidad al auto en caminos lodosos; además, posee un frenado absoluto de ebd.

Cuenta con un motor 1.5, que posee las mismas características del A-class y el Hatchback deportivo, por lo que también, es un carro que ofrece seguridad, sobre todo, confort.

Además de los componentes citados anteriormente en el modelo Hatchback y A-class, posee un climatizador a más del aire acondicionado y sus asientos son de cuero. Los modelos que se ofertan son de color blanco, plata, vino, rojo, azul y negro.

Hatchback

Es un auto de carácter deportivo que pertenece a la línea aerodinámica. Es un modelo completo que dispone de neblineros, aros de aluminio, frenos de disco, llantas delanteras y tambores dispuestos en las llantas traseras, rin 14.

El motor 1.3 cuenta con el sistema vvt (temporalizador de válvulas de variación continua), que posibilita la apertura y cierre de las válvulas de admisión de acuerdo con el flujo del combustible. Esto constituye una ventaja porque hay un mayor desarrollo del motor, pero un bajo consumo de combustible. Posee un dohc (doble árbol de levas, dos válvulas de admisión y dos de escape), 4 cilindros en línea y 16 válvulas con el sistema de inyección bosh (multipunto, inyección electrónica) y cumple con las normas euro IV, barra estabilizadora delantera.

La seguridad está garantizada por la doble barra lateral de acero indeformable y una transversal, totalmente rígida; lo que asegura que el carro frente a un impacto, al comprimirse la parte delantera como la trasera, quede el habitáculo del auto asegurado. Al caer el motor del péndulo, no se introduce en la cabina del sistema electrónico antirobo.

La zaga tiene mucha amplitud para llevar muy buena cantidad de equipaje. Su llanta de emergencia va en la parte interior para mayor seguridad. Además, se dispone de un kit completo de herramientas para el cambio de neumáticos, sensores de retro y un desempañador de vidrio posterior.

En su interior, se cuenta con vidrios y espejos eléctricos, bloqueo central, bloqueo de ventanas para seguridad de los niños; doble airbag, aire acondicionado, radio, CD, MP3, caja de 5 velocidades y el retro. Tiene capacidad para 5 pasajeros; los cinturones están dispuestos en 5 puntos: dos adelante y tres atrás.

2.1.1.1 Descripción general de los repuestos

El área de repuestos para el sector automotriz es muy extensa, sin embargo es preciso citar brevemente los elementos esenciales por cada uno de los modelos.

Modelo: Auto Hfc7130a1f A-Class Full

Comprende: el motor, el tren motriz, la transmisión, la suspensión, la carrocería e interiores.

a. Motor

Entre las piezas del motor están: el block, el cabezote, el carter, la tapa para válvulas, los pistones, los rines, el cigüeñal, las chapas de viela y bancada, los rines, los tanques, la bomba de aceite, la bomba hidráulica, la distribución cadena, los inyectores, las válvulas canister y pbc, el volante del motor, entre otros.

b. Tren motriz

Los elementos del tren automotriz lo constituyen el plato, el disco, el embrague, la caja de cambios, la piñonería de cada cambio (de primera a la quinta) los ejes de distribución a las ruedas delanteras, los platos de escudo, la serie de rulimanes, las puntas de eje, los aros de llantas y neumáticos.

c. Transmisión

Incluye la transmisión, el motor, la caja, los ejes y las ruedas.

d. Suspensión

Está integrada por el sistema de suspensión, los platos con orquillas, la barra estabilizadora delantera y posterior, los amortiguadores delanteros y posteriores, los ejes coaxiales y los resortes. El tipo de suspensión es la denominada Macpherson con espiral.

e. Carrocería

El cuerpo de la carrocería es un compacto del cual se desprende las puertas delanteras izquierda y derecha, la posterior izquierda y derecha, el capot delantero y la puerta del porta equipaje, los guardafangos delanteros de ambos lados y los posteriores, las luces delanteras, también, de cada lado, las guías posteriores de la izquierda y de la derecha.

f. Interiores

Se consideran componentes interiores a los tapices internos del techo, al tablero de instrumentos, a los asientos delanteros y posteriores, a la guantera, a los interiores de las puertas delanteras y posteriores, a las cabeceras de los asientos, a los tapices que cubren el piso como los del techo, a las molduras, a los radios y a los encendedores.

2.1.1.2 Descripción general de servicios

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. posee una infraestructura adecuada que respalda las diferentes operaciones de servicio de partes, de chapa pintura y de asistencia mecánica en ruta. Además, dispone de servicios adicionales como el arreglo de los chasis de autorobot, del horno de pintura especial para vehículos pesados como camiones y automóviles pequeños.

El servicio que oferta está dirigido al control, la prevención, las reparaciones menores y mayores de los motores, a las cajas diferenciales, al sistema eléctrico, electrónico y mecatrónicos.

Los talleres de servicio especializado están ubicados en cada punto de distribución a nivel nacional. Son cinco los lugares desde donde se oferta el servicio de mantenimiento para las unidades Jac: Cuenca, Guayaquil, Manta y en Quito, al Norte y en Sangolquí.

Con la finalidad de prestar el mejor servicio a nuestros clientes de Jac, se ha realizado un enfoque de manera especial al proceso de postventa, para lo que se cuenta con un stock valorado en cerca de cuatro millones de dólares americanos en repuestos, sin embargo, el propietario de Comercial Carlos Roldán no ha escatimado esfuerzo para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que se sintetiza en el eslogan de venta: “Si el cliente requiere comprobar la existencia de cualquier repuesto del vehículo de marca JAC, el vendedor está en la obligación de trasladarle al cliente a los talleres y bodegas autorizadas para que el cliente las visite y constate la seriedad de la marca Jac Motors”(Departamento de Marketing, 15). De esta manera, Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. busca romper el paradigma que aún persiste en esta sociedad ante los productos chinos, y así lograr la confianza de los potenciales clientes.

2.2 Descripción de cartera de clientes y clientes potenciales

La cartera de clientes de la compañía Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ha presentado un crecimiento acelerado, pues la empresa muestra una tasa de crecimiento anual del 70% en venta de automóviles desde el año 2009 hasta la presente fecha. (Departamento de Ventas, 40).

Las actuales tendencias del mercado han permitido la expansión del portafolio de clientes potenciales, entre ellos los colegios de los profesionales médicos, ingenieros civiles,

asociaciones y gremios, quienes han sido considerados dentro de nuestra proyección como clientes potenciales. Las cooperativas de taxis y compañías de taxi ejecutivo son otros de los segmentos a los cuales se ha dirigido nuestra atención, sin descartar la presencia de los clientes detail que nos visitan en los locales a nivel nacional.

Una de las estrategias a las que Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. recurre para dar a conocer los productos JAC, son las ferias, eventos y participación en la elección de la Reina de Guayaquil, a quien se le ha donado un automóvil A-class 0 km en la elección efectuada en el año 2011.

CAPÍTULO III

REQUERIMIENTO DE REPUESTOS PARA AUTOS

3.1 Análisis del requerimiento de repuestos para autos

Los vehículos están conformados por una serie de componentes en su integralidad, sin embargo, para facilitar el análisis que se realiza en este documento, los repuestos de los autos han sido englobados en seis grandes partes, como son motor, caja de cambios, chasis , accesorios interiores y exteriores, aparatos eléctricos y sistema de suspensión y transmisión.

3.2 Repuestos con mayor rotación en el mercado

Se denomina rotación al movimiento que posee el producto dentro del mercado. De la observación de la dinámica comercial en el Ecuador, la empresa dispone de una lista de repuestos que tienen mayor rotación, y que constituyen el insumo fundamental para los pedidos a la fábrica en China, lo que requiere de un proceso que parte desde la solicitud de pedido hasta el ingreso a Bodega.

El análisis de dicha nómina se contemplará en el siguiente capítulo; sin embargo, a continuación se definen los más importantes.

3.2.1 Motor

Es el eje de todo vehículo, por lo que los repuestos que se vinculan a él, constituyen el área de postventa de mayor rotación; por este motivo, es preciso analizar varios de sus componentes:

3.2.1.1 Filtro de combustible A-class, B-class

Este elemento tiene rotación alta, ya que está determinado por el kilometraje del vehículo. Al respecto, el fabricante recomienda el cambio cada 3000 kilómetros, pero, también la decisión está sujeta al manejo de la unidad vehicular.

3.1.1.2 Filtro de aire A-class, B-class

El cambio de este elemento depende de las recomendaciones del asesor de servicio y de las condiciones de uso. El cambio de aceite se realiza luego de los 3000 km de recorrido; se lo denomina cambio preventivo.

3.1.1.3 Mordaza de freno delantero A-class

Estas mordazas son de rotación media y se cambian por cada 30.000 km o de acuerdo con el uso del freno.

Los elementos del motor de alta rotación son los filtros tanto de combustible como de aire y de aceite. Estos son componentes del motor y se los consideran de alta rotación dentro del proceso de postventa. Estos cambios se realizan cada 3000 km, como la rutina del mantenimiento de los vehículos.

3.2.2 Caja de cambios

Es el repuesto que se cambia cada 20.000 km. Por tanto, es un componente del vehículo de baja rotación. En el caso de las marcas que se comercializan están recientemente en el mercado y apenas han realizado su primer cambio.

3.2.3 Chasis

La rotación de este componente está en relación con los accidentes o siniestros, los mismos que, desafortunadamente, en nuestra ciudad y en el País son elevados. Los guardachoques delantero y posterior, el parabrisas, las puertas delanteras y posteriores como las mascarillas tienen una alta rotación en el mercado.

3.2.4 Accesorios interiores y exteriores

Se denominan accesorios a los vidrios, espejos, manijas de puertas, molduras de vidrio, laminantes de puerta, tanto del exterior como del interior del vehículo. La rotación de estos elementos está en relación con el mantenimiento, el trato y los siniestros. Estos accesorios tienen una rotación elevada por lo que Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ha realizado pedidos en varias ocasiones.

3.2.5 Aparatos eléctricos

Pertencen a este grupo, los faros delanteros y posteriores, tableros, guías direccionales, estribos de puertas, sensores de luz, encendedores. Estos se caracterizan por tener una altísima rotación.

3.2.6 Sistema de suspensión y transmisión

En las carreteras y el área urbana de las distintas provincias del Ecuador, se puede evidenciar el maltrato que sufren los vehículos no solamente de nuestra marca, lo que determina la demanda de piezas como los amortiguadores, manzanas de ejes, barras estabilizadoras, platos de suspensión delanteros, espirales y cauchos. Estos repuestos presentan una rotación alta. Posiblemente, con la mejora que han tenido las carreteras del

País en estos últimos años, es posible que el comportamiento de la demanda presente algún cambio para el futuro.

Si se compara la rotación de repuestos del año 2010 con relación al año 2011, existe un incremento sustancial. Al analizar la participación inicial en el mercado con un número no representativo de unidades en el 2010 y la inusitada vertiginosa demanda de repuestos, obliga a una proyección elevada, puesto que el porcentaje de ventas se ha triplicado, lo que trae como consecuencia una progresión geométrica en la importación de repuestos para el año 2012.

3.3 Análisis de información histórica de la demanda

Del análisis del proceso diacrónico de las ventas en un lapso relativamente corto de tiempo, se puede observar un incremento sustancial del año 2010 respecto al 2011. Esto está en relación con el incremento en la venta de vehículos; pues existe una relación directamente proporcional: a más unidades vendidas, mayor demanda de repuestos. Sin duda las ventas constituyen el pulso para la importación de repuestos.

Cada vehículo que sale al mercado, al aumentar su rodaje, prolonga su kilometraje, lo que requiere de cambios para el mantenimiento, junto a él, los siniestros determinados por el riesgo al que está sujeto el vehículo, eleva la rotación de los repuestos. En síntesis, el índice de los que se necesitarán para el 2012, es de fácil proyección, si se parte del objetivo de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., que es posicionar en el mercado a 180 unidades vehiculares.

3.3.1 Estimación de frecuencia para reemplazo de repuestos en los autos

La estimación de frecuencia para el reemplazo de repuestos en los autos Jac se constituye en un pilar fundamental para proyectar la importación, distribución y venta de los repuestos en el mercado ecuatoriano.

Por esta razón, Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., cuando vende uno de sus autos, entrega al cliente un manual que explica claramente la frecuencia con la cual recomienda reemplazar algunos repuestos para mantener el vehículo en óptimas condiciones y, de esta manera, garantizar a nuestros clientes la calidad y durabilidad de los vehículos de la marca Jac Motors.

El siguiente cuadro indica claramente las recomendaciones realizadas para las actividades de mantenimiento más frecuentes de acuerdo con el kilometraje del vehículo, donde:

R: Significa que se recomienda reemplazar o cambiar.

I: Quiere decir que se recomienda efectuar una inspección y, de ser necesario, realizar una corrección o reemplazo, según sea el requerimiento.

L: Recomendación de lubricación.

Cuadro N° 7

Frecuencia de remplazo de repuestos en los autos

Programa de Mantenimiento Básico en condiciones normales de conducción.																				
R: REALIZAR LA ACTIVIDAD DESCRITA, REEMPLAZO O CAMBIO.																				
I: INSPECCIÓN CORRECCIÓN O REEMPLAZO (SI ES NECESARIO).																				
L: LUBRIQUE.																				
Actividad de mantenimiento (x 1000 kilómetros)	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Aceite y filtro motor	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Filtro de combustible	R		R		R		R		R		R		R		R		R		R	
Filtro de Aire	I		R		I		R		I		R		I		R		I		R	
Aceite caja de cambios T/M	R		I		I		R		I		I		R		I		I		R	
Aceite y filtro de caja de cambios T/A					R							R						R		
Aceite caja de transferencia			I				I				I				I					
Bujías motor 2.4L					R			I			R			I			R			I
Bujías motor 3.5L					I			I			I			I			R			I
Cable de bujías					I						I						R			
Batería (Nivel electrolito y densidad)	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Mancha mínima motor y aceleración	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Limpieza inyectores- ultrasonido- motores gasolina					R						R						R			
Revisión presión de inyección- motores diesel					R						R						R			
Bomba de inyección- motores diesel											I									
Discos y pastillas de freno	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Tambores y zapatas de freno	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Niveles de fluido (frenos, embrage, refrigerante, dirección)	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Fugas de fluidos	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Líquido refrigerante			I		I		I		R		I		I		I		I		R	
Líquido de frenos			I				I				I				R					I
Líquido de dirección hidráulica	I		I		R		I		I		I		I		I		R		I	
Correa de accesorios																				
Correa de distribución															R					
Sistema de escape	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Llantas neumáticos	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Sistema de dirección (firmeza, daños, ruidos)		I		I		I		I		I		I		I		I		I		I
Alineación		R		R		R		R		R		R		R		R		R		R
Rotación y balanceo			R				R				R				R				R	
Árbol de transmisión y crucetas			L				L				L				L				L	
Rodamientos de rueda (cubos)					L						L								L	
Sistema de suspensión (revisión /ajuste)	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	
Turbocompresor (revisión)- motores diesel	I		I		I		I		I		I		I		I		I		I	

Fuente: Área de Postventa de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Jefe de taller.

Este cuadro representa una base fundamental para realizar el seguimiento al mantenimiento de los vehículos Jac, por lo que es importante indicar que los vendedores mantienen el registro de la información en el sistema integrado de la empresa, para recordar a nuestros clientes que Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. está pendiente de atender sus requerimientos y se encuentra precautelando su seguridad y bienestar.

3.3.2 Análisis de la estimación y previsible requerimientos futuros

Con el objetivo de realizar una estimación sobre los previsible requerimientos futuros para la ejecución de la importación para los repuestos de los autos marca JAC, se ha considerado una estimación en base al historial de ventas, el historial del crecimiento y comportamiento de la demanda y además se han tomado en consideración las metas y objetivos de venta de las metas empresariales de Comercial Roldán.

Este análisis se encuentra mayormente detallado en el siguiente capítulo, sin embargo, cabe indicar que a más de las consideraciones mencionadas anteriormente, para las estimaciones se ha tomado un cuenta un margen de seguridad inicialmente del 10% para realizar las importaciones.

CAPÍTULO IV

COMERCIO EXTERIOR

4.1 Proceso de comercio exterior

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. tiene 40 años de experiencia en lo que respecta a importación del área automotriz y, desde el año 2010 importa los automóviles Sedan de la marca Jac Motors para distribuirlos en el Ecuador. Este apartado pretende reflejar la experiencia de Comercial Roldán en el área de comercio exterior, así como también realizar un planteamiento de compras de repuestos para el período 2012-2014.

4.1.1 Descripción del proceso de comercio exterior de comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

El Representante Nacional de Ventas conjuntamente con el Representante de Importaciones coordinan el trabajo previo para presentar al Gerente General de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. el requerimiento de los productos que se deben importar, basándose en el análisis del stock de los vehículos y de sus correspondientes repuestos.

Con la aprobación del Gerente General sobre la nómina y cantidad establecida para la importación de vehículos y/o repuestos, se procede a entregar al Representante de Importaciones para que inicie los trámites correspondientes.

La orden de importación es confirmada mediante una transferencia bancaria con el pago del 30% del total, y el saldo se cancela el momento del embarque de la mercadería, responsabilidad que radica en el Representante de Importaciones, quien luego, selecciona la

mejor alternativa entre las distintas cotizaciones para determinar la naviera más conveniente, mientras tanto las unidades solicitadas se producen en China.

Varios son los documentos que se deben tener en cuenta para el embarque de la mercancía.

Entre ellos, están:

a) Nota de pedido

Es el documento en el que se describen los productos que se importarán con sus características técnicas, cantidades, precios, partida arancelaria, entre otros.

b) Póliza de seguro

Es el documento que establece un acuerdo entre las partes: el asegurador, quien se compromete a resarcir de un daño o a cancelar una determinada suma de dinero a la otra parte (contratante o tomador) después de comprobarse que la eventualidad que consta en el contrato; esto a cambio de la prima (valor establecido) que el asegurado debe cancelar en los plazos establecidos (Wikipedia, p 1,3,5).

En nuestro caso, el tomador o contratante es Comercial Carlos Roldán y el asegurador, la Naviera, que se compromete a cubrir la eventualidad prevista en el contrato; la misma que afronta el perjuicio económico en caso de que algún siniestro se produzca. El contrato de seguro entre las partes es consensual; ambas tienen derechos y obligaciones recíprocas; estas comienzan desde que se celebra el convenio, es decir, antes de que se emita la “póliza” correspondiente.

La póliza es un documento que respalda cubrir el riesgo de pérdida o daño, el mismo que se transfiere al asegurador, quien se compromete a efectuar una indemnización total o parcial.

c) Licencias previas de importación

La importación de vehículos requiere cumplir con las disposiciones del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), según la cual la empresa debe registrarse y contar con el respectivo Certificado INEN.

Una vez que se ha recibido la confirmación del Proveedor de que el pedido está listo, el Representante de Importaciones coordina su desembarque, para lo que solicita a la Naviera la confirmación del número de booking, (reserva del contenedor), fecha de salida y de llegada tentativa de la mercadería. Luego de que ésta ha sido embarcada, la naviera y el proveedor enviarán una copia del BL (documento de transporte) original, con lo que se confirma dicho embarque.

La naviera debe notificar al importador la llegada del buque 48 horas antes de su arribo mediante el aviso de llegada. Al mismo tiempo, este debe preparar toda la documentación original requerida para el proceso de desembarque: factura comercial, packing list, certificado INEN, registro MIPRO, póliza de seguro, BL original y cartas compromiso para la nacionalización de la mercadería a través del agente de aduanas.

Una vez que la mercadería llega al puerto, el Agente de Aduanas se encargará de digitar la información en el sistema de aduanas para la respectiva liquidación y cancelación de impuestos, para proceder a movilizar la mercadería, cuyo destino es la ciudad de Cuenca.

4.2 Análisis de información histórica de las importaciones de Jac Motors para el mercado ecuatoriano

La marca Jac Motors está presente en el Ecuador desde el año 2003 y, desde el año 2010, se han introducido al mercado los autos Sedan, tal como se refleja en el siguiente cuadro.

Gráfico N° 2 Importación de Vehículos Jac Motors

Fuente: Departamento de Importación, 2009-2011, de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
Elaboración: Jefe de Importación.

Del cuadro se puede desprender el auge inusitado que tiene el Sedan A-class, en apenas tres años (2009-2011) respecto a los otros vehículos Hatchback y el B-class. Desde el inicio del año 2009, el carro que entra al mercado en mayor proporción es el Sedan A-class frente a la ausencia de ventas del Sedan B-class en el año 2009. Sin embargo, este último supera al Sedan A-class y Hatchback en el año 2010. Es el año 2011, en el que el mayor índice de ventas corresponde al Sedan A-class, que comienza a posesionarse en el mercado, a pesar de ser una nueva marca.

A continuación se presenta un gráfico que refleja la importación total de los vehículos Jac para el mercado ecuatoriano.

Gráfico N° 3
Importación de Total Vehículos JAC

Fuente: Departamento de Importación, 2009-2011, de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
Elaboración: Jefe de Importación.

El posicionamiento en el mercado del Sedan A-class está en relación directa con la importación de sus unidades; si este es el vehículo de mayor acogida, es este el producto que lidera en la importación. El Hatchback A-class y Sedan B-class mantienen un mismo punto de equilibrio, así también en las importaciones.

Para la realización de la importación de los vehículos de la marca Jac Motors, se han considerado varios aspectos, entre ellos es importante indicar que su importación está regida por tres instituciones públicas. La primera es el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), que verifica la calidad de los productos que ingresan al país, el segundo es el Comité de Comercio Exterior (COMEXI) que otorgan los cupos de importación, en función de las importaciones del año anterior, y finalmente el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que es el encargado de emitir las correspondientes licencias de importación.

4.3Pronóstico de importaciones de autos Jac Motor para Ecuador

Es importante indicar que Comercial Carlos Roldán, a través de su departamento de Comercio Exterior, ha establecido su planificación de importación de los autos marca Jac desde el año 2012 al año 2014; pues, actualmente, las políticas del Gobierno de turno, no permiten expandir el horizonte de planificación a largo plazo, ya que se están registrando variaciones en las políticas y reglamentaciones que rigen el comercio exterior de nuestro país, situaciones que sin duda afectan directamente a las importaciones de vehículos que se pretendan ejecutar, así como también, a la planificación de importación de los respectivos repuestos.

El Departamento de Importación o Comercio Exterior de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ha establecido un pronóstico de compras de vehículos de la marca Jac para ser distribuidos a nivel nacional en el año 2012, cuyos datos se establecen en el siguiente cuadro, el mismo que ha sido elaborado por los departamentos de Importación y Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Cuadro N° 8**Pronóstico de importación de vehículos para el año 2012**

MODELO	INV.INI 2012	TRÁNSITO	ENE	FEB	MAR	ABR	INV.INI	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
A-CLASS	8		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
B-CLASS	8		3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	18
HATCHBACK	3		5		5		5		5		5		5		30
B-CLASS SUN ROOF	0		2		2		2		2		2		2		12
TOTALES	11		20	10	180										

Fuente: Departamento de Importación y Ventas, 2011-2012, de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento Importación y Ventas.

En el cuadro anterior se puede observar el pedido de vehículos realizado para el año 2012, el mismo que asciende a 180 autos Sedan que serán introducidos en el mercado nacional; sin embargo, cabe indicar que la empresa no pudo ejecutar su planificación de importación de vehículos como estaba prevista inicialmente, según lo correspondiente a la respuesta de la demanda del mercado, debido a las últimas restricciones establecidas por el Gobierno Ecuatoriano, que regula las importaciones a través del MIPRO, organismo que revisa las licencias de importación. Por esta razón, Comercial Carlos Roldán se vio obligado a modificar su plan de compras de vehículos marca de 3000 a 180 unidades.

En años anteriores, se han importado el Hatchback, A-class y B-class; sin embargo, en respuesta a la aceptación del mercado, la empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ha decidido importar para el año 2012 el auto B-class con sun roof, siendo este un modelo que varía en un solo detalle, pues lleva un vidrio descapotable en la mitad del techo superior, por lo que este vehículo es considerado en los cuadros de análisis correspondientes a la proyección de compra de la adquisición de vehículos marca Jac Motors para el mercado ecuatoriano.

La importación de repuestos está directamente vinculada a la meta establecida respecto a la compra de vehículos; de ahí que es fundamental partir de la proyección que la empresa se ha impuesto para los años 2013 y 2014.

Cuadro N° 9

Pronóstico de importación de vehículos para el año 2013

MODELO	INV.INI 2013	TRÁNSITO	ENE	FEB	MAR	ABR	INV.INI	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
A-CLASS	120		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
B-CLASS	18		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	24
HATCHBACK	30		7		7		7		7		7		7		42
B-CLASS SUN ROOF	12		3		3		3		3		3		3		18
TOTALES	180		25	11	216										

Fuente: Departamento de Importación y Ventas, 2011-2012, de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento Importación y Ventas.

Los vehículos, que son motivo de análisis en la investigación tienen un sustancial incremento, respecto al 2012, ya que se incrementa en 36 autos Sedan en total. Esto se explica porque el mercado se inclina a la adquisición de las unidades A-class, B-class y Hachtback.

Cuadro N° 10

Pronóstico de importación de vehículos para el año 2014

MODELO	INV.INI 2014	TRÁNSITO	ENE	FEB	MAR	ABR	INV.INI	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
A-CLASS	132		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	156
B-CLASS	24		4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	36
HATCHBACK	42		10		10		10		10		10		10		60
B-CLASS SUN ROOF	18		3		3		3		3		3		3		18
TOTALES	216		30	15	270										

Fuente: Departamento de Importación y Ventas, 2011-2012, de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento Importación y Ventas.

La proyección respecto a la importación de vehículos para el año 2014, en comparación con la proyectada para el año 2012, es del 66.67% ya que en total se incrementa en 90 autos Sedan de la marca Jac Motors.

Para el año 2014, con respecto al año 2012, de acuerdo con la planificación de compras de vehículos se registra un incremento del 50% para la importación del Hatchback y del B-class, mientras que para el A-class se calcula un incremento del 76.92% y para el B-class sun roof, para el año 2014, tiene un incremento del 66.67%.

Los vehículos importados se encuentran clasificados en las siguientes partidas arancelarias, conforme al cilindraje de cada uno, tal como se indica a continuación:

Cuadro N° 11

Partidas arancelarias de los automoviles

Vehículo	Partida Arancelaria	Descripción
A-class	8703.22.90.90	EXENTAS DE LIC DE IMP CUANDO SE IMP CKDS O VEHI. DE TRANSP PUBLICO PLAN RENOV. TARIFA ICE DE VEH:5, 10,15, 20,25, 30 O 35% DEPENDE DEL PVP.NO REQUIERE INEN (RES 13 CONCAL).SI RAMV. 40% ADV D.E.615 30/12/10.
B-class	8703.23.10.90	EXENTAS DE LIC DE IMP CUANDO SE IMP CKDS O VEHI. DE TRANSP PUBLICO PLAN RENOV. TARIFA ICE DE VEH:5, 10,15, 20,25, 30 O 35% DEPENDE DEL PVP.40% ADV SOLO PARA VEH. HASTA 1900CC.A LOS VEH. DE MAS DE 1900CC APLICAR 35% ADV DE ARANCEL.REQUIERE INEN Y RAMV.
Hachtback	8703.21.00.90	EXENTAS DE LIC DE IMP CUANDO SE IMP CKDS O VEHI. DE TRANSP PUBLICO PLAN RENOV. TARIFA ICE DE VEH: 5, 10,15, 20,25, 30 O 35% DEPENDE DEL PVP.REQUIERE INEN Y RAMV.40% ADV D.E.615 30/12/10.SUBPARTIDA AMPARADA POR LA RESOLUCI ₂ N NO. 539 DEL COMEXI

Fuente: <http://sice1.aduana.gov.ec/ied/arancel/index.jsp>

Elaboración: La Autora.

4.3.1.1 Aspectos considerados para el pronóstico de importación de autos

El análisis del pronóstico de importación de vehículos Jac está determinado por varios factores que a continuación se detallan: Comportamiento y tendencias de mercado, políticas gubernamentales e impuestos.

a) Comportamiento y tendencias del mercado

El mercado ecuatoriano sufre transformaciones constantes debido a las influencias externas e internas. A través de la tecnología, especialmente el internet, los clientes conocen, de forma inmediata, las tendencias a nivel internacional de lo que acontece en Europa, EEUU y Asia. Esto explica que la tendencia asiática es conocida ya en Ecuador, entre uno de los ejemplos que se pueden mencionar. Otro factor es el precio, el producto que se comercializa en la Empresa tiene un precio razonable frente a las marcas que ya están más tiempo en el mercado nacional, tales como Hyundai, Kia y Chevrolet, puesto que las unidades estándar están casi por el mismo precio de nuestras unidades full equipo.

b) Políticas gubernamentales

Para el año 2011, el Gobierno emitió una restricción en las importaciones, como es el caso de las licencias de importación para, de alguna manera, aplacar el desfase en la balanza comercial del Ecuador, con lo que se consiguió disminuir las importaciones al Ecuador y esto definitivamente afectó particularmente a la empresa, por cuanto al tratarse de una marca nueva, se nos redujo un 20% a las importaciones de este producto.

c) Impuestos

Para el año 2012, el Gobierno aumentó el impuesto a la salida de capitales o divisas, ya que los grabó en un 3% más al 2% que ya existía; esto afectará en la medida que los compradores se vean presionados frente a los precios elevados de los vehículos de todas las marcas.

Otro impuesto que el Gobierno ha establecido es el llamado impuesto verde o impuesto ecológico. Este se halla en relación con el tipo de auto que el consumidor adquiera.

Se espera que quien compre unidades o vehículos con motores de más de 1500 cc pague más porque el motor es de un modelo que provoca mayor contaminación; aspecto que junto a otros incidirán en el cliente sobre su decisión de adquirir o no un vehículo.

El plan de compras está sujeto al análisis de dichos factores, de lo que se infiere la proyección de las ventas mensuales, trimestrales, semestrales y la proyección anual.

Para realizar el pronóstico de compras se parte del estudio del plan ejecutado el año anterior, el mismo que permite proyectar el comportamiento que presente en un futuro cercano. Posteriormente, se comparan los resultados obtenidos el año anterior con los datos proyectados, y se evalúan los resultados en función de los objetivos propuestos. Además, es importante considerar el respectivo porcentaje de incremento que proviene del análisis y tendencias de mercado del año anterior.

4.4 Resumen de ventas de repuestos 2010-2011

En los siguientes cuadros, se podrá apreciar un resumen de las ventas de aquellos repuestos de mayor rotación en el mercado ecuatoriano para autos de la marca Jac, de acuerdo con los registros mantenidos en Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

En el siguiente cuadro, se exponen las ventas de repuestos para motor del año 2010 y el 2011, las mismas que suman 475 repuestos en total.

Cuadro N° 12**Venta de repuestos de motor 2010-2011**

MOTOR				
	DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
REP-0000001	FILTRO DE ACEITE B-CLASS	5,03	229	1151,87
REP-0000002	FILTRO DE AIRE A-CLASS	9,2	77	708,4
REP-0000003	FILTRO DE COMBUSTIBLE A-CLASS JAC	14,58	76	1108,08
REP-0000004	FILTRO DE COMBUSTIBLE B-CLASS JAC	4,26	36	153,36
REP-0000005	FILTRO DE AIRE B-CLASS JAC	10,73	31	332,63
REP-0000006	BUJÍAS NGK B-CLASS	5,49	12	65,88
REP-0000007	BUJÍA A-CLASS	9,09	8	72,72
REP-0000008	CABLE DE BUJÍA #1	11,31	2	22,62
REP-0000009	CABLE DE BUJÍA #3 A-CLASS	11,31	2	22,62
REP-0000010	EMPAQUE DEL CABEZOTE A-CLASS	13,61	2	27,22
TOTAL			475	3665,4

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

Así mismo, en el siguiente cuadro, se exponen las ventas de llantas del año 2010 y el 2011, las mismas que suman 5 en total.

Cuadro N° 13**Venta de llantas 2010-2011**

LLANTA				
	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	
REP-0000011	LLANTA ACLASS	98	5	490
TOTAL			5	490

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

En el siguiente cuadro, se puede observar la venta de accesorios realizada por la Empresa en el año 2010 y 2011, las mismas que suman 4.

Cuadro N° 14**Venta de accesorios 2010-2011**

ACCESORIO INTERNO & PARTE ELECTRICA				
	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	
REP-0000041	KIT COMPLETO MECANISMO ELEVA VIDRIO DE PUERTA IZQUIERDA A-CLASS	68,75	4	275
TOTAL			4	275,00

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

En el siguiente cuadro, se indica la venta de aparatos eléctricos registrada para el año 2010 - 2011, los mismos que suman una cantidad de 32.

Cuadro N° 15
Venta de aparatos eléctricos 2010-2011

APARATOS ELECTRICOS				
	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	
REP-0000042	DIRECCIONAL LATERAL GUARDAFANGO ARMADA A-CLASS	8,85	10	88,5
REP-0000043	FARO DELANTERO DERECHO HFC7130	125,96	9	1133,64
REP-0000044	FARO DELANTERO IZQUIERDO A-CLASS	131,95	7	923,65
REP-0000045	RELAY SEGURO PUERTAS A-CLASS	7,95	4	31,8
REP-0000046	FARO DELANTERO DERECHO B-CLASS	113,43	2	226,86
TOTAL			32	2404,45

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

El cuadro siguiente resume la venta de repuestos del sistema de enfriamiento realizada para el año 2010 y 2011, las mismas que suman 2.

Cuadro N° 16
Venta de sistema de enfriamiento 2010- 2011

SISTEMA DE ENFRIAMIENTO				
	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	
REP-0000054	RADIADOR CON DESFOQUE IZQUIERDO A-CLASS	157,36	2	314,72
TOTAL			2	314,72

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

A continuación, se presenta el cuadro correspondiente a la venta de repuestos para chasis durante los años 2010 y 2011, los mismos que suman la cantidad de 26.

Cuadro N° 17
Venta de chasis 2010-2011

CHASIS				
	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	
REP-0000047	GUARDACHOQUE DELANTERO A-CLASS	131,02	11	1441,22
REP-0000048	AMORTIGUADOR DELANTERO CON ESPIRAL DERECHO A-CLASS	91,38	8	731,04
REP-0000049	AMORTIGUADOR DELANTERO CON ESPIRAL IZQUIERDO	91,38	3	274,14
REP-0000050	AMORTIGUADOR C/ESPIRAL DELANTERO IZQUIERDO B-CLASS	89,89	2	179,78
REP-0000051	MESA DE DIRECCIÓN DELANTERA DERECHA	63,40	2	126,8
TOTAL			26	2752,98

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

El siguiente cuadro es un resumen de la venta de accesorios exteriores realizados en el año 2010 y 2011, que en total suman 120 unidades.

Cuadro N° 18
Venta de accesorios exteriores 2010-2011

ACCESORIO EXTERIOR				
	DESCRIPCION		CANTIDAD	
REP-0000012	GUARDAFANGO IZQUIERDO DELANTERO A-CLASS	118,38	9	1065,42
REP-0000013	GUARDAFANGO DERECHO DELANTERO A-CLASS	113,30	8	906,4
REP-0000014	MANIJA EXTERIOR DE PUERTA POSTERIOR IZQUIERDA A-CLASS	19,20	8	153,6
REP-0000015	ESPEJO RETROVISOR IZQUIERDO NEGRO A-CLASS	77,86	7	545,02
REP-0000016	MANIJA INTERIOR DE LA PUERTA DELANTERA DERECHA A-CLASS	6,94	7	48,58
REP-0000017	MANIJA ABREPUERTA INTERIOR POSTERIOR DERECHA A-CLASS	6,48	7	45,36
REP-0000018	MANIJA ABREPUERTA INTERIOR POSTERIOR IZQUIERDA A-CLASS	6,48	6	38,88
REP-0000019	GUARDACHOQUE POSTERIOR A-CLASS	132,23	5	661,15
REP-0000020	MANIJA INTERIOR DE LA PUERTA DELANTERA IZQUIERDA A-CLASS	8,75	5	43,75
REP-0000021	CAUCHO INTERIOR DE PUERTA DELANTERA IZQUIERDA A-CLASS	34,83	5	174,15
REP-0000022	MOLDURA LAME VIDRIO DE PUERTA DELANTERA IZQUIERDA A-CLASS	16,30	4	65,2
REP-0000023	VIDRIO DE PUERTA IZQUIERDA DELANTERA A-CLASS	23,9	4	95,6
REP-0000024	LIMITANTE Y RETROCESO DE PUERTA IZQUIERDA A-CLASS	11,20	4	44,8
REP-0000025	PARABRISAS DELANTERO A-CLASS	119,95	4	479,8
REP-0000026	EMBLEMA ESTRELLA JAC B-CLASS	14,34	4	57,36
REP-0000027	ARO RIN14 A-CLASS	230	3	690
REP-0000028	ESPEJO RETROVISOR IZQUIERDO B-CLASS HFC7150B	96,32	3	288,96
REP-0000029	ESPEJO RETROVISOR DERECHO B-CLASS HFC7150B	96,32	3	288,96
REP-0000030	CAUCHO DE PARABRISAS DELANTERO A-CLASS	11,10	3	33,3
REP-0000031	TABLERO DE INSTRUMENTO DEL B-CLASS	148,06	3	444,18
REP-0000032	GUARDACHOQUE DELANTERO ARMADO B-CLASS	224,78	2	449,56
REP-0000033	SOPORTE METALICO DEL GUARDACHOQUE POSTERIOR A-CLASS	124,04	2	248,08
REP-0000034	CAPOT HFC7130	336,46	2	672,92
REP-0000035	PUERTA DELANTERA IZQUIERDA B-CLASS	468,98	2	937,96
REP-0000036	SOPORTE PLASTICO DEL GUARCHOQUE DELANTERO LH PEQUEÑO A-CLASS	7,09	2	14,18
REP-0000037	BICEL DE PLASTICO DERECHO DEL HALOGENO A-CLASS	6,75	2	13,5
REP-0000038	PUERTA IZQUIERDA POSTERIOR B-CLASS	171,25	2	342,5
REP-0000039	BICEL DE PLASTICO IZQUIERDO DEL HALOGENO A-CLASS	6,75	2	13,5
REP-0000040	ESPONJA INFERIOR DE GUARDACHOQUE DELANTERO B-CLASS	16,46	2	32,92
TOTAL			120	8895,59

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

El cuadro descrito a continuación, revela la venta del diferencial posterior realizado en el año 2010 y 2011, los mismos que llegan a un número de 4.

Cuadro N° 19**Venta del diferencial posterior 2010-2011**

DIFERENCIAL POSTERIOR				
	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	
REP-0000052	MANZANA POSTERIOR B-CLASS	157,36	2	314,72
REP-0000053	MANZANA POSTERIOR B-CLASS	156,32	2	312,64
TOTAL			4	627,36

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

Finalmente, el cuadro siguiente, resume la venta del tren delantero realizado en el año 2010 y 2011, que corresponde a 15 unidades.

Cuadro N° 20**Venta de tren delantero 2010-2011**

TREN DELANTERO				
	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	
REP-0000055	EJE DELANTERO PUNTA DE EJE Y TRICETA DERECHO A-CLASS	126,13	7	882,91
REP-0000056	EJE DELANTERO CON PUNTA Y TRICETA IZQUIERDO A-CLASS	121,21	4	484,84
REP-0000057	MANZANA DELANTERA B-CLASS	109,97	4	439,88
TOTAL			15	1807,63

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Ventas.

Como se puede observar, en los cuadros anteriores, la venta de repuestos para los autos Sedan de la marca Jac Motors no es muy representativa en cuanto a cantidades de venta, sin embargo, cabe destacar que la venta de repuestos para el año 2010 y 2011 fue de USD 21.233,13

4.4.1.1 Planteamiento de un pronóstico de importación de repuestos

El siguiente cuadro describe el pronóstico de importación para el motor.

Cuadro N° 21**Pronóstico de ventas de repuestos para motor 2012, 2013 y 2014**

MOTOR			VENTAS		PRONÓSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000003	FILTRO DE COMBUSTIBLE A-CLASS JAC	8	15	16	18	19,9
2	REP-0000001	FILTRO DE COMBUSTIBLE B-CLASS JAC	8	28	29	33,17	37,01
3	REP-0000005	FILTRO DE AIRE B-CLASS JAC	7	23	24	27,5	30,75
4	REP-0000002	FILTRO DE AIRE A-CLASS	6	69	70	81,33	91,63
5	REP-0000006	BUJIAS NGK B-CLASS	2	12	13	15,5	17,85

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

A continuación, se detalla el pronóstico de importación para llantas.

Cuadro N° 22**Pronóstico de importación de repuestos para llantas 2012, 2013 y 2014**

LLANTAS			VENTAS		PRONÓSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000011	LLANTA ACLASS	3	7	8	9,5	10,95

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

El siguiente cuadro indica el pronóstico de importación para accesorios internos y la parte eléctrica.

Cuadro N° 23**Pronóstico de ventas de repuestos para aparatos eléctricos 2012, 2013 y 2014**

APARATOS ELECTRICOS			VENTAS		PRONÓSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000042	DIRECCIONAL LATERAL GUARDAFANGO ARMADA A-CLASS	3	10	11	13	14,9
2	REP-0000043	FARO DELANTERO DERECHO HFC7130	2	9	10	12	13,9
3	REP-0000044	FARO DELANTERO IZQUIERDO A-CLASS	2	7	8	10	12
4	REP-0000045	RELAY SEGURO PUERTAS A-CLASS	1	4	5	6,33	7,62
5	REP-0000046	FARO DELANTERO DERECHO B-CLASS	1	2	3	4	5,7

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

El cuadro siguiente indica el pronóstico de importación para el sistema de enfriamiento.

Cuadro N° 24**Pronóstico de ventas de repuestos para el sistema de enfriamiento 2012, 2013 y 2014**

SISTEMA DE ENFRIAMIENTO			VENTAS		PRONÓSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000011	RADIADOR CON DESFOQUE IZQUIERDO ACLASS	2	5	6	7,33	8,62

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

A continuación, se presenta el cuadro que describe el pronóstico de importación para el chasis.

Cuadro N° 25**Pronóstico de ventas de repuestos para chasis 2012, 2013 y 2014**

CHASÍS			VENTAS		PRONÓSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000047	GUARDACHOQUE DELANTERO A-CLASS	2	5	6	7,33	8,62
2	REP-0000048	AMORTIGUADOR DELANTERO CON ESPIRAL DERECHO A-CLASS	1	8	9	11	12,9
3	REP-0000049	AMORTIGUADOR DELANTERO CON ESPIRAL IZQUIERDO	1	3	4	5,17	6,32
4	REP-0000050	AMORTIGUADOR C/ESPIRAL DELANTERO IZQUIERDO B-CLASS	1	2	3	4	5,7
5	REP-0000051	MESA DE DIRECCION DELANTERA DERECHA	0	2	3	4,17	5,31

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

El siguiente cuadro indica el pronóstico de importación para accesorios de exteriores.

Cuadro N° 26**Pronóstico de ventas de repuestos para accesorios de exteriores 2012, 2013 y 2014**

ACCESORIOS DE EXTERIORES			VENTAS		PRONÓSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000012	GUARDAFANGO IZQUIERDO DELANTERO A-CLASS	1	9	10	12,17	14,21
2	REP-0000013	AMORTIGUADOR DELANTERO CON ESPIRAL DERECHO A-CLASS	1	9	10	12,17	14,21
3	REP-0000014	AMORTIGUADOR DELANTERO CON ESPIRAL IZQUIERDO	1	3	4	5,17	6,32
4	REP-0000015	MANIJA EXTERIOR DE PUERTA POSTERIOR DERECHA A-CLASS	2	8	9	10,83	12,58
5	REP-0000016	ESPEJO RETROVISOR IZQUIERDO NEGRO A-CLASS	1	6	7	8,67	10,26

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

El cuadro que se presenta a continuación detalla el pronóstico de importación para el diferencial posterior.

Cuadro N° 27**Pronóstico de ventas de repuestos para diferencial posterior 2012, 2013 y 2014**

DIFERENCIAL POSTERIOR			VENTAS		PRONÓSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000052	MANZANA POSTERIOR B-CLASS	0	2	3,17	4,17	5,31

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Finalmente, el siguiente cuadro indica el pronóstico de importación para el tren delantero.

Cuadro N° 28**Pronóstico de ventas de repuestos para tren delantero 2012, 2013 y 2014**

TREN DELANTERO			VENTAS		PRONÓSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000052	EJE DELANTERO PUNTA DE EJE Y TRICETA DERECHO A-CLASS	0	7	8	10	11,9

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

4.4.1.2 Metodología aplicada para realizar el pronóstico de ventas

Como se ha explicado anteriormente, los vehículos de la marca Jac Motors: A-class, B-class y Hatchback, se comercializan desde hace poco tiempo, por lo que la importación de repuestos, también, es una actividad nueva, en la que la empresa necesariamente se involucra para mantener a los clientes satisfechos con la marca Jac Motors; además, para incrementar se pretende alcanzar el crecimiento de dicha marca en el mercado ecuatoriano.

Debido a la corta experiencia con la importación de los nuevos modelos de los vehículos de la línea Sedan de Jac Motors, en lo que se refiere a la proyección de repuestos, no es posible basarse en las ventas históricas, puesto que el pronóstico no reflejaría resultados acertados ni confiables; por tal motivo, se ha aplicado la fórmula de tendencia con el método de los mínimos cuadrados, la misma que se explica a continuación.

La fórmula de tendencia por el método de los mínimos cuadrados se aplica en el cálculo del tren delantero:

Cuadro N° 29

Fórmula de Tendencia del Método de los Mínimos Cuadrados

$$a_0 = \frac{\sum Y^2 - \sum X^2 \cdot \sum XY}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a_1 = \frac{N \sum YX - \sum X \cdot \sum Y}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Jefe del Departamento de Ventas.

Para hallar la ecuación de tendencia por el método de los mínimos cuadrados, se completa la siguiente tabla, codificando la numeración de los años 2010 con el número 1; 2011 con el número 2 y así sucesivamente para facilitar los cálculos. A continuación se presenta el ejemplo:

Cuadro N° 30

Ejemplo de pronóstico de ventas del tren delantero 2011

TREN DELANTERO			VENTAS		PRONOSTICO		
NRO	REPUESTOS		2010	2011	2012	2013	2014
1	REP-0000052	EJE DELANTERO PUNTA DE EJE Y TRICETA DERECHO A-CLASS	0	7	8	10	11,9

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

La tabla completa se presenta a continuación para ejemplificar los cálculos.

Cuadro N° 31

Ejemplo de venta de tren delantero 2011

	X	Y	XY	X2	Y2
AÑO (X)	años	ventas			
2010	1	0	0	1	0
2011	2	7	14	4	49
2012	3	8	24	9	64
2013	4	10	40	16	100
2014	5	11,9	59,5	25	141,61
TOTAL	15	36,9	137,5	55	354,61

Fuente: Departamento de Ventas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

En la tabla anterior se disponen 5 columnas.

- En la primera columna, se describe los periodos o años de proyección, incluyendo las ventas históricas de los años 2010, 2011.
- En la segunda columna, se identifica con X, al número que se contempla en el pronóstico. En el ejemplo, al año 2010, le corresponde número 1 y al año 2013, el número 4.
- En el cuadro del ejemplo se puede apreciar la proyección para los años 2012, 2013 y 2014 que, para el siguiente ejemplo, se consideran los valores de los años 2012 y 2013 con la finalidad de demostrar la proyección para el año 2014.
- La columna Y representa las ventas en unidades realizadas en cada año.
- La columna XY es el resultado del producto de las ventas (X) por los años (Y). Para el ejemplo, el total suma 78 unidades.
- Finalmente, la columna X² representa el valor de la columna X (años) elevada al cuadrado. Para el caso descrito en el ejemplo, el resultado total es de 30.

Reemplazando los valores en las fórmulas, se obtiene los valores de **a0** y **a1**; estos valores obtenidos se suman y se multiplican por el número de cada año, que se va a pronosticar; por ejemplo, al año 2010, le corresponde el 1; al 2011, el 2; al 2012, el 3; al año 2013, el 4 y al 2014, que sería el último año del pronóstico, el 5.

A partir de aquí se aplica la siguiente fórmula: $Y = a_0 + a_1x$; x constituye el año que se desea pronosticar.

La respuesta obtenida en Y constituye el pronóstico de venta para el año 2014 en este ejemplo. De la aplicación de la fórmula descrita, se obtiene el pronóstico de ventas para los años 2012, 2013 y 2014.

No se ha ampliado el tiempo de proyección debido a que el país atraviesa diversos cambios, que obligan a la empresa a tener cautela en las decisiones de importación para la Empresa, en la espera de las disposiciones que se están introduciendo en las políticas de importación.

4.4.1.3 Ejemplo de importación de repuestos realizada por la empresa

Como ya se ha indicado anteriormente, Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. unicamente ha realizado dos importaciones de repuestos para los autos de la marca Jac, por lo que a continuación se presenta un breve ejemplo del costeo de importación realizada.

Cuadro N° 32
Costeo de Importación

COSTOS Y PRECIOS DE IMPORTACIÓN										
Cod. Almacén	#Parte	Descripción	Cant	Fob	Total	%Gasto	Costo	Costo Total	%Margen	Precio PVP
REP-0001533	C3415546	ABRAZADERA DEL TURBO HFC1134	20	2,76	55,2	1,25	3,45	69	3	10,24
REP-0001859	8401070G1510	AMORTIGUADOR ELEVA MASCARILLA IZQUIERDO HFC4181/4253/1134 ANTIGUO	10	3,25	32,5	1,25	4,0625	40,625	3	13,65
REP-0000720	3003600G1510	BARRA DE LA CAJA DE DIRECCIÓN C/TERMINALES HFC1131, HFC1134	4	31,18	124,72	1,25	38,975	155,9	3	115,85
REP-0001569	FJ95-1701040-2	CONO DEL RULIMÁN DEL EMBRAGUE O PILOTO HFC1134	6	10,93	65,58	1,25	13,6625	81,975	2	30,6
REP-0001576	FJ95-1701159-1	BRIDA DE DIFERENCIAL 50 D HFC1134	6	38,45	230,7	1,25	48,0625	288,375	2	107,66
REP-0001546	3401001G1510	CAJA DE DIRECCIÓN HFC1134	2	153,52	307,04	1,25	191,9	383,8	3	644,78
REP-0001545	2201000G15D0	CARDAN POSTERIOR HFC1134	6	141,77	850,62	1,25	177,2125	1063,275	2	357,66
REP-0001451	C3970805	COMPRESOR DE AIRE HFC1134	6	108,31	649,86	1,25	135,3875	812,325	2	333,75
REP-0001990	2201041G1510	CRUCETA DEL CARDAN DADO 47MM HFC1131, 1134	40	12,59	503,6	1,25	15,7375	629,5	2,5	44,07
REP-0000208	92680-Y5010B	CUCUYA DE TECHO DE CABINA HFC1131, 1134, 4253	15	2,85	42,75	1,25	3,5625	53,4375	3	11,33
REP-0001454	C3925567	POLEA DEL CIGUEÑAL HFC1134	4	22,41	89,64	1,25	28,0125	112,05	2	62,75
REP-0000207	92670-Y5010B	GUÍA O MEDIA LUZ SUPERIOR IZQUIERDA DE CABINA HFC1131, 1134, 4253	6	2,63	15,78	1,25	3,2875	19,725	2	7,46
REP-0001544	C3968254	DISCO DE EMBRAGUE HFC1134	20	93,29	1865,8	1,25	116,6125	2332,25	2	242,14

Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

A manera de ejemplo, a continuación se detallan los pasos realizados para la obtención del costeo de importación de algunos repuestos para autos de la marca Jac Motors.

- a. La cantidad se refiere al volumen de repuestos importados.
- b. El FOB indica el precio de los repuestos en China, colocados en el barco.
- c. El total se obtiene de la multiplicación entre la cantidad y el precio FOB.
- d. El porcentaje de gasto se obtiene del anexo referente al listado de importación de repuestos.

- e. El costo se obtiene del resultado de la multiplicación del porcentaje de gasto por el valor FOB.
- f. El costo total se obtiene de la multiplicación del costo por la cantidad.
- g. El margen de utilidad se obtiene de acuerdo al ítem importado, a los precios de la competencia del mercado y al costo total de importación. La Empresa busca que el margen de utilidad sea de mínimo entre el 30% y el 35%. Según el análisis de la Gerencia, este porcentaje podrá variar en función del mercado y sus intereses.
- h. El precio se obtiene del producto entre el porcentaje de margen y el costo.
- i. El precio de venta al público (PVP) se obtiene de la multiplicación entre el precio y el valor del IVA (12%).

El ejemplo anterior, representa solo una parte del costo total de la importación, sin embargo, el detalle completo se encuentra en la sección de anexos. Es importante mencionar que las importaciones previstas son realizadas en función de la rotación de los autos y los repuestos.

Este año la Empresa tiene previsto vender 180 autos a nivel nacional, por lo que de acuerdo con este antecedente, se realizarían 5 importaciones de repuestos.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE BODEGA

5.1 Análisis de costos generados por material y equipo embodegados

Como ya se ha analizado anteriormente, la importación de repuestos es un proceso que involucra una serie de costos, sin embargo, al importar un contenedor completo de repuestos para los vehículos de la marca Jac, es importante analizar los costos que se generan por mantenerlos en las bodegas de Comercial Roldán.

La bodega requiere de una infraestructura adecuada para el efecto, conformada por una planta física que permita mantener el resguardo de los repuestos importados de manera ordenada y que viabilice su rotación y circulación.

Es importante indicar que la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. cuenta con una bodega construida especialmente para atender los requerimientos de este proceso y ha sido construida con el asesoramiento del personal de Jac Motors, pues este orientó en el diseño y elaboración de los planos, conforme a sus exigencias empresariales, políticas y reglamentaciones, a fin de guiar a Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. para optimizar el trabajo y su distribución en el espacio físico de la planta.

La planta y sus instalaciones son propiedad de la Empresa y su área es suficientemente amplia para el efecto. Se considera que su ubicación es sumamente estratégica, porque se ubica en una zona comercial de la ciudad de Cuenca, (avenida Loja) y junto al taller de latonería; sin embargo, lo único que se recomienda es ampliar el área de descarga para facilitar el trabajo del personal, lo que permitirá ahorrar tiempo en este proceso.

Actualmente, la bodega consta de las siguientes dependencias:

- Counter de recepción de contenedores,
- Oficina del encargado de bodega, compuesta por un escritorio, una computadora, impresora y teléfono.
- Un baño para los empleados.
- Ascensor para movilizar la mercadería y al personal en sus tres pisos, el mismo que soporta un peso máximo de 2 toneladas.

Emplazamiento general de la bodega

Foto N° 4

Bodega de repuestos Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.



Fuente: Departamento de Marketing de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
Elaboración: Jefe de Marketing.

La fotografía expuesta anteriormente pertenece a la bodega de Jac Motors, en la ciudad de Cuenca, ubicada en la Av. Loja.

5.2 Clasificación de los repuestos en la bodega

Los repuestos de los autos de la marca Jac Motors se distribuyen en el espacio físico de la bodega de acuerdo con su peso y volumen. Como es de suponer, los repuestos más pesados se ubican en la planta baja para facilitar la maniobra y su movilización, sin embargo, se dispone de un ascensor para llegar a los dos pisos superiores, donde se encuentran organizados los repuestos que en su mayoría son pequeños y manejables.

5.3 Clasificación, ubicación y codificación de los repuestos

En el siguiente apartado, se expone la clasificación, ubicación y codificación de los repuestos de los vehículos, tal como se encuentran dispuestos en las bodegas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

La sección de motores se encuentra en la planta baja, para evitar traslados que podrían afectar la atención inmediata al cliente. En esta sección se ubican los repuestos para las cajas de cambio, coronas, entre otros. Cada cercha dispone de rotulación, que posibilita la ubicación rápida de cualquier repuestos.

El sistema de codificación es alfanumérico. Por ejemplo B15-A, B15-B. Para efectuar la codificación en el sistema, se dispone de dos códigos: el primero es creado automáticamente por el sistema de la Empresa y el segundo es el número que ha sido asignado a cada repuesto desde la fábrica en China. Cabe indicar que los códigos de los productos son creados directamente en el área de importaciones.

En el área de bodega cuenta con vigilancia permanente y 11 cámaras de seguridad que permiten observar la dinámica de este sector en sus tres pisos. En cada piso, existen tres

cámaras; en la zona de descarga hay dos adicionales desde donde se controla el proceso de descarga, la entrada y salida del personal. Dispone de los servicios básicos tales como agua, luz, teléfono, hardware y software para la ejecución de sus actividades.

5.4 Recomendación para el óptimo manejo de recursos en bodega y su implicación financiera en la empresa

La bodega es el lugar de destino final de los productos importados, en nuestro caso, específicamente, de los repuestos para los autos.

Del análisis realizado, el desembarque requiere del incremento de personal para agilizar el proceso. El tiempo puede ser optimizado si la mercadería se descarga y se la acomoda en las cerchas en un menor tiempo; por lo que se ha planteado como una debilidad este cuello de botella, pues es necesario que el área de desembarque se amplíe, a fin de evitar que la mercadería sea colocada en el suelo.

Finalmente, se considera prioritario contar con una unidad de transporte adaptada a las necesidades de la mercadería que se envía a las sucursales, con el fin de garantizar que esta llegue en óptimas condiciones, pues la empresa está enfrentando una etapa de acelerado crecimiento, y será necesario que, a corto plazo, se implemente este servicio, pues sin duda la rotación de los repuestos se verá incrementada en un futuro próximo.

CAPÍTULO VI

ASESORÍA

6.1 Requerimiento de Asesoría para la importación de repuestos para la línea de automóviles de Jac Motors de la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. es una empresa que tiene experiencia en la importación del sector automotriz desde hace 40 años, sin embargo, apenas tiene dos años de experiencia en la importación de autos Sedan de la marca Jac Motors. Es por esta razón, que la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. ha considerado necesario implementar la Unidad de Asesoría para planificar la importación de repuestos de los autos de la marca Jac Motors, y de esta manera, fortalecer el crecimiento de la empresa en el mercado nacional.

6.2 Justificación y planteamiento del servicio de Asesoría

Hoy, toda empresa debe hacer frente al cambio inusitado que le impone la modernidad. Esto obliga a abandonar viejos paradigmas para ponerse a tono con los nuevos gustos y exigencias del consumidor. De aquí, que toda organización moderna piense en el usuario y ponga énfasis en la satisfacción del cliente. La primera interrogante que una empresa debe plantearse es ¿Qué buscan los clientes? Y la respuesta de los clientes es inmediata: Un precio accesible y calidad, ya sea en el servicio o en el producto, esto de acuerdo con investigaciones realizadas por Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., en el año 2011, a una muestra representativa de sus clientes. La misma pregunta planteada a la Empresa tiene como respuesta “permanecer en el tiempo”; intentar encontrar dentro del mercado competitivo, la preferencia del consumidor. La Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda. busca productividad, lo que significa ofrecer un servicio y un producto de calidad a un menor costo.

Todo proyecto de investigación parte de la identificación de los factores que inciden en la ejecución de las operaciones establecidas a partir de la previsión, planeación, organización, dirección y control, que posibilitan superar la serie de debilidades planteadas en el diagnóstico del FODA, lo que permite determinar los riesgos y los planes contingentes para actuar oportunamente.

El presente trabajo de investigación se inserta dentro de la gestión por procesos, porque si bien tienen una proyección a largo plazo, pueden ser modificados en cualquier momento. Se basa en las necesidades de los clientes, en los cambios de los insumos, los recursos utilizados del entorno y en las oportunidades de mejora establecidos en la medición y análisis de los datos generados en el proceso.

Se entiende como proceso a “un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial para generar un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de un usuario o cliente”. (Alfredo Paredes, 7) La empresa Carlos Roldán Cía. Ltda. pretende mejorar la gestión, y particularmente, la del Departamento de Importación, pues se parte de la necesidad de impulsar ciertas acciones que orienten a lograr mayor calidad en el servicio que oferta.

A través de la implementación de la Asesoría, se pretende promover lo siguiente:

1. Pasar de una toma de decisiones dirigida a otra en la que se empoderen los empleados.
2. La Gerencia y la asistencia de gerencia dejan de ser los dueños de la información, y esta pasa a ser compartida por toda la organización. Todos conocen las metas de la empresa y desarrollan los mecanismos para llegar a ella.

3. El enfoque no se orienta al desempeño individual, sino a la mejora de los procesos.
4. No se pone énfasis en el resultado, sino en la contribución a la innovación, esta requiere de capacitación y creatividad. Hoy, la empresa que tiene dentro de su personal a gente actualizada e innovadora, tiene el mayor capital. Es lo que ahora se conoce como poseer el conocimiento, y el conocimiento es símbolo de poder.
5. El riesgo no es concebido como una forma de evitarlo, sino como la oportunidad de asumirlo.
6. Finalmente, el reconocimiento individual da paso al reconocimiento en equipo.

El crecimiento y la acogida que han tenido las unidades de Jac: los automóviles A-class, B-class y Hatchback en el Ecuador a partir del año 2010, justifica plenamente la necesidad de introducir un Servicio de Asesoría con la finalidad de mejorar el proceso de importaciones, de sistematizar los procedimientos, optimizar el tiempo y lograr mejorar la atención al servicio del cliente, lo que redundaría en la productividad de toda la empresa.

6.3 Objetivos generales y específicos

Objetivo general

- Establecer el macro-proceso y los procesos de la Importación de los repuestos de los vehículos A-class, B-class y Hatchback directamente, sin intermediación, estableciendo vínculos entre los distribuidores y consumidores para ampliar el mercado de las unidades Jac en el Ecuador, y por ende, de sus repuestos.

Objetivos específicos

- Incorporar la Unidad de Asesoría para el Departamento Importación, con el fin de desconcentrar actividades y obtener mayor productividad, optimizar tiempos y ahorrar costos.

- Elaborar el diagrama del proceso de Importación óptimo para la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
- Establecer los procedimientos para cada proceso de Asesoría del Departamento de Importación.
- Estructurar un programa de capacitación para el personal del Departamento de Importación.

6.4 Análisis del FODA

El FODA permite determinar la situación actual de la Empresa, en este caso, particularmente, del Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., dentro del proyecto institucional, con la finalidad de establecer el diagnóstico como punto de partida para la administración o gestión por procesos. El término FODA corresponde a las siglas de los siguientes términos en español: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en el idioma inglés se lo conoce como SWOT que proviene de strengths, weaknesses, oportunities, therats (Rough Cibernus, 1).

Las fortalezas y las debilidades se refieren a las condiciones internas, en tanto que las oportunidades y las amenazas, se refieren a los factores externos de toda empresa. Por lo tanto, se puede tomar el control sobre las primeras, pero las segundas están fuera de nuestro alcance, debido a que trascienden a nuestro campo de acción. La identificación de las debilidades nos permite enmendarlas y las fortalezas, ser potencializadas, mientras que las oportunidades pueden ser aprovechadas y las amenazas minimizadas.

En el caso del Departamento de Importación, que es el área de interés en la presente investigación, se realizó un trabajo entre el personal involucrado del área y la bodega de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., cuyos resultados se sintetizan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 33

FODA-Factores internos

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Se dispone de infraestructura adecuada para atención al cliente.		Respecto a la infraestructura vinculada al Departamento de Importación:
2	Se cuenta con un stock completo de repuestos para los vehículos que se ofertan.	1	No se dispone de un espacio amplio para descargar la mercadería del contenedor, cuya plataforma es muy baja, lo que influye en el tiempo de descarga de los productos importados.
3	3. Liquidez financiera para la importación a través de un giro directo.	2	El espacio para la construcción del departamento de Asesoría es insuficiente y no está adecuado para cumplir con los requerimientos actuales.
4	4. El prestigio que ha alcanzado la Empresa durante los 44 años que se ha dedicado al sector automotriz en la ciudad de Cuenca.		Respecto a la Planificación estratégica:
5	5. Se tiene conocimiento sobre la rotación de repuestos.	3	Falta de capacitación continua en el manejo de catálogos de los repuestos.
6	6. Se dispone de un banco de datos sobre el sector automotriz.	4	Falta de actualización permanente en el registro electrónico de la importación en el sistema de aduanas y en los cambios que se presenten en cuanto a normas de Comercio Exterior.
7	7. Se tiene poder de convocatoria y credibilidad en el sector del transporte liviano y pesado.	5	Personal insuficiente en el Departamento de Importación y Bodega.
8	Se cuenta con experiencia laboral por parte del personal del Departamento de Importación y de Bodega.	6	La improvisación y falta de análisis del perfil profesional en la selección del personal de Bodega.
9	Es una empresa que tiene la representación exclusiva de la marca Jac Motors.	7	La inexistencia de un manual de procedimientos y competencias que especifique las actividades que deben desarrollarse en el Departamento de Importación y sus responsables.
10	Cuenta con personal capacitado para la gestión de Importación y Bodega.		En relación a la Organización:
11	Se tiene una relación armónica con ministerios y entidades gubernamentales relacionadas a comercio exterior.	8	El sistema de pedidos debe ser reestructurado para adecuarse a las necesidades actuales de la Empresa.
12	Se garantiza una atención personalizada a los clientes, prueba de manejo, entrega de información, visita a talleres, bodega y servicio post venta.	9	Existe recargo de responsabilidades en determinados empleados debido al desconocimiento y limitado personal del Departamento de Importación.
13	Existe un sistema propio de software para los procesos de Importación.		En cuanto a la Dirección y el Control:
14	Contacto directo con los proveedores.	10	Se ha presentado descoordinación en la resolución de conflictos, lo que desencadena un ambiente poco armónico con las relaciones interpersonales en el Departamento de Bodega.
15	Crédito con proveedores de importación (con navieras, transporte y seguros).	11	La ausencia de verificación del cumplimiento del proceso y de las actividades planificadas por un líder en la Bodega.

Fuente: Personal del Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora.

Los factores internos involucran a las fortalezas y a las debilidades.

Los elementos externos lo constituyen las oportunidades y las amenazas.

Cuadro N° 34

FODA-Factores externos

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
La ubicación estratégica de la empresa en la ciudad donde se encuentra la matriz.	1	El tiempo y el proceso de obtención de las licencias en MIPRO, INEN y SRI para la importación de cada embarque está supeditado a la disposición de cada Entidad.
La garantía del empaque del repuesto importado.	2	Asincronía de horarios con los productores chinos.
El crecimiento de la demanda de automóviles a nivel nacional	3	Desconocimiento del idioma chino.
El buen estado de las carreteras del país fomenta la utilización de vehículos para trasladarse internamente en el Ecuador	4	Incumplimiento y variables de tiempo sobre la entrega del pedido.
	5	Cambios permanentes en las políticas de importación y aduanas.

Fuente: Personal del Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora.

El trabajo de reflexión del personal sobre el macro proceso, los procesos y las actividades de la empresa COMERCIAL CARLOS ROLDÁN CÍA. LTDA. revelan que el Departamento de Importación y de Bodega no poseen sus procesos totalmente sistematizados, por lo que no se dispone de un manual de procedimientos establecidos documentadamente. Los procedimientos son conocidos únicamente por cada uno de los miembros que ejecutan las actividades. Dicha situación torna indispensables a las personas que, en determinadas circunstancias se ausentan, y afectan la productividad de la empresa.

Las tareas están concentradas en determinadas personas, cuyo nivel de gestión es intenso, por lo que es necesario que se deleguen ciertas responsabilidades a nuevo personal especializado, cuyos perfiles deben estar establecidos en el Manual, y entre cuyos requisitos debe estar el conocimiento del idioma chino e inglés.

La empresa requiere del establecimiento de un programa de capacitación permanente, puesto que el Departamento de Importaciones debe estar al día en la tramitación y en articulación con el Departamento Jurídico, de Bodega y de Atención al Cliente.

Con el FODA, se ha podido identificar a cada uno de los factores que influyen en la gestión de la organización, y a partir de esta información, se establecerá el proceso de mejora para actuar oportunamente. Finalmente, se debe ampliar la zona de descarga de la mercadería y de la construcción de la oficina de Asesoría de la empresa.

La planeación estratégica se define al enfoque de carácter administrativo que parte del análisis de un contexto económico y se proyecta a largo plazo. Michael Porter, (párr. 7) al respecto, considera que es necesario crear una estrategia competitiva para que una empresa pueda sobrevivir dentro de un mercado que cambia permanentemente, ante lo cual la eficiencia administrativa y la calidad no son suficientes para sobrevivir en un mercado altamente dinámico y cambiante, y además para superar esto se debe generar toda una estrategia competitiva.

Continuando con el lineamiento de Porter, para el efecto se señalan tres tipos de estrategias: el liderazgo en costos bajos, la diferenciación y el enfoque. La primera se refiere “a mantener el costo más bajo frente al volumen más alto de ventas” (Michael Porter, párr. 7). La segunda significa investigar para diseñar un producto único y la tercera consiste en poner énfasis a un grupo específico de clientes, y tal como analizamos en la presente investigación, se orienta a un segmento de la línea automotriz, dentro de un mercado geográfico específico del Ecuador. Por lo indicado, esta es la estrategia que se adopta, ya que el objetivo estratégico se reduce a servir al cliente en forma más eficiente atendiendo las necesidades de un mercado-meta.

Con la planeación estratégica se pretende encontrar las herramientas y los procedimientos precisos para poder competir en el actual mercado fluctuante que presenta cambios continuos de tecnología, nuevos modelos de vehículos, cambio en los gustos y preferencias del mercado consumidor, cambios en la política económica de los países, del que produce las unidades Jac China, como del Ecuador que las distribuye.

Dentro de la planificación estratégica, es necesario partir de lo que ya se ha establecido anteriormente: la visión, la misión y los valores empresariales, ya que es fundamental partir de la identificación de la empresa, que se desenvuelve en el ámbito automotriz, que oferta todo tipo de repuestos de la marca Jac Motors en el Ecuador y que pretende desarrollar un espíritu de pertenencia en su personal a través de un liderazgo horizontal, para desarrollar conjuntamente con sus directivos y funcionarios, principios y valores que justifiquen éticamente la toma de decisiones. Este es el eje de la cultura de trabajo que proporciona identidad a los miembros de la Empresa y cuando operan en su comportamiento constituyen la fuente de la motivación.

COMERCIAL CARLOS ROLDÁN, CÍA. LTDA., como toda empresa evalúa permanentemente su competitividad dentro del sector automotriz, la empresa goza de credibilidad por su eficiencia y seriedad, aspecto que determinó que la firma JAC MOTORS, la evalúe y la determine como su distribuidor antes del plazo señalado para asumir tal decisión.

La competitividad, según el FODA, se mide a través de elementos externos e internos: los primeros constituyen verdaderas amenazas que pueden presentarse a mediano y largo plazo, impidiendo el desarrollo de la estrategia. Estas están fuera del control de la organización: las nuevas políticas de importación, de des-aduanización, los procedimientos de embarque en

China, entre otros, mientras que nuestras fortalezas son las que han permitido crecer y ampliar la inversión.

Somos una organización que mantiene un stock completo de repuestos para todas las unidades que se ofertan, se tiene el liderazgo en el sector automotriz por la atención al cliente, se cuenta con un personal capacitado; sin embargo, las debilidades requieren de nuestra atención para ser superadas.

El verdadero cuello de botella que se crea dentro de la empresa es el momento de la descarga de los productos, debido a la incomodidad del espacio, pues consume gran cantidad de tiempo que puede ser optimizado de mejor manera.

El crecimiento del mercado exige la incorporación de personal capacitado, que desarrolle su talento dentro de la empresa. Actualmente, la toma de decisiones está centralizada en el Gerente General y el Asistente de Gerencia, por lo que surge la necesidad de incorporar dentro del staff de la organización, además de la unidad que asesore todo el proceso de la gestión de importación y bodega, un departamento de Capacitación y Mejora Continua. La empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. siente la necesidad de contar con la Asesoría de Importación, para que se constituya en el apoyo a su ámbito de acción.

Las oportunidades, consideradas los factores o circunstancias externas que se pueden aprovechar y que favorecen la comercialización de los repuestos para JAC, son el conocimiento que se tiene sobre el sector automotriz. Por todo ello, la empresa debe buscar el punto de equilibrio en donde encuentre la máxima oportunidad y el mínimo riesgo para desarrollar sus planes y fijar los procedimientos y políticas que permitirán alcanzar los

objetivos que la empresa se plantea, particularmente, en lograr los índices en el presupuesto anual de ventas.

Al evaluar los factores internos y externos a través del FODA se determinan los riesgos y los planes de contingencia que permiten actuar en el momento oportuno.

Con la implementación de una administración por procesos se pretende alcanzar lo siguiente:

1. La mejora en el diseño de un sistema de importación y articularlo con el Departamento de Bodega.
2. La optimización de los procesos de importación en cuanto a tiempos y costos.
3. Ofrecer documentación de referencia para comprender mejor el sistema de la organización.
4. Finalmente, se puede afirmar que se facilita la comunicación entre las personas que participan de la organización, garantizando el funcionamiento de los sistemas globales y articulados.

Dentro de la administración por procesos, es necesario partir de lo que ya se ha establecido anteriormente: la visión, la misión así como distinguir los procesos, entre ellos los estratégicos (gobernantes), los fundamentales y los de soporte o habilitantes.

6.5 Diagnóstico de los procesos aplicados en Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Después de realizar el análisis respectivo de la gestión que Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. aplica actualmente, se han determinado dos procesos bien diferenciados, como son los procesos estratégicos y los procesos fundamentales, los mismos que se detallan a continuación.

6.5.1 Procesos estratégicos

Son aquellos procesos que proporcionan las directrices y políticas generales para la administración de la organización Carlos Roldán Cía. Ltda. Por ejemplo, se puede mencionar la toma de decisiones sobre inversiones, aprobación de presupuestos de la empresa, entre otros, decisiones que actualmente son tomadas únicamente por el Gerente General.

En la actualidad, el Proceso estratégico, (gobernante) se concentra en la figura del Gerente General, lo que conlleva a un recargo de actividades en una sola persona, las mismas que de acuerdo al análisis realizado en el planteamiento de la Asesoría, pueden ser delegadas al personal de los distintos departamentos coordinados por la Asesoría, tal es el caso de las actividades que pueden ser descentralizadas, como por ejemplo:

- Aprobación de compras nacionales y control de los pagos.
- Autorización de cotizaciones de los fletes marítimos y aéreos.
- Aprobación de los montos de importación.
- Definición del precio al público de la mercadería.

6.5.2 Procesos fundamentales

Son los procesos que se orientan al cliente y le aportan valor para mantener una interacción ente los actores. Generan y administran los servicios internos y externos para cumplir con las metas; dentro de estos, se encuentran los departamentos de Importación, Bodega y Ventas, Departamento de Crédito y Cobranzas, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Departamento de Marketing, Departamento de Sistemas y Departamento de Recursos Humanos y Talleres.

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., hoy en día, está estructurado en departamentos, que no trabajan mancomunadamente, sino que realizan sus trabajos de manera individual y desarticulada, lo cual no permite que el trabajo sea organizado y planificado, situación que está ocasionando que la empresa no mantenga una organización en sus actividades, y esto repercute en pérdidas de tiempo, pérdidas monetarias y en la productividad de la compañía. A continuación, se describe brevemente sus limitantes.

- Existe desarticulación en los procesos de cada departamento. Estos son concebidos como secciones aisladas.
- No existe un manual de procedimientos que especifique las funciones de cada departamento en la Empresa.
- No existe un cronograma de actividades de la empresa para cada Departamento.
- Ausencia de evaluación y desempeño del personal de manera continua.
- Falta de Personal en el área de Importación y Bodega.
- Específicamente, en lo que compete al área de Importación, hace falta una persona que realice las licencias de importación.

- Hace falta ejecutar un control de actividades en los diferentes departamentos.
- No se presentan continuamente reportes de las actividades ejecutadas en Bodega.

Posterior a este análisis procederé en los siguientes apartados a plantear las alternativas para fortalecer los procesos estratégicos y fundamentales en la Empresa, así como también, plantear el establecimiento de un proceso de soporte o habilitante, que mejore su funcionalidad.

6.6 Presentación de resultados

La visión y planificación estratégica hacen evidente el accionar de la Empresa. Basándose en el sistema administrativo de Deming: Planificar Hacer, Verificar y Actuar (Kaisen, párr. 1), se planifica la mejora a partir del diagnóstico de los procesos que la requieren, en este caso: Pedido y Embarque, aunque el proceso se vincula con el de Bodega, que no es motivo de esta investigación, pero que se lo menciona por su relación.

Para sistematizar los resultados de la investigación, se ha procedido a dar respuesta a las necesidades de la Empresa, interrogantes que se plantean desde la planificación estratégica. Cuatro son las respuestas a las que se debe dar el momento que se plantea la mejora de procesos:

- 1. Desde la perspectiva financiera:** ¿Qué resultados esperan los accionistas?
- 2. Desde la perspectiva de los accionistas:** ¿Cuáles son los factores de satisfacción de nuestros clientes?

3. **Desde la perspectiva del desarrollo:** ¿Qué competencias debemos adquirir para la excelencia en los procesos?
4. **Desde la perspectiva de los procesos:** ¿En qué procesos se debe ser excelente para cumplir con las expectativas de los accionistas y los clientes? (Norton, citado por Paredes, p. 4).

De lo anotado anteriormente, a continuación procedo a responder las interrogantes planteadas desde la perspectiva de la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda. en el orden mencionado:

1. ¿Qué resultados esperan los accionistas?
Los accionistas con las mejoras tienen la expectativa disminuir el tiempo muerto y mejorar la productividad de la Empresa.
2. ¿Cuáles son los factores de satisfacción de nuestros clientes?
Los clientes esperan un producto de calidad, a bajo costo, y un servicio eficiente.
3. ¿Qué competencias debemos adquirir para la excelencia en los procesos?
Capacitación en la gestión de calidad de los procesos y en su implementación.
4. ¿En qué procesos se debe ser excelente para cumplir con las expectativas de los accionistas y los clientes?
Los procesos que requieren mejora son los correspondientes a Importación de Repuestos a partir de la realización del pedido, posterior embarque y hasta el ingreso a Bodega.

Las respuestas que se dan a las expectativas de los clientes, de los accionistas y del personal de la empresa, están vinculadas a la gestión que se propone a lo largo de la investigación.

Por lo indicado, a continuación se concluye que las expectativas de los accionistas en torno a lograr la productividad se logra con la mejora en los tiempos y calidad de los procesos. Para dar objetividad, se presenta la descripción del proceso actual de importación y de la proyección óptima, con la aplicación de la mejora en el tiempo.

Continuando con el análisis, se concluye que los clientes esperan un producto de calidad, esta tiene la garantía de la marca Jac Motors China, por las certificaciones internacionales que posee y por los dos años de garantía establecidos por el convenio bilateral.

6.7 Descripción actual del proceso de importación

En el siguiente cuadro, se puede apreciar sucesivamente las tareas que se ejecutan en el proceso de importación que actualmente se aplica en el área de comercio exterior de la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda.

Los cuadros que a continuación se detallan, (actual y óptimo) se dividen en cinco columnas, donde se presentan los siguientes elementos:

- a) **Orden del Proceso:** Indica cronológicamente la consecución de las actividades para efectivizar la importación.
- b) **Descripción de actividades:** Detalla la actividad que se ejecuta.
- c) **Día de ejecución:** Significa el número de días en que se realiza efectivamente la actividad indicada en días laborables, de lunes a sábado.
- d) **Demora en días:** Constituye el tiempo que la actividad tarda en su cumplimiento.
- e) **Observaciones:** Destaca algún componente importante que sea necesario recalcar para el desarrollo de la actividad.

Cuadro N° 35

Proceso de importaciones que se realiza actualmente

ORDEN DEL PROCESO	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	DIA DE EJECUCIÓN	DEMORA EN DÍAS	OBSERVACIONES
1	Envío de pedido de JAC Ecuador a la Fábrica en China.	1	1	Depende de la fábrica en China.
2	Revisión y envío de la cotización por parte de JAC China a Ecuador.	5	4	
3	Revisión y análisis de precios.	7	2	En caso de no ser el código que se necesita, se envía nuevamente, con la foto adjunta.
4	Confirmación de orden de pedido.	8	1	
5	Elaboración de nota de pedido.	9	1	
6	Apertura de licencias de importación (INE, MIPRO, SRI etc.).	14	5	Depende de la partida arancelaria para poder cumplir con la importación.
7	Coordinación de embarque.	15		Cotización con diferentes navieras.
8	Negociación de flete marítimo con la línea naviera.	15	1	A veces las compañías navieras no tienen buen tiempo de tránsito, al confirmar fechas de salida y tarifas.
9	Coordinación con JAC China para el envío de los documentos originales.	15	8	Este procedimiento es realizado el día 15 en la noche (hora Ecuador) y es revisado esa mañana en la fábrica (hora China) Factura Comercial, Packing List y B/L.
10	Envío de documentos al Agente de Aduanas en Guayaquil.		30	Se envían los documentos de acuerdo al día que la Naviera confirma la llegada del buque a Ecuador. Se considera que el buque se demora 30 días en tránsito
11	Nacionalización de mercadería en Guayaquil y envío a Cuenca.	45	0	
12	Recepción de mercadería en Bodega en Cuenca.		0	
13	Codificación de productos.	46	3	Chequeo de cantidades y referencias.
14	Distribución de mercadería desde bodega Matriz a sucursales.	49	4	
15	Revisión de precios para P.V.P.	53	3	
Total días		56	63	

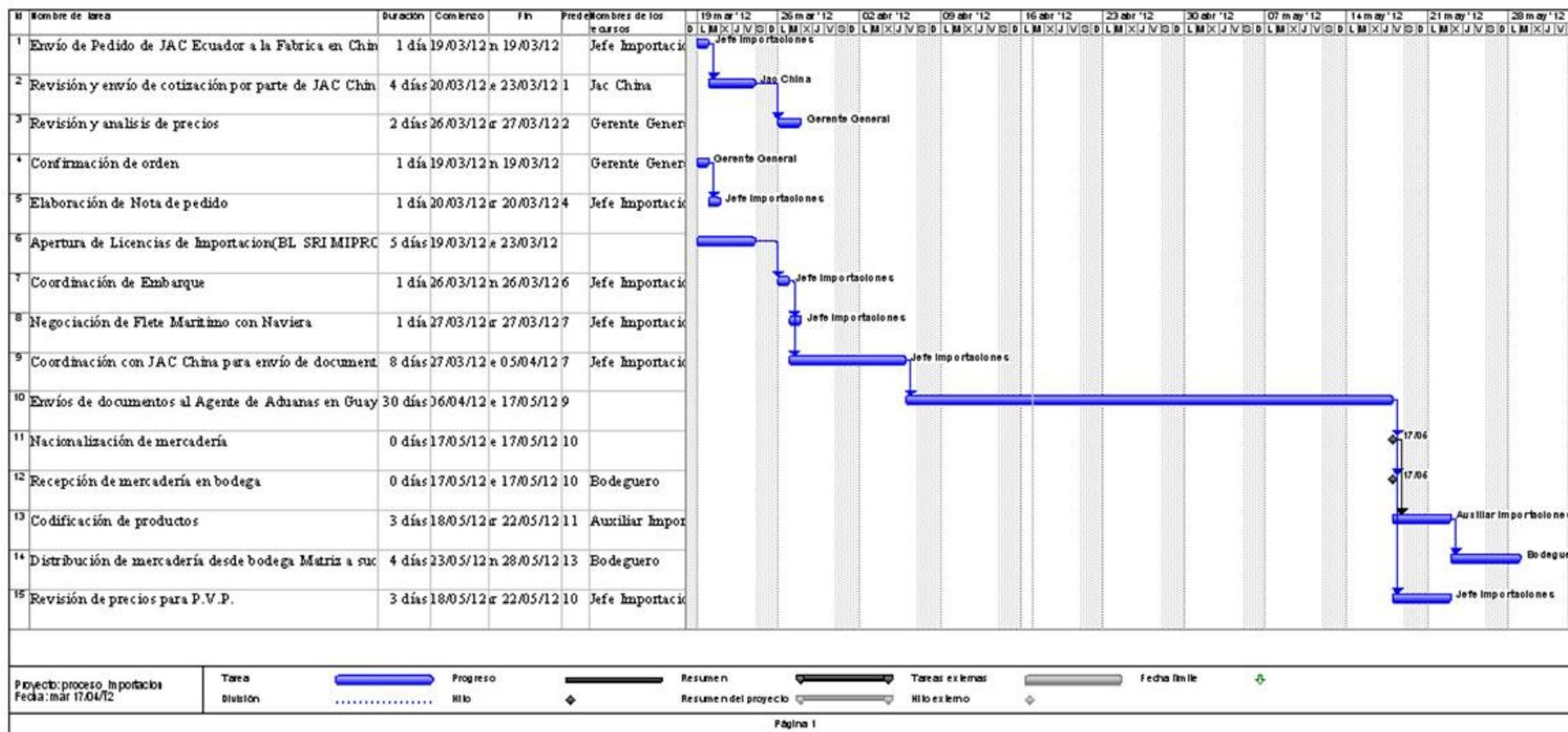
Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Para que las actividades referentes al proceso de comercio exterior que se precisan en el cuadro anterior, puedan ser ejecutadas a cabalidad, actualmente, el Departamento responsable requiere de 63 días laborables, situación que para el sistema administrativo de la empresa, es considerado elevado, ya que el servicio que ofrece la Empresa exige calidad y, sobre todo, debe ser oportuno a nuestros clientes.

El objetivo de esta Asesoría es justamente minimizar el tiempo que se emplea en los actuales momentos, y que puede observarse a continuación en la cronología que ofrece el programa digital de Microsoft Project.

Gráfico N° 4
Proceso actual de importaciones



Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
Elaboración: Autora.

Los cuadros reflejan la secuencia de acciones que se realizan para lograr gestionar el pedido, la apertura de licencias de importación hasta su ingreso a Bodega.

Luego de realizar un análisis con el personal involucrado, el Departamento de Importación considera que los tiempos utilizados pueden ser reducidos, con la implementación de personal capacitado y con la determinación de los diagramas de procesos que describen las actividades, y con ello se podría evitar desorganización y trabajo acumulado para el personal, y, por ende, pérdida de tiempo; además, algunas actividades pueden ser delegadas, por lo que se tiende a la descentralización de estas.

Se debe tener presente que el proceso de importación de los repuestos de los vehículos de la línea Sedan de Jac Motors constituye el eje central de la presente investigación, para lo que se ha establecido una propuesta frente a la existente en la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía., que se refleja en los cuadros que se adjuntan a continuación.

6.8 Descripción del proceso de importación propuesto por la Asesoría

El siguiente cuadro, revela el proceso de importación que se propone en la Asesoría planteada, el mismo que de acuerdo con la investigación realizada en este documento, es el proceso de importación óptimo, lo que requiere de la incorporación de una Unidad de Asesoría que maneje los procesos vinculados al área de comercio exterior, con lo que se lograría satisfacer la expectativa de los accionistas, ya que lo que se pretende en la Empresa es ahorrar el costo del servicio.

El tiempo en el proceso propuesto optimiza los recursos, y es factor decisivo en el proceso de pedido, de embarque y hasta el ingreso en Bodega, cuya reducción se puede apreciar claramente en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 36
Proceso de importaciones óptimo

ORDEN DEL PROCESO	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	DIA DE EJECUCIÓN	DEMORA EN DÍAS	OBSERVACIONES
1	Envío de pedido de JAC Ecuador a la Fábrica en China.	1	1	Depende de la fábrica en China.
2	Revisión y envío de la cotización por parte de JAC China a Ecuador.	4	3	
3	Revisión y análisis de precios.	5	1	En caso de no ser el código que se necesita, se envía nuevamente, con la foto adjunta.
4	Confirmación de orden de pedido.	6	1	
5	Elaboración de nota de pedido.	7	1	
6	Apertura de licencias de importación (INE, MIPRO, SRI etc.).	10	3	Depende de la partida arancelaria para poder cumplir con la importación.
7	Coordinación de embarque.	11		Cotización con diferentes navieras.
8	Negociación de flete marítimo con la línea naviera.	11	1	A veces las compañías navieras no tienen buen tiempo de tránsito, al confirmar fechas de salida y tarifas.
9	Coordinación con JAC China para el envío de los documentos originales.	11	8	Este procedimiento es realizado el día 11 en la noche (hora Ecuador) y es revisado esa mañana en la fábrica (hora China) Factura Comercial, Packing List y B/L.
10	Envío de documentos al Agente de Aduanas en Guayaquil.	41	30	Se envían los documentos de acuerdo al día que la Naviera confirma la llegada del buque a Ecuador. Se considera que el buque se demora 30 días en tránsito
11	Nacionalización de mercadería en Guayaquil y envío a Cuenca.		0	
12	Recepción de mercadería en Bodega en Cuenca.		0	
13	Codificación de productos.	43	2	Chequeo de cantidades y referencias.
14	Distribución de mercadería desde bodega Matriz a sucursales.	45	2	
15	Revisión de precios para P.V.P.	47	2	
Total días		49	55	

Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Para el cálculo de los días de ejecución de las actividades del proceso de importaciones, se suma los días de cada actividad a la cola de proceso. De aquí que: 4 días de demora más 1 de ejecución da como resultado 5 días de duración y así sucesivamente hasta llegar a los 49 días en total.

Las actividades en las que se optimiza el tiempo están:

Revisión y envío de la cotización de Jac China a Ecuador: Se optimiza un día, porque se espera que los problemas que se presentan en la actualidad como son: respuestas tardías debido a la dificultad del idioma, ya que si bien cuentan con un Departamento destinado a América Latina, este es de reciente creación, pero debido a su amplia experiencia a nivel mundial, Jac tiene el compromiso de superarse en el futuro.

Revisión y análisis de precios de los productos solicitados: El índice de error que traen los códigos respecto al catálogo solicitado es hoy elevado; frente a ello la empresa Carlos Roldán ha exigido efectividad en el envío de la cotización, ya que los gastos adicionales por las equivocaciones corren a cargo de Jac Motors China.

Apertura de licencia de importación (INE, IPRO, SRI): La especialización en una actividad proporciona destreza en el manejo de una función encargada a una sola persona, lo que afecta a la empresa, pero sí se logra que todo el personal esté capacitado para los trámites correspondientes se optimiza y agiliza la gestión que se recarga en un solo empleado, lo que permite minimizar tiempos y movimientos de ejecución a dos días. (manual de procesos y capacitación)

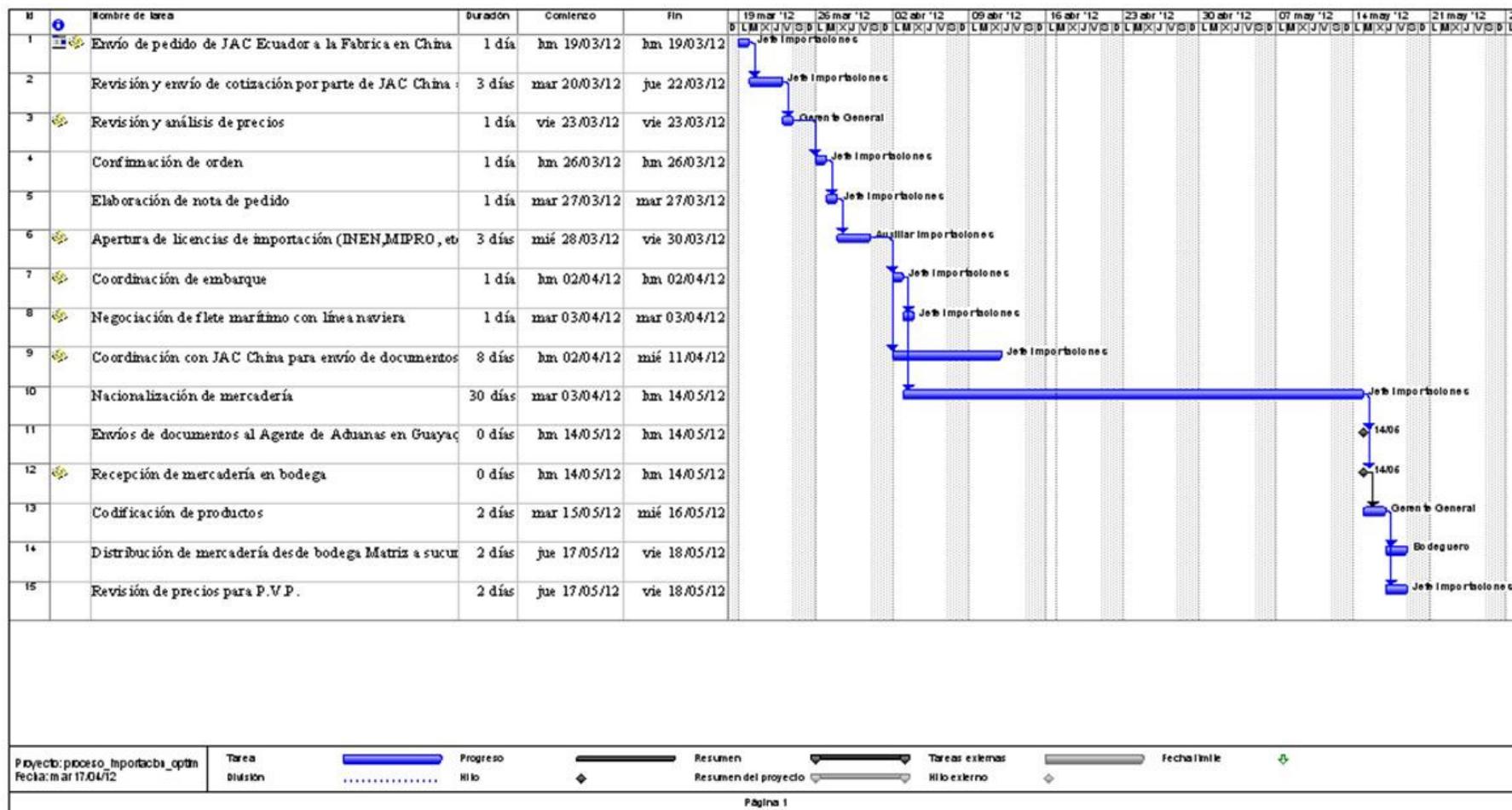
Codificación de productos: Para optimizar el tiempo de esta actividad, se requiere el incremento de personal en la Bodega (2 personas), con lo que se optimizaría el chequeo de cantidades y referencias en un día.

Distribución de mercadería desde Bodega Matriz a sucursales: Esta actividad optimiza el tiempo, (2 días) con los recursos humanos incrementados en Bodega, ya que el personal que se adiciona, desempeñaría también estas funciones.

Revisión de precios para PVP.: Esta actividad que está bajo la responsabilidad solo del Gerente, pasaría a delegarse al departamento de Asesoría, con el fin de que si se ausenta el Gerente, esa actividad no se paraliza ni sufre demoras. Se optimizaría un día.

Gráfico N° 5

Proceso de importaciones óptimo



Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Al analizar el proceso actual de Importación de la Empresa versus el que se propone a través de la implementación de la Asesoría, se puede resaltar que los tiempos se optimizan en 7 días de diferencia. Esto redundaría en la efectividad y productividad para toda la empresa; desde luego, que esta optimización de tiempo requiere de la inversión y creación de Asesoría General en Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., cuya presencia genera un valor agregado no solo al departamento de Importación, sino a todos los procesos implicados en ella.

En referencia a las competencias que requiere un servicio eficiente, éstas distan mucho de la empresa tradicional, por lo que hoy si no se capacita al personal para que se abandone el actual esquema individualista imperante, no se podrá avanzar jamás en la optimización de los procesos.

Hoy en día, el objetivo de muchos colaboradores de las empresas es conservar su puesto de trabajo, manteniendo herméticamente la información de su función laboral, para que de esta manera otra persona no pueda acceder tan fácilmente al proceso y a los procedimientos correspondientes.

Se pretende lograr un cambio de actitud, el mismo que se logra a través de la capacitación sobre los siguientes tres aspectos fundamentales que se describen:

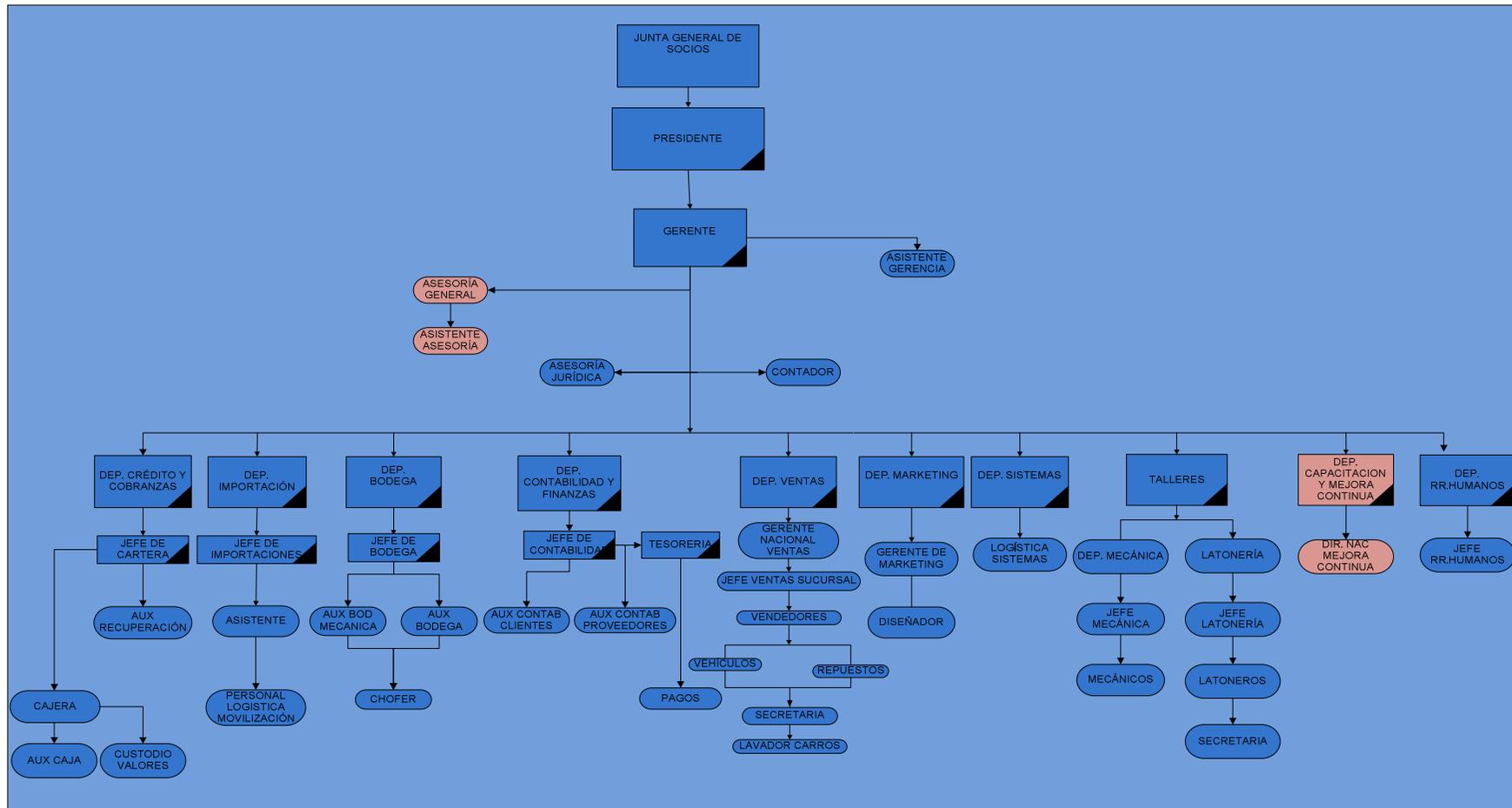
- El nuevo concepto de empresa como organismo vivo, planteado por Peter Senge, quien expone que la necesidad de transformar a las empresas del siglo XXI en organizaciones “inteligentes”, capaces de aprovechar la sinergia y la creatividad para generar conocimiento.
- Reconocimiento de las actividades, procedimientos y procesos de la empresa para mejorar la calidad del servicio.

- Estructuración e implementación de manuales de procedimientos que se incorporarán en la empresa.

La capacitación hoy es considerada como la mayor inversión, un personal capacitado no solamente significa que tiene desarrolladas habilidades y destrezas, sino que es creativo, pero para ello la Empresa debe programarla de manera permanente, por ello propongo que todo este programa esté bajo la dirección de la Unidad que se incorporaría a los procesos fundamentales: la Unidad de Capacitación y Mejora Continua, la misma que está articulando a todos los Departamentos fundamentales de la Empresa y vinculada directamente con la Asesoría, dentro del sistema de gestión de la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda., como proceso de soporte o habilitante.

Cuadro N° 37

Organigrama organizacional con la adición del nuevo departamento



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Comercial Carlos Roldán.
 Elaboración: Autora.

Finalmente, el mayor aporte que se da en esta investigación es la inclusión del proceso denominado de soporte o habilitante a través de la incorporación de la Asesoría, pero considero necesario plantear cómo está concebido, para poder tener claridad acerca de su importancia dentro de la empresa.

6.9 Implementación del proceso de soporte o habilitantes

Son los que posibilitan el funcionamiento de los procesos estratégicos y los fundamentales. Se dividen en dos: de asesoría y de apoyo. En el primer caso se incluyen a las unidades o departamentos que asesoran en materia especializada a la gestión, tal es el caso de Asesoría Jurídica y es en este grupo en el que se ubica la nueva instancia que se propone: Asesoría para la empresa, y, en el caso de la presente asesoría, se enfoca su accionar a la Asesoría en comercio exterior para el Departamento de Importación. En los procesos de apoyo se considera a Contabilidad y Finanzas.

Con la presencia de la Unidad de Asesoría en el sistema de gestión de la empresa Carlos Roldán Cía. Ltda., se pretende mejorar los procedimientos de Importación, superando las siguientes limitantes:

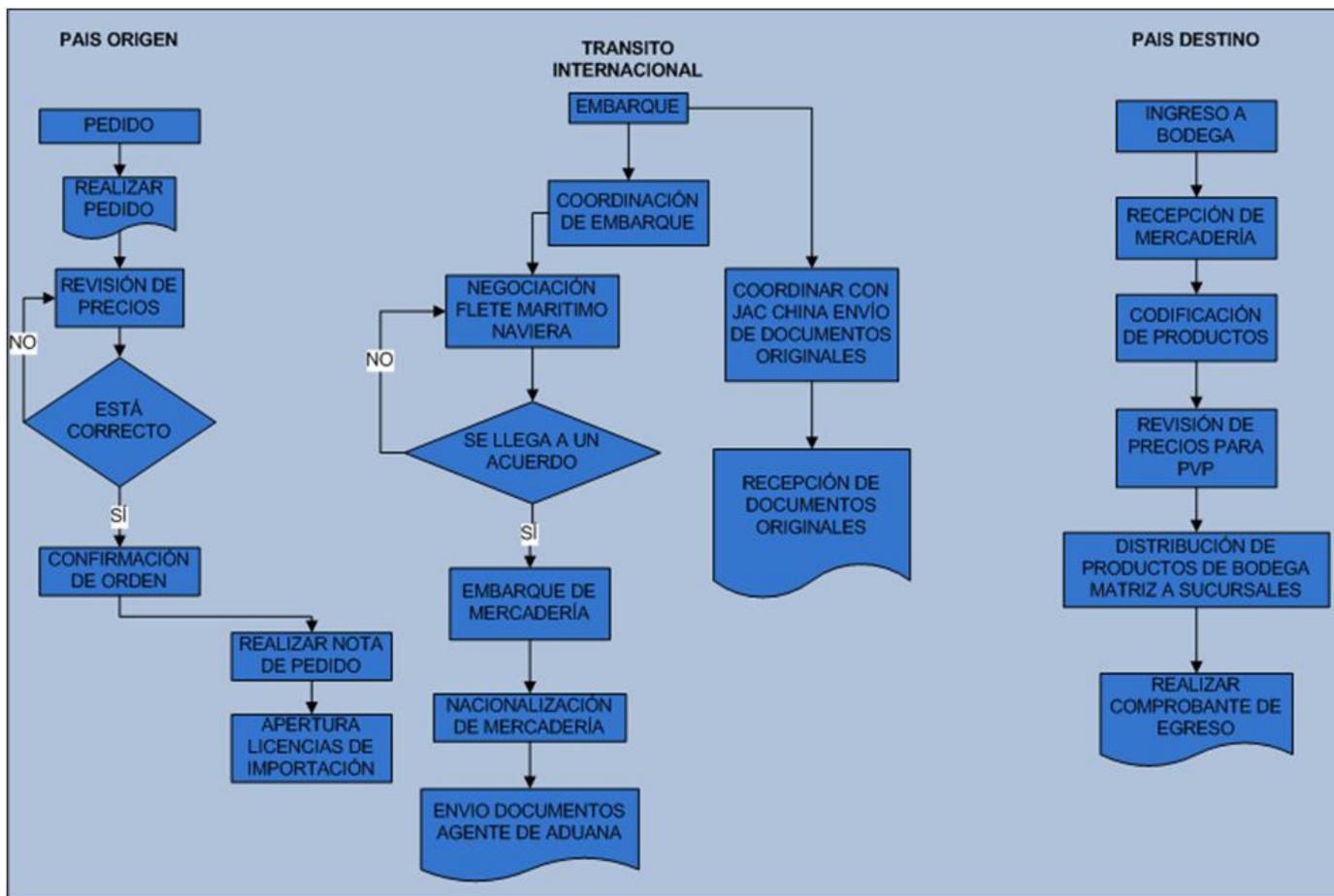
- Demora en la revisión y confirmación de precios de la solicitud o nota de pedido.
- Congestión de actividades en la apertura de licencias de importación.
- Lentitud en la descarga de los repuestos por la falta de amplitud en el espacio de bodega y falta de personal.

- Falta de personal para establecer los códigos de la nueva mercadería en bodega.
- Falta de personal para la movilización de la mercadería de la matriz a las sucursales.

En razón del diagnóstico establecido, es necesario plantear un flujograma de procesos de importación para visualizar las actividades que se requieren dentro del área de comercio exterior.

Dicho flujograma parte del diagrama de los tres procesos que están implícitos en la mejora: pedido, embarque y bodega.

Cuadro N° 38
Procesos de importación propuesto

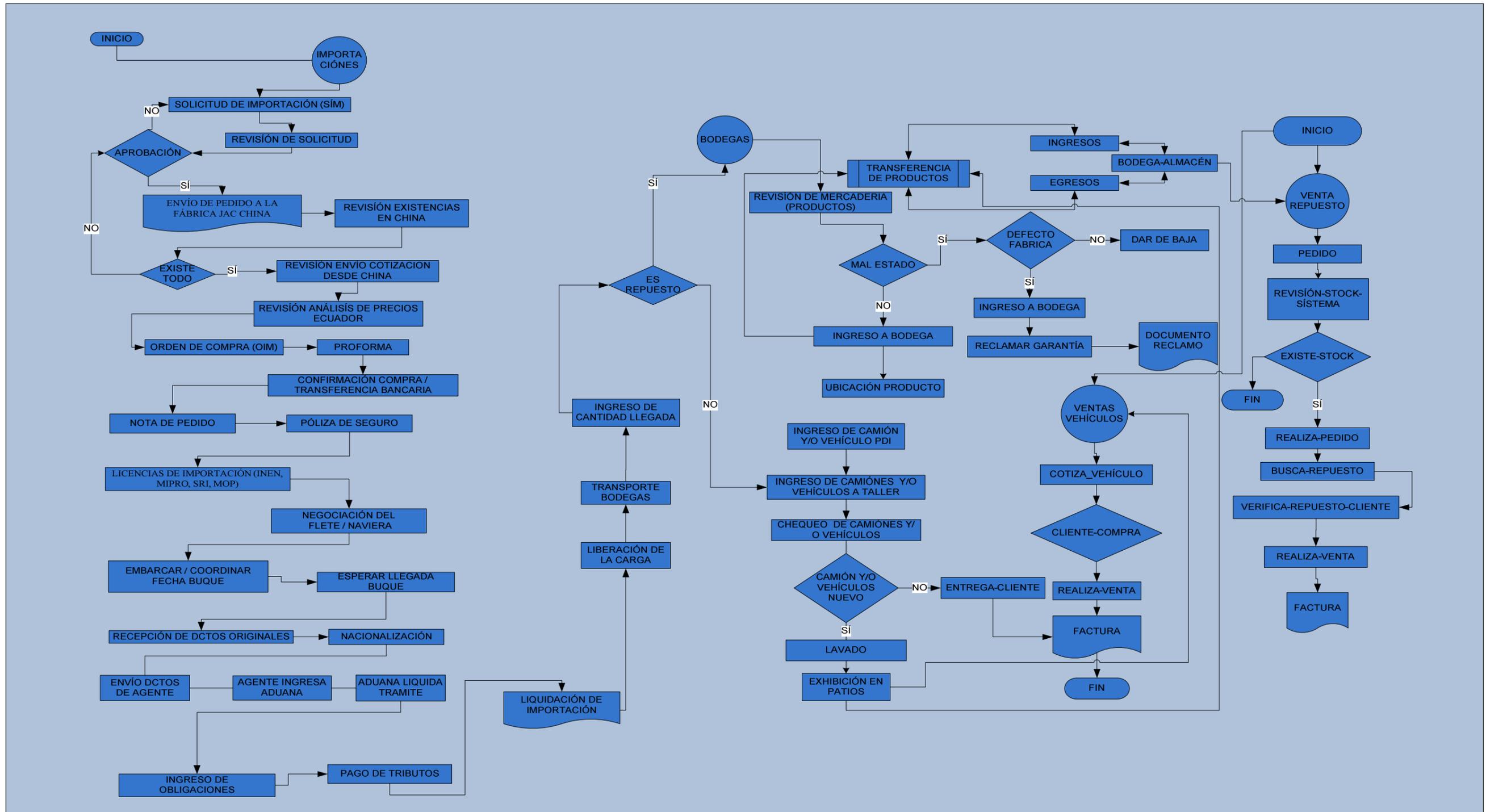


Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
Elaboración: Departamento de Importación y la Autora.

Como se puede observar, cada uno de los tres procesos tiene una entrada y una salida, esta última no es sino el producto que genera cada proceso. Así, la solicitud de pedido concluye con la apertura de licencias; el de embarque con la nacionalización de la mercadería y el de bodega, con el ingreso para su correspondiente codificación e imposición del precio, previo a la venta al público. Aquí se pueden observar los procesos, las actividades y las decisiones que implican una respuesta afirmativa o negativa, y el correspondiente documento de soporte o respaldo.

A continuación, se puede apreciar el flujograma de procesos total que actualmente se aplica en la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda.

Cuadro N° 39
Flujograma de procesos aplicado actualmente



Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán.
Elaboración: Departamento de Importación y Sistemas.

La descripción de la cadena de valor se puede evidenciar en el flujograma de procesos general que expresa la secuencia de todos los procedimientos, actividades, decisiones y documentos que se generan dentro de la empresa, y de las interrelaciones existentes entre los distintos procesos.

Esto proporciona una visión global del sistema de gestión de la empresa Carlos Roldán Cía. Ltda. orientada desde el enfoque de procesos, cuya total implementación será parte de un proyecto futuro. Por ahora, la Asesoría se centra en el área de comercio exterior, es decir, en el Departamento de Importación, tal como se ha explicado anteriormente.

La presencia de la Asesoría, sin embargo, no solo agiliza la gestión del área de comercio exterior, sino que supera las limitaciones relacionadas con los procesos estratégicos y fundamentales. Así se lograría aliviar la gestión de la Gerencia General de la siguiente manera:

- **Aprobación de compras nacionales y control de los pagos:**
- Esta actividad puede delegarse al jefe de importaciones.
- **Autorización de cotizaciones de los fletes marítimos y aéreos:** Es otra de las actividades que no debería estar en el proceso gobernante, ya que el jefe de importación sería el encargado de negociar con las navieras.
- **Aprobación de los montos de importación:** Si la aprobación ya fue dada por el gerente general, esta no puede regresar para ser controlada nuevamente, luego de que fue revisada por el Jefe de importaciones. Esta actividad debe ser asumida por el Jefe de ventas que es el que conoce del movimiento de rotación de las piezas y de su procedimiento.

- **Definición del precio al público de la mercadería:** Es este uno de los procesos que requiere ser documentado. Deben establecerse los factores que se involucran en el precio de venta al público (PVP), ya que si el gerente general se ausenta, no puede paralizarse la atención al cliente.

El aporte de la investigación resultaría incompleto si no se adiciona un Manual de funciones, el mismo que completa y documenta el enfoque por procesos, lo cual será analizado a continuación.

6.10 Estructura orgánica a nivel general de la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Toda gestión empresarial requiere de la descripción de la cadena de valor descriptiva que se inicia con el Proceso Gobernante y que concluye en el cliente, que son los usuarios de los vehículos Jac Motors, estableciendo dentro de ella a la nueva unidad de Asesoría. Esta debe tener clarificada la misión, la persona responsable, sus atribuciones y responsabilidades. Como Asesoría se vincula directamente con el proceso gobernante, por lo que considero necesario incluirlo, ya que la Asesoría se vincula directamente y sería parte del Manual de Funciones que debe establecerse de manera general, pero que ahora se lo enfoca al área de estudio; proceso de importación, así como a la unidad que se agregaría al sistema administrativo de la empresa, y la de capacitación y mejora continua.

Proceso gobernante

Unidad Responsable: Gerente General.

Misión: Direccionar estratégicamente la gestión, regulación y planificación nacional de la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Responsable: Gerente General.

Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Desarrollar políticas de acuerdo con los estatutos de la empresa y leyes del territorio nacional y del país proveedor, China.
- b) Aprobar planes y programas que deben aplicarse a nivel nacional garantizando la calidad en la distribución de vehículos de la flota Jac Motors.
- c) Crear, reorganizar o suprimir puntos de distribución de los productos Jac Motors.
- d) Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa mediante la planificación, organización, gestión, ejecución y evaluación del sistema administrativo, de los presupuestos y programas de compra y venta de las unidades Jac Motors.
- e) Definir programas de capacitación e innovación para el personal con otros organismos nacionales o internacionales.
- f) Dictar normas generales sobre la gestión y función de los Distribuidores a nivel nacional.
- g) Coordinar y gestionar la cooperación técnica internacional para promover la capacitación del personal nacional e integración con China.

- h) Aprobar presupuestos.
- i) Fomentar y estimular el desempeño del personal de todo el país.
- j) Expedir resoluciones que reglamenten la publicidad dentro del territorio nacional.
- k) Nombrar o renovar a todos los jefes departamentales de la Empresa y de sus distribuidores.
- l) Delegar atribuciones en el nivel que se creyere conveniente.

Procesos fundamentales

La nueva propuesta genera una unidad que está vinculada estrechamente con Asesoría General y es la Unidad de Capacitación y Mejora Continua.

Unidad responsable: Dirección Nacional de Capacitación y Mejora Continua.

Misión: Implementar un sistema permanente de formación continua para el personal para incentivar la investigación y la innovación empresarial.

Responsable: Director Nacional de Capacitación y Mejora Continua.

Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Diseñar parámetros para la implementación de programas de formación continua en todos los centros de distribución de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
- b) Definir los parámetros para el diseño e implementación del sistema de formación continua de acuerdo con las necesidades del mercado consumidor.

- c) Ajustar los estándares del sistema de formación en base a la retroalimentación de la oferta de Jac Motors.
- d) Planificar en coordinación con Gerencia General, las Unidades o Departamentos de Recursos Humanos, Calidad, Contabilidad y Finanzas y demás unidades vinculantes, el programa de capacitación permanente de la empresa.
- e) Definir la temática de la capacitación en respuesta a las necesidades de la empresa.
- f) Determinar en coordinación con el Departamento de Marketing, el diseño de los materiales instructivos para los cursos de formación del personal.
- g) Diseñar el sistema de evaluación de todos los componentes de los programas de capacitación.
- h) Diseñar en coordinación con organismos institucionales sistemas de certificación de la calidad y actualización y mejoramiento continuo.
- i) Establecer el uso de estándares de desempeño profesional en las diferentes unidades de la empresa para la evaluación del personal.

Productos

- a) Plan de implementación de los proyectos de formación continua y mejoramiento profesional.
- b) Diseño e implantación del sistema de formación continua del personal a nivel nacional.
- c) Plan de formación continua para:
 - Elaboración de pedidos, nacionalización de la mercadería y expendio al cliente.
 - Sistema de evaluación de todos los componentes de los programas de formación continua (ponentes o instructores, participantes, recursos)

- d) Diseño de estándares de desempeño profesional para cada una de las Unidades o Departamentos de la Empresa.

Proceso de soporte o habilitante

Unidad responsable: Dirección General de Asesoría.

Misión: Desarrollar programas de Comercio Exterior con sujeción a las normas de Ecuador y China, para atender el mercado nacional y gestionar acciones encaminadas a fortalecer los lazos de cooperación bilateral con los proveedores y asesorar, impulsar, coordinar y articular con todos los niveles de la empresa bajo parámetros de calidad.

Atribuciones y responsabilidades generales

- a) Administrar el sistema de importación de las unidades Jac Motors en Ecuador.
 - b) Coordinar el sistema de distribución a los subdistribuidores de la Costa, Sierra y Región Amazónica.
 - c) Coordinar y articular las relaciones de comercialización con los distribuidores en las diferentes ciudades del País.
 - d) Estructurar en coordinación con los Departamentos vinculados:
 - Un modelo de gestión.
 - Un manual de procedimientos para cada subdistribuidor atendiendo a las necesidades del mercado local.
 - e) Introducir innovaciones en base a experiencias exitosas.
- a) Establecer mapas de clientes potenciales en el territorio nacional.
 - b) Ampliar la cobertura del servicio de distribución de los productos que se ofertan.

- c) Asegurar la contratación de profesionales que dominen inglés y mandarín.
- d) Coordinar y articular con el Departamento de Recursos Humanos:
 - La definición de módulos de formación personal.
 - Perfiles de formación y desempeño profesional.
- e) Coordinar y articular con Gerencia y Finanzas la:
 - Ampliación de la Infraestructura.
 - Uniformes.
 - Alimentación.

Atribuciones y responsabilidades específicas para el Departamento de Importación

- a) Asesorar a Gerencia General y al Departamento de Importación sobre los montos de importación de repuestos de la línea de vehículos Sedan A-class, B-class y Hatchback.
- b) Efectuar las acciones para la ejecución del pedido, la revisión de precios y confirmación de la orden.
- c) Elaborar la nota del pedido.
- d) Realizar la apertura de licencias de importación del pedido.
- e) Coordinar los embarques de importación.
- f) Realizar las cotizaciones de fletes marítimos y aéreos.
- g) Negociar el flete marítimo con la naviera seleccionada.
- h) Coordinar con Jac Motors el envío y recepción de los documentos originales.
- i) Controlar la vigencia y conveniencia de los seguros para la mercadería importada.
- j) Vigilar el proceso de nacionalización de la mercadería importada.
- k) Enviar la documentación pertinente para desaduanizar el contenedor en territorio nacional.

- 1) Ingreso a Bodega, en donde sigue un proceso específico de codificación y establecimiento de precios para la venta al público, antes de ofertarse al mercado.

Productos del proceso de pedido

- a) Nota de pedido.
- b) Licencias de importación. (Documento que recoge los datos del proveedor e importador por cada contenedor).

Productos del proceso de embarque

- a) Factura Comercial.
- b) Packing List.
- c) B/l.
- d) Seguros.

6.11. Plan de capacitación y comunicación para el Departamento de Importación

Entre una de las responsabilidades de Asesoría, está la profesionalización y capacitación permanente del personal con el fin de lograr mayor productividad. Por este motivo, se introduce la unidad de Capacitación y Mejora Continua, con la cual se coordinan las acciones tendientes a cumplir con un plan y programa establecido en el cronograma, aprobado por la gerencia general. Esto se concretiza en la propuesta del siguiente taller:

Taller: “Mejora de la calidad en los procesos de pedido, embarque y bodega”.

Destinatarios

Personal que interviene en los procesos de pedido, embarque y bodega.

Contenido

1. La empresa, una organización inteligente.
2. Administración por procesos.
3. Determinación de los procedimientos para el proceso de pedido, embarque y bodega.
4. Incorporación de la administración por procesos en el Departamento de Importación.

Objetivos

1. Identificar las características de una organización inteligente y conocer la teoría de procesos dentro de la administración.
2. Reconocer los procesos del departamento de importación.
3. Manejar una metodología en torno a la identificación, diagramación y mejoramiento.
4. Determinar indicadores de gestión.
5. Estructurar un modelo para el manejo de la documentación.

Metodología

1. Exposición-Debate.
2. Talleres de trabajo.
3. Reuniones plenarias.

Recursos humanos

- Director de capacitación y mejora continua.
- Asesoría general.
- Asistente de asesoría.
- Especialista en calidad.

Recursos materiales

- Identificadores para los participantes.
- Carpeta para todos los participantes con la reproducción del material.
- Esferográficos.
- Mobiliario.

Recursos tecnológicos

- Computador.
- Programa Microsoft Visio (Programa de creación de diagramas que comunica gráficamente).
- Impresora.
-

Recursos financieros

- Materiales de oficina.
- Empresa de asesoría 3d

Cuadro N° 40

Recursos Financieros

CONCEPTO	MATERIALES	VALOR
MATERIALES DE OFICINA	Carpetas, hojas, borrador, clips	80
EMPRESA DE ASESORIA 3D	Capacitación	2000
Total		2080

Fuente: Departamento de Compras

Elaboración: Autora

Evaluación

Este proceso se realizará a través de indicadores de desempeño:

- **Eficacia del servicio/actividad:** Este indicador se calcula a través de la fórmula $\frac{\text{actividades realizadas}}{\text{actividades programadas}}$. Se expresa en porcentaje. Esta evaluación está dirigida a la Asesoría y a la Unidad de Capacitación y Mejora continua.

Cuadro N° 41
Cronograma de actividades

	PRIMERA SEMANA	SEGUNDA SEMANA	TERCERA SEMANA	CUARTA SEMANA
Nuevo concepto de Empresa.	→			
Gestión por Procesos.	→			
Reconocimiento de los procedimientos y actividades.		→		
Implementación del sistema de procesos.				→

Fuente: Diagrama de Gantt. Administración por procesos de Alfredo Paredes.

Elaboración: Autora.

Los contenidos establecidos se desarrollarán en cuatro sábados, durante la jornada de 8 horas, en un mes, es decir, el taller tendrá una duración de 32 horas.

Organigrama para el Taller de Capacitación y Mejora Continua

La organización del taller de capacitación requiere del apoyo de los distintos departamentos o procesos fundamentales, y de hecho de la aprobación del Gerente General o proceso gobernante.

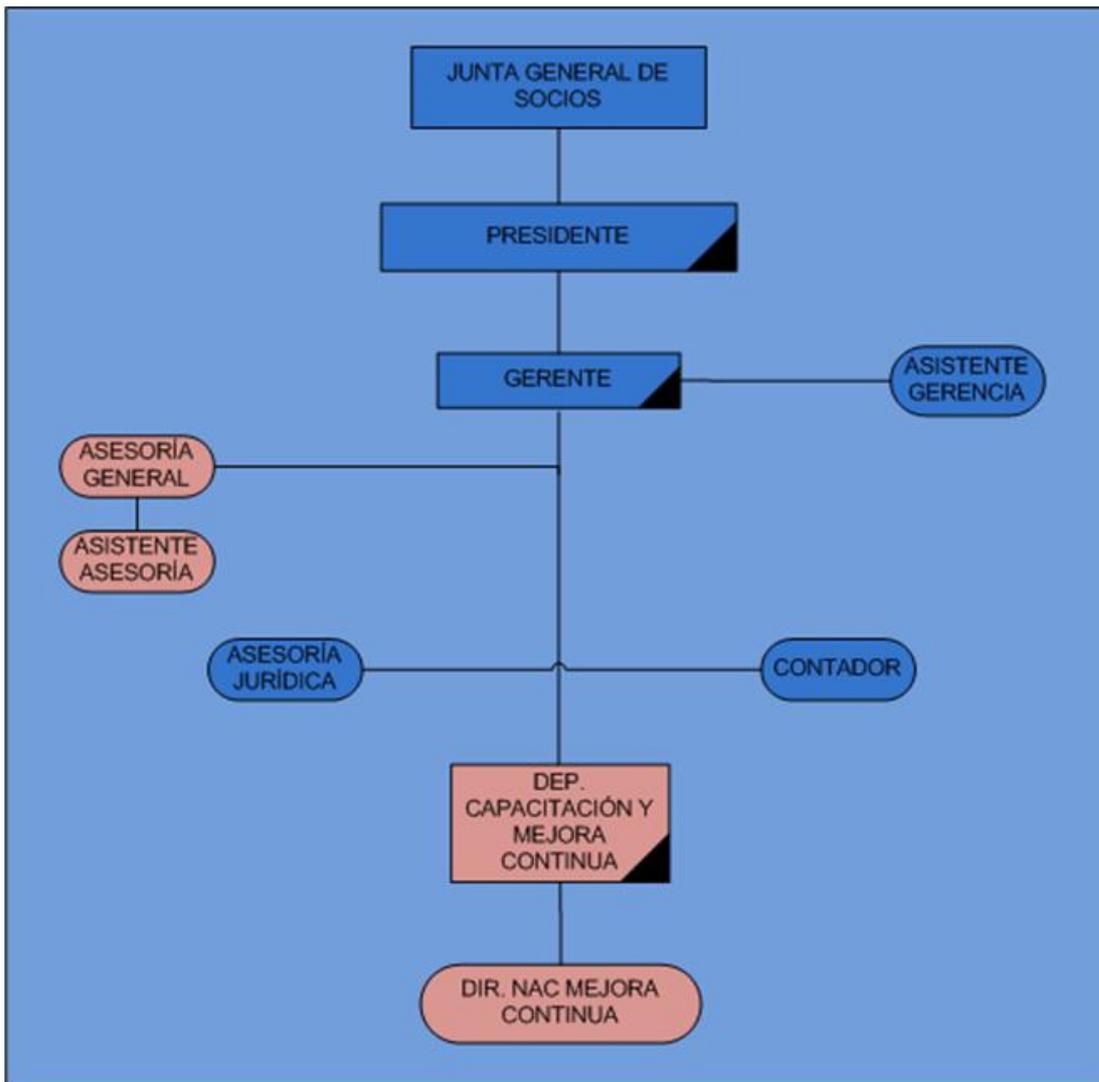
La organización del Taller de Capacitación y Mejora Continua establece las siguientes relaciones con las distintas unidades de la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda., y con la implementación de la Unidad de Asesoría, permite observar las interrelaciones entre los distintos procesos.

- **Proceso estratégico o gobernante:** Gerencia General.
- **Procesos fundamentales:** Capacitación y mejora continua, contabilidad y finanzas.
- **Proceso habilitantes:** Asesoría.

A continuación se presenta la inclusión de la Asesoría planteada en el organigrama de la Empresa, y así comprender gráficamente su interrelación.

Cuadro N° 42

Flujo del proceso implementado



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Responsable Coordinador/a de Asesoría

- Diagnosticar la necesidad de capacitación.
- Planificar el Proyecto de capacitación con la Unidad de Capacitación y Mejora Continua.
- Presentar el Proyecto de Capacitación para su aprobación a Gerencia General.
- Determinar la temática del Taller.

- Asesorar sobre la contratación de ponentes especializados.
- Coordinar la ejecución y evaluación del proyecto.

Asistente de Coordinación de Asesoría

- Elaborar la nómina de participantes seleccionados y entregar una copia a las unidades vinculadas al evento: Calidad, administrativa-Financiera, Asesoría General, etc.
- Distribuir el reglamento de capacitación y mejora continua.
- Enviar los trípticos a cada ciudad donde hay los puntos de distribución de los productos, Jac Motors.
- Elaborar el listado para la rotulación de las áreas que se utilizarán para la aplicación del Proyecto.
- Preparar el material que se utilizará en la capacitación.
- Recibir a los participantes y entregarles el material del curso.
- Seleccionar la música para la ambientación del recinto de capacitación.
- Comunicar y convocar al curso al personal seleccionado a través del correo electrónico.
- Brindar apoyo logístico en todo lo que concierne al proyecto.

PROCESOS FUNDAMENTALES: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA

Responsable: Director de Capacitación y Formación Continua

- Elaborar el proyecto para la realización del curso “Mejora de la calidad de servicio para el Departamento de Importación y Bodega”.

- Elaborar el cronograma de capacitación.
- Establecer el número de participantes en relación con el área disponible.
- Elaborar y divulgar el reglamento de capacitación continua.
- Entregar a la Unidad Administrativa-Financiera los requerimientos para el evento (adquisiciones, gastos, materiales, etc.).
- Coordinar con la Unidad de Marketing y presentar al Gerente General los prototipos de diseño de los trípticos promocionales para su selección y aprobación.
- Seleccionar a los ponentes y participantes.
- Elaborar el plan de actividades de cada una de las unidades que se vinculan con el evento.
- Estructurar el check-list del Proyecto
- Operativizar el plan.
- Implementar correctivos al plan.
- Evaluar el cumplimiento del plan
- Verificar que todos los seleccionados hayan sido convocados.
- Elaborar el programa de inauguración y clausura y presentar al Gerente General para su aprobación.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Responsable: Director del área de contabilidad y finanzas

- Elaborar el presupuesto general del Proyecto “Mejora la calidad del servicio”.
- Registrar el pago de los ponentes y gastos aprobados en el presupuesto del proyecto de capacitación.

- Contratar la impresión de trípticos e identificadores de participación al evento.
- Contratar el servicio de coffee-break para los días de la capacitación y para la inauguración y clausura.
- Adecuar el local del evento: (pintura, sillas, pantalla, computador, micrófonos, etc.).
- Contratar servicios ocasionales (personal de servicio, electricista, seguridad).
- Adquirir materiales de aseo y limpieza.
- Comprar y entregar el material (poligrafiados, cuadernos, esfero, carpetas) a los participantes con la firma de asistencia.
- Reservar y comprar pasajes (ida-vuelta) de los ponentes y personal de otras provincias.
- Cancelar el valor de hospedaje de los ponentes y personal de otras provincias.

6.12. Planteamiento del plan de seguimiento y evaluación

La evaluación se basa en indicadores de desempeño, tal como se indicó anteriormente, pero para ello se debe definir un modelo de formato para establecer el registro de las actividades y continuar con el seguimiento, que en adelante se llamará “Programa de Auditoría”.

He aquí un formato elaborado para el efecto del taller, que es síntesis de lo expuesto anteriormente.

Cuadro N° 43
Formato para Asesoría

Objetivo del Programa: Administrar por procesos.		
Alcance del programa: Área de Importación		
Recursos: Humanos, materiales, tecnológicos y financieros.		
PROCESOS	FECHAS/CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Pedido		
Embarque		
Bodega		
Observaciones		
Aprobado por: Asesoría	Elaborado por Director de Capacitación y Mejora continua	

Fuente: Programa de Auditoría. Administración por procesos de Alfredo Paredes.

Elaboración: Autora.

En la sección de anexos se incluye una serie de formatos que servirán para auditar la implementación de la gestión por procesos, cuando se generalice en toda la empresa, y particularmente, para evaluar el seguimiento en el Departamento de Importación.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. Análisis financiero de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

En este apartado se presentan los principales estados financieros correspondientes a la empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. con la finalidad de expresar las principales cuentas contables que se registran en la compañía y el movimiento de dinero que mantiene la empresa para continuar con la ejecución de su actividad económica.

Es importante resaltar que Comercial Carlos Roldán es una empresa que tiene varios años de funcionamiento en el mercado, y su actividad en el sector automotriz conjugada con el crecimiento que ha presentado año tras año, le ha exigido hacer uso de la tecnología e implementar sistemas informáticos para llevar un ordenado registro contable de las transacciones que se realizan, por ello, hace 6 años, la empresa implementó un sistema informático integrado donde se mantiene los estados financieros permanentemente actualizados, los mismos que están a cargo del departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán. Cía. Ltda.

Con este antecedente, a continuación se presenta un resumen extraído de los estados financieros actualizados, como son el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja, los cuales han sido entregados por el Departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

7.1.1 Balance general

A continuación, se presenta el Balance General de la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Cuadro N° 44
Balance general

BALANCE GENERAL					
Cuenta	Nombre	Saldo Inicial	Débitos	Créditos	Saldo Final
1	Activo	9.290.778,07	8.327.577,68	7.221.530,92	-
11	Activo Corriente	7.947.221,16	7.953.081,15	6.933.855,31	89.664,47
111	Disponible	319.742,10	1.703.088,32	1.626.593,82	3.962,37
112	Exigible	4.626.140,01	3.442.510,87	2.956.938,69	51.117,12
113	Realizable	2.998.339,97	2.807.481,96	2.350.007,60	34.558,14
114	Diferido	2.999,08	-	315,19	26,84
12	Activos no Corriente	1.343.556,91	374.496,53	287.675,61	14.303,78
121	Activos Fijos Depreciables	115.245,66	293.287,57	2.667,29	4.058,66
123	Activos Fijos No Depreciables	1.228.311,25	81.208,96	285.008,33	10.245,12
2	Pasivos	- 4.752.519,72	1.044.479,05	2.551.711,64	- 62.597,52
21	Pasivos Corrientes	- 4.752.519,72	1.044.479,05	2.551.711,64	- 62.597,52
211	Pasivo Corto Plazo	- 4.752.519,72	1.044.479,05	2.551.711,64	- 62.597,52
3	Patrimonio	- 2.648.172,91	-	1.488.899,61	- 41.370,73
31	Capital Y Reservas	- 2.648.172,91	-	1.488.899,61	- 41.370,73
311	Capital Y Reservas	- 31.152,65	-	-	- 311,53
312	Reservas	- 41.224,15	-	40.723,66	- 819,48
313	Aporte Futuras Capitalizaciones	- 31.152,65	-	-	- 311,53
314	Resultado De Ejercicios	- 2.544.643,46	-	1.448.175,95	- 39.928,19
0	RESULTADO DEL PERIODO	1.890.085,44	9.372.056,73	11.262.142,17	-
	PASIVO Y PATRIMONIO	9.290.778,07			

Fuente: Departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Contabilidad y Finanzas.

Del Balance General, se desprende que el saldo final de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. es de USD 39.928.19.

El Balance presentado ha sido elaborado por el Departamento de Contabilidad, de acuerdo a los movimientos de la empresa tomando en cuenta las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad).

7.1.2 Estado de pérdidas y ganancias

A continuación, se presenta el estado de pérdidas y ganancias correspondiente a Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Cuadro N° 45
Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Cuenta	Nombre	Saldo Inicial	Débitos	Créditos	Saldo Final
41	Ingresos Por Ventas	7.603.640,26	58.363,28	1.003.448,42	- 8.502.730,36
411	Ventas Nacionales	- 8.008.321,98	4,05	1.003.438,06	- 9.011.755,98
412	Devoluciones Y Descuentos	450.676,75	58.359,23	10,36	509.025,62
42	Ingresos Varios	- 45.995,03	2.147,79	8.885,29	- 52.732,53
421	Otros Ingresos	- 45.995,03	2.147,79	8.885,29	- 52.732,53
5	Costos	4.934.603,21	639.738,70	33.072,91	5.547.739,51
51	Costo De Ventas	4.934.603,21	639.738,70	33.072,91	5.547.739,51
511	Costo De Ventas	4.934.603,21	639.738,70	33.072,91	5.547.739,51
6	Gastos	778.951,61	293.428,98	6.621.334,47	- 5.548.953,89
61	Gastos Operacionales	96.467,04	28.743,14	392,88	124.817,30
611	Gastos De Administracion	96.467,04	28.743,14	392,88	124.817,30
62	Gastos De Ventas	432.225,05	115.686,40	695,92	547.215,52
621	Gastos De Ventas	432.225,05	115.686,40	695,92	547.215,52
63	Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
631	Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
64	Gastos Varios	9.703,90	106.507,76	-	116.211,66
64001001	Gastos Varios	9.703,90	106.507,76	-	116.211,66
7	Gastos No Deducibles	- 6.470,50	147.133,18	139.448,31	1.214,37
71	Gastos No Operacionales	- 6.470,50	147.133,18	139.448,31	1.214,37
711	Gastos Varios N/D	- 6.470,50	147.133,18	139.448,31	1.214,37
	RESULTADO DEL PERIODO	1.890.085,44	9.696.274,83	7.806.189,40	-

Fuente: Departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Contabilidad y Finanzas.

El estado de resultados está conformado por Ingresos, Costos, Gastos Operacionales administrativos y Gastos operacionales de ventas.

Los ingresos están conformados por todas las ventas del periodo menos los descuentos y devoluciones. Los costos han sido calculados en base al método promedio en lo que corresponde a repuestos, y para los vehículos el método de último costo.

Los gastos están clasificados por su destino así tenemos el gasto de Administración, Beneficios Sociales, Gastos de servicios, Gastos de Mantenimiento, gastos de impuestos entre otros.

7.1.3 Flujo de caja

Cuadro N° 46

Flujo de caja

Elaboración: Departamento de Contabilidad y Finanzas.

Fuente: Departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

7.2 Gastos de importación

Con la finalidad de reflejar los gastos que se requieren para la importación de repuestos de los vehículos A-class, B-class y Hatchback de la marca Jac Motors, a continuación se presenta un ejemplo del cálculo de gastos registrados en la importación del mes de diciembre del año 2011, la misma que salió del puerto de Shanghai en China y arribó al puerto de Guayaquil en Ecuador, sin realizar escalas o transbordos en su trayecto. El cálculo de los gastos ha sido considerado desde el valor inicial del repuesto (valor FOB) hasta que el contenedor arribó a nuestra matriz en la ciudad de Cuenca.

Cuadro N° 47

Cálculo de gastos de importación

PROVEEDOR	JAC#17 REP. VARIOS		FECHA APERTURA	3X40'		
FACTURA NO.	10JAC/SW-1045EC		FECHA LLEGADA	30/12/2010		
BL	CTLT09200017023		IB N°	CLHU8762365-FSCU9958088		
				HJCU1971019		
PROVEEDOR	FECHA	NO. DE FACTURA	GASTO	V.TOTAL	B. IMPONIBLE	IVA
ANHUI JIANGHUAI AUTOMOBILE CO., LTD.	22/11/2010	10JAC/SW-014EC	FOB (REP.VARIOS)	123.607,14	123.607,14	0,00
ANHUI JIANGHUAI AUTOMOBILE CO., LTD.	30/08/2010	10JAC/FRR0901EC	FOB (AUTOS)	0,00	0,00	0,00
ANHUI JIANGHUAI AUTOMOBILE CO., LTD.	26/10/2010	10JAC/SW-018EC	FOB (CABINAS)	0,00	0,00	0,00
				123.607,14	123.607,14	0,00
OBC	21/12/2010	001-001-0023136	FLETE MARÍTIMO ORIGEN	13.011,00	13.011,00	0,00
OBC	21/12/2010	001-001-0005145	GASTOS LOCALES	497,28	444,00	53,28
	C+F			137.115,42	137.062,14	53,28
AIG METROPOLITANA	15/11/2010	003-002-0337266	SEGURO	172,21	153,76	18,45
AIG METROPOLITANA	15/11/2010	003-002-0337292	SEGURO	261,81	233,76	28,05
AIG METROPOLITANA	22/11/2010	003-002-0337373	SEGURO	256,45	228,97	27,48
	CIF			137.805,89	137.678,63	127,26
VERIFICADORA			INSPECCIÓN	0,00	0,00	0
DESADUANIZACIÓN	28/12/2010	028-10-10-123677-0	LIQ.ADUANA	30.605,79	0,00	17.976,92
LUIS VILLACRECES PINZÓN	28/12/2010	001-001-000001051	HONORARIOS NACIONALIZACIÓN	324,80	290,00	34,80
CONSORCIO VILLACRÉS	07/09/2010	001-001-000046050	GASTOS REEMBOLSABLES	0,00	0,00	0,00
CONTECÓN	29/12/2010	002-002-000095559	ALMACENAJE	515,35	460,13	55,22
INARPI	10/12/2010	001-001-0190993	ALMACENAJE	0,00	0,00	0,00
INARPI	14/12/2010	001-001-0191752	ALMACENAJE	0,00	0,00	0,00
CARTIZ (JUAN CARLOS ROLDÁN)	31/12/2010	001-001-000000365	TRANSPORTE GQUIL-CUENCA	600,00	600,00	0,00
CARTIZ (JUAN CARLOS ROLDÁN)	31/12/2010	001-001-000000363	TRANSPORTE GQUIL-CUENCA	600,00	600,00	0,00
CARTIZ (CARLOS ROLDÁN)	31/12/2010	001-001-0001601	TRANSPORTE GQUIL-CUENCA	600,00	600,00	0,00
CARTIZ (CARLOS ROLDÁN)	14/12/2010	001-001-0001592	TRANSPORTE GQUIL-CUENCA	0,00	0,00	0,00
CARTIZ (CARLOS ROLDÁN)	14/12/2010	001-001-0001591	TRANSPORTE GQUIL-CUENCA	0,00	0,00	0,00
CARTIZ (CARLOS ROLDÁN)	14/12/2010	001-001-0001594	TRANSPORTE GQUIL-CUENCA	0,00	0,00	0,00
AUTORIDAD PORTUARIO MANTA	08/11/2010	001-001-0034147	EMISIÓN DE FACTURA	0,00	0,00	0,00
HONORARIOS	08/11/2010	001-001-0000079	JOHNNY CAMPOS LAZO	0,00	0,00	0,00
CARTIZ	27/12/2010	028-2010-54-026126-1	MULTA POR DIF. DE PESO	0,00	0,00	0,00
TRANSPORTES PLAYEROS	27/12/2010	001576	PAGO POR EMISIÓN DE LIQUIDACIÓN	0,00	0,00	0,00
TRANSPORTES PLAYEROS	27/12/2010	001571	PAGO DE MULTA	0,00	0,00	0,00
	TOTAL GASTOS			33.245,94	2.550,13	18.066,94
TOTAL IMPORTACIÓN				171.051,83	140.228,77	18.194,20
TOTAL IMPORTACIÓN				171.051,83		
IVA				18.194,20		
COSTO MERCADERIA				152.857,64		
PORCENTAJE DE GASTOS				29.250,50	23,66%	

Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Jefe de Importación y Autora.

Del ejemplo presentado en el cuadro anterior, se desprende que para esta importación realizada, Comercial Carlos Roldán invirtió USD 152.857.64 para cumplir con este requerimiento.

A continuación se agrega el cuadro correspondiente a la Matriz de Costos y Tiempos de la importación anterior en forma más detallada, lo que facilita el manejo de la logística de la cadena de la distribución física internacional, lo que constituye el aporte de la Asesoría a la Empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Cuadro N° 48

Matriz de Costos y Tiempos de la importación

MATRIZ DE COSTOS Y TIEMPOS						
COMPONENTES DEL COSTO	MARITIMO		AEREO		TERRESTRE	
	VALOR	TIEMPO	VALOR	TIEMPO	VALOR	TIEMPO
1. COSTOS Y TIEMPOS EN EL TRANSITO INTERNACIONAL						
1.1 COSTOS DIRECTOS (FOB)	123607,14					
Manipuleo del embarque						
Flete internacional	13011					
Seguro internacional	690,47					
Manipuleo de desembarque	497,28					
Agentes						
TOTAL TRANSITO INTERNACIONAL (CIF)	137805,89					
COMPONENTES DEL COSTO	MARITIMO		AEREO		TERRESTRE	
	VALOR	TIEMPO	VALOR	TIEMPO	VALOR	TIEMPO
2. COSTOS Y TIEMPOS EN EL PAIS DEL IMPORTADOR						
2.1 COSTOS DIRECTOS (CIF)					137805,89	
Almacenaje					515,35	
Flete interno Pais de destino					1800	
Seguro interno Pais de destino					261	
Documentación					50	
Tributos Aduaneros					30605,79	
Bancarios					2467,1428	
Agentes					324,8	
Total Costos Directos					173829,9728	
2.2 COSTOS INDIRECTOS						
Administrativos					2000	
Total Costos Indirectos					2000	
TOTAL PAIS IMPORTADOR (DDP)					175829,9728	

Fuente: Departamento de Importación de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Jefe de Importación y Autora.

7.3Requerimiento de capital de trabajo

Comercial Carlos Roldán es una empresa de gran trayectoria a nivel nacional en el sector automotriz, por esta razón, mantiene bajo su proceso gobernante una serie de departamentos que permiten continuar con la actividad económica de esta empresa.

Entre uno de los departamentos es el correspondiente al de Importaciones, objeto de análisis de esta investigación, el mismo que se encarga de realizar las importaciones para la compañía. Para el funcionamiento de este departamento se requiere incurrir en una serie de gastos e inversiones, los mismos que se analizan a continuación, conforme a un porcentaje equivalente que ha sido calculado sobre los gastos totales de la Empresa, según como le corresponda.

Dichos costos se detallan en el siguiente cuadro, a fin de presentar el capital que requiere el Departamento de Importaciones o también conocido como departamento de Comercio Exterior para su funcionamiento.

Cuadro N° 49

Gastos del departamento de importación

Cuenta	Nombre	Saldo Inicial	Debitos	Creditos	Saldo Final
6	Gastos	778.951,60	293.428,98	6.621.334,47	- 5.548.953,89
61	Gastos Operacionales	96.467,04	28.743,14	392,88	124.817,30
611	Gastos De Administracion	96.467,04	28.743,14	392,88	124.817,30
61101	Gastos Adm. De Personal	15.674,24	2.100,73	-	17.774,97
61102	Gastos Adm. Beneficios Sociales	5.471,02	20.688,29	-	26.159,31
61103	Gastos Adm. De Gestion	163,83	29,28	-	193,12
61104	Gastos Adm. Diversos	10.177,17	-	-	10.177,17
61105	Gastos Adm. Servicios Basicos	34.761,72	3.795,14	-	38.556,87
61106	Gastos Adm. Impuestos	11.889,43	489,33	392,88	11.985,88
61107	Gastos Adm. Mantenimiento	1.985,71	102,80	-	2.088,51
61109	Gastos Adm. Depreciaciones Y Amortizaciones	16.343,92	1.537,57	-	17.881,49
62	Gastos De Ventas	432.225,05	115.686,40	695,92	547.215,52
621	Gastos De Ventas	432.225,05	115.686,40	695,92	547.215,52
62101	Gastos Vtas. Personal	86.267,13	7.962,98	-	94.230,11
62102	Gastos Vtas. Beneficios Sociales	18.864,66	1.856,21	-	20.720,87
62103	Gastos Vtas. De Gestion	5.092,28	643,06	-	5.735,34
62104	Gastos Vtas. Diversos	91.965,88	27.342,99	65,93	119.242,94
62105	Gastos Vtas. Servicios	25.928,68	1.684,00	-	27.612,68
62106	Gastos Vtas. Mantenimiento	1.320,55	10.358,88	-	11.679,43
62107	Gastos Vtas. Deprec.Y Amortiz.	2.967,10	1.444,91	-	4.412,01
62108	Gastos Vtas.. Mantenimiento De Vehiculos	169.919,17	57.692,58	629,99	226.981,77
62109	Gastos Vtas. Viaje	29.899,59	2.281,44	-	32.181,03
62110	Provision Incobrables	-	4.419,36	-	4.419,36
63	Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
631	Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
63101	Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
64	Gastos Varios	9.703,90	106.507,76	-	116.211,66
69	Cierre De Egresos	-	-	6.620.242,03	- 6.620.242,03

Fuente: Departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Contabilidad y Finanzas.

Del análisis realizado del cuadro anterior, además de las experiencias de importación que hemos vivido en años pasados, y considerando la proyección de importación de repuestos que ha sido propuesta por la empresa, el monto mínimo que Comercial Roldán deberá tener para cubrir el funcionamiento del Departamento de Importaciones es de mínimo USD 6.620.242,03 para el año 2012.

A más de ello, se debe considerar el presupuesto analizado en párrafos anteriores sobre los gastos de importación, que para el ejemplo expuesto del año 2010-2011, fue de USD 152.857.64, y que para el 2011-2012 se prevé en USD 293.306.56.

En conclusión, el capital de trabajo mínimo para que el Departamento de Importaciones pueda mantener su actividad, debe contar con al menos de USD 994.516,28 para el año 2012, y de esta manera cubrir las dos importaciones de mercadería previstas y los gastos que se generan por el Departamento.

7.4 Flujo de retorno de la inversión

Del análisis del cuadro, se desprende que la utilidad de la inversión realizada en el año 2011 para la importación de repuestos fue de USD 96.663,89, lo que evidencia que existió una ganancia del 35% para la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda., sin embargo, para analizar el margen de ganancia al final del período de los años 2012, 2013, 2014, se debe considerar el incremento de la demanda del mercado, tal como se expone a continuación

Cuadro N° 50

Proyección de costos y rentabilidad de Autos

Estado	Año	N° de carros importados	Proyección de costos de importación en USD	Proyección de rentabilidad en USD	Proyección de rentabilidad en %
Histórico	2011	117	252.378,53	96.663,89	
	2012	180	388.274,65	147.544,37	35%
Proyección	2013	216	465.929,58	177.053,24	16,67%
	2014	270	582.411,98	232.964,79	20%
Total		783	1.688.994,74	654.226,29	

Fuente: Departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Contabilidad y Finanzas.

De esta manera, se puede observar que los costos acumulados en los que se deberá incurrir la empresas para importar la mercadería será de USD 1'688.994,74 desde el 2011 al 2014, lo que repercutirá en una ganancia acumulada de USD 654.226,29 para Comercial Roldán.

A continuación se presenta la proyección de rentabilidad de los repuestos vendidos en función al número de unidades en circulación en el mercado, y la contingencia para atender el desgaste del vehículo, km recorridos, su mantenimiento y reparaciones.

Cuadro N° 51

Proyección de costos y rentabilidad de Repuestos

Fuente: Departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Departamento de Contabilidad y Finanzas.

7.5 Costo de la implementación de la Asesoría

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. es una empresa consolidada por todos los años que viene trabajando en el sector automotriz para el mercado ecuatoriano. Producto de este trabajo, la empresa está creciendo rápidamente, por lo que el personal que labora en el Departamento de Importación y Bodega ha llegado a ser insuficiente, por tal razón, se plantea esta Asesoría, con la finalidad de supervisar y organizar la empresa en la etapa de crecimiento que, actualmente, se tiene gracias a la distribución de la marca Jac Motors.

La incorporación de Asesoría en el sistema administrativo en la empresa Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. supone la inversión en recursos humanos (personal de asesoría y capacitación y mejora continua), recursos tecnológicos (equipos), recursos materiales (mobiliario), cuyos costos se pueden observar en la siguiente tabla.

Cuadro N° 52

Tabla de costos

Concepto	Implementos	Valor Total	Décimo 3º	Décimo 4º	Vacaciones	Observación
Administración	Sueldo: Dirección general de asesoría, asistente de asesoría y director nacional de capacitación y mejora continua.	1.300,00	584,00	1.300,00	650,00	Los valores por concepto de sueldos serán mensuales.
Bodega	Sueldo: Incremento de dos personas en el área de bodega.	600,00	584,00	600,00	300,00	Por la evaluación de la asesoría nos vemos en la obligación de implementar dos personas mas en la bodega.
Activos Fijos (Equipos de Computación)	Computadora, impresora, teléfono, scanner.	3.300,00				La empresa dispone de estos equipos.
Servicios básicos	Agua, luz, sistema.	1.300,00				Estos valores son mensuales.
Activo Fijo(Muebles y Enceres)	3 escritorios, 3 sillas.	700,00				Valor único para iniciar.
	Subtotal	7.200,00	1.168,00	1.900,00	950,00	
	Total	11.218,00				

Fuente: Departamento de Contabilidad y Finanzas de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

El total de inversión en los recursos de la implementación de la unidad de Asesoría es de USD 11.218.00, monto que es factible y que produce a mediano y largo plazo mayor eficiencia y eficacia en el servicio al cliente y en la optimización del tiempo en el Departamento de Importación y Bodega, permitiendo que Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. continúe creciendo en el mercado nacional. El cuadro refleja solo los valores que se incorporarían en el salario del nuevo personal ya que los activos fijos se dispone en la empresa; en igual sentido, estarían los servicios básicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. se constituye una empresa líder en la distribución de los vehículos de la marca Jac Motors en Ecuador, por lo que su sostenido crecimiento requiere mejorar la calidad de servicio al cliente, y con un renovado esfuerzo, optimizar el tiempo y los recursos, para potencializar sus fortalezas y superar sus limitaciones, a través de la planificación estratégica y la administración por procesos, lo que constituye una herramienta que garantiza el reto de la calidad total y su crecimiento a través del tiempo.

Luego de analizar la experiencia de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., en la línea automotriz, la empresa en su conjunto ha decidido poner énfasis en la importación de los autos A-class, B-class y Hatchback, y por ende, en la rotación de los repuestos para estos modelos, que paulatinamente se introducen en el mercado ecuatoriano, debido a la garantía que ofrece la casa productora Jac Motors en China, y a la preocupación permanente de su distribuidora exclusiva a nivel nacional, Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda. Esta empresa, portadora de un carácter moderno y a la vanguardia de las tendencias mundiales, cuenta con una planificación, organización y dirección que se integran dentro de una visión, misión y objetivos, que en cuyo FODA se detectan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que ha permitido replantear la incorporación de varios aspectos que permitirán mejorar la productividad de Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda., que se sintetizan en los siguientes:

1. Una Unidad de Asesoría General, para descentralizar el recargo de actividades en el proceso gobernante, que se constituyen en la Gerencia General.

2. Un Asistente de Gerencia que viabilice los planes y programas de Asesoría General.
3. Un Departamento o unidad de Capacitación y Mejora Continua, que impulse la mejora de la calidad del servicio y se responsabilice de impulsar la profesionalización y el cambio de actitud individualista por otra solidaria de los miembros de la empresa, para que de esta manera todos se comprometan a la consecución de los objetivos planteados.
4. Poner énfasis en el área de Importación en la que se han determinado tres procesos claramente identificados: pedido, embarque e ingreso a bodega, para los cuales se ha establecido el correspondiente diagrama que visualiza gráficamente las actividades y los productos.
5. Dentro de un organigrama, cada persona desarrolla una determinada función, por lo que fue necesario documentar por escrito al responsable de cada función y sus atribuciones en un manual de gestión, conforme a las instancias con las que se vincula el área de Asesoría, respecto a la gestión de Comercio Exterior.
6. Todas las actividades del programa deben estar dirigidas por un Coordinador General, que en este caso es el Asesor, quien tiene la colaboración de un Asistente, cuyo rol se establece en el Organigrama Estructural y su duración se limita al tiempo y a la naturaleza del evento, coordinado por Asesoría.
7. El Sistema Microsoft Project es una herramienta fundamental para la ejecución y evaluación de este proyecto, porque posibilita agrupar las tareas afines, y establecer un seguimiento de todas las actividades del Departamento de Importación. Además, facilita en gran medida el control de los procesos, lo que redundará en la eficacia y eficiencia del proyecto. Esto ha permitido establecer una proyección óptima, con la disminución en número de días (8 días) para la ejecución del proceso de pedido, embarque e ingreso a bodega, siendo los principales factores de interés en esta

investigación.

8. La planificación estratégica exige un cronograma de actividades, este se aplica en el Taller de capacitación y mejora continua, destinado al personal del Departamento de Importación, que se lo presenta a través del diagrama de Gantt, cuya duración es de 32 horas, las cuales se irán incrementado de acuerdo con las necesidades de la empresa.
9. La administración por procesos requiere de un líder que, a más de poseer el carisma necesario, debe ser ético y comprometido con el desarrollo personal de los miembros de la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda., por lo que se considera que la Asesoría desarrolle ese rol, el cual servirá de enlace entre el proceso gobernante y el proceso fundamental, pues constituiría la cristalización de un proceso netamente habilitante, que permitirá generar productos para la Empresa en su integralidad.
10. Con la incorporación de la Unidad de Asesoría, se logra optimizar el tiempo y los recursos en los procesos de Pedido, Embarque e ingreso a Bodega (8 días), lo que significa mayor rentabilidad y productividad para la empresa. Además, el valor de la inversión en dicha unidad es de USD 11.218,00, lo que es factible ya que para la empresa presenta una ganancia representativa USD 147.544.37, cuyo monto para la inversión en la importación de repuestos de los automóviles A-class, B-class y Hatchback durante el periodo, 2012-2014 es de USD 1'688.994.74. De lo que se deduce que dichos modelos van introduciéndose en el mercado paulatinamente.

Recomendaciones

Del análisis de este documento, se han establecido las siguientes recomendaciones, que a continuación son detalladas de manera sintetizada:

1. Es necesario implementar la administración por procesos en todas las áreas de la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda., pues el cambio no debe esperar más.
2. Para lograr el cambio de actitud de los miembros de la empresa, es necesario generar un sistema de comunicación tanto interna como externa, que deberá ser definido y divulgado, no sólo en el Departamento de Importación, sino en todos los niveles de la organización.
3. Se debe implementar el programa Microsoft Project en toda la empresa, pues a través de esta herramienta se pretende monitorear permanentemente el avance o estancamiento de las actividades descritas para cada procedimiento. Con ello, será posible controlar la sobrecarga de funciones, actividades cumplidas, actividades retrasadas, costos de cada actividad y los costos totales del proyecto, con lo que se garantizaría la mejora continua.
4. La evaluación por indicadores hace posible la medición de los procesos en formatos pre establecidos por la Empresa, los que deberán implementarse, según sean las necesidades.
5. Con la implementación de la Administración por procesos, se impone la calidad y la cultura de rendición de cuentas permanente en torno a la optimización de

recursos, además se minimiza el desperdicio.

6. Finalmente, recomiendo documentar las actividades que se ejecutan, porque es la única forma de romper con el monopolio del manejo de la información, y así sistematizarlo en el manual de funciones, para posteriormente tener constancia en el manual de procedimientos de toda la experiencia de gestión de la Empresa Carlos Roldán Cía. Ltda., con el fin de que en ausencia de algún elemento, la empresa no se sienta afectada en su productividad y continúe sus labores sin mayores dificultades.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS DE LIBROS

- ANDREW F. SIKULA. Administración de Personal. México: Compañía Editorial Arte y Fotografía. Primera Edición, 1983.
- ANTONIO MARZAL. Análisis político de la empresa. España: Editorial Ariel, S.A. Barcelona, Primera Edición, octubre, 1983.
- BERESON, LEVINE, KREHBIEL. Estadística para la Administración. México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición, 2001.
- BONINI, HAUSMAN, BIERMAN. Análisis Cuantitativo para los Negocios. Colombia: Editorial Irwin McGraw Hill. Santafé de Bogotá-Colombia. Novena Edición, 2000.
- CHRISTOPHER A. BARTLETT. SUMANTRA GHOSHAL. La Empresa sin Fronteras. España: Libros McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A. s/f.
- Comercial Carlos Roldán. Cía. Ltda. Archivo General de la Empresa. Cuenca, 2011.
- CUVI, PABLO. Ecuador en el Mundo. Quito: Asociación de Funcionarios y Empleados del Servicio Exterior, 2006.
- DONALDSON, GORDON. Estrategia Financiera de la Empresa. Madrid, Ediciones Pirámide S.A., 1974.
- ESPINOZA, WILIAN ARMANDO. Gerencia y liderazgo Educativo. Loja: Universidad Particular de Loja, 2011.
- ESSER, KLAUS. Competencia Global y Libertad de Acción Nacional. Caracas: Editorial Nueva Sociedad, 1999.

- EVA S. KRAS. El desarrollo Sustentable y las Empresas. México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. Primera Edición, 1994.
- GUTIÉRREZ, LUIS FERNANDO. Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Colombia: Grupo Editorial Norma. Bogotá-Colombia, 1992.
- HUMBERTO PETREI. Presupuesto y Control. Estados Unidos de América: IDB Bookstore Washinton. Primera edición, 1997.
- J. O' SHAUGHNESSY. Organización de empresas. España: Industrias gráficas García. Primera edición en lengua castellana, 1971.
- KENEDY, RALP. Estados Financieros. México: Limusa Noriega Editores, 1994.
- LAWRENCE D. SCHALL/ CHARLES W. HALEY. Administración Financiera. México: McGraw-Hill interamericana de México S.A de C.V. primera edición en español, 1988.
- MOCCIARO, OSVALDO A. Presupuesto Integrado. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 1ra. Edición, 1992.
- NOBOA, FABRICIO. Los defectos de la Planificación Estratégica. Quito: Revista EKOS: Economía y Negocios, N^a 145, Mayo, 2006.
- NORTON y KAPLAN. Planificación estratégica. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. primera edición ,1991.
- PAREDES, ALFREDO. Administración por procesos. Quito: Asociados Cía. Ltda., 2009.
- PAUL MALI. Administración por Objetivos. México: Editorial Diana.

Primera Edición, 1978.

- RALPH DALE KENNEDY, PH. D. STEWART YARWOOD MAC MULLEN, M.B.A, C.P.A. Estados Financieros. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano-América, 1971.
- RAMBAUX, ALBERT. Gestión Económica de Stocks. Barcelona: Hispano Europea S.A., 1980.
- RAMIREZ PADILLA, DAVID NOEL. Contabilidad Administrativa. México: Editorial McGraw Hill. 5ta. Edición, 1997.
- RAMON DE LUCAS ORTUETA. México Técnicas de dirección de personal manual de personal. , Editorial Limusa, S.A. Primera edición, 1988.
- ROBLEDO, ANDRÉS. Gestión Financiera Bajo Inflación. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1992.
- RUSSELL L. ACKOFF. Planeación de empresas. México. Editorial Limusa S.A. Primera Edición, 1972.
- TERRY HILL. La Esencia de la Administración de Operaciones. Estados Unidos de América: Edición publicada en español Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. Primera edición, 1997.
- VALIENTE, JESÚS URÍAS. Análisis de Estados Financieros: Madrid: Industria Gráfica S.A., 1992.

- WELSCH, GLENN A. Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. México: Editorial Prentice Hall. 5ta. Edición, 1990.
- WENDELL L. FRENCH. CECIL H. BELL, JR. Desarrollo Organizacional. México: Prentice-hall Hispanoamérica, S.A., 5ta. edición, 1996.
- WESTON, FRED Y THOMAS COPERLAND. Finanzas en Administración. México: Mac Graw-Hill, 1988.
- WILLIAM H. DAVIDOW. Alta tecnología en mercadotecnia. México: Compañía Editora Continental CECSA, 1988.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Aduana del Ecuador

Fecha: 28 de noviembre de 2011

- Aduana del Ecuador

<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procRegimenes.html>

Fecha: 05 de enero de 2012

- Agencia de Noticias Inter Press Service

<http://ipsnoticias.net/nota.asp?idnews=40599>

Fecha de acceso: 21 de enero de 2012

- El Análisis Foda

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

Fecha de acceso: 27 de enero de 2011

- El Análisis Foda

<http://manuelgross.bligoo.com/actualizacion-use-el-analisis-foda-para-generar-estrategias>

Fecha de acceso: 27 de enero de 2011

- Análisis del Sistema Dofa y Pest

http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_es.htm

Fecha de acceso: 20 de diciembre de 2011.

- Círculo Deming

http://www.grupokaizen.com/bsce/Planear_Hacer_Verificar_Actuar.pdf

Fecha de acceso: 20 de febrero de 2012.

- Corriendo Fronteras para Crear y Potenciar su Empresa

<http://www.materiabiz.com/mbz/libros.vsp?nid=22896>

Fecha de acceso: 10 de enero de 2012

- Cuenca lidera eficiencia en el sector eléctrico

Tello, Rolando. Avance, N^o 227, en www.revistavance.com/.../cuenca-lidera-eficiencia-en-el-sector-electri...

Fecha de acceso: 05 de diciembre de 2011

- Estrategias

<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>

Fecha de acceso: 09 de enero de 2011

- Jac China

<http://jacen.jac.com.cn/>

Fecha: 25 de noviembre de 2011

- La Gestión por procesos

<http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>

Fecha de acceso: 20 de diciembre de 2011

- Liderazgo horizontal

<http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/peter-senge-el-aprendizaje->

Fecha de acceso: 20 de diciembre de 2012

- La Matriz Foda

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/78/9/Capitulo3.pdf>

Fecha de acceso: 22 de diciembre de 2011

- Peter Senge and the Learning Organization

<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>

Fecha de acceso: 15 de enero de 2012

- Póliza de seguro

[http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_seguro#El_asegurador_parr. 1,3,5,](http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_seguro#El_asegurador_parr._1,3,5,)

Fecha de acceso: 17 de enero de 2012

- Qué es Foda

es.scribd.com/doc/38989182/FODA-que-es

Fecha de acceso: 10 de diciembre de 2011