



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO ADMINISTRACIÓN

EN BANCA Y FINANZAS

**Planificación estratégica aplicada al área financiera de la empresa Proauto
C.A. en el Distrito Metropolitano de Quito para el periodo 2013 – 2017**

Trabajo de fin de titulación

AUTOR: Garzón Alvarado, Diana Cristina

DIRECTOR (e): Landacay Torres, Mireya del Cisne, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Mireya del Cisne Landacay Torres

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Planificación estratégica aplicada al área financiera de la empresa Proauto C.A. en el Distrito Metropolitano de Quito para el periodo 2013 – 2017 realizado por Garzón Alvarado Diana Cristina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Garzón Alvarado Diana Cristina declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación Planificación estratégica aplicada al área financiera de la empresa Proauto C.A. en el Distrito Metropolitano de Quito para el periodo 2013 – 2017, de la Titulación de Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas siendo Mireya del Cisne Landacay Torres directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Garzón Alvarado Diana Cristina

Cédula: 1719145193

DEDICATORIA

A mi amado y recordado Padre, que con sus enseñanzas y ejemplo siempre veló por mi superación personal, intelectual y profesional. Hoy uno de nuestros anhelos se ve cumplido, y aunque ya no estés a mi lado, sé que desde el cielo estas muy feliz y orgulloso por la culminación de este proyecto.

A ti Mamita, que jamás dejaste de insistir, porque siempre creíste en mí.
Gracias por tu apoyo incondicional en todo sentido, sé que
toda la vida contaré contigo.

Y, a mi Suquito, por ser el motor de mi existencia, tú le diste sentido y
dirección a mi vida.

Los amo profundamente

Diana

AGRADECIMIENTO

A todos los familiares, amigos y compañeros que me han apoyado incondicionalmente en este largo proceso. Confío que esta alegría la comparten conmigo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme estudiar y culminar con éxito mi carrera profesional.

Mi agradecimiento especial a los miembros del tribunal: Mireya, Verónica, Dayanara y Mónica; por su fundamental apoyo, guía y paciencia en la realización de este proyecto de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL DE PROAUTO C.A	4
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 Reseña histórica	5
1.1.2 Situación actual.....	6
1.1.2.1 Base Legal	6
1.1.2.2 Misión.....	7
1.1.2.3 Visión	7
1.1.2.4 Valores	8
1.1.2.5 Objetivos estratégicos	8
1.1.2.6 Organigrama estructural.....	9
1.1.2.7 Metas y Proyectos.....	9
1.1.2.7.1 Metas de producción	9
1.1.2.7.2 Metas de gestión	10
1.1.2.7.3 Proyectos	10
1.1.2.8 FODA actual de Proauto C.A.....	10
1.1.2.8.1 Matriz FODA de Proauto C.A.....	11
1.2 Consideraciones del mercado para Proauto C.A.....	11
1.2.1 Posicionamiento de la empresa.....	11
1.2.2 Análisis de posicionamiento	13
1.2.2.1 Metodología.....	13
1.2.2.2 Resultados	14
1.2.3 Mercado de Proauto C.A.....	18
1.2.3.1 Clientes	18
1.2.3.2 Proveedores.....	19
1.2.3.3 Oferta	19
1.2.3.4 Demanda.....	20
1.2.3.5 Competencia	22

1.2.4	Marketing mix.....	23
CAPÍTULO II: ANÁLISIS CUANTITATIVO		25
2.1	Análisis de los estados financieros.....	26
2.1.1	Análisis vertical	26
2.1.2	Análisis horizontal	30
2.1.3	Proyecciones.....	34
2.2	Indicadores financieros	35
2.2.1	Liquidez.....	36
2.2.2	Rentabilidad	36
2.2.3	Rotación	36
2.2.4	Endeudamiento	37
2.2.5	Valor actual neto	38
2.2.6	Tasa interna de retorno.....	39
2.2.7	Relación Beneficio – costo	39
2.3	Punto de equilibrio.....	40
2.4	Flujo de efectivo	44
2.5	Comparación de los resultados con el mercado	46
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		48
3.1	Rediseño de la estructura organizacional.....	49
3.1.1	Metodología del rediseño estructural de Proauto C.A.....	49
3.1.1.1	Análisis del problema y situación estructural actual	50
3.1.1.2	Caracterización estructural y proyección de la organización.....	54
3.1.1.3	Definición de criterios de agrupamiento y modelo resultante	61
3.2	Planificación estratégica financiera e implementación.....	64
3.2.1	Análisis estratégico	65
3.2.1.1	Revisión y actualización de principios y valores	65
3.2.1.2	Revisión y actualización de la misión.....	66
3.2.1.3	Análisis de factores internos y externos.....	67
3.2.2	Formulación estratégica	74
3.2.2.1	Revisión y definición de la visión	74
3.2.2.2	Definición de estrategias	76
3.2.2.3	Definición de objetivos estratégicos.....	77
3.2.3	Definición del plan estratégico para el área financiera bajo la perspectiva del Cuadro de Mando	78
3.2.3.1	Mapa estratégico bajo la perspectiva del Cuadro de Mando.....	80
3.2.3.2	Seguimiento y evaluación de las estrategias financieras bajo la perspectiva del Cuadro de Mando.....	82
3.2.3.3	Operativización e implementación de objetivos del Área Financiera.....	83

CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA.....	92
ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.: Valores Proauto C.A.	8
Gráfico No. 2: Organigrama estructural de Proauto C.A.	9
Gráfico No. 3: Matriz FODA de Proauto C.A.	11
Gráfico No. 4: Género.....	14
Gráfico No. 5: Edad	14
Gráfico No. 6: Nivel de identificación con Proauto C.A.....	15
Gráfico No. 7: Requerimiento de información a Proauto C.A.	15
Gráfico No. 8: Calidad en servicio al cliente.....	16
Gráfico No. 9: Ventaja competitiva de Proauto C.A.....	17
Gráfico No. 10: Clientes potenciales de Proauto C.A.....	17
Gráfico No. 11: Fuentes de financiamiento vehículos nuevos.....	18
Gráfico No. 12: Ingreso por venta de vehículos de Proauto C.A.	21
Gráfico No. 13: Venta de vehículos por marca en Proauto C.A.....	21
Gráfico No. 14: Marketing Mix de Proauto C.A.....	24
Gráfico No. 15: Ecuaciones para la proyección de Proauto C.A.	35
Gráfico No. 16: Punto de equilibrio de Proauto C.A	43
Gráfico No. 17: Componentes del Diseño organizacional	49
Gráfico No. 18: Organigrama propuesto para Proauto C.A.	63
Gráfico No.19: Herramientas de gestión de la Planificación Estratégica Financiera.....	64
Gráfico No. 20: Elementos del mapa estratégico	74
Gráfico No. 21: Mapa estratégico operacional del área financiera	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Sucursales de Proauto C.A.....	6
Tabla No. 2: Análisis competitivo Proauto C.A.	22
Tabla No. 3: Balance General comparativo Proauto 2009-2011	26
Tabla No. 4: Estado de Resultados comparativo Proauto 2009-2011	28
Tabla No. 5: Balance General comparativo Proauto 2009-2010 / 2010-2011.....	30
Tabla No. 6: Estado de Resultados comparativo Proauto 2009 - 2010 / 2010 - 2011....	33
Tabla No. 7: Liquidez Proauto 2009-2011.....	36

Tabla No. 8: Rentabilidad Proauto 2009-2011	36
Tabla No. 9: Rotación Proauto 2009-2011	36
Tabla No. 10: Endeudamiento Proauto 2009-2011	37
Tabla No. 11: Valor actual neto de Proauto C.A.....	38
Tabla No. 12: Tasa interna de retorno de Proauto C.A.	39
Tabla No. 13: Relación Beneficio – Costo de Proauto C.A.....	39
Tabla No. 14: Relación Precio – Costo vehículos	40
Tabla No. 15: Ecuación de Ingreso Proauto.....	40
Tabla No. 16: Ecuación de Costo Proauto	41
Tabla No. 17: Relación precio/costo por tipo de vehículo.....	42
Tabla No. 18: Ingreso por tipo de vehículo.....	42
Tabla No. 19: Costo por tipo de vehículo	43
Tabla No. 20: Flujo de efectivo Proauto 2010-2009	44
Tabla No. 21: Flujo de efectivo Proauto 2011-2010	45
Tabla No. 22: Participación de ventas Proauto en el mercado	46
Tabla No. 23: Situación actual de la estructura organizacional de Proauto C.A.	53
Tabla No. 24: Descripción y determinación de las actividades proyectadas de Proauto C.A.	55
Tabla No. 25: Matriz Axiológica de Principios	65
Tabla No. 26: Matriz Axiológica de Valores.....	66
Tabla No. 27: Componentes de la Misión	66
Tabla No. 28: Análisis financiero interno y externo de Proauto C.A.	67
Tabla No. 29: Matriz de relacionamiento.....	69
Tabla No. 30: FODA, peso por aspecto	70
Tabla No. 31: Matriz de vulnerabilidad.....	71
Tabla No. 32: Matriz de aprovechabilidad	73
Tabla No. 33: Elementos claves de la visión	75
Tabla No. 34: Seguimiento y Evaluación de las estrategias bajo la perspectiva del Cuadro de Mando	82
Tabla No. 35: Plan de acción para operativizar objetivos.....	84
Tabla No. 36: Plan de acción para operativizar objetivos (Recursos y tiempos).....	86

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se desarrolló soportado por la evidencia y justificado por la estrategia competitiva de la organización en el mercado ecuatoriano. El punto clave es potenciar la capacidad de implementación del cambio por medio de la mejora del proceso de planificación estratégica, y del diseño e implantación del proceso de desarrollo de nuevas capacidades.

En el transcurso se identificó que los clientes de Proauto, son empresas del sector público que adquieren automotores pesados en flotas, también del sector privado con vehículos livianos y camionetas. Su nivel de identificación es del 85% y su posicionamiento dentro del mercado es del 34%. Sus indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, rotación y endeudamiento) están dentro de los parámetros del mercado automotriz, demostrando el buen manejo y capacidad de la empresa.

Esta investigación contribuyó al fortalecimiento del control interno, la diversificación de mercados y el incremento de ingresos; promoviendo el cumplimiento de las estrategias planteadas, obtención de información oportuna y confiable, eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento de programas y presupuestos de la entidad en concordancia con las políticas, objetivos y metas propuestas de Proauto.

PALABRAS CLAVE: Planificación Estratégica, Análisis Financiero, Estructura Organizacional.

ABSTRACT

The project was supported by the evidence and justified by the competitive strategy of the Organization in the Ecuadorian market. The key point is to enhance the capacity of implementing change through the improvement of the process of strategic planning, and the design and implementation of the process of development of new capabilities.

The course identified Proauto clients, are public companies that acquire heavy fleet vehicles, also from the private sector with light vehicles and trucks. Their level of identification is 85% and its positioning within the market is 34%. Its financial indicators (liquidity, profitability, rotation and indebtedness) are within the parameters of the automotive market, demonstrating good management and the company's ability.

This research contributed to the strengthening of the internal control, market diversification and increase of income; promoting compliance with the raised strategies obtaining timely and reliable information, operational efficiency, and compliance programs and budgets of the entity in accordance with the policies, objectives and goals proposed in Proauto.

KEYWORDS: Strategic Planning, Financial Analysis, Organizational Structure.

INTRODUCCIÓN

Proauto C.A. está acreditado por la General Motors del Ecuador como concesionario Chevrolet en la provincia de Pichincha. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector automotor, especializado en el área corporativa por medio del canal de flotas.

El propósito de la presente investigación es determinar un plan estratégico en el área financiera de Proauto C.A.; que incremente su ventaja competitiva y permita una expansión de su mercado reduciendo su competencia, para lo cual se ha desarrollado los siguientes capítulos:

En el capítulo uno, se analiza la historia, trayectoria, estructura, ambiente organizacional, oferta, demanda y mercado de Proauto; y como factores externos la situación económica y social que influyen en la actividad de la empresa.

En el capítulo dos, se estudian los estados financieros mediante el análisis cuantitativo realizado con proyecciones, índices, flujos y la comparación de los resultados con el mercado automotriz.

En el capítulo tres, se desarrolla la implementación estratégica con el rediseño de la estructura organizacional, ponderación del FODA, descripción de las estrategias, el establecimiento de planes de acción y los diferentes ejes del desarrollo del plan estratégico.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones necesarias para la consolidación de la nueva estructura organizacional y aplicación de las estrategias en el área financiera de Proauto C.A.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE PROAUTO C.A.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica

PROAUTO fue constituida el 22 de agosto de 1989 en la ciudad de Quito dedicándose inicialmente a la importación de camiones Colmotors de Colombia. En 1992 diversificó las líneas de su negocio hacia la comercialización de vehículos livianos, venta de repuestos y servicios de taller.

En julio de 1993 recibió la autorización de General Motors del Ecuador para comercializar la línea completa de vehículos Chevrolet en la provincia de Pichincha, constituyéndose en el primer concesionario que introdujo vehículos pesados de la marca Chevrolet en el mercado ecuatoriano. Al momento la línea de negocios de vehículos se encuentra categorizada en cuatro ramas principales: vehículos livianos, pesados, usados y flotas. De estas, la venta de flotas y vehículos livianos constituyen los segmentos más importantes del negocio y se colocan en su mayoría en clientes corporativos y gremios (Ejército, Policía Nacional).

El enfoque comercial de Proauto para los próximos años se orienta a cubrir el mercado de vehículos pesados y flotas a través de la implementación de un nuevo punto de ventas en Calderón y un taller especializado en estos segmentos de negocio, incluidos taxis y camionetas.

En los próximos años Proauto pretende desarrollar el negocio de repuestos de camiones, línea que en el 2009 tuvo resultados importantes con el desarrollo de nuevo clientes y canales de ventas a Instituciones del Estado. En el 2010 este segmento generó por sí solo USD 3,853M y actualmente constituye la línea de negocio que le reporta los mayores márgenes a Proauto.

La empresa cuenta actualmente con cuatro puntos de venta, cuatro talleres mecánicos, un taller de colisiones y un taller de camiones a diesel. Su agencia matriz y sus dos sucursales están localizadas en la ciudad de Quito. En el año 2006 la Institución consideró necesario la apertura de una nueva sucursal en Cayambe. Las sucursales de Proauto se detallan a continuación:

Tabla No. 1: Sucursales de Proauto C.A.

No. de Establecimiento	Ubicación del Establecimiento	Tipo de Establecimiento
001	AV. ELOY ALFARO N43-02 Y AV. DE LOS GRANADOS	AGENCIA MATRIZ PUNTO DE VENTA
003	AV. ELOY ALFARO S/N Y LAS VIOLETAS	PUNTO DE VENTA Y TALLER
005	AV. SIMON BOLIVAR S/N Y PANAMERICANA NORTE	TALLER
006	PANAMERICANA NORTE S/N Y VIA A OTAVALO	PUNTO DE VENTA Y TALLER
007	AV. RIO COCA S/N Y AV. ELOY ALFARO	PUNTO DE VENTA Y TALLER
006	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY	PUNTO DE VENTA Y TALLER EXPRESS

FUENTE: <https://declaraciones.sri.gov.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-establec.jspa>

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

1.1.2 Situación actual

Proauto está asociada con dos concesionarias Chevrolet: Mirasol que opera en la zona del Austro y E. Maulme localizada en Guayaquil y Machala respectivamente. Estas tres empresas constituyen el Grupo MEP que en conjunto representa el 22% de la venta de vehículos Chevrolet a nivel nacional. Esta alianza le ha permitido cubrir el mercado de siete ciudades del país. PROAUTO C.A. es un concesionario autorizado por General Motors para comercializar los vehículos de la marca Chevrolet en la provincia de Pichincha, zona en la que ocupa el segundo lugar del mercado.

En lo que se refiere al posicionamiento de la empresa, General Motors ha mantenido su participación de mercado por encima del 30%, constituyéndose como el líder en ventas de automóviles en el Ecuador. De los 121.552 vehículos vendidos en el año 2012, el 32.3% perteneció a la marca Chevrolet, concentrándose en su mayoría en la provincia de Pichincha.

1.1.2.1 Base Legal

La Constitución de la República del Ecuador menciona sobre el control de las compañías que “Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoria, intervención y

control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley”. (Constitución de la República del Ecuador, 2010)

La Superintendencia de Compañías, como órgano regulador establece en su Ley que: “Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.” (Ley de Compañías del Ecuador, 2010)

La razón social Proauto como compañía anónima tiene su sustento en los siguientes artículos: “La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía”; “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.” (Ley de Compañías del Ecuador, 2010)

1.1.2.2 Misión

Comercializar vehículos y prestar servicios de post-venta de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de los clientes, alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del Ecuador. (Proauto, 2010)

1.1.2.3 Visión

Ser líder en la comercialización de vehículos y servicios post venta, gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes. (Proauto, 2010)

1.1.2.4 Valores

Gráfico No. 1: Valores Proauto C.A.



Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

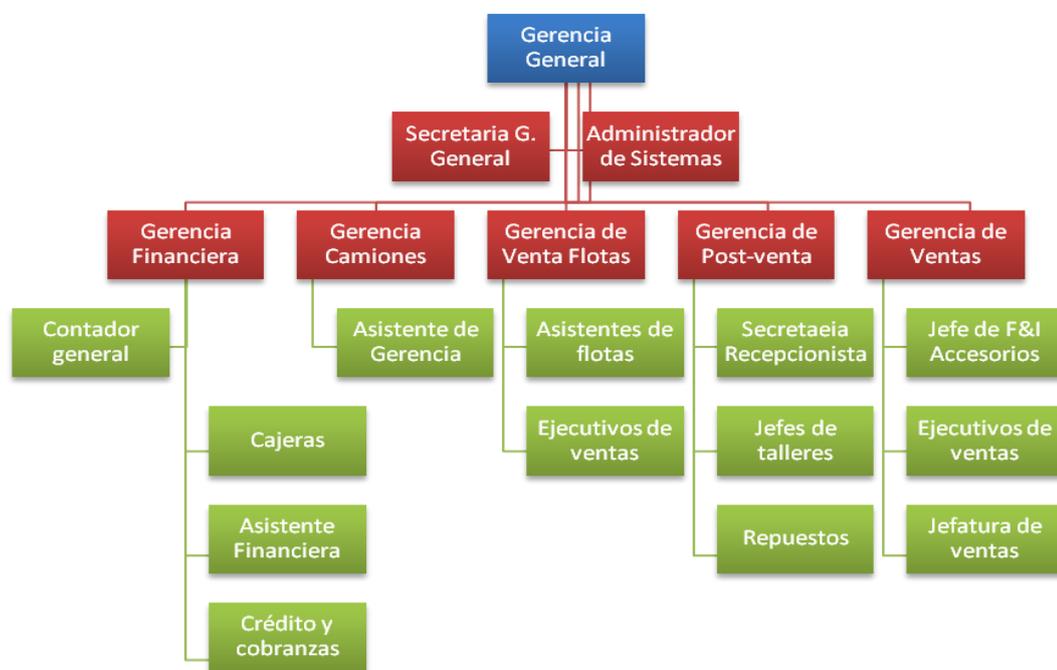
1.1.2.5 Objetivos Estratégicos

1. Desarrollar el negocio de repuestos de camiones, línea que tuvo en el 2009 resultados importantes con el desarrollo de nuevos clientes y canales de ventas a Instituciones del Estado.
2. Afianzar las alianzas estratégicas con otros concesionarios Chevrolet.
3. Promover una campaña de marketing en la rama de flotas en diversos medios de comunicación.
4. Fortalecer las operaciones de postventa, consolidando marcas, la red de atención y servicio al cliente.

1.1.2.6 Organigrama actual de Proauto C.A.

Gráfico No. 2: Organigrama Estructural de Proauto C.A.

ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA



Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Proauto C.A.

1.1.2.7 Metas y Proyectos

1.1.2.7.1 Metas de producción

- Mantener o superar el nivel de ventas de 2,797 vehículos anuales, equivalente a la comercialización mensual promedio de 233 unidades.
- Incrementar la participación en el mercado, que actualmente se encuentra en el 6.96% a nivel nacional, y del 19% a nivel local.
- Optimizar el plazo de entrega de vehículos, a los clientes; así como la cadena de aprovisionamiento de repuestos, partes y accesorios.

1.1.2.7.2 Metas de gestión

- Lograr un porcentaje de satisfacción del consumidor del 85%, tomando como referencia el cumplimiento del 79.6 % en el año 2009, porcentaje que coloca a Proauto en el tercer lugar, a nivel nacional, entre los mejores resultados de los concesionarios Chevrolet.
- Incrementar la vinculación con los clientes actuales, realizando seguimientos para el servicio post-venta
- Mejorar la calidad de los procesos en talleres, adquiriendo tecnología de punta que permita cumplir con los mantenimientos y reparaciones con la más alta calidad.

1.1.2.7.3 Proyectos

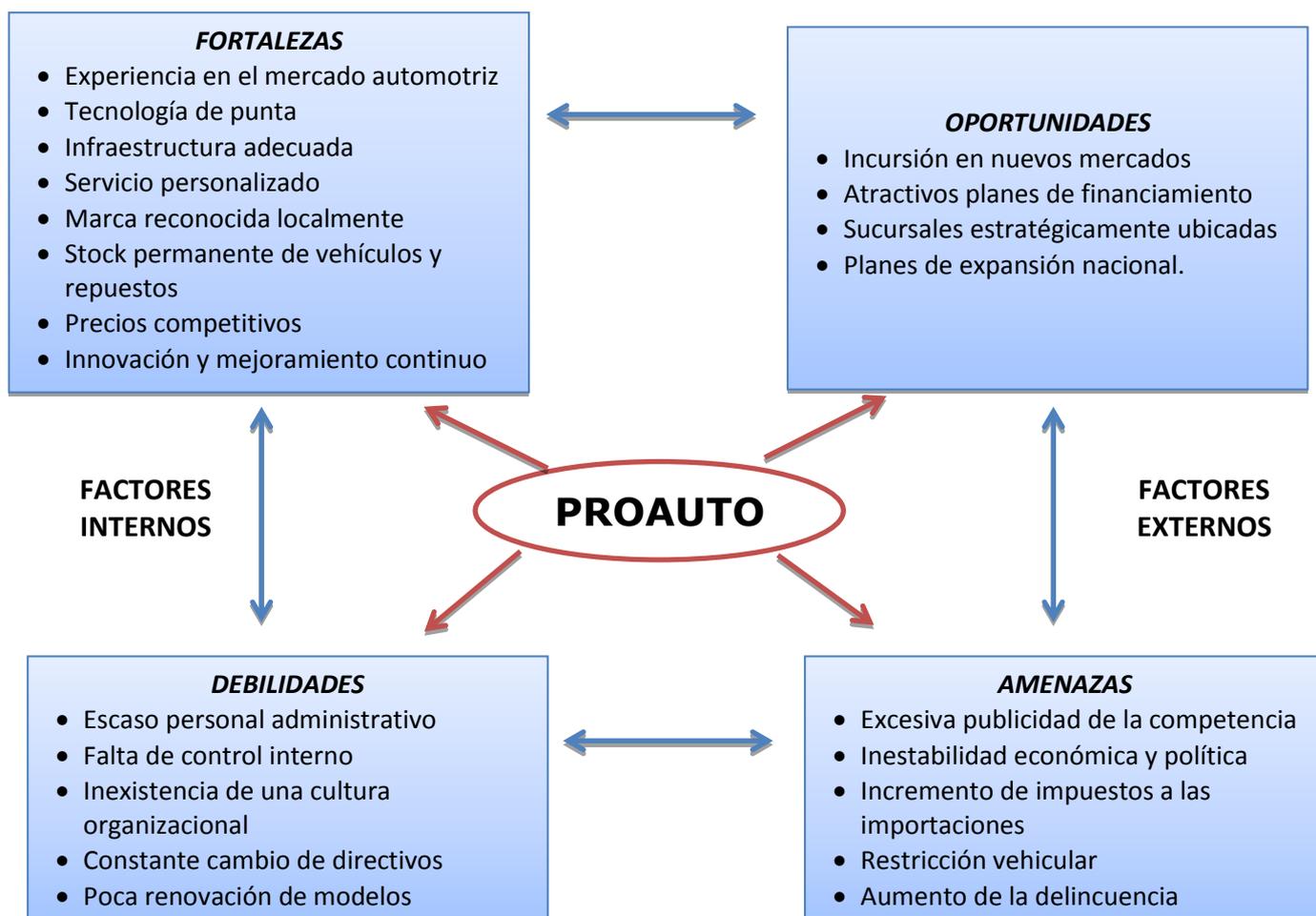
- Capacitar al Recurso Humano en la de Escuela de Formación GM para prestar el mejor servicio a los clientes con vehículos Chevrolet.
- Abrir nuevas sucursales en las principales ciudades del país, y expandir los espacios físicos en talleres y concesionarios para aprovechar la demanda insatisfecha del mercado.
- Incentivar con atractivos planes de financiamiento y descuentos al mercado de flotas que se encuentra en expansión.

1.1.2.8 FODA actual de Proauto C.A.

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar la situación actual de la empresa u organización, obteniendo así un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas ya establecidos; mediante el estudio de los factores internos de la empresa: Fortalezas y Debilidades; y los externos: Oportunidades y Amenazas.

1.1.2.8.1 Matriz FODA

Gráfico No. 3: Matriz FODA de Proauto C.A.



Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Proauto C.A.

1.2 Consideraciones del mercado de Proauto C.A.

1.2.1 Posicionamiento de la Empresa

General Motors ha mantenido su participación de mercado por encima del 40%, constituyéndose como el líder en ventas de automóviles en el Ecuador. De los ciento veinte y un mil vehículos vendidos en el año 2012, el 30% perteneció a la marca Chevrolet, concentrándose en su mayoría en la provincia de Pichincha.

En el sector automotor se ha constatado un incremento del 20% en el primer semestre del año 2011 con respecto al mismo periodo de tiempo del 2010; las razones del alza están dadas por la inyección de dinero del sector público y por los créditos que otorga el sistema financiero. Según los datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEAE), publicados en el Banco Central, en el primer trimestre del 2011 se refleja un crecimiento del 13,3% en el aumento de la producción de automóviles, seguido por furgonetas y buses. En cambio, los carros denominados todo terreno reflejaron una reducción de 11,8%. (El Comercio, 2011, Sec. Negocios)

La comercialización de vehículos en el año 2012 fue muy buena, pero menor a comparación del 2011; un segmento que se vio favorecido al no tener restricciones a las importaciones es el de carga pesada, despertando una mayor competencia entre las empresas automotrices, manteniendo un crecimiento del 18% anual. (Aeade, 2012)

Las ventas de Proauto han estado históricamente vinculadas al comportamiento del sector automotor ecuatoriano, que a su vez está estrechamente ligado a la disponibilidad de líneas de crédito en el sistema financiero nacional. Alrededor del 65% de las ventas del sector se realizan a crédito; por ello, las facilidades y condiciones de este tipo de préstamos condicionan en gran medida el desempeño de esta industria.

La cartera de consumo del sistema financiero fue la que más creció lo que explica la tendencia de crecimiento de la industria automotriz en este año. La dinámica de las ventas de vehículos depende además del entorno macroeconómico, que incide directamente sobre las dos fuentes de abastecimiento del mercado de vehículos: producción local e importaciones. El país no tiene una industria automotriz autosuficiente; tradicionalmente, la mayor parte de los vehículos comercializados localmente son importados.

La normativa arancelaria ha incidido directamente sobre las ventas del sector automotor y este es quizá uno de los mayores riesgos a los que se expone esta industria. Las estadísticas indican que el precio es un factor importante en la decisión de compra, en especial en los segmentos particulares, que han sido generalmente la rama que más crece dentro del sector. Proauto logra mitigar este riesgo dado que actualmente atiende al segmento de vehículos de trabajo (pesados y flotas) cuya demanda ha demostrado ser menos elástica al precio y debido a que su inventario se abastece mayoritariamente de vehículos de ensamblaje nacional.

1.2.2 Análisis de posicionamiento

1.2.2.1 Metodología

Es importante conocer el nivel de reconocimiento de la población frente a la empresa y la marca de vehículos comercializados. Se formularon 5 preguntas acerca del nivel de identificación, atención al cliente y futuro compromiso con la empresa; se propuso la siguiente encuesta cuyo formato y resultados se detalla en el capítulo de Anexos.

La muestra se calculó en base a la población mayor de edad del norte de Quito, mayor de 18 años. Se realizó la encuesta a conductores de vehículos livianos y camionetas.

A continuación se detallan las variables requeridas para el cálculo de la muestra:

N = Población

d² = Varianza de la población

N-1 = Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Limite aceptable de error

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

La Ecuación Matemática es la siguiente:

$$M = N \times d^2 \times Z^2 / (N-1) E^2 + d^2 \times Z^2$$

Valores aplicados al presente proyecto:

N= 380.000 (población mayor de edad del norte de Quito, según datos del Censo 2010)

d² = 0,25

N-1 = 379.000

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95%.

Aplicación Matemática:

M= ((380000*0,25*(1,96²)) / (((380000-1)*(0,05²))+ (0,25*(1,96²))))

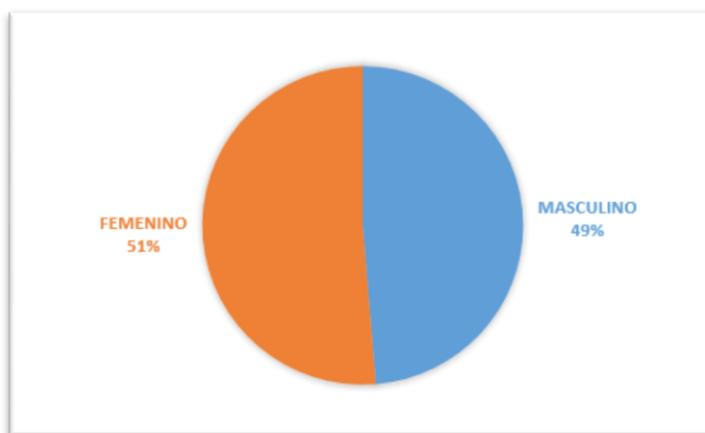
M = 1440,6 / 4,7079

M= 383,77

Se aplicó la encuesta a 384 habitantes mayores de edad, para tener un resultado 95 % confiable. Los resultados se presentan a continuación. (Ver Anexo No. 1: Formato de encuesta).

1.2.2.2 Resultados

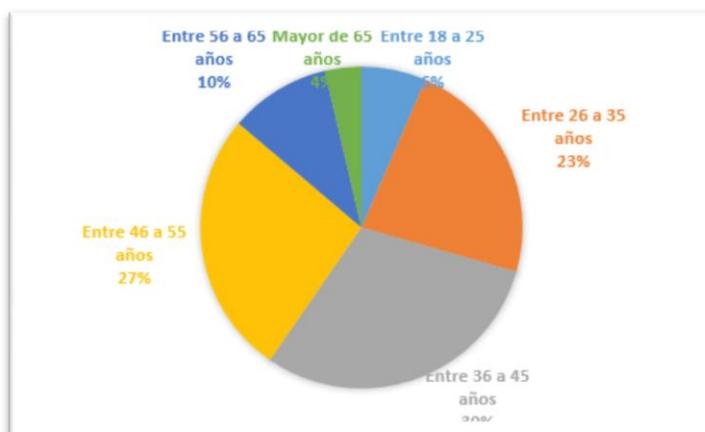
Gráfico No. 4: Género



Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Se buscó mantener un equilibrio en cuanto al género de la población encuestada para disponer de información completa. En este caso, el 49% es masculino y el 51% femenino.

Gráfico No. 5: Edad



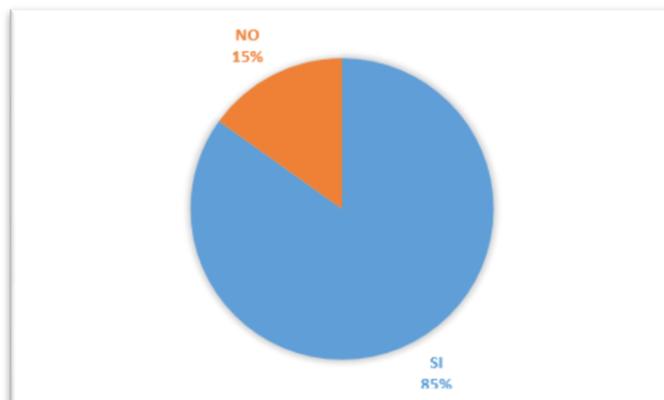
Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

La edad también se ha buscado se encuentre equilibradamente distribuida para obtener una visión general del criterio de los encuestados, poniendo énfasis en la población directamente relacionada con la compra de automóviles. En este caso, el 23% entre 26 a 35 años, el 30%

entre 36 a 45 años y el 27% está entre 46 a 55 años, siendo estos los porcentajes más relevantes.

1. **¿Conoce el concesionario Proauto de la marca Chevrolet?, ¿ha observado publicidad en algún medio?**

Gráfico No. 6: Nivel de identificación con Proauto C.A.

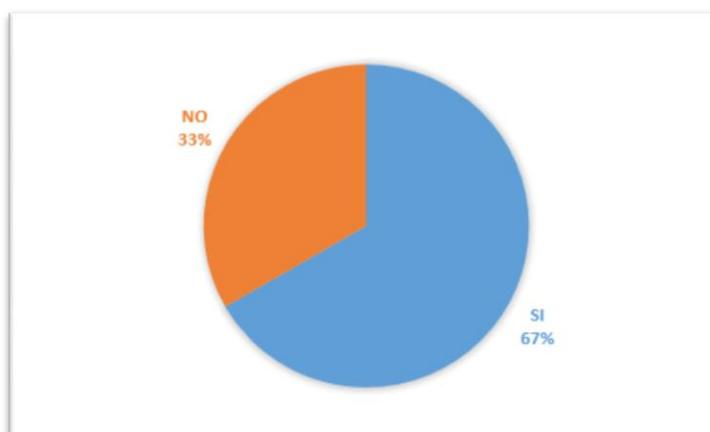


Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

El nivel de identificación de la empresa en el mercado es alto con un 85%, esta situación es favorable para el proceso de comercialización. Se ha identificado un nicho de mercado no explotado.

2. **¿En alguna ocasión ha ido a Proauto a solicitar información sobre vehículos, o chequeos mecánicos?**

Gráfico No. 7: Requerimiento de información a Proauto C.A.

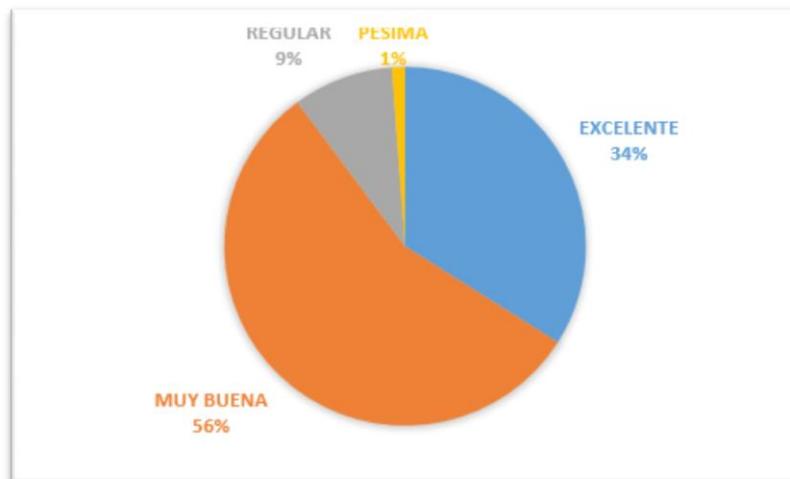


Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Se evidencia que un importante porcentaje de clientes potenciales no acude a Proauto para solventar sus requerimientos de información. El 33% indicó que no se acerca a los concesionarios de Proauto, situación que amerita una urgente revisión de los procesos de acceso que puedan generarse para integrar de mejor manera al cliente.

3. ¿Cómo califica la atención recibida?

Gráfico No. 8: Calidad en servicio al cliente

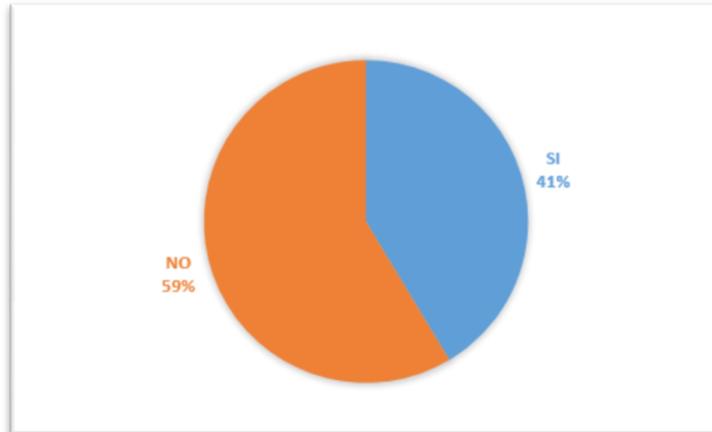


Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Se observa que una de las debilidades es la atención al cliente, situación que ha sido calificada como regular y pésima con el 10%; aunque no es un porcentaje muy alto debemos considerar que 1 de cada 10 clientes no está satisfecho con la atención que recibió por parte del personal de Proauto. Esta falencia puede afectar la a la demanda a consumir los vehículos ofertados.

4. ¿Cree que la oferta de Proauto es más atractiva en comparación a otros concesionarios?

Gráfico No. 9: Ventaja competitiva de Proauto C.A.

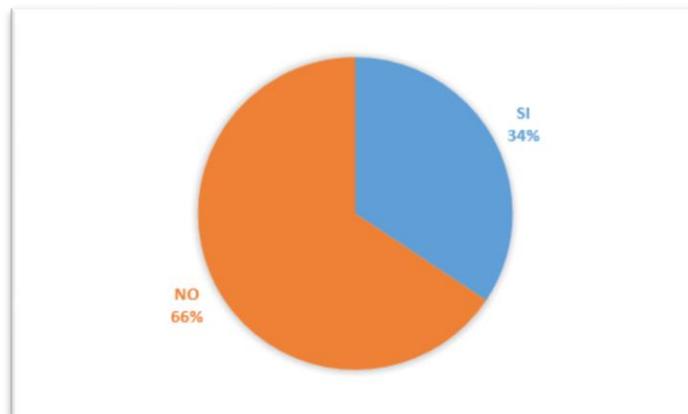


Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Es importante destacar que todos los concesionarios Chevrolet manejan los mismos productos, servicios y precios, a pesar de esto el 41% de los encuestados considera que la oferta de Proauto es más atractiva, esto por las promociones y extras que se conceden a los clientes.

5. ¿Ud. consideraría a Proauto para la compra de automóviles, accesorios, repuestos, etc.?

Gráfico No. 10: Clientes potenciales de Proauto C.A.



Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

El 34% de los clientes manifiestan que consideran a Proauto a la hora de adquirir vehículos y solicitar servicios post-venta. Se evidencia un mercado que amerita especial y urgente atención.

La compra de vehículos no es un proceso frecuente, situación que no debe interpretarse como una debilidad. Es importante, que el cliente cuando requiera información la encuentre siempre disponible.

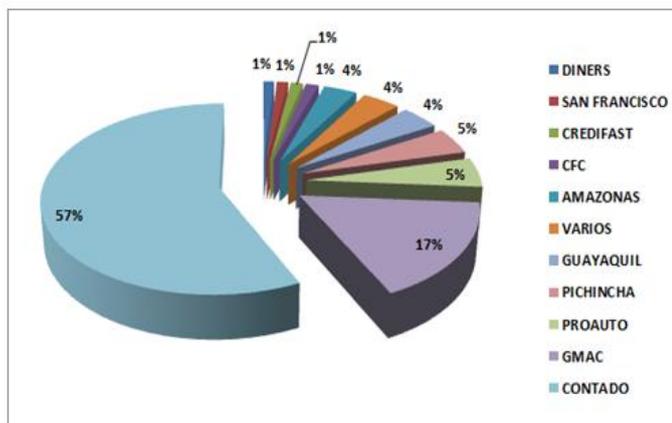
1.2.3 Mercado de Proauto C.A.

1.2.3.1 Clientes

De acuerdo a información proporcionada por la empresa, el cliente de Proauto se encuentra en un rango promedio de 28 a 45 años, y su situación económica es media; esto en lo relacionado a clientes particulares que constituyen el 46% de la totalidad. El otro 54% lo representan empresas del sector público y privado que adquieren automóviles livianos y pesados en flotas o al por mayor. Estos clientes buscan descuentos y mayores garantías gracias a los diversos convenios pactados con la empresa. Las ventas a este sector constituyen un ingreso casi permanente y fijo.

El financiamiento ofrecido a la clientela es variado, esto por supuesto depende del promedio de las tasas de interés que se manejan en el país, para la adquisición de un vehículo automotor se ubica en 14 por ciento anual; el enganche mínimo llega al 30 por ciento, y los plazos que se le otorgan a un usuario de crédito se elevan hasta los 80 meses, aunque generalmente no sobrepasan los 5 años plazo. Como puede observarse en la gráfica en el caso de Proauto la forma de pago en su mayoría es al contado, debido a la venta directa de flotas a empresas estatales.

Gráfico No. 11: Fuentes de Financiamiento Vehículos Nuevos Proauto C.A.



Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Otro de los factores en los que se ha avanzado en el mercado automotriz es en la calidad del servicio de postventa y en los sistemas de contacto permanente con el cliente. Lo

anterior se debe a la necesidad que poseen las marcas por construir la llamada “fidelidad” del cliente; esto ante un mercado de autos que ofrece a los compradores un sinnúmero de nuevas posibilidades en caso de no quedar plenamente satisfechos con su vehículo.

1.2.3.2 Proveedores

Es el ente que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad, las cuales serán transformadas para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

La compañía Proauto ha establecido vínculos comerciales con Proveedores internos y externos. El más importante es sin duda la Ensambladora General Motors Ominibus BB, que provee de automotores livianos y pesados a todos los concesionarios, además de establecer las políticas de comercialización. En el último año, GM-OBB alcanzó su máxima producción diaria de 222 unidades.

Los repuestos, partes y accesorios son proporcionados por proveedores del exterior, principalmente desde Colombia. La importación de estos bienes es un asunto vital para el óptimo servicio post-venta en talleres de reparación y mantenimiento.

1.2.3.3 Oferta

El año 2012 se vendieron 36.463 vehículos de la marca Chevrolet a nivel nacional, de estos 2.771 fueron comercializados por Proauto en la ciudad de Quito. El mercado automotor es muy competitivo, y se encuentra en una lucha sin cuartel para captar el interés de los clientes.

La oferta de automotores ha despertado la innovación de los concesionarios y favorecido a los compradores, pues se han presentado una serie de promociones en todo el país.

Proauto por su parte, amplió la campaña de planes de crédito, otorgo artículos extras como regalo, así como meses de gracia y descuentos en servicios post-venta. Otras marcas del mercado como Hyundai, Renault, Toyota y Mazda buscan fortalecerse en el mercado local y han invertido miles de dólares en anuncios publicitarios en prensa y televisión.

1.2.3.4 Demanda

El mercado automotor nacional cerró el año 2012 con 121.552 unidades comercializadas. Todos los segmentos de vehículos presentan una ligera disminución con relación al año 2011, y comparados con el año 2010; esto se evidencia mayormente en camionetas, buses y camiones.

Esta caída en la demanda de vehículos con cilindraje superior a los 1500 centímetros cúbicos coincide con el incremento de los precios y las limitaciones en los cupos de las importaciones.

De los 121.552 vehículos vendidos en el año 2012, el 32.3% perteneció a la marca Chevrolet, concentrándose en su mayoría en la provincia de Pichincha con una participación del 40%.

En el caso de Proauto, su mercado principal demanda camiones y camionetas adquiridas en bloque o flotas por dos razones; una, el atractivo descuento que proporciona la empresa por compra al por mayor y dos, el stock inmediato que demanda las actividades gubernamentales y que Proauto está en capacidad de cubrir.

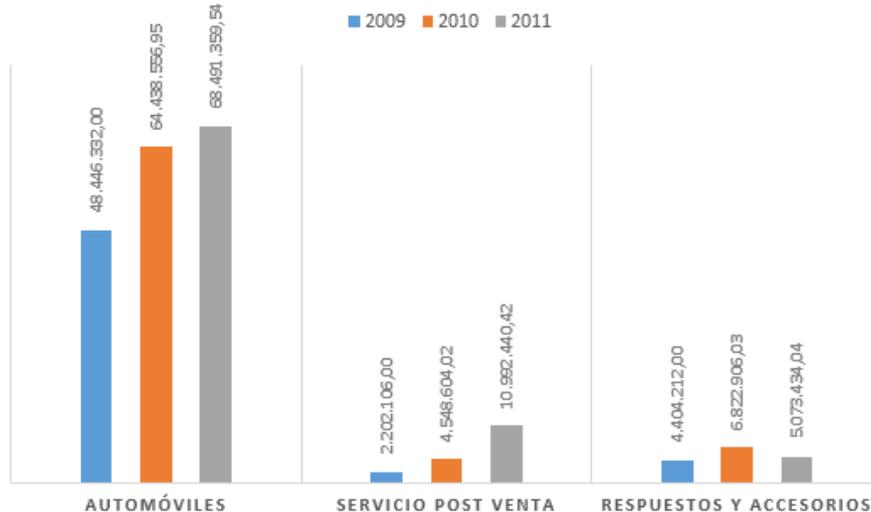
El sector particular y privado requieren vehículos livianos, pequeños y familiares, con un rango de precios entre USD\$ 10,000 y USD\$25,000 que cumplan con las expectativas de alto rendimiento, bajo consumo de combustible, stock de repuestos y aceptación en el mercado para una futura venta. Las ventas de Proauto han sido consistentes y necesarias para el mantenimiento general de la empresa y el incremento paulatino de utilidades.

En el año 2010 se experimentó un incremento significativo en la venta de vehículos debido principalmente a la restricción vehicular en el Distrito, que obligo a la adquisición de un segundo automóvil para la normal circulación.

Como podemos observar en el Grafico No. 12 la venta de autos del 2009 al 2010 se incrementó en un 33%, traduciéndose en casi 16 millones de dólares en ingresos.

Gráfico No. 12: Ingreso por venta de vehículos Proauto C.A.

INGRESO POR VENTA DE VEHÍCULOS

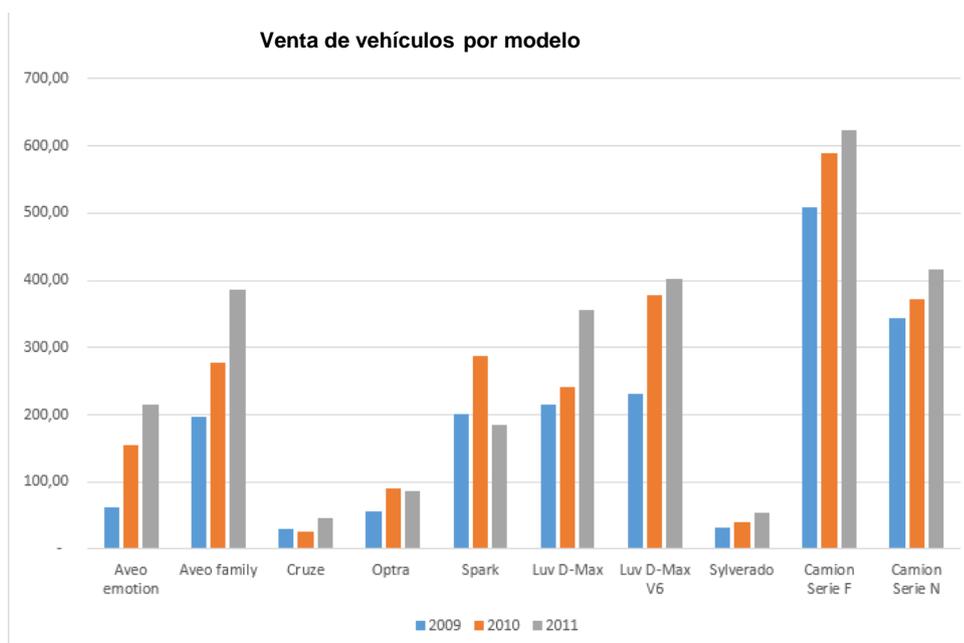


Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

De la misma manera como es lógico se incrementó el servicio post-venta y la venta de repuestos y accesorios. En el año 2011 se percibe un repunte en los servicios de mantenimiento concluyendo que se atrajo a un mayor mercado que demandó estos productos.

Gráfico No. 13: Venta de vehículos por modelo en Proauto C.A.



Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

En lo que se refiere a la demanda de vehículos por modelo en Proauto, podemos observar que, como se mencionó anteriormente más del 50% corresponde a camiones y camionetas

comercializadas en flotas. Un modelo con gran acogida en el mercado es el Aveo Family, por su precio, tamaño y bajo costo de mantenimiento. El número de vehículos vendidos se ha incrementado en los 3 años de análisis, excepto en los modelos Spark y Optra, por ser modelos un tanto obsoletos y con un alto costo en relación a su rendimiento.

1.2.3.5 Competencia

El reto de los concesionarios es sobrevivir a la selección natural del mercado, puesto que, mientras la cifra de comercialización se ha duplicado en los últimos 10 años, el número de competidores es hoy seis veces más grande. La competencia directa de Proauto son los concesionarios de Chevrolet, al manejar los mismos productos y precios; el servicio, promociones y descuentos son la diferencia.

Tabla No. 2: Análisis Competitivo Proauto C.A.

Principales Concesionarios en la Provincia de Pichincha

	PROAUTO	AUTOMOTORES CONTINENTAL	METROCAR	LAVCA	VALLEJO ARAUJO
% PARTICIPACION	19%	23%	15%	13%	9%
INFRAESTRUCTURA	MATRIZ Y 5 SUCURSALES EN PICHINCHA	MATRIZ Y 5 SUCURSALES EN PICHINCHA Y GUAYAS	MATRIZ Y 7 SUCURSALES PICHINCHA, MANABI	MATRIZ Y 4 SUCURSALES EN PICHINCHA	MATRIZ Y 3 SUCURSALES EN PICHINCHA Y GUAYAS
EXPERIENCIA	23 AÑOS	39 AÑOS	35 AÑOS	25 AÑOS	57 AÑOS
INFORMACION ONLINE	COTIZACIONES FINANCIAMIENTO RESERVAR CITAS INFORMACION SUCURSALES ZONA VIP	COTIZACIONES AGENDAR SERVICIOS FINANCIAMIENTO OFERTAS INFORMACION SUCURSALES	PROMOCIONES CONTACTO INFORMACION SUCURSALES	MODELOS CONTACTOS COTIZADOR	OFERTAS FINANCIAMIENTO O COTNACTO AGENDAR SERVICIO COTIZADOR MODELOS

Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

El principal competidor de Proauto a nivel local es el concesionario Autoconsa, conocido comercialmente como Automotores Continental, empresa establecida en las provincias de Pichincha y Guayas; capta aproximadamente el 23% del mercado seguida por Proauto con el 19% dentro del mercado local. El 58% restante lo cubren principalmente Metrocar y Lavca.

Todos los concesionarios cuentan con más de dos décadas de experiencia en el mercado, otros incluso con casi 50 años como es el caso de Vallejo Araujo. Estas empresas han evolucionado adaptándose a las demandas del consumidor y de la competencia directa.

Los establecimientos poseen tecnología de punta en talleres y con servicio personalizado en el área de ventas. Muy importante también es destacar el servicio post-venta que asegura la fidelidad del cliente con la empresa al momento de realizar los respectivos mantenimientos o la adquisición de un nuevo vehículo.

1.2.4 Marketing Mix

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. (e-conomic.es , 2012), en este caso ofertar de la manera más eficaz y eficiente sus productos y servicios para captar los recursos del consumidor en el mercado objetivo. Se plantea determinando las 4P's que constituyen el Marketing mix:

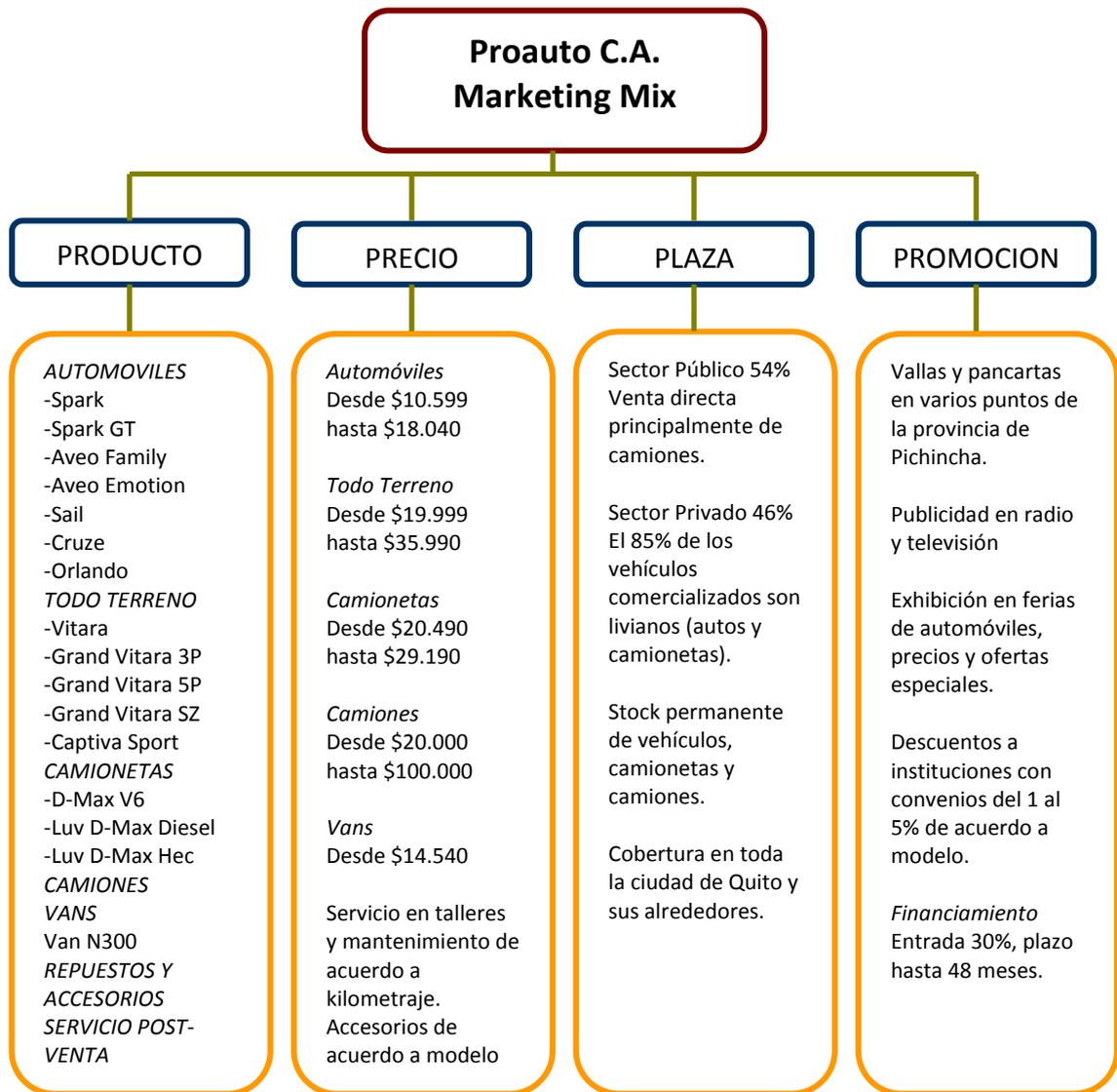
Producto: lo constituyen automóviles, camionetas, comerciales, todo terreno y camiones. Servicio post-venta de talleres, mantenimiento, repuestos y accesorios Chevrolet.

Precio: el precio de los vehículos es determinado a todos los concesionarios Chevrolet del país por la General Motors del Ecuador, más un margen máximo de comercialización que constituye la ganancia de Proauto C.A., que va desde los USD\$10,599.00 hasta los USD\$100,000.00.

Plaza: el mercado de Proauto está concentrado especialmente en el sector público mediante convenios por la venta al por mayor de vehículos, denominadas flotas. Así mismo se atiende al sector privado con la venta directa especialmente de vehículos livianos y camionetas.

Promoción: mediante estrategias publicitarias como rótulos y propagandas en sectores de gran concentración de público (centros comerciales, autopistas, aeropuertos), páginas web, redes sociales, bonos y obsequios. Descuentos del 1 al 5% de acuerdo a modelo y cantidad; y según los máximos permitidos por General Motors.

Gráfico No. 14: Marketing Mix de Proauto C.A.



Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

CAPÍTULO II

ANÁLISIS CUANTITATIVO

2.1 Análisis de los estados financieros

El análisis de los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados), permitirá conocer el comportamiento de la empresa, estableciendo la concentración de cada una de las cuentas existentes, permitiendo analizar si sus variaciones han contribuido o no al crecimiento del negocio. Su desarrollo, se realiza principalmente en base a la comparación horizontal y vertical. La primera determina la evolución de la cuenta, permitiendo inclusive establecer futuras proyecciones en base a su comportamiento. La segunda, permite conocer la participación que cada una tiene en función a la cuenta principal, determinando su relevancia en el crecimiento o no de la empresa.

Los resultados obtenidos de los análisis desarrollados se presentan a continuación:

2.1.1 Análisis Vertical

Tabla No. 3: Balance General Comparativo Proauto 2009-2011

ACTIVOS	2009	TASA (%)	2010	TASA (%)	2011	TASA (%)	PROMEDIO
ACTIVOS CORRIENTES							
Efectivo y Equivalentes en Efectivo	\$ 899.660,00	5,53%	\$ 2.035.618,00	9,21%	\$ 1.374.697,00	5,65%	6,80%
Activos Financieros	\$ 4.152.367,00	25,54%	\$ 8.740.638,00	39,53%	\$ 9.606.102,00	39,45%	34,84%
Inventarios	\$ 2.634.278,00	16,20%	\$ 4.206.627,00	19,02%	\$ 4.968.624,00	20,41%	18,54%
Servicios y Otros pagos anticipados			\$ 124.684,00	0,56%	\$ 96.208,00	0,40%	0,32%
Activos por Impuestos Corrientes			\$ 576.030,00	2,60%	\$ 704.633,00	2,89%	1,83%
Otros Activos Corrientes	\$ 1.269.003,00	7,81%	\$ 8.766,00	0,04%	\$ 5.266,00	0,02%	2,62%
Total Activos Corrientes	\$ 8.955.308,00	55,08%	\$ 15.692.363,00	70,96%	\$ 16.755.530,00	68,82%	64,95%
ACTIVOS NO CORRIENTES							
Propiedades, Planta y Equipos	\$ 3.650.623,00	22,45%	\$ 3.851.061,00	17,41%	\$ 5.624.074,00	23,10%	20,99%
Activo Intangible	\$ 154.096,00	0,95%	\$ 54.146,00	0,24%	\$ 27.714,00	0,11%	0,44%
Activo por Impuestos Diferidos	\$ 10.598,00	0,07%	\$ 13.920,00	0,06%	\$ 26.687,00	0,11%	0,08%
Activos Financieros no corrientes	\$ 2.483.011,00	15,27%	\$ 2.481.375,00	11,22%	\$ 1.872.541,00	7,69%	11,39%
Otros Activos No Corrientes	\$ 1.004.016,00	6,18%	\$ 21.295,00	0,10%	\$ 40.652,00	0,17%	2,15%
							0,00%
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 7.302.344,00	44,92%	\$ 6.421.797,00	29,04%	\$ 7.591.668,00	31,18%	35,05%
TOTA DE ACTIVOS	\$ 16.257.652,00	100,00%	\$ 22.114.160,00	100,00%	\$ 24.347.198,00	100,00%	100,00%
PASIVOS							
PASIVOS CORRIENTES							
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 689.333,00	11,31%	\$ 200.904,00	1,62%	\$ 1.241.745,00	9,01%	7,31%
Porción Corriente de obligaciones emitidas			\$ 1.009.086,00	8,11%	\$ 1.038.199,00	7,54%	5,22%
Cuentas y Documentos por pagar	\$ 4.512.093,00	74,04%	\$ 4.911.901,00	39,50%	\$ 6.845.482,00	49,68%	54,41%
Cuentas por Pagar diversas/relacionadas	\$ 294.962,00	4,84%	\$ 362.075,00	2,91%	\$ 28.305,00	0,21%	2,65%

Otros Pasivos Corrientes			\$ 1.581.962,00	12,72%	\$ 1.327.140,00	9,63%	7,45%
Provisiones	\$ 40.309,00	0,66%	\$ 31.995,00	0,26%	\$ 66.210,00	0,48%	0,47%
Anticipo de Clientes			\$ 469.761,00	3,78%	\$ 851.497,00	6,18%	3,32%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.536.697,00	90,85%	\$ 8.567.684,00	68,89%	\$ 11.398.578,00	82,73%	80,83%
Obligaciones emitidas	\$ 90.558,00	1,49%	\$ 2.935.793,00	23,61%	\$ 1.943.721,00	14,11%	13,07%
Cuentas por Pagar diversas/relacionadas			\$ 500.000,00	4,02%			
Beneficio a empleados Largo Plazo	\$ 145.152,00	2,38%	\$ 226.010,00	1,82%	\$ 230.234,00	1,67%	1,96%
Pasivos por impuestos diferidos	\$ 321.606,00	5,28%	\$ 206.873,00	1,66%	\$ 205.664,00	1,49%	2,81%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 557.316,00	9,15%	\$ 3.868.676,00	31,11%	\$ 2.379.619,00	17,27%	19,17%
TOTAL PASIVO	\$ 6.094.013,00	100,00%	\$ 12.436.360,00	100,00%	\$ 13.778.197,00	100,00%	100,00%
PATRIMONIO	\$ 10.163.639,00	100,00%	\$ 9.677.799,00	100,00%	\$ 10.569.001,00	100,00%	100,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 16.257.652,00	100,00%	\$ 22.114.159,00	100,00%	\$ 24.347.198,00	100,00%	100,00%

Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Los resultados obtenidos permiten concluir lo siguiente:

Activo:

El activo corriente muestra una concentración creciente desacelerada, teniendo su mayor porcentaje en el año 2010, en el cual alcanzó el 70,96%. Dentro de las cuentas que la conforman, en todos los años de estudio, el activo financiero es el más relevante con un promedio de concentración de 34,84%, situación que indica la costumbre de la empresa Proauto CA por establecer inversiones financieras con el activo corriente, invirtiendo sus recursos para obtener rentabilidad adicional evitando disponer de una excesiva liquidez que se confirmará más adelante con el cálculo de las razones financieras. El valor de concentración de esta cuenta es inclusive más alto que los inventarios, que alcanzan en promedio el 18.54%.

El activo no corriente por su parte, ha mantenido una tendencia de recuperación de la concentración de sus cuentas a partir del 2011, luego de una caída en el 2010, permitiendo concluir que la empresa ha realizado inversiones en activos fijos en propiedad, planta y equipos. Si bien en porcentajes, sus cuentas han variado en los años de estudio, su concentración se ha mantenido estable, siendo las principales cuentas las relacionadas a activos fijos con un promedio de 20,99% y los Activos Financieros no corrientes con el 11,39%. Esta situación evidencia que la empresa se rige por normas y políticas estables, con movimientos planificados constantes con variaciones acorde a sus necesidades. No se han presentado cambios drásticos o abruptos en sus cuentas que permitan detectar que ha sido objeto a situaciones que hayan tenido de modificar ampliamente sus transacciones.

Pasivo:

El pasivo corriente, muestra mayor concentración en todos los años estudiados en las cuentas y documentos por pagar que en promedio alcanzan el 54,41%. Su comportamiento no obstante, mantiene una tasa decreciente, lo que indica que la empresa ha mantenido una política de pago antes que de endeudamiento, reflejándose también en el crecimiento del patrimonio que será analizado posteriormente. Con relación al pasivo a largo plazo, es más relevante en las obligaciones emitidas que en promedio alcanzan el 13,07%, situación que evidencia la participación en actividades bursátiles, fortaleciendo la conclusión obtenida en el análisis del activo referente a la inversión de su liquidez. Al igual que el pasivo corriente, su tasa es decreciente, del 2010 al 2011 mostrando que la empresa estableció un proceso de capitalización durante este período.

Patrimonio:

El patrimonio muestra una mayor concentración durante el período 2011, situación que permite observar que la empresa se encuentra en recuperación después de atravesar un año complicado (2010), por la inversión en activos no corrientes y el endeudamiento generado. Esta situación, puede establecerse como una fortaleza, ya que ha podido establecer un mayor control por parte de sus accionistas de los activos disponibles.

Tabla No. 4: Estado de Resultados Comparativo Proauto 2009-2011

PROAUTO C.A.	2009	TASA (%)	2010	TASA (%)	2011	TASA (%)	PROMEDIO
ESTADO DE RESULTADOS							
INGRESOS DE LAS OPERACIONES ORDINARIAS							
Ventas Netas de Bienes y Servicios	\$ 55.052.650,00	100,00%	\$ 75.810.067,00	100,00%	\$ 84.557.234,00	100,00%	100,00%
Otros Ingresos Operacionales	\$ 2.559.448,00	4,65%	\$ 1.113.644,00	1,47%	\$ 1.121.498,00	1,33%	2,48%
Costo de ventas	-\$ 49.437.712,00	-89,80%	-\$ 65.812.403,00	-86,81%	-\$ 74.077.217,00	-87,61%	-88,07%
Variación de Inventario de Productos	\$ 1.620.915,00	2,94%	-\$ 1.520.115,00	-2,01%	-\$ 781.165,00	-0,92%	0,01%
Beneficios a los Empleados	-\$ 2.633.119,00	-4,78%	-\$ 3.319.684,00	-4,38%	-\$ 4.048.166,00	-4,79%	-4,65%
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$ 97.941,00	-0,18%	-\$ 151.971,00	-0,20%	-\$ 284.494,00	-0,34%	-0,24%
Otros Costos y Gastos	-\$ 3.056.281,00	-5,55%	-\$ 3.057.689,00	-4,03%	-\$ 3.538.995,00	-4,19%	-4,59%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4.007.960,00	7,28%	\$ 3.061.849,00	4,04%	\$ 2.948.695,00	3,49%	4,94%
Gastos Financieros	-\$ 274.219,00	-0,50%	-\$ 454.377,00	-0,60%	-\$ 560.661,00	-0,66%	-0,59%
Ingresos Financieros	\$ 170.916,00	0,31%	\$ 404.821,00	0,53%	\$ 395.642,00	0,47%	0,44%
UTILIDAD ANTES DE I.R. Y PART. TRABAJADORES	\$ 3.904.657,00	7,09%	\$ 3.012.293,00	3,97%	\$ 2.783.676,00	3,29%	4,79%
Participación Trabajadores	-\$ 264.867,00	-0,48%	-\$ 451.844,00	-0,60%	-\$ 417.552,00	-0,49%	-0,52%
Impuestos a la Renta	-\$ 369.527,00	-0,67%	-\$ 642.916,00	-0,85%	-\$ 588.899,00	-0,70%	-0,74%
Ingreso/Gasto por impuesto diferido	-\$ 63.079,00	-0,11%	\$ 118.054,00	0,16%	\$ 13.976,00	0,02%	0,02%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 3.207.184,00	5,83%	\$ 2.035.587,00	2,69%	\$ 1.791.201,00	2,12%	3,54%

Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

El análisis vertical aplicado en el estado de resultados, permite obtener las siguientes conclusiones:

Ingresos:

Existe una clara tendencia de la empresa a depender de los ingresos operacionales, dado justamente por el cumplimiento de la razón social de la empresa. Esta situación permite concluir que el mercado de comercialización de vehículos, se encuentra en clara recuperación, tomando en cuenta que la empresa como política tiene la inversión de sus recursos, lo que señala que las ventas operacionales mantienen un crecimiento más acelerado.

Gastos:

La empresa muestra un crecimiento en sus gastos internos, en donde el costo de ventas ha mantenido la mayor concentración durante el período estudiado, situación que por el tipo de actividad que realiza la empresa es totalmente comprensible. La estabilidad de la economía nacional es evidenciable con una menor variación en el precio de sus inventarios, siendo la cuenta de gastos de menor variabilidad. El beneficio a los empleados con un promedio de 4,65% es el segundo gasto más relevante, no obstante comparando la concentración del 2011 con 2009, se observa que ha disminuido, lo que permite observar que ha existido una mayor organización interna y una mejor distribución de las responsabilidades en su nómina. Esta tendencia no obstante no se ha presentado en las otras cuentas que mantienen una mayor concentración en el 2011, como los otros gastos, depreciaciones y amortizaciones.

El crecimiento del gasto es una clara debilidad de la empresa, que afecta su utilidad neta, misma que mantiene una tasa decreciente de participación debido principalmente al incremento de impuestos directos y a la transición a las Normas Internacionales de Información Financiera. En forma general, el análisis vertical aplicado, permite observar variaciones leves en la concentración de las cuentas, con una clara tendencia de crecimiento en cuanto a los ingresos que ha permitido solventar en parte la remodelación de las instalaciones. Se observa que la empresa ha mantenido como política la inversión de su liquidez, buscando establecer mediante este procedimiento un menor riesgo en cuanto a su disponibilidad de efectivo, manteniendo una interesante recuperación de la concentración del patrimonio.

Dentro de las debilidades se observa una mayor concentración del gasto, principalmente de costo de ventas y personal, situación que ha afectado su utilidad, siendo una situación negativa que no ha permitido aprovechar una clara tendencia de recuperación de mercado evidenciable en el crecimiento de las ventas.

2.1.2 Análisis Horizontal

Tabla No. 5: Balance General Comparativo Proauto 2009-2010 / 2010-2011

ACTIVOS	2009	2010	Variación Absoluta	Variación Relativa	2010	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVOS CORRIENTES								
Efectivo y Equivalentes en Efectivo	\$ 899.660,00	\$ 2.035.618,00	\$ 1.135.958,00	126%	\$ 2.035.618,00	\$ 1.374.697,00	-\$ 660.921,00	-32,47%
Activos Financieros	\$ 4.152.367,00	\$ 8.740.638,00	\$ 4.588.271,00	110%	\$ 8.740.638,00	\$ 9.606.102,00	\$ 865.464,00	9,90%
Inventarios	\$ 2.634.278,00	\$ 4.206.627,00	\$ 1.572.349,00	60%	\$ 4.206.627,00	\$ 4.968.624,00	\$ 761.997,00	18,11%
Servicios y Otros pagos anticipados		\$ 124.684,00	\$ 124.684,00		\$ 124.684,00	\$ 96.208,00	-\$ 28.476,00	-22,84%
Activos por Impuestos Corrientes		\$ 576.030,00	\$ 576.030,00		\$ 576.030,00	\$ 704.633,00	\$ 128.603,00	22,33%
Otros Activos Corrientes	\$ 1.269.003,00	\$ 8.766,00	-\$ 1.260.237,00	-99%	\$ 8.766,00	\$ 5.266,00	-\$ 3.500,00	-39,93%
Total Activos Corrientes	\$ 8.955.308,00	\$ 15.692.363,00	\$ 6.737.055,00	75%	\$ 15.692.363,00	\$ 16.755.530,00	\$ 1.063.167,00	6,78%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Propiedades, Planta y Equipos	\$ 3.650.623,00	\$ 3.851.061,00	\$ 200.438,00	5%	\$ 3.851.061,00	\$ 5.624.074,00	\$ 1.773.013,00	46,04%
Activo Intangible	\$ 154.096,00	\$ 54.146,00	-\$ 99.950,00	-65%	\$ 54.146,00	\$ 27.714,00	-\$ 26.432,00	-48,82%
Activo por Impuestos Diferidos	\$ 10.598,00	\$ 13.920,00	\$ 3.322,00	31%	\$ 13.920,00	\$ 26.687,00	\$ 12.767,00	91,72%
Activos Financieros no corrientes	\$ 2.483.011,00	\$ 2.481.375,00	-\$ 1.636,00	0%	\$ 2.481.375,00	\$ 1.872.541,00	-\$ 608.834,00	-24,54%
Otros Activos No Corrientes	\$ 1.004.016,00	\$ 21.295,00	-\$ 982.721,00	-98%	\$ 21.295,00	\$ 40.652,00	\$ 19.357,00	90,90%
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 7.302.344,00	\$ 6.421.797,00	-\$ 880.547,00	-12%	\$ 6.421.797,00	\$ 7.591.668,00	\$ 1.169.871,00	18,22%
TOTA DE ACTIVOS	\$ 16.257.652,00	\$ 22.114.160,00	\$ 5.856.508,00	36%	\$ 22.114.160,00	\$ 24.347.198,00	\$ 2.233.038,00	10,10%
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 689.333,00	\$ 200.904,00	-\$ 488.429,00	-71%	\$ 200.904,00	\$ 1.241.745,00	\$ 1.040.841,00	518,08%
Porción Corriente de obligaciones emitidas		\$ 1.009.086,00	\$ 1.009.086,00		\$ 1.009.086,00	\$ 1.038.199,00	\$ 29.113,00	2,89%
Cuentas y Documentos por pagar	\$ 4.512.093,00	\$ 4.911.901,00	\$ 399.808,00	9%	\$ 4.911.901,00	\$ 6.845.482,00	\$ 1.933.581,00	39,37%
Cuentas por Pagar diversas/relacionadas	\$ 294.962,00	\$ 362.075,00	\$ 67.113,00	23%	\$ 362.075,00	\$ 28.305,00	-\$ 333.770,00	-92,18%

Otros Pasivos Corrientes		\$ 1.581.962,00	\$ 1.581.962,00		\$ 1.581.962,00	\$ 1.327.140,00	-\$ 254.822,00	-16,11%
Provisiones	\$ 40.309,00	\$ 31.995,00	-\$ 8.314,00	-21%	\$ 31.995,00	\$ 66.210,00	\$ 34.215,00	106,94%
Anticipo de Clientes		\$ 469.761,00	\$ 469.761,00		\$ 469.761,00	\$ 851.497,00	\$ 381.736,00	81,26%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.536.697,00	\$ 8.567.684,00	\$ 3.030.987,00	55%	\$ 8.567.684,00	\$ 11.398.578,00	\$ 2.830.894,00	33,04%
Obligaciones emitidas	\$ 90.558,00	\$ 2.935.793,00	\$ 2.845.235,00	3142%	\$ 2.935.793,00	\$ 1.943.721,00	-\$ 992.072,00	-33,79%
Cuentas por Pagar diversas/relacionadas		\$ 500.000,00	\$ 500.000,00		\$ 500.000,00		-\$ 500.000,00	-100,00%
Beneficio a empleados Largo Plazo	\$ 145.152,00	\$ 226.010,00	\$ 80.858,00	56%	\$ 226.010,00	\$ 230.234,00	\$ 4.224,00	1,87%
Pasivos por impuestos diferidos	\$ 321.606,00	\$ 206.873,00	-\$ 114.733,00	-36%	\$ 206.873,00	\$ 205.664,00	-\$ 1.209,00	-0,58%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 557.316,00	\$ 3.868.676,00	\$ 3.311.360,00	594%	\$ 3.868.676,00	\$ 2.379.619,00	-\$ 1.489.057,00	-38,49%
TOTAL PASIVO	\$ 6.094.013,00	\$ 12.436.360,00	\$ 6.342.347,00	104%	\$ 12.436.360,00	\$ 13.778.197,00	\$ 1.341.837,00	10,79%
PATRIMONIO	\$ 10.163.639,00	\$ 9.677.799,00	-\$ 485.840,00	-5%	\$ 9.677.799,00	\$ 10.569.001,00	\$ 891.202,00	9,21%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 16.257.652,00	\$ 22.114.159,00	\$ 5.856.507,00	36%	\$ 22.114.159,00	\$ 24.347.198,00	\$ 2.233.039,00	10,10%

Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

La aplicación el análisis horizontal al Balance General, permite obtener las siguientes conclusiones:

Activo:

Se observa una clara tenencia de decrecimiento de los activos corrientes en general lo que refuerza la conclusión dada en la intención de la empresa por la inversión bursátil. La cuenta de inventarios, muestra una desaceleración importante en su crecimiento, lo que indica que la empresa ha dispuesto del stock de vehículos necesario para cubrir la demanda al alza experimentada en los últimos dos años. Los activos no corrientes, muestran una inversión en propiedad, planta y equipos, situación que se justifica por la urgencia de renovar sus instalaciones y maquinaria para una óptima atención al cliente. Los resultados muestran un comportamiento por la inversión, situación que ha afectado su rendimiento inmediato, que se espera recuperar con el incremento del ingreso operativo.

Pasivo:

Se observa un amplio crecimiento de las obligaciones financieras a corto plazo y las cuentas y documentos por pagar, entendiéndose que la empresa ha hecho uso de su capacidad de endeudamiento. Los resultados obtenidos, permitan ampliar la visión obtenida del anterior análisis, en el que la empresa ha buscado aumentar sus provisiones y obligaciones reduciendo las cuentas por pagar para equilibrar los desembolsos en gastos.

Se identifica el endeudamiento generado, pudiendo representar esta situación una debilidad que afecta a las utilidades directamente. Los resultados muestran la intención de cambiar la porción del pasivo del largo plazo en el corto plazo. Puede entenderse esto en la medida que aprovecha un crecimiento de la demanda para buscar consolidar la empresa, preparándola cuando esta caiga, lo que ha provocado una disminución en las ganancias, factor que puede afectar el interés del inversionista.

Patrimonio:

El patrimonio ha mantenido una tasa creciente a partir del 2011, mostrando una recuperación de la propiedad de la empresa para los accionistas. Sin embargo, su crecimiento es inferior a las tasas de pasivo, situación que puede generar riesgos que afecten principalmente a la liquidez, teniendo la empresa que utilizar sus inversiones para cubrir el posible déficit a presentarse.

Tabla No. 6: Estado de Resultados Comparativo Proauto 2009-2010 / 2010-2011

PROAUTO C.A.	2009	2010	Variación Absoluta	Variación Relativa	2010	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa
ESTADO DE RESULTADOS								
INGRESOS DE LAS OPERACIONES ORDINARIAS								
Ventas Netas de Bienes y Servicios	\$ 55.052.650,00	\$ 75.810.067,00	\$ 20.757.417,00	37,70%	\$ 75.810.067,00	\$ 84.557.234,00	\$ 8.747.167,00	11,54%
Otros Ingresos Operacionales	\$ 2.559.448,00	\$ 1.113.644,00	-\$ 1.445.804,00	-56,49%	\$ 1.113.644,00	\$ 1.121.498,00	\$ 7.854,00	0,71%
Costo de ventas	-\$ 49.437.712,00	-\$ 65.812.403,00	-\$ 16.374.691,00	33,12%	-\$ 65.812.403,00	-\$ 74.077.217,00	-\$ 8.264.814,00	12,56%
Variación de Inventario de Productos	\$ 1.620.915,00	-\$ 1.520.115,00	-\$ 3.141.030,00	-193,78%	-\$ 1.520.115,00	-\$ 781.165,00	\$ 738.950,00	-48,61%
Beneficios a los Empleados	-\$ 2.633.119,00	-\$ 3.319.684,00	-\$ 686.565,00	26,07%	-\$ 3.319.684,00	-\$ 4.048.166,00	-\$ 728.482,00	21,94%
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$ 97.941,00	-\$ 151.971,00	-\$ 54.030,00	55,17%	-\$ 151.971,00	-\$ 284.494,00	-\$ 132.523,00	87,20%
Otros Costos y Gastos	-\$ 3.056.281,00	-\$ 3.057.689,00	-\$ 1.408,00	0,05%	-\$ 3.057.689,00	-\$ 3.538.995,00	-\$ 481.306,00	15,74%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4.007.960,00	\$ 3.061.849,00	-\$ 946.111,00	-23,61%	\$ 3.061.849,00	\$ 2.948.695,00	-\$ 113.154,00	-3,70%
Gastos Financieros	-\$ 274.219,00	-\$ 454.377,00	-\$ 180.158,00	65,70%	-\$ 454.377,00	-\$ 560.661,00	-\$ 106.284,00	23,39%
Ingresos Financieros	\$ 170.916,00	\$ 404.821,00	\$ 233.905,00	136,85%	\$ 404.821,00	\$ 395.642,00	-\$ 9.179,00	-2,27%
UTILIDAD ANTES DE I.R. Y PART. TRABAJADORES	\$ 3.904.657,00	\$ 3.012.293,00	-\$ 892.364,00	-22,85%	\$ 3.012.293,00	\$ 2.783.676,00	-\$ 228.617,00	-7,59%
Participación Trabajadores	-\$ 264.867,00	-\$ 451.844,00	-\$ 186.977,00	70,59%	-\$ 451.844,00	-\$ 417.552,00	\$ 34.292,00	-7,59%
Impuestos a la Renta	-\$ 369.527,00	-\$ 642.916,00	-\$ 273.389,00	73,98%	-\$ 642.916,00	-\$ 588.899,00	\$ 54.017,00	-8,40%
Ingreso/Gasto por impuesto diferido	-\$ 63.079,00	\$ 118.054,00	\$ 181.133,00	-287,15%	\$ 118.054,00	\$ 13.976,00	-\$ 104.078,00	-88,16%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 3.207.184,00	\$ 2.035.587,00	-\$ 1.171.597,00	-36,53%	\$ 2.035.587,00	\$ 1.791.201,00	-\$ 244.386,00	-12,01%

Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Los resultados del análisis horizontal aplicado al Estado de Resultados, permiten concluir lo siguiente:

Ingresos:

Las ventas de la empresa se mantienen en un comportamiento creciente, pero con tenencia desacelerada, permitiendo observar que la demanda tiende a estabilizarse debiendo la empresa establecer medidas que eviten que esta situación afecte a su rendimiento.

Los ingresos corrientes como no corrientes mantienen este comportamiento, lo que evidencia claramente que el mercado está en desarrollo pero llegando a la cúspide.

Gastos:

El gasto en forma general mantiene una tendencia creciente desacelerada. Dentro de este, el perteneciente al costo de ventas es el de mayor relevancia, seguido de las depreciaciones, amortizaciones y otros gastos. El comportamiento del gasto mantiene similitud con la del ingreso, situación que evidencia un manejo adecuado. La concentración del pasivo en el corto plazo, ha sido determinante para su aumento, situación que ha afectado la rentabilidad.

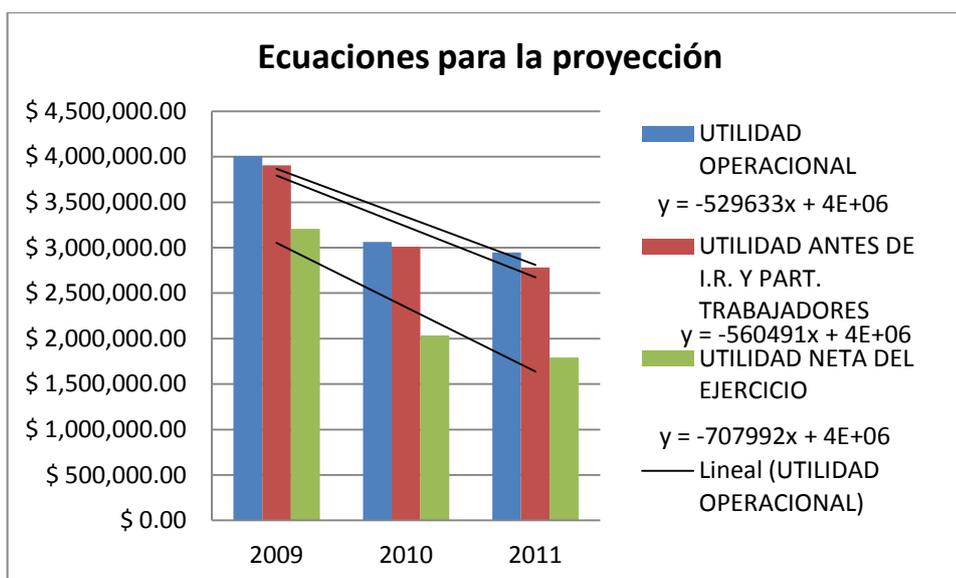
La utilidad neta mantiene márgenes similares, presentando una caída constante desde el 2009, pero desacelerada, lo cual es positivo, permitiendo establecer escenarios adecuados para la empresa.

2.1.3 Proyecciones

El análisis horizontal permitió concluir que la empresa mantiene incremento en los ingresos y los gastos, situación que han afectado su rentabilidad, no obstante mostrando una recuperación en el año 2011 frente al 2010.

Para disponer de una mejor información, se ha desarrollado una proyección de las cuentas pertenecientes al Estado de Resultados, utilizando la técnica de mínimos cuadrados.

Gráfico No. 15: Ecuaciones para la proyección de Proauto C.A.



Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Con las ecuaciones resultantes, se establece el siguiente comportamiento para los próximos cinco años:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.881.468,00	\$ 1.351.835,00	\$ 822.202,00	\$ 292.569,00	-\$ 237.064,00	-\$ 766.697,00
UTILIDAD ANTES DE I.R. Y PART. TRABAJADORES	\$ 1.758.036,00	\$ 1.197.545,00	\$ 637.054,00	\$ 76.563,00	-\$ 483.928,00	-\$ 1.044.419,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 1.168.032,00	\$ 460.040,00	-\$ 247.952,00	-\$ 955.944,00	-\$ 1.663.936,00	-\$ 2.371.928,00

Conforme la proyección realizada es evidente que la empresa entrará en pérdidas a partir del 2014, si no se realizan cambios necesarios que mejoren sus condiciones. Esta situación, señala que pese al crecimiento constante de las ventas, los gastos impiden obtener un mayor rendimiento, factor que representa un claro riesgo tomando en cuenta que la demanda se encuentra con una tendencia a la baja.

2.2 Indicadores Financieros

A continuación se procede a calcular indicadores en función a la liquidez, rentabilidad, rotación y endeudamiento, obteniendo los siguientes resultados:

2.2.1 Liquidez

Tabla No. 7: Liquidez Proauto 2009-2011

LIQUIDEZ	2009	2010	2011
Activos Corrientes	\$ 8.955.308,00	\$ 15.692.363,00	\$ 16.755.530,00
Pasivos Corrientes	\$ 5.536.697,00	\$ 8.567.684,00	\$ 11.398.578,00
Razón	1,62	1,83	1,47

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

La razón de liquidez permite confirmar las conclusiones anteriormente obtenidas referentes al impacto de los gastos que afectan la disponibilidad de recursos. El crecimiento en el pasivo producto a la inversión en activos fijos, han afectado a la liquidez conforme se observa en el año 2011.

2.2.2 Rentabilidad

Tabla No. 8: Rentabilidad Proauto 2009-2011

RENTABILIDAD	2009	2010	2011
Utilidad Operacional	\$ 4.007.960,00	\$ 3.061.849,00	\$ 2.948.695,00
Activos Totales Promedio	\$ 8.128.826,00	\$ 11.057.080,00	\$ 12.173.599,00
Razón	0,49	0,28	0,24
	2009	2010	2011
Utilidad Neta	\$ 3.207.184,00	\$ 2.035.587,00	\$ 1.791.201,00
Patrimonio Promedio	\$ 5.081.819,50	\$ 4.838.899,50	\$ 5.284.500,50
Razón	0,63	0,42	0,34

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

La rentabilidad de la empresa presenta el menor resultado en el año 2011, escenario que afecta la situación actual de la empresa. Su rendimiento frente activos y patrimonio es positiva en todos los años, mostrando ser un negocio rentable, no obstante su tasa decreciente señala la existencia de futuros problemas que pueden generar pérdidas económicas, factor que se evidenció en la proyección realizada.

2.2.3 Rotación

Tabla No. 9: Rotación Proauto 2009-2011

ROTACIÓN INVENTARIO	2009	2010	2011
Costo de Ventas	-\$ 55.127.112,00	-\$ 72.189.776,00	-\$ 81.664.378,00
Inventario Promedio	-\$ 24.718.856,00	-\$ 32.906.201,50	-\$ 37.038.608,50
Razón	2,23	2,19	2,20
	2009	2010	2011
ROTACIÓN CARTERA			
Ventas a Crédito	\$ 55.052.650,00	\$ 75.810.067,00	\$ 84.557.234,00
Cuentas por Cobrar Promedio	\$ 2.076.183,50	\$ 4.370.319,00	\$ 4.803.051,00
Razón	26,52	17,35	17,60

PERIÓDO DE ROTACION	2009	2010	2011
360 DIAS	360	360	360
ROTACIÓN CARTERA	26,52	17,35	17,60
Razón	13,58	20,75	20,45

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

La rotación del inventario y la cartera confirma el descenso de la liquidez, en donde se evidencia menor capacidad de cobro. El aumento en los días de rotación, establece que la empresa debe revisar sus políticas de crédito, debiendo reducir el índice evitando generar problemas en la liquidez.

2.2.4 Endeudamiento

Tabla No. 10: Endeudamiento Proauto 2009-2011

ENDEUDAMIENTO	2009	2010	2011
Pasivo Corto Plazo	\$ 5.536.697,00	\$ 8.567.684,00	\$ 11.398.578,00
Total Pasivo	\$ 6.094.013,00	\$ 12.436.360,00	\$ 13.778.197,00
Razón	0,91	0,69	0,83
Pasivo Largo Plazo	\$ 557.316,00	\$ 3.868.676,00	\$ 2.379.619,00
Total Pasivo	\$ 6.094.013,00	\$ 12.436.360,00	\$ 13.778.197,00
Razón	0,09	0,31	0,17

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Es claramente visible que la empresa ha dispuesto una política de endeudamiento a corto plazo, situación que ha afectado su liquidez. Esta medida debe ser revisada en función del incremento que provoca en el gasto financiero, situación que ha disminuido su rentabilidad pudiendo afectar el interés de los accionistas.

El estudio de los indicadores financieros, ha permitido disponer de importante información que se resume a continuación:

- La empresa está registrando menor liquidez, situación que se debe a la política implementada de concentrar el pasivo en el corto plazo. Los indicadores se encuentran en valores aceptables para el sector (1,32), lo que no representa una debilidad hasta el momento.
- La rentabilidad de la empresa mantienen un comportamiento decreciente producto al incremento en el gasto y el pasivo no corriente.
- La rotación de la cartera muestra que la empresa empieza a tener problemas en su recuperación de la cartera, situación que puede afectar su liquidez.

2.2.5 Valor actual neto

Para el cálculo de los siguientes indicadores, se utilizó una tasa de oportunidad del 8%, promedio entre la tasa activa y pasiva vigente.

Tabla No. 11: Valor actual neto de Proauto C.A.

Años	Ingresos	Egresos	Flujo	Tasa Dcto	VAN
0		2.500.000,00	2.500.000,00	0,08	2.500.000,00
1	75.810.000,00	74.910.340,00	899.660,00	1,08	833.018,52
2	64.438.500,00	63.673.789,00	764.711,00	1,08	655.616,43
3	54.772.725,00	54.122.720,65	650.004,35	1,08	515.994,41
4	46.556.816,25	46.004.312,55	552.503,70	1,08	406.106,71
5	39.573.293,81	39.103.665,67	469.628,14	1,08	319.621,02
6	33.637.299,74	33.238.115,82	399.183,92	1,08	251.553,58
7	28.591.704,78	28.252.398,45	339.306,33	1,08	197.981,99
8	24.302.949,06	24.014.538,68	288.410,38	1,08	155.819,16
					3.335.711,81
					2.500.000,00
					835.711,81

VAN

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Periodo de recuperación

Inversión:	USD\$ 2'500,000.00
Periodo 1-4:	-2'410,736.07
Sobrante	89,263.93
Faltante/prox flujo	0.27928
Meses:	3 meses del periodo 5

El valor actual neto de una inversión y la tasa interna de rentabilidad de un negocio son indicadores que ayudan a tomar decisiones sobre la idoneidad o no de una inversión. Hemos tomado como punto de partida el flujo de efectivo del último periodo y una tasa de descuento del 8% para proyectar los flujos futuros.

De esta manera se pudo determinar que la inversión inicial de USD\$2'500.000 utilizada para la ampliación y remodelación de las instalaciones de Proauto, se recuperara aproximadamente hasta el primer trimestre del quinto periodo.; lo que demuestra que la empresa está en condiciones de solventar los gastos habituales y cubrir los pagos del financiamiento adquirido.

2.2.6 Tasa interna de retorno

Tabla No. 12: Tasa interna de retorno de Proauto C.A.

Años	Ingresos	Egresos	Flujo
0		(2.500.000,00)	(2.500.000,00)
1	75.810.000,00	74.910.340,00	899.660,00
2	64.438.500,00	63.673.789,00	764.711,00
3	54.772.725,00	54.122.720,65	650.004,35
4	46.556.816,25	46.004.312,55	552.503,70
5	39.573.293,81	39.103.665,67	469.628,14
6	33.637.299,74	33.238.115,82	399.183,92
7	28.591.704,78	28.252.398,45	339.306,33
8	24.302.949,06	24.014.538,68	288.410,38
		TIR	18,46%

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

El cálculo de la tasa interna de retorno de los flujos de efectivo proyectados durante los siguientes ocho periodos, descontados de la inversión realizada en propiedad planta y equipo por USD 2'500.000 tuvo una rentabilidad del 18,46%; porcentaje superior al pagado por financiamiento que oscila entre el 15 y 16,5% anual.

2.2.7 Relación Beneficio – Costo

Tabla No. 13: Relación Beneficio – Costo de Proauto C.A.

Años	Ingresos	Tasa Dcto.	V.A. Ingresos	Egresos	V.A. Egresos
1	75.810.000,00	1,09	\$ 69.550.458,72	74.910.340,00	\$ 68.725.082,57
2	64.438.500,00	1,09	\$ 54.236.596,25	63.673.789,00	\$ 53.592.954,30
3	54.772.725,00	1,09	\$ 42.294.593,40	54.122.720,65	\$ 41.792.670,78
4	46.556.816,25	1,09	\$ 32.982.022,38	46.004.312,55	\$ 32.590.614,83
5	39.573.293,81	1,09	\$ 25.719.925,71	39.103.665,67	\$ 25.414.699,64
6	33.637.299,74	1,09	\$ 20.056.822,80	33.238.115,82	\$ 19.818.802,47
7	28.591.704,78	1,09	\$ 15.640.641,63	28.252.398,45	\$ 15.455.029,45
8	24.302.949,06	1,09	\$ 12.196.830,63	24.014.538,68	\$ 12.052.087,19
			\$ 272.677.891,51		\$ 269.441.941,22

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

$$\begin{aligned} \text{Relación B/C} &= 272'677,891.51 - 269'441,941.22 \\ &= 1,012 \end{aligned}$$

Se puede concluir que pese al pago de los préstamos adquiridos para cubrir la inversión realizada y gastos generales de la empresa, se obtiene aun una ganancia que beneficia a la mayor generación de utilidades de la empresa.

Por cada dólar que se invierte se obtiene 1,20 centavos de ganancia; lo que constituye un valor considerablemente alto tomando en cuenta los ingresos que la empresa genera.

2.3 Punto de equilibrio

Para determinar las unidades que deben ser comercializadas para cubrir los gastos, y su comportamiento durante el período utilizado, se ha calculado el punto de equilibrio, estableciendo los siguientes precios de sus vehículos por categoría promedio referencial:

Tabla No. 14: Relación Precio – Costo vehículos

Vehículo	Precio Unitario	Costo	Relación
Automóviles			
Aveo Emotion	\$ 17.390,00	\$ 8.521,10	0,17
Aveo Family	\$ 18.190,00	\$ 8.913,10	0,18
Cruze	\$ 29.100,00	\$ 14.259,00	0,29
Optra Sedan	\$ 19.990,00	\$ 9.795,10	0,20
Orlando	\$ 36.390,00	\$ 17.831,10	0,36
Sail	\$ 15.840,00	\$ 7.761,60	0,16
Spark	\$ 12.190,00	\$ 5.973,10	0,12
Camionetas			
Luv D-Max	\$ 22.140,00	\$ 10.848,60	0,22
Luv D-Max V6	\$ 34.690,00	\$ 16.998,10	0,34
Silverado Hybrid	\$ 59.990,00	\$ 29.395,10	0,59
Camiones			
Serie F	\$ 101.700,00	\$ 49.833,00	1,00
Serie N	\$ 40.125,00	\$ 19.661,25	0,39

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Ecuación del Ingreso: Procediendo a multiplicar cada precio por su relación y sumarlos entre sí, se obtuvo la siguiente ecuación de ingreso:

Tabla No. 15: Ecuación de Ingreso Proauto

Ingreso	USD \$
Automóviles	
Aveo Emotion	\$ 2.973,57
Aveo Family	\$ 3.253,45
Cruze	\$ 8.326,55
Optra Sedan	\$ 3.929,20

Orlando	\$ 13.020,96
Sail	\$ 2.467,12
Spark	\$ 1.461,12
Camionetas	
Luv D-Max	\$ 4.819,86
Luv D-Max V6	\$ 11.832,80
Silverado Hybrid	\$ 35.386,43
Camiones	
Serie F	\$ 101.700,00
Serie N	\$ 15.831,03
TOTAL	\$ 205.002,10

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Ecuación del Ingreso= \$ 205.002,10 Q

Ecuación del Costo: Aplicando el mismo procedimiento con el costo se obtuvo:

Tabla No. 16: Ecuación de Costo Proauto

Costo	USD \$
Automóviles	
Aveo Emotion	\$ 1.457,05
Aveo Family	\$ 1.594,19
Cruze	\$ 4.080,01
Optra Sedan	\$ 1.925,31
Orlando	\$ 6.380,27
Sail	\$ 1.208,89
Spark	\$ 715,95
Camionetas	
Luv D-Max	\$ 2.361,73
Luv D-Max V6	\$ 5.798,07
Silverado Hybrid	\$ 17.339,35
Camiones	
Serie F	\$ 49.833,00
Serie N	\$ 7.757,20
TOTAL	\$ 100.451,03

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

La ecuación resultante del costo variable es \$100.451,03 Q

Aplicando, la ecuación del punto de equilibrio

$$PE = \frac{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Unitario}}{\text{Costo Fijo}}$$

Se obtienen los siguientes resultados:

PE = \$ 205.002,10 Q - \$100.451,03 Q / \$ 84.297.149,00

PE= 806

Tabla No. 17: Relación Precio/Costo por tipo de vehículo

Vehículo	Precio Unitario	Costo	Relación	Cantidad
Automóviles				
Aveo Emotion	\$ 17.390,00	\$ 8.521,10	0,17	138
Aveo Family	\$ 18.190,00	\$ 8.913,10	0,18	144
Cruze	\$ 29.100,00	\$ 14.259,00	0,29	231
Optra Sedan	\$ 19.990,00	\$ 9.795,10	0,20	158
Orlando	\$ 36.390,00	\$ 17.831,10	0,36	288
Sail	\$ 15.840,00	\$ 7.761,60	0,16	126
Spark	\$ 12.190,00	\$ 5.973,10	0,12	97
Camionetas				
Luv D-Max	\$ 22.140,00	\$ 10.848,60	0,22	176
Luv D-Max V6	\$ 34.690,00	\$ 16.998,10	0,34	275
Silverado Hybrid	\$ 59.990,00	\$ 29.395,10	0,59	476
Camiones				
Serie F	\$ 101.700,00	\$ 49.833,00	1,00	806
Serie N	\$ 40.125,00	\$ 19.661,25	0,39	318
PROMEDIO				269,42

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Para comprobar si las cantidades realmente permiten alcanzar el equilibrio, se procede a determinar su ingreso y costo.

Tabla No. 18: Ingreso por tipo de vehículo

INGRESO	
Automóviles	
Aveo Emotion	\$ 2.397.522,06
Aveo Family	\$ 2.623.184,56
Cruze	\$ 6.713.506,70
Optra Sedan	\$ 3.168.028,19
Orlando	\$ 10.498.507,43
Sail	\$ 1.989.178,71
Spark	\$ 1.178.069,36
Camionetas	
Luv D-Max	\$ 3.886.142,14
Luv D-Max V6	\$ 9.540.520,05
Silverado Hybrid	\$ 28.531.274,53
Camiones	
Serie F	\$ 81.998.395,52
Serie N	\$ 12.764.198,21
Total	\$ 165.288.527,45

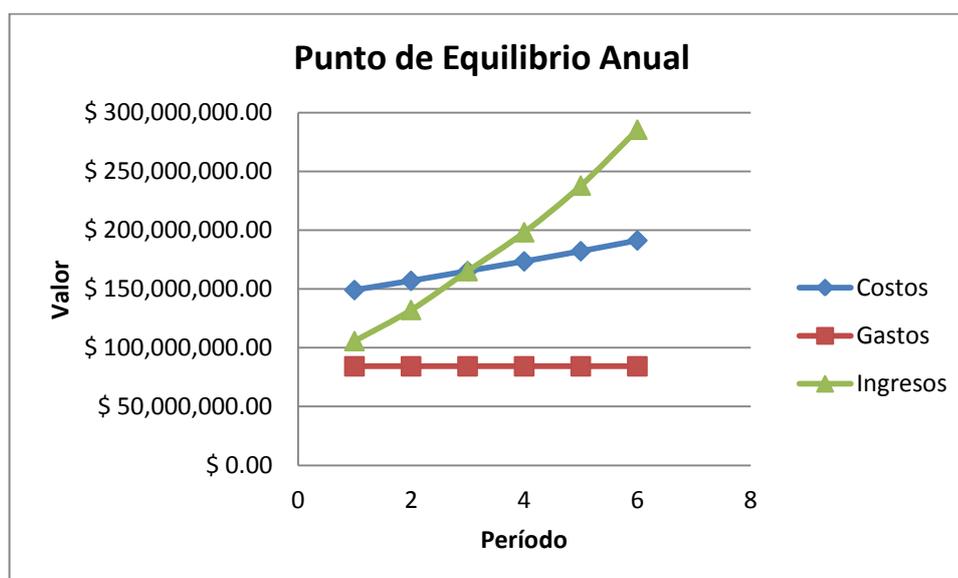
Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Tabla No. 19: Costo por tipo de vehículo

COSTO	
Automóviles	
Aveo Emotion	\$ 1.174.785,81
Aveo Family	\$ 1.285.360,43
Cruze	\$ 3.289.618,28
Optra Sedan	\$ 1.552.333,81
Orlando	\$ 5.144.268,64
Sail	\$ 974.697,57
Spark	\$ 577.253,99
Camionetas	
Luv D-Max	\$ 1.904.209,65
Luv D-Max V6	\$ 4.674.854,82
Silverado Hybrid	\$ 13.980.324,52
Camiones	
Serie F	\$ 40.179.213,80
Serie N	\$ 6.254.457,12
Total	\$ 80.991.378,45
<i>Utilidad Bruta</i>	<i>\$ 84.297.149,00</i>
<i>Gastos</i>	<i>\$ 84.297.149,00</i>
Utilidad Neta	\$ 0,00

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Gráfico No. 16: Punto de equilibrio de Proauto C.A.



Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

El procedimiento aplicado, permitió calcular el punto de equilibrio por cada tipo de vehículo comercializado por la empresa. En promedio, anualmente deben comercializarse 269 unidades, factor que es totalmente viable y factible en función de la demanda.

Los estudios aplicados permiten determinar que la empresa cuenta con vehículos atractivos, demanda creciente, pero debe mejorar el control de sus gastos que afectan su rendimiento.

2.4 Flujo de efectivo

La empresa trabaja con crédito financiero, por lo que internamente esta situación no afecta a su flujo. No obstante, dispone de un mecanismo de pago con crédito directo de la entrada del vehículo (40%) el cual genera diferencias entre el ingreso y el proceso de cobranza.

Otro factor es el crédito hasta de 6 meses con proveedores locales, factores que se expresan en el siguiente flujo de caja.

Tabla No. 20: Flujo de Efectivo Proauto 2010-2009

PROAUTO C.A.		
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO		
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
(Expresado en U.S. Dólares)		
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Recibido de clientes	72.805.201,00	
Pagado a proveedores y empleados	(73.844.021,00)	
Intereses recibidos	404.821,00	
Intereses pagados	(92.302,00)	
15% participación trabajadores	-	
Impuesto a la renta	-	
Efectivo neto proveniente de actividades operativas		(726.301,00)
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Compra de propiedades planta y equipo	(352.409,00)	
Producto de la venta de propiedades planta y equipo	-	
Compra de intangibles	99.950,00	
Producto de la venta de intangibles	-	
Documentos por cobrar largo plazo	(3.322,00)	
Compra de inversiones permanentes	1.183.269,00	
Compra de inversiones temporales	-	
Producto de la venta de inversiones temporales	-	
Efectivo neto usado en actividades de inversión		927.488,00

FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Obligaciones bancarias	(488.429,00)	
Porción corriente deuda largo plazo	714.124,00	
Préstamos a largo plazo	3.230.502,00	
Aportes en efectivo de los accionistas	-	
Dividendos pagados	(2.521.426,00)	
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento		934.771,00
<i>Aumento neto en efectivo y sus equivalentes</i>		<i>1.135.958,00</i>
<i>Efectivo y sus equivalentes de efectivo al inicio de año</i>		<i>899.660,00</i>
<i>Efectivo y sus equivalentes al final del año</i>		<i>2.035.618,00</i>

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Tabla No. 21: Flujo de Efectivo Proauto 2011-2010

PROAUTO C.A.		
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO		
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011		
(Expresado en U.S. Dólares)		
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Recibido de clientes	85.195.004,00	
Pagado a proveedores y empleados	(81.697.572,00)	
Intereses recibidos	409.618,00	
Intereses pagados	(894.431,00)	
15% participación trabajadores	(451.844,00)	
Impuesto a la renta	(642.916,00)	
Efectivo neto proveniente de actividades operativas		1.917.859,00
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Compra de propiedades planta y equipo	(2.057.507,00)	
Producto de la venta de propiedades planta y equipo	-	
Compra de intangibles	26.432,00	
Producto de la venta de intangibles	-	
Documentos por cobrar largo plazo	(12.767,00)	
Compra de inversiones permanentes	788.389,00	
Compra de inversiones temporales	-	
Producto de la venta de inversiones temporales	-	
Efectivo neto usado en actividades de inversión		(1.255.453,00)
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Obligaciones bancarias	1.040.841,00	
Porción corriente deuda largo plazo	29.113,00	
Préstamos a largo plazo	(1.493.281,00)	
Aportes en efectivo de los accionistas	-	
Dividendos pagados	(900.000,00)	
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento		(1.323.327,00)

<i>Aumento neto en efectivo y sus equivalentes</i>		(660.921,00)
<i>Efectivo y sus equivalentes de efectivo al inicio de año</i>		2.035.618,00
<i>Efectivo y sus equivalentes al final del año</i>		1.374.697,00

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

El desarrollo del flujo de caja permite concluir que existe un adecuado manejo del efectivo, estableciendo importantes acuerdos con proveedores para evitar que se presenten problemas de liquidez en función de la recuperación del ingreso.

Esta situación permite a la empresa contar con los fondos necesarios para cubrir con sus obligaciones, no obstante la concentración de estas en el corto plazo pueden generar presiones que pueden disminuirse si se establece una mayor extensión en su exigibilidad.

Otro factor citado anteriormente, es la necesidad de reducir el gasto, permitiendo disponer de mayor rentabilidad que permitirán tener un mayor flujo.

Los resultados muestran que pese a que existe una menor cantidad de efectivo en relación al ingreso bruto, este es inferior al pago incurrido, situación que genera una mayor cantidad de efectivo retenido como utilidad, factor que permite concluir que existe un adecuado manejo de efectivo en la empresa, manteniendo los recursos financieros el mayor tiempo posible dentro de la organización, sin que esto represente incumplimientos en los pagos acordados.

2.5 Comparación de resultados con el mercado

Una vez analizados los aspectos internos de la empresa, es importante comparar sus resultados con los del sector para determinar su participación de mercado.

Tabla No. 22: Participación de ventas Proauto en el Mercado

TIPO	2009	2010	2011
Vehículos Vendidos	127.500	138.000	130.000
Vehículos Chevrolet	57.000	61.000	59.000
Proauto CA	12.540	15.250	14.160

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2012

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

La participación de la empresa Proauto CA, en el mercado nacional ha mantenido tasas constantes que bordean el 22 y 23% de concentración, mostrando en el período estudiado ser una empresa líder en la preferencia del cliente. La marca Chevrolet se encuentra

totalmente posicionada en el medio, estando dentro de las TOP 5 de preferencia en el consumidor según la AEADE.

El estudio revela que en el año 2010, la demanda de vehículos se expandió nacionalmente, mostrando un crecimiento constante. Durante el 2011, la aceleración ha disminuido y pese a que se mantiene creciente, sus tasas muestran que el mercado ha sido afectado principalmente por la falta de crédito directo que incentive la compra.

Estas circunstancias externas, generan un compromiso para la empresa basado en un mayor control del gasto, que en los estudios se reveló impide disponer de mayores márgenes de rentabilidad. Esta situación permite encaminar las acciones necesarias que permitan mantener un crecimiento sostenido y sustentable.

CAPÍTULO III
IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA

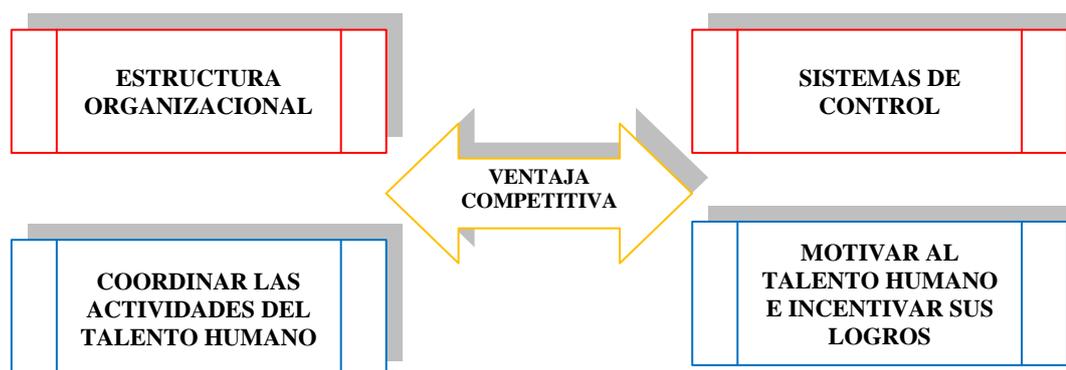
3.1 Rediseño de la estructura organizacional

Este capítulo se inicia con una propuesta de estructura para Proauto pueda comunicarse internamente e interrelacionarse entre las áreas de la empresa, para obtener un objetivo común.

Además, en este capítulo se detallará los lineamientos estratégicos de administración y control organizacional para la Gerencia Financiera de Proauto.

Bajo este contexto de forma general se esbozan cuatro componentes que definen el modelo de propuesta en este proyecto, mismo que determina el valor agregado para la mejora empresarial identificada a través de una ventaja competitiva acorde a las características del mercado, lo cual se muestra de forma gráfica a continuación.

Gráfico No.17: Componentes del Diseño Organizacional



Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

3.1.1 Metodología del Rediseño Estructural de Proauto C.A.

Para el rediseño organizacional, se determina una estructura por grupos de productos y equipos multidisciplinarios, identificando las responsabilidades en la generación de los servicios que permita una adecuada asignación de los costos en que se incurren para este propósito.

Luego de lo cual se realiza la reasignación de responsabilidades respecto a las, actividades y procesos, permitiendo o facultando la toma de decisiones en relación al cumplimiento de las mismas. Adicionalmente se segmenta o estratifica a la organización, definiendo el

funcionamiento, la estructura plana o piramidal y las políticas o lineamientos de interrelación e integración entre los departamentos resultantes de la segmentación organizacional,

3.1.1.1 Análisis del problema y situación estructural actual

La estructura jurídica de Proauto es la de una compañía anónima cuyo capital accionario fue constituido por personas con experiencia en el mercado automotor que representan soporte técnico y eventualmente brindan soporte económico para la empresa. Como administradores cuenta con un presidente u un gerente general.

Su estructura financiera está compuesta por activos por un valor de \$15'252.659.38, pasivos por \$5'731.233.32 y un patrimonio \$9'521.426.07. En esta estructura económica se observa ingresos por \$54'497.694.37, costos y gastos de \$51'435.787.10, lo que produjo una utilidad al 31 de diciembre de 2010 de \$3'061.907.27.

El giro del negocio de Proauto es la comercialización de vehículos, repuestos y accesorios de la marca Chevrolet, y el respectivo servicio post-venta. Su mercado está ubicado en la provincia de Pichincha, su principal competencia son concesionarios de la misma y otras marcas automotrices como Automotores Continental (Chevrolet) y Automotores y Anexos (Renault).

La vinculación de Proauto a su entorno es bastante satisfactoria, ha diversificado sus servicios ampliando las instalaciones e inaugurando nuevas sucursales. Las áreas que forman la empresa son:

- **Gerencia general**
- **Gerencia financiera**
- **Gerencia de camiones**
- **Gerencia de venta flotas**
- **Gerencia de post-venta**
- **Gerencia de ventas**

De la investigación realizada en la empresa Proauto mediante observación directa y entrevistas a los gerentes de cada departamento, se ha identificado que el problema general en la organización es casi inexistente actividades de control en la mayoría de dependencias, así se tiene por ejemplo: no hay un debido control de la caja, los inventarios de vehículos usados y repuestos no mantienen control de sus cantidades, stock, ubicaciones y otras

características importantes; no hay un control para determinar una correcta distribución y ubicación de los materiales y equipos para el trabajo en talleres. El alto número de gerencias provoca procesos largos y resultados tardíos.

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa, se determinó que la administración de la empresa es centralizada, debido a que no hay delegación en la toma de decisiones y la concentración de la autoridad está reunida en una sola persona, que es el gerente del área correspondiente o inclusive solo el gerente general. Esto provoca que se limite a los diferentes puestos de trabajo, facultades mínimas de supervisión y tiene como consecuencia que las decisiones administrativas y operativas se tomen en forma tardía. Se mantiene una estructura funcional que impide la toma de decisiones a nivel horizontal para mejorar su respuesta al servicio de forma oportuna e incrementar su desarrollo.

De forma específica, en la Gerencia Financiera, aunque es un área que como principal puntal debe controlar que los insumos para el registro de información financiera en base a los hechos operativos y administrativos sean correctos y verídicos, no se ha determinado responsabilidades para tal efecto.

También, debido a la falta de documentos, tales como: descripción técnica de puestos y manual de normas y procedimientos, se determinó que la distribución de las diferentes tareas para cada puesto de trabajo, no están adecuadamente asignadas, pudiendo duplicarse en esfuerzos de una y otra área.

De forma general La empresa carece de una comunicación eficiente, ya que no utiliza, para la transmisión de la información, reuniones de trabajo periódicas, que faciliten la consolidación de acciones y facilite el seguimiento apropiado a cada operación que en los puestos de trabajo se realizan.

La empresa no posee definido los canales de comunicación apropiados, debido a esto, los empleados reciben órdenes de más de una persona, provocando confusión al desarrollar las actividades de su respectivo puesto de trabajo, esto conlleva a la fuga de responsabilidades y duplicidad de funciones.

En general la estructura organigrama manifestado a través de un organigrama, ha mantenido un número considerable de gerencias que podrían integrarse, al momento son cuatro gerencias de ventas que se pueden unificarse y mejorar la interrelación de actividades laborales; de esta manera los procesos de tipo administrativo y operativo lograrían incrementos en su eficiencia; además que contribuye a que mediante un análisis

de factores internos y externos que proporcione información para la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades a los distintos departamentos.

Los problemas detectados son de tipo organizacionales internos y de estructura orgánico funcional formal (división del trabajo, jerarquía, decisiones, ámbito de control, comunicación y procedimientos), a continuación se muestra un detalle de cada una de las gerencias, personal que componen la estructura de Proauto así como los principales lineamientos estratégicos.

Tabla No. 23: Situación actual de la estructura organizacional de Proauto C.A.

PROAUTO CIA. LTDA.				
<p>Misión: Comercializar vehículos y prestar servicios de post-venta de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de los clientes, alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del Ecuador.</p>		<p>Visión: Ser líder en la comercialización de vehículos y servicios post venta, gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes</p>		
Gerencia General				
Representar jurídicamente a la empresa, velar por el cumplimiento de los planes y objetivos definidos por la Junta Directiva.				
Responsables: 1 Gerente General, 1 Asistente de Gerencia, 1 Administrador de Sistemas				
Gerencia Financiera	Gerencia Camiones	Gerencia de Flotas	Gerencia Post Venta	Gerencia de Ventas
Manejar la información contable y financiera registrándola de acuerdo a los movimientos diarios de ingresos - egresos / pagos - cobros / ventas - compras.	Comercializar vehículos pesados al por mayor y menor a personas y organizaciones cuyo interés ha sido canalizado por el Dpto. de Ventas.	Comercializar vehículos livianos y pesados al por mayor, en su mayoría a organismos públicos y privados.	Brindar servicios especializados de mantenimiento y reparación vehicular en talleres, mediante la venta de mano de obra, repuestos, partes y lubricantes.	Comercializar vehículos livianos al público en general. Ofrecer asesoría e información, dar seguimiento a los potenciales clientes.
Responsables:	Responsables:	Responsables:	Responsables:	Responsables:
1 Gerente Financiero 1 Asistente Financiera 1 Contador 3 Asistentes Contables 5 Cajeras	1 Gerente de Camiones 1 Asistente gerencia 1 Asesor comercial	1 Gerente de Flotas 1 Asistente gerencia 2 Ejecutivos de venta	1 Gerente Post-venta 6 Secretaria 6 Jefes de taller 25 Mecánicos 6 Despachadores	1 Gerente de ventas 2 Jefes de ventas 15 Ejecutivos venta

Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

3.1.1.2 Caracterización Estructural y Proyección de la Organización

El rediseño de la estructura organizacional de Proauto está orientado al incremento de la eficiencia y efectividad en los procesos para el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales; mediante la reestructuración de las áreas y la redefinición de las funciones.

El propósito de este rediseño es idear un grupo de subestructuras y responsabilidades, que en combinación con el entorno operativo proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y alcanza los objetivos estratégicos.

Con base en el análisis de la situación actual de la empresa Proauto, se determinó la necesidad de realizar un rediseño organizacional, incluida el área financiera, con el fin de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrenta.

A continuación se describe el rediseño estructural propuesto para Proauto C.A, y las funciones de cada responsable en su respectiva área.

Tabla No.24: Descripción y determinación de las actividades proyectadas de Proauto C.A.

Dpto.	Responsable	A/O*	Descripción	Funciones Proyectadas	Habilidades
Gerencia General	Gerente general	A	Encargado de velar por el cumplimiento de los planes definidos por la Junta Directiva a través de la planificación, dirección y coordinación de los recursos existentes.	Planear, organizar, controlar y evaluar las actividades de cada Gerencia. Administrar el patrimonio de la empresa Presentar informes del avance de los proyectos emprendidos a la Organización en general. Atender a grandes clientes y proveedores para afianzar las relaciones comerciales. Realizar reuniones semanales con los Gerentes de cada Área, atender sus necesidades y brindarles apoyo. Visitar las sucursales y talleres para supervisar la correcta ejecución de los procesos.	Facilidad de expresión oral y escrita. Don de mando Buen líder Capacidad analítica Trabajo en equipo Disciplina Promotor de la iniciativa del personal bajo su cargo
	Asistente de Gerencia	A	Realiza actividades de tipo asistencial, brinda apoyo a las actividades de la Gerencia General y la Junta directiva	Redactar correspondencia Atender y agendar citas del Gerente General. Revisar mensualmente las existencias de papelería y útiles de oficina. Archivar adecuadamente la documentación de Gerencia General. Comunicar al Gerente sobre necesidades pequeñas e inmediatas que requieran los diferentes Departamentos.	Facilidad de expresión. Conocimientos de computación. Dominio del idioma inglés. Iniciativa y proactiva Responsabilidad, organización.
Gestión Informática	Administrador de sistemas	A	Desarrolla y controla los paquetes informáticos (software y hardware)	Brindar mantenimiento de los equipos de computación de la matriz y sucursales. Controlar los procesos de cómputo, procurando que la información sea precisa y exacta. Adquirir los equipos de computación necesarios para el personal. Contratar los servicios de internet, dominios web, y correo electrónico. Proporcionar seguridad a la información digital y genera reportes de tipo gerencial	Capacidad analítica Trabajo bajo presión y por objetivos Don de gente, presto a colaborar

Gerencia Financiera	Gerente Financiero	A	<p>Dar cumplimiento a los procedimientos financieros establecidos mediante la coordinación y dirección de las áreas contables, financieras y de recursos humanos. Planificar estrategias financieras para cubrir las necesidades de inversión con el financiamiento más conveniente.</p>	<p>Tomar decisiones a nivel gerencial con base a la información administrativa y financiera. Supervisar y evaluar las áreas de contabilidad y tesorería. Revisar diariamente los saldos de caja y bancos. Analizar y evaluar los Estados de situación financiera. Administrar los pagos a proveedores, empleados, instituciones bancarias, organismos de control Reportar periódicamente informes a Gerencia general. Revisar y firmar cheques y, solicitudes. Autorizar compras. Coordinar ajustes contables con el área de Auditoría</p>	<p>Elocuente, líder, capacidad analítica Trabajar bajo presión Disciplina Expresión oral y escrita Facilidad de negociación con proveedores Promover el cumplimiento de objetivos individuales y corporativos.</p>
	Contador	A	<p>Supervisar y ejecutar las operaciones contables para que se registren de acuerdo a las normas establecidas.</p>	<p>Supervisar el correcto registro de las transacciones. Elaborar presupuestos anuales Coordinar la generación de reportes contables. Supervisar la impresión de cheques. Calcular impuestos mensuales y anuales. Controlar que los saldos contables cuadren con los físicos.</p>	<p>Habilidad numérica Liderazgo y criterio analítico Trabajar bajo presión Conocimiento de programas contables y hojas electrónicas</p>

	Asistente contable	A	Ejecutar el registro y control de las operaciones contables	Registrar transacciones contables. Girar cheques. Elaborar retenciones. Conciliar saldos bancarios Registrar el cuadro de cajas Elaborar roles de pagos Emitir planillas y comprobantes de pagos de aportes. (IESS) Calcular provisiones de personal Verificar diariamente saldos bancarios con los contables.	Conocimiento y manejo de programas contables, hojas electrónicas y documentos de texto. Iniciativa y pro actividad Colaboración a los requerimientos del Contador Trabajo bajo presión
	Tesorero	A	Supervisar y ejecutar las operaciones de pagos, créditos, cobranzas y ventas de acuerdo a las normas establecidas.	Supervisar pagos de compras Revisar y aprobar pagos, créditos Supervisar cobranzas Programar gastos e ingresos Definir estrategias de cobranza Efectuar transferencias y pagos a proveedores	Habilidad numérica Liderazgo y criterio analítico Trabajar bajo presión Conocimiento de programas financieros y hojas electrónicas
	Ejecutivo de cobranza	O	Gestionar el cobro de créditos por ventas	Realizar el seguimiento de todos los créditos por cobrar. Gestionar con empresas de cobro la cobranza de ser el caso. Retroalimentar al cliente sobre nuevas forma de pago Actualizar información de las cobranzas efectuadas y reportar al Tesorero y Contador	Conocimiento y manejo de programas contables, hojas electrónicas y documentos de texto. Iniciativa y pro actividad Comunicación efectiva y empatía con el cliente Trabajo bajo presión
	Cajera	O	Controlar el flujo de efectivo tanto en los cobros realizados en caja como los pagos a proveedores	Cotizar insumos necesarios para el taller y bodega. Coordinar con bodega (bodeguero) las cantidades de insumos requeridos para compra. Establecer los montos de cobros o pagos según cliente o proveedor Registrar el pago o cobro Facturación	Conocimiento de sistemas contables, hojas electrónicas y registro de transacciones Orientación al usuario Compromiso con la organización.

Talento Humano	Gestor de talento Humano	A	Gestionar la administración de información del personal que labora en la empresa	Control de los expedientes del personal de la organización. Pago de planilla de Seguridad Social y nomina Elaboración de certificados de trabajo. Realizar la selección de personal y coordinar con gerencia general contratación Control de horarios laborales Planificar capacitaciones Planificación de la comunicación interna	Trabajo en Equipo Orientación al Cliente Orientación al Logro Cambio e Innovación Conocimiento contables y hojas electrónicas Comunicación efectiva y empatía Compromiso con la organización.
	Servicios Generales	Administrador de servicios generales	A	Administrar los servicios administrativos que requiere la empresa.	Diseñar planes de mantenimiento de oficinas y coordinar con empresas proveedoras del servicio Realizar pagos por servicios básicos y de mantenimiento Administrar los vehículos y sus mantenimientos Administra el servicio de vigilancia
		Auxiliar de Servicios Generales	A	Ejecutar actividades de mantenimiento y limpieza de la empresa	Ejecutar actividades de electricidad, plomería y limpieza Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.

Gerencia Operativa	Gerente Operativo	A	Realizar el Plan de Comercialización y Ventas de la empresarial Garantizar la provisión de autos y camiones conforme la demanda	Diseñar las estrategias más eficientes acorde el plan de ventas Establecer procesos de conocimiento de la competencia Mantener control de los resultados alcanzados en ventas Retroalimentar a las otras gerencias de nuevas oportunidades de mejora al servicio	Conocimiento en Marketing Conocimiento en Planes de negocio Conocimiento en estrategias de mercado Conocimiento en procesos de comercialización
	Asistente gerencia operativa	A	Apoyar el cumplimiento de las operaciones planificadas en la gerencia	Gestionar el cumplimiento de la planificación operativa Ejecutar lo planificado por la gerencia Establecer un adecuado trabajo en equipo en función de las necesidades	Conocimiento en seguimiento de planes operativos de gestión de los camiones. Conocimiento en Planificación Operativa y Marketing Conocimiento en Gestión Administrativa Compromiso con la organización.
	Jefe de ventas	A	Cumplir la ejecución del Plan de comercialización en base al correcto control de los recursos asignados	Controlar el cumplimiento del equipo de ventas Retroalimentar los procesos de comportamiento del cliente, mercado, competencia	Conocimiento de Marketing
	Ejecutivo ventas	O	Cumplir los montos de ventas establecidos en la planificación Establecer una adecuada relación con los clientes para efectuar el cierre de ventas	Informar al cliente, establecer los cierres de venta acorde a planificación Informar al cliente sobre las características del producto Buscar el Cierre de Ventas	Conocimientos de Marketing Comunicación Oral Tipo de Cliente Estrategias de Ventas Cierre de Ventas Compromiso con la organización.

Asesor comercial	O	Informar a los clientes sobre las ventajas competitivas de los productos	Informar a los clientes sobre características y atributos de los productos Resolver cualquier inquietud del cliente	Comunicación Oral Facilidad de Palabra Amplia capacidad de descripción Compromiso con la organización.
Jefe de post venta	A	Establecer la relación con los clientes a fin de que se mantengan en conocimiento de la empresa y sus vehículos	Notificar sobre eventos o nuevos vehículos permanentemente Establecer mecanismos de relación con los clientes fijos	Conocimiento en Mercadeo Conocimiento es sistemas de información Conocimiento en Mantenimiento de clientes Compromiso con la organización.
Asistente post-ventas	A	Apoyar las disposiciones y políticas emitidas por el jefe de post-venta	Gestionar el cumplimiento de la planificación operativa Ejecutar lo planificado por la gerencia Establecer un adecuado trabajo en equipo en función de las necesidades	Conocimiento en Seguimiento y Cumplimiento de Planificación Conocimiento en control interno Conocimiento en Gestión Administrativa Compromiso con la organización.
Jefe de taller	O	Establecer la programación de los trabajos recibidos	Realizar la programación de Servicio Controlar el pedido de materiales o requerimientos según trabajo	Conocimiento de Mecánica Conocimiento en Administración Compromiso con la organización.
Mecánico	O	Cumplir con los trabajos de mecánica planificados	Realizar los arreglos requeridos según el caso conforme la planificación autorizada Informe de servicio prestado	Conocimiento sobre Mecánica, Electricidad Conocimiento básico de herramientas de ofimática Compromiso con la organización.
Bodeguero	O	Encargado del despacho de inventario requerido según autorización y orden de servicio	Controlar el ingreso y salida de inventario Presentar informe de pedidos Controlar saldos de inventario en bodega	Conocimientos en manejo de inventarios Manejo medio de herramientas office Compromiso con la organización.

* Funciones de Tipo (A) Administrativo u (O) Operativo

Fuente: Proauto C.A.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

3.1.1.3. Definición de criterios de agrupamiento y modelo resultante

El modelo propuesto es de tipo moderno donde se definen cuatro parte básicas:

- *Estratégico*, que conlleva la direccionamiento de la empresa.
- *Apoyo y Asesoría*, que conlleva la gestión de la tecnología administrativa y al modo de control empresarial.
- *Línea Media*, que conlleva a la autoridad directa sobre el ámbito operativo y financiero.
- *Núcleo Operativo*, que conlleva a la ejecución de las actividades misionales de la empresa (compra y venta).

Dentro de esta estructura y sus principales partes, además de mostrarse la jerarquía, se definirán las relaciones entre las áreas; conformándose así una estructura orgánica.

Debido a que la empresa cuenta con una Junta Directiva, integrada por los accionistas de la empresa y representada por su Presidente, se procede a incorporarla a la Estructura Orgánica, donde a través de la cual se definen los aspectos macros de la empresa que deberán se gerenciados por el gerente general dentro de la compañía.

La empresa Proauto cuenta con un Gerente General que se apoyará a través de un área responsable de la información digital del giro del negocio (Gestión Informática) y un área de control empresarial (Auditoría), y que también brindaran soporte a los diferentes departamentos de la organización.

El área de Auditoría, proporcionará información de control empresarial a través del seguimiento y monitoreo oportuno de las actividades operativas en las áreas de Bodegas (repuestos, partes, accesorios), y de Tesorería (cuadre de cajas, seguimiento de cobranzas). Además será un filtro más en el registro de la información contable, colaborando en la depuración de inconsistencias que pudieran ocasionarse en el registro de información contable.

El área de Gestión Informática, mantendrá una infraestructura informática para mantener la información digital de forma segura, oportuna y respaldada, Así también es responsable de la

forma de presentarla la información económica a los diferentes niveles de la estructura para la toma de decisiones.

Dentro de la Gerencia Financiera se establecen los siguientes sub niveles para el registro de información y documentos de la ejecución del negocio (Contabilidad), y dos de la ejecución de pagos, créditos y cobranzas (Tesorería).

En cuanto a las responsabilidades administrativas del personal, éstas se encuentran definidas para el área de Talento Humano, misma que se interrelacionará con el área Contable y de Tesorería a través de la entrega de la información financiera pertinente.

En lo referente a la administración de gastos administrativos como el mantenimiento de la infraestructura, servicios básicos, entre otros se define un área que gestione esas actividades y responda directamente al gerente general.

En cuanto a las Gerencias de Camiones, Venta flotas, Ventas y Post venta se mantienen en sus responsabilidades, y en particular la definición de los ejecutivos de ventas ya que esta relación ha sido exitosa dentro del proceso de venta de vehículos, reflejada en el incremento del volumen de ingresos en el último año. Todas estas áreas se distribuyen dentro una nueva gerencia denominada de la Gerencia Operativa, delimitando dos subniveles uno que gestiona las ventas en sí de los vehículos individual o por flotas, así como por tipo de vehículo y dos, la post venta de ese tipo de vehículos que han sido adquiridos por el mercado local para proporcionarles repuestos y servicios de mantenimiento.

En este contexto, se propone para la aplicación del rediseño organizacional el establecimiento de las siguientes áreas y de la creación de nuevos cargos esenciales en la organización:

Nivel cero:

Junta Directiva

Gerencia General

Nivel uno:

Gerencia Financiera

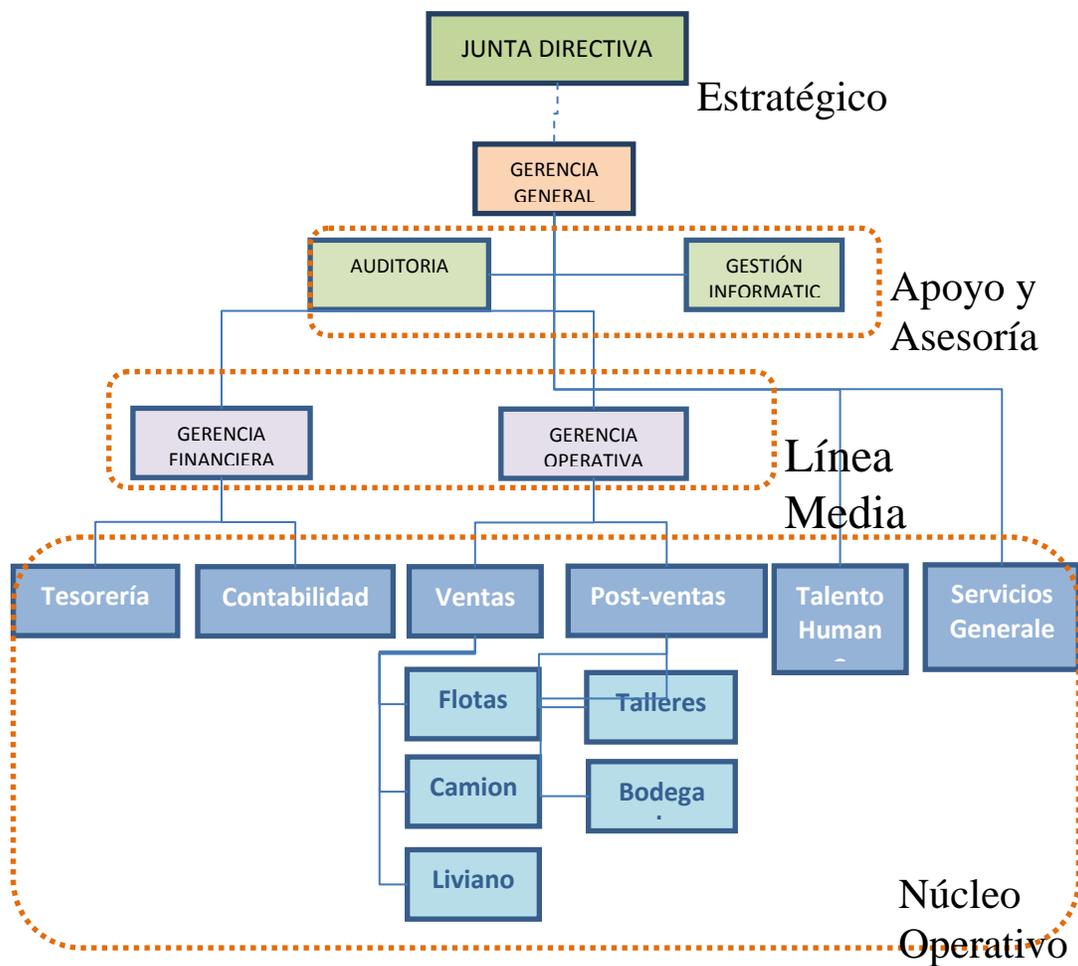
Gerencia de Operativa

Nivel dos:

- Talento Humano
- Servicios Generales
- Auditoria
- Gestión Informática

Con estos cambios la Estructura Organizacional propuesta para Proauto se presenta en el siguiente Organigrama.

Grafico No.18: Organigrama propuesto para Proauto C.A.

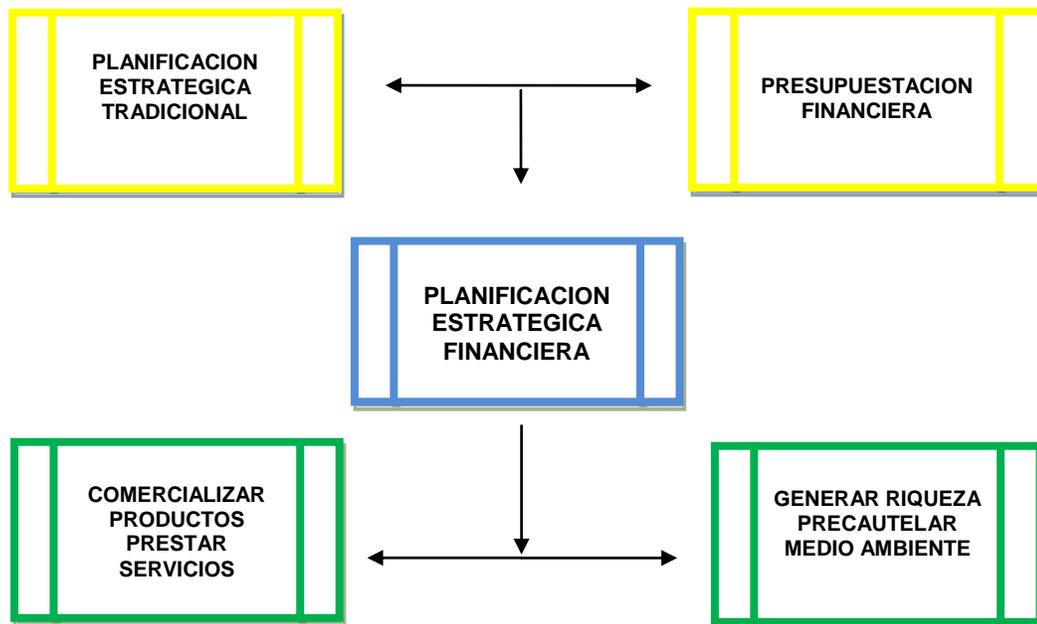


Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

3.2 Planificación estratégica financiera e implementación

El afán de optimizar los recursos y efectuar las actividades con eficiencia a la empresa se aplicará tendencias técnicas o herramientas gerenciales, que permitan identificar las ventajas con que cuenta y las debilidades que deben ser sometidas a mejora, aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas, definiendo en este contexto estrategias financieras permiten referenciar el cumplimiento de la misión y el arrumbamiento hacia la visión empresarial.

Grafico No.19: Herramientas de Gestión de la Planificación Estratégica Financiera



Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

La aplicación de las técnicas mostradas arriba, permitirá a la organización, contar con una herramienta de tipo gerencial para la toma de decisiones financieras; identificará información financiera histórica, actual y futura respecto al crecimiento y desempeño de la empresa.

Adicionalmente permitirá prever potenciales escenarios desfavorables y provisionar recursos financieros; valorar el impacto financiero en caso de obtener resultados satisfactorios. Para ello se realizará los siguientes pasos.

3.2.1 Análisis Estratégico

En base a los lineamientos actuales de Proauto se procedió a realizar una revisión de cada uno de ellos, como se muestra a continuación.

3.2.1.1 Revisión y actualización de principios y valores

Con base en la información recopilada en la investigación de campo, y de haber obtenido información sobre las normas, creencias e ideas, y reglas o pautas de comportamiento, se revisaron los principios y valores mediante la aplicación de la matriz axiológica cuyo objetivo es ayudar en la determinación y definición o actualización de principios y valores dependiendo de los niveles de autoridad, misma que se muestra a continuación:

Tabla No.25: Matriz Axiológica de Principios

PRINCIPIOS	Nivel Directivo	Nivel Operativo	Nivel Apoyo
Innovación tecnológica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Efectividad en la gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comportamiento ético integral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Desarrollo humano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Este resultado se pudo obtener conjuntamente con la intervención de varios gerentes de Proauto, donde, los cinco principios actuales que mantienen la empresa son necesarios y adecuados en el comportamiento organizacional a seguir, adicionalmente se definió un principio relevante referente a mantener una actitud mental adecuada en los momentos laborales, con el propósito de que exista una colaboración entre unos o a otros para resolver los problemas que puedan suceder en la ejecución de las actividades (“Aptitud Positiva”).

Cada uno de estos seis principios en total, serán llevados y aplicados por toda la organización para mantener una cultura definida bajo estas creencias, y normas que regularán la vida de la empresa, y que deberán ser compartidos a todo nivel.

De igual manera se realizó una revisión y definición de los valores de la empresa, dando como resultado la siguiente matriz.

Tabla No. 26: Matriz Axiológica de Valores

VALORES	Nivel directivo	Nivel Operativo	Nivel de Apoyo
Honestidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Actitud de Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Competitividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Generadores de desarrollo sustentable		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Los valores definidos se deberán fomentar en toda la organización, en los niveles jerárquicos que se han determinado, como parte de la cultura organizacional que debe aplicarse y practicar.

3.2.1.2 Revisión y actualización de la Misión

Existen dos pasos decisivos para establecer una organización, el primero la concreción de una misión que defina la finalidad o razón de ser de la misma y el segundo convertir esta misión en una visión de lo que quiere ser la empresa en el futuro.

En este sentido se ha revisado los elementos de la actual misión de Proauto, definiendo aquellas mejoras a incorporar donde se encadenan los valores y principios definidos con el contenido medular de la misión a proponer, eso con la utilización de una matriz de componentes, misma que se presenta a continuación.

Tabla No. 27: Componentes de la Misión

COMPONENTES DE LA MISIÓN		
1	ENFOQUE	Lucro
2	PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	Trabajar en equipo de forma organizada
		Responsabilidad social con la comunidad
		Intolerante ante toda muestra de corrupción
		Enfoque en el servicio de calidad al cliente
3	VALORES	honestidad, mancomunadamente, compromiso
4	CLIENTE	Ciudadanía del país

5	RAZON DE SER	Comercializar vehículos
		Proporcionar servicios post venta
		Entrega del servicio con calidad
6	AMBITO DE ACCIÓN	Quito

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

De la revisión de cada componente de la misión y de la situación actual de la empresa donde muestra su enfoque de servicio se ha contextualizado una propuesta de misión que a continuación se presenta:

Misión Propuesta:

“Comercializar vehículos, con altos estándares de calidad, que satisfacen las expectativas de nuestros clientes, brindando un servicio post venta con personal ético, calificado, comprometido y enfocado en el cuidado del ambiente”.

3.2.1.3 Análisis de Factores Internos y externos

Una vez definida la Misión de Proauto, se inicia con el establecimiento de cómo se encuentra la empresa hoy. El análisis realizado se enfoca en los factores internos y externos de la empresa denominados FODA, mismo que se pudo obtener a través de toda la información recopilada en la investigación que se detalla en el capítulo dos y capítulo tres respectivamente, y de la lluvia de ideas realizadas con el Gerente técnico, así como del Gerente Financiero, obteniendo un resultado, mismo que se ha definido en dos ámbitos:

Tabla No. 28: Análisis financiero interno y externo de Proauto C.A.

ANALISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico y financiero de General Motors. • Alianza estratégica con otros concesionarios Chevrolet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja comunicación entre áreas administrativas y operativas • Nulo control en las actividades logísticas, de cobro y financieras

<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación informática (CRM) que proporciona oportuna gestión de la relación con sus clientes. • Capacidad de invertir los recursos de activo corriente • Pago a proveedores oportuno y a tiempo como política • Participación en el mercado automotor del país (23%) • Stock permanente de vehículos y repuestos • Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una planificación estratégica del área financiera • Constante cambio de directivos. • Poca renovación de modelos
ANALISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incursión en nuevos mercados • Mercado de flotas en expansión • Liquidez en el sistema financiero y disposición de las IFIS para otorgar crédito automotriz. • El poder de negociación por parte del cliente no existe (precios estandarizados a nivel nacional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva de otras marcas en el sector. • Arancel escalonado de piezas para automotores en función del precio. • Incremento en el impuesto a la salida de capitales. • Ingreso de nuevas marcas asiáticas al mercado (competidores). • Lenta capacidad de reacción del proveedor frente a la falta de stock.

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Con el fin de determinar el grado de vulnerabilidad que la empresa tiene internamente o del grado de poder aprovechar el entorno externo que le rodea se procedió a relacionar a cada uno de los aspectos arriba listados, mediante una escala:

- Valor de uno (1) los aspectos altamente relacionados entre sí,
- Valor de punto cinco (0,5) los aspectos que medianamente están relacionados y,
- Valor de cero (0) los aspectos que poco o nada están relacionados.

Los resultados obtenidos se describen en la tabla 3.5 denominada matriz de relacionamiento:

Tabla No. 29: Matriz de relacionamiento

CO D	FORTALEZAS	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
		Incurción en nuevos mercados	Mercado de flotas en expansión	Liquidez en el sistema financiero y disposición de las IFIS	El cliente no tiene poder de negociación	Competencia agresiva de otras marcas en el sector	Arancel escalonado de piezas para automotores	Incremento en el impuesto a la salida de capitales	Ingreso de nuevas marcas asiáticas al mercado	Lenta capacidad de reacción del proveedor	
F1	SopORTE técnico y financiero de General Motors	1	0	0	1	1	0	0	0	1	4
F2	Alianza estratégica con otros concesionarios	0	0	1	1	1	1	1	0,5	0	5,5
F3	Aplicación informática (CRM)	0,5	1	0,5	0,5	1	0	1	1	0	5,5
F4	Capacidad de invertir los recursos	1	0,5	1	0,5	1	1	0	0,5	0	5,5
F5	Pago a proveedores oportuno y a tiempo	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	1	5
F6	Participación en el mercado automotor	0	0,5	0	0	1	0	1	0,5	0	3
F7	Stock permanente de vehículos y repuestos	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	6,5
F8	Precios competitivos	0	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5	1	3,5
	DEBILIDADES										
D1	Baja comunicación entre áreas administrativas y operativas	0,5	0	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5,5

D2	Nulo control en las actividades logísticas, de cobro y financieras	1	0	0,5	0	1	0	1	0	1	4,5
D3	Ausencia de una planificación estratégica del área financiera	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	1	1	0,5	5,5
D4	Constante cambio de directivos	1	1	1	0	1	0,5	1	1	0,5	7
D5	Poca renovación de modelos	1	0	0,5	0,5	1	0	0,5	0	1	4,5
RESULTADO		8	5,5	8	7,5	11	4	8	6,5	7	65,5

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Resumiendo el relacionamiento cuantitativo se obtuvo los siguientes pesos para cada aspecto del FODA:

Tabla No. 30: FODA, peso por aspecto

COD	FORTALEZAS	TOTAL	Peso del Aspecto
F1	Soporte técnico y financiero de General Motors	4	0,06
F2	Alianza estratégica con otros concesionarios	5,5	0,08
F3	Aplicación informática (CRM)	5,5	0,08
F4	Capacidad de invertir los recursos	5,5	0,08
F5	Pago a proveedores oportuno y a tiempo	5	0,08
F6	Participación en el mercado automotor	3	0,05
F7	Stock permanente de vehículos y repuestos	6,5	0,10
F8	Precios competitivos	3,5	0,05
	DEBILIDADES	0	0,00
D1	Baja comunicación entre áreas administrativas y operativas	5,5	0,08
D2	Nulo control en las actividades logísticas, de cobro y financieras	4,5	0,07
D3	Ausencia de una planificación estratégica del área financiera	5,5	0,08
D4	Constante cambio de directivos	7	0,11
D5	Poca renovación de modelos	4,5	0,07
TOTAL		65,5	100%

COD	OPORTUNIDADES	TOTAL	Pesos del Aspecto
O1	Incurción en nuevos mercados	8	0,12
O2	Mercado de flotas en expansión	5,5	0,08
O3	Liquidez en el sistema financiero y disposición de las IFIS	8	0,12
O4	El cliente no tiene poder de negociación	7,5	0,11
	AMENAZAS		0,00
A1	Competencia agresiva de otras marcas en el sector	11	0,17
A2	Arancel escalonado de piezas para automotores	4	0,06
A3	Incremento en el impuesto a la salida de capitales	8	0,12
A4	Ingreso de nuevas marcas asiáticas al mercado	6,5	0,10
A5	Lenta capacidad de reacción del proveedor	7	0,11
	TOTAL	65,5	100,00%

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Como siguiente paso se procedió a incorporar las fortalezas y debilidades en una matriz denominada de vulnerabilidad, donde se efectúa una calificación que permite identificar los aspectos prioritarios que posteriormente guiarán el desarrollo de las estrategias en el ámbito interno y determinar el grado de vulnerabilidad interna que puede poseer la empresa. La herramienta que se aplicó para determinar la posición estratégica interna y conocer si existe vulnerabilidad se denomina matriz EFI, misma que resume las fortalezas y debilidades y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la misma.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación total promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla No. 31: Matriz de vulnerabilidad

COD	FORTALEZAS	PESO	CALIF.	Subtotal
				PONDERADO
F1	Soporte técnico y financiero de General Motors	0,06	3	0,18
F2	Alianza estratégica con otros concesionarios	0,08	3	0,25
F3	Aplicación informática (CRM)	0,08	4	0,34

F4	Capacidad de invertir los recursos	0,08	3	0,25
F5	Pago a proveedores oportuno y a tiempo	0,08	3	0,23
F6	Participación en el mercado automotor	0,05	4	0,18
F7	Stock permanente de vehículos y repuestos	0,10	4	0,40
F8	Precios competitivos	0,05	3	0,16
	DEBILIDADES			
D1	Baja comunicación entre áreas administrativas y operativas	0,08	2	0,17
D2	Nulo control en las actividades logísticas, de cobro y financieras	0,07	2	0,14
D3	Ausencia de una planificación estratégica del área financiera	0,08	2	0,17
D4	Constante cambio de directivos	0,11	1	0,11
D5	Poca renovación de modelos	0,07	1	0,07
	TOTAL	1,00		2,65

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

De la matriz expuesta, se puede notar que el total ponderado tiene un valor de 2.65, lo que indica que la posición estratégica interna general de Proauto está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades; es decir, que las fortalezas de la empresa tienen un mayor peso frente a las debilidades, situación que determina un escenario favorable para el cumplimiento de las metas empresariales. Las fortalezas pesan 1,99 frente a 0,66 de las debilidades, mostrando una amplia diferencia.

Para el caso de los aspectos externos a la empresa, se empleó la matriz de aprovechabilidad, que es una herramienta para determinar la posición estratégica externa; consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la empresa.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria; es decir, que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando bien las oportunidades que se le presentan y que las amenazas podrían mantenerse en el entorno.

En la tabla siguiente presenta el resultado de la aplicación de la matriz para Proauto. El total ponderado de 2.39 indica que la empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen o aproveche las oportunidades externas y eviten las amenazas.

También, al comparar las oportunidades con las amenazas, se observa que las primeras tienen una mayor vigencia para la empresa. Las oportunidades pesaron 1,57 frente a 0,82 de las amenazas, situación que determina la flexibilidad para establecer estrategias que fomenten el crecimiento de la empresa.

Tabla No. 32: Matriz de aprovechabilidad

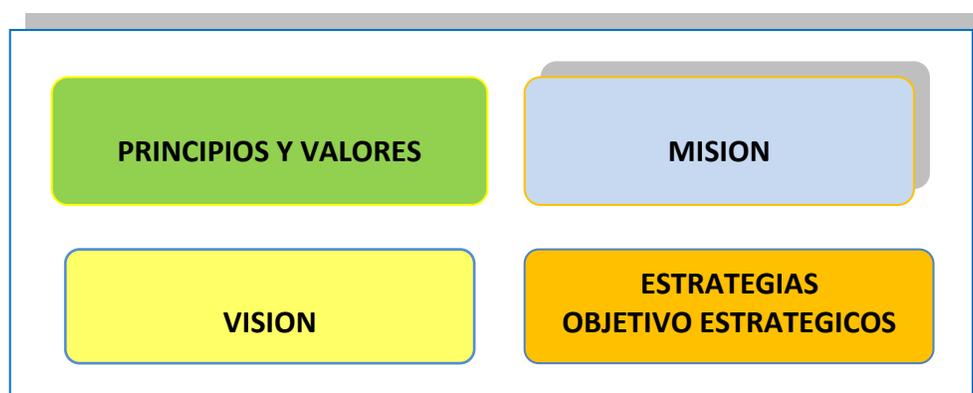
COD	OPORTUNIDADES	PES O	CALIFICACI ÓN	TOTAL
				PONDERAD O
O1	Incurción en nuevos mercados	0,12	4	0,49
O2	Mercado de flotas en expansión	0,08	3	0,25
O3	Liquidez en el sistema financiero y disposición de las IFIS	0,12	3	0,37
O4	El cliente no tiene poder de negociación	0,11	4	0,46
COD	AMENAZAS	PES O	CALIFICACI ÓN	PONDERAD O
A1	Competencia agresiva de otras marcas en el sector			0,17
A2	Arancel escalonado de piezas para automotores	0,06	2	0,12
A3	Incremento en el impuesto a la salida de capitales	0,12	1	0,12
A4	Ingreso de nuevas marcas asiáticas al mercado	0,10	2	0,20
A5	Lenta capacidad de reacción del proveedor	0,11	2	0,21
TOTAL		1,00		2,39

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

3.2.2 Formulación Estratégica

Como ya se mencionó el lineamiento estratégico en macara los elementos directrices que una empresa requiere para saber qué servicios o productos entregara y hacia dónde quiere llegar (visión), elementos que son parte de la formulación estratégica para obtener como resultado un mapa estratégico estructurado y a largo plazo. Bajo este contexto se procedió a continuar con la formulación de los lineamientos estratégicos de Proauto.

Grafico No. 20: Elementos del Mapa Estratégico



Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Una vez que se ha realizado la actualización de la misión, principios y valores de Proauto, en base al conocimiento de su actividad, servicios o productos que entrega a clientes, proveedores de insumos, normativas del sector; así como se ha determinado aspectos que deben mejorarse tanto para en el entorno interno como del externo de la empresa, el siguiente paso a seguir es la definición de a dónde quiere llegar la empresa en el largo tiempo, se debe considerar que en el país el periodo de largo tiempo para una empresa privada y del sector público se encuentra en el periodo de cuatro a cinco años, donde se deben llevar a cabo acciones de mejora e innovación dependiendo del horizonte visionado que se quiere alcanzar al culminar ese periodo.

3.2.2.1 Revisión y definición de la Visión

“La visión es la formulación de cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes (Salazar, 2011); bajo este criterio se ha revisado la

Visión actual mediante el análisis de los elementos clave de la misma, que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No. 33: Elementos claves de la visión

Visión actual		Ser líder en la comercialización de vehículos y servicios post venta, gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes.
Elemento clave	Análisis	Observación
Posición y cobertura en el mercado a alcanzar	Se establece un ámbito general el deseo de conseguir un liderazgo, pero no se clarifica el mercado a conseguir en un periodo definido	Del análisis FODA ingresar a otro mercado es una oportunidad que se le presenta a la empresa y debe considerarla
Tiempo para alcanzar los nuevos retos	No se ha determinado un plazo de tiempo en cumplir con esa visión lo refleja un sentido más filosófico que de realización	Se establecerá un periodo acorde a las capacidades de la empresa para cumplir con nuevos retos.
Servicios a mejorar o innovar	Se encuentran definidos dos servicios a mejorar para alcanzar el liderazgo del mercado: las ventas y servicios post venta en base a la calidad entregada	–
Valores que orientan el logro del largo plazo	Se establece como valores a orientar el logro visionado a la honestidad (gestión transparente)	–
Principios organizacionales que orientan el logro del largo plazo	Se establece como principios los de innovación tecnológica y efectividad en la gestión (calidad de sus productos y servicios)	–

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

Del análisis resumido en la matriz y con la participación activa de varios líderes de la empresa se ha definido una propuesta de Visión para Proauto, misma que se detalla a continuación:

VISIÓN PROPUESTA

“Hasta el 2017, liderar el mercado nacional de comercialización y asistencia de vehículos nuevos con calidad, innovación tecnológica, profesionalismo y honestidad; preparada para superar las expectativas de consumo de los clientes y asegurar el bienestar de nuestra gente”

3.2.2.2 Definición de Estrategias

Para la definición de estrategias se ha determinado varios ejes en los cuales se establecieron dichas estrategias, mismas que determinan la mejora respecto a contribuir a una fortaleza u oportunidad y minimizar una debilidad o amenaza hacia la empresa.

Eje: Crecimiento

Las estrategias en el eje de crecimiento, están enfocadas a obtener una mayor participación de mercado, aumentando los ingresos y paralelamente reduciendo los gastos. Bajo este criterio las estrategias definidas se detallan en la siguiente matriz,

Estrategias:

- Enfatizar en el crecimiento de las ventas de la empresa (definida bajo la revisión de las fortalezas y oportunidades: F4, F6, O1, O2)
- Desconcentrar el ingreso de las ventas (definida bajo la revisión de las fortalezas y oportunidades: F2, F6, O1)
- Actualizar políticas que sean eficientes en cuanto al pago a proveedores (definida bajo la revisión de las fortalezas y oportunidades: F5, F8, A5)

Eje: Sostenimiento

Busca consolidar las estrategias planteadas a fin de que sean ejecutadas de manera eficiente por el personal, estableciendo áreas relacionadas entre sí que permitan tener un mayor control del rendimiento a fin de disponer de información pertinente que faculte la toma de decisiones focalizada y centralizada.

Estrategias:

- Renovación de modelos para incrementar mercado (definida bajo la revisión de las debilidades y oportunidades: D5, O1, O2)
- Incrementar el rendimiento sobre la inversión y el capital en base de un control interno efectivo sobre los gastos incurridos (definida bajo la revisión de las debilidades y oportunidades: D2, O2, O3)
- Definir una planificación estratégica para el área Financiera (definida bajo la revisión de las debilidades y oportunidades: D3, O3)

Eje: Recolección

Es la fase en la que una empresa recolecta o cosecha el fruto de las inversiones y decisiones tomadas, estableciendo un funcionamiento adecuado de sus áreas con total disciplina del recurso humano. El proceso de recolección, garantiza la fijación de políticas de crédito viables con mínimas carteras vencidas, brindando liquidez efectiva a la empresa.

Estrategias:

- Establecer políticas y procedimientos de créditos para los clientes (definida bajo la revisión de las debilidades y oportunidades: D4, O4)
- Definir una estructura para la administración de cartera vencida (definida bajo la revisión de las debilidades y amenazas: D2, A1)

3.2.2.3 Definición de Objetivos Estratégicos

En base a las estrategias generales identificadas y definidas en base a la información arrojada por el FODA, a continuación se definen los objetivos estratégicos que serán las guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la visión de la Junta empresa y que constituyen la base para determinar las acciones operativas a ejecutar.

OE1.- Obtener un incremento del porcentaje de ventas en los mercados de camiones y grupos de clientes del al menos un 10% hasta el 2015.

OE2.- Optimizar anualmente los recursos internos para mantener la rentabilidad de la inversión de venta y post venta.

OE3.- Implementar hasta el 2015 estructuras y controles internos que efectivicen la gestión y comunicación interna, con los proveedores y clientes.

OE4.- Mejorar el posicionamiento de la empresa hasta el 2016, mediante planes administrativos/financieros.

A manera de resumen se muestra de forma gráfica el mapa estratégico generado y propuesto para Proauto:

3.2.3 Definición del Plan estratégico para el área Financiera bajo la perspectiva del Cuadro de Mando

Una vez que se encuentra definidos los lineamientos estratégicos de Proauto, en particular para el área financiera se procede a definir el plan estratégico de nivel operativo orientado a fortalecer el área financiera y permitir que esta apoye al desarrollo de la empresa, manteniendo una organización y control más efectivo; para lo cual el área financiera se encadenará al aporte más directo de los Objetivos estratégicos OE2 y OE3, lo que permite definir que clarificar cuáles serán los objetivos de nivel estratégico operativo en las cuatro perspectivas del Cuadro de mando para el área financiera. Objetivos estratégicos operativos que al contribuir al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de Proauto aportara al cumplimiento de la Visión empresarial.

El fortalecimiento del área financiera, en la empresa Proauto demanda de un plan estratégico que permita la implementación de estrategias que fomenten el control interno a fin de garantizar un mejor direccionamiento de los recursos para elevar los niveles de satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio. Para lo cual se han definido bajo cuatro perspectivas que maneja el cuadro de mando los siguientes objetivos:

a) Perspectiva financiera

En base Plan Estratégico propuesto para Proauto, ha definido una serie de objetivos y estrategias relacionadas que se resumen a continuación:

- ✓ Diversificación del ingreso, disminuyendo el riesgo de dependencia de un determinado mercado.
- ✓ Otorgamiento de crédito y manejo de cobranzas que permitan disponer de los recursos financieros.
- ✓ Mejoramiento del control en los gastos internos para provocar mayor rentabilidad.
- ✓ Establecimiento de la política de crédito que evite la generación de cartera vencida y permita disponer de un flujo de caja efectivo

- ✓ Manejo y publicación de información financiera pertinente que permita conocer los ingresos y egresos diferenciados.

b) Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente es un tema de especial importancia para el cual Proauto y por ende para el área Financiera, para lo cual se ha definido:

- ✓ Definición de una estructura matricial de comunicación interna para establecer un servicio personalizado, que proporciones un control de información de manera horizontal y vertical.
- ✓ Mejora de la administración de la cartera vencida de clientes

c) Perspectiva de procesos internos

Los procesos internos son aquellos mecanismos adoptados por la empresa para el desarrollo de sus actividades requeridas en sus diferentes áreas.

Con el propósito de estructurar de manera adecuada los procesos internos es necesario generar el siguiente:

- ✓ Definición de procesos prioritarios, mejorarlos y estandarizarlos.
- ✓ Implementación de políticas que sean eficientes en cuanto al pago a proveedores
- ✓ Establecimiento de una medida de la eficiencia de gestión del capital circulante en el ciclo de caja, buscando un total aprovechamiento de los activos en función de los ingresos

d) Perspectiva de innovación y aprendizaje

Es importante que la empresa cumpla con las siguientes acciones:

- ✓ Mejora de los canales de comunicación y negocio con otras concesionarias.

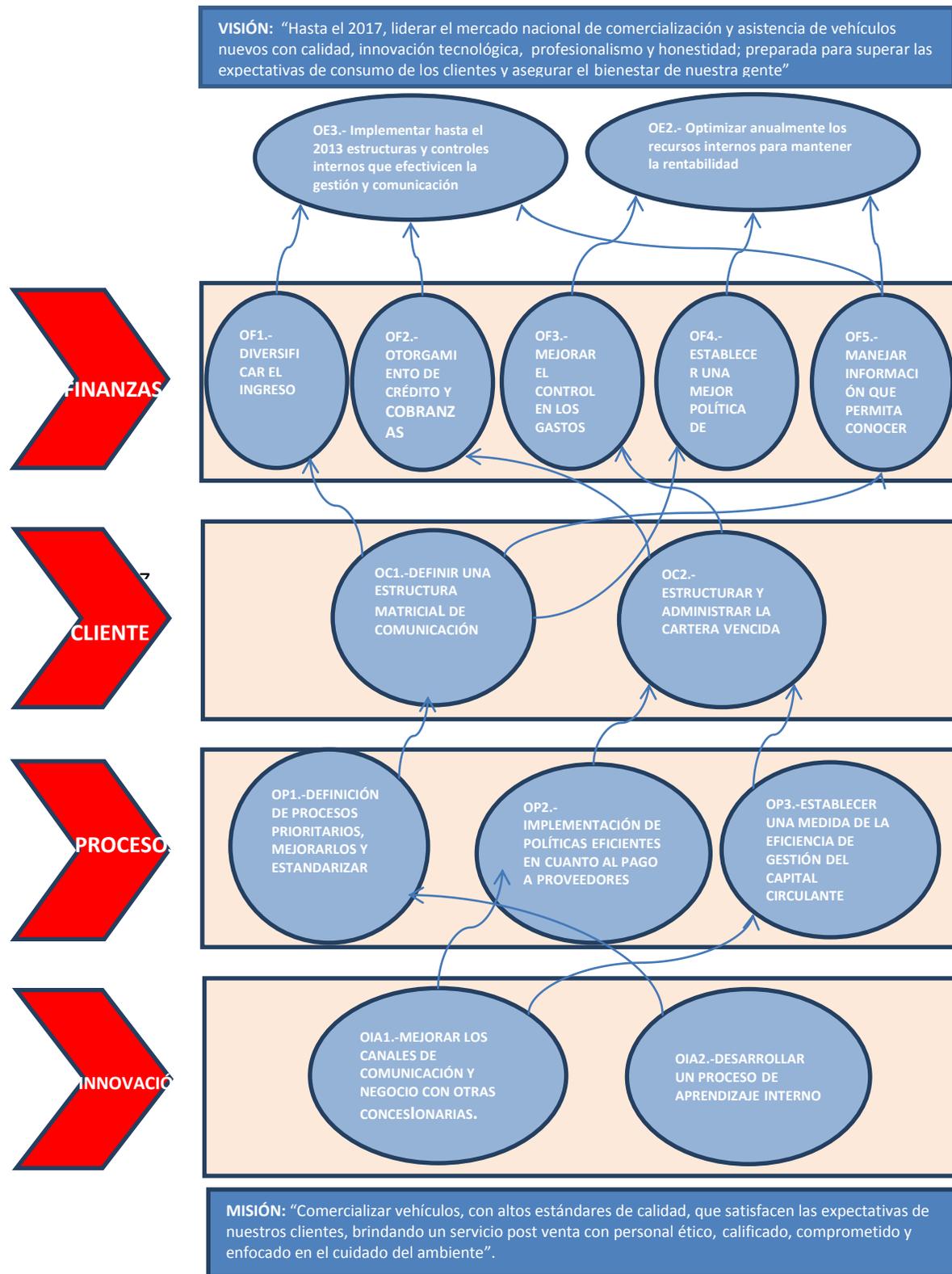
- ✓ Desarrollo un proceso de aprendizaje interno que permita a los colaboradores conocer de los procesos y políticas internas.

Como se puede observar, todas las acciones definidas, fomentan un fortalecimiento de los procesos de la empresa, generando medidas de orden financiero que establezca un mayor control interno que identifique debilidades oportunamente para evitar que estos impidan satisfacer al cliente adecuadamente y generen costos y gastos que afecten su rentabilidad.

3.2.3.1 Mapa Estratégico bajo la perspectiva del Cuadro de Mando

El Mapa estratégico para el área Financiera describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a las finanzas. Proporciona a los directivos tanto financieros como administrativos un marco que les permite describir y gestionar las estrategias de forma encadenada, lo que conlleva a que se pueda operatibizar y generar un control cuantitativo mediante la utilización de indicadores; a continuación se muestra gráficamente el mapa estratégico definido para el área financiera.

Grafico No. 21: Mapa Estratégico Operacional del área Financiera



Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

3.2.3.2 Seguimiento y Evaluación de las estrategias financieras bajo la perspectiva del Cuadro de Mando

Como un valor agregado se ha propuesto, dentro de cada estrategia en la perspectiva correspondiente, indicadores que permitan controlar el proceso de gestión de desarrollo y que se describen en el siguiente cuadro:

Tabla No. 34: Seguimiento y Evaluación de las estrategias bajo la perspectiva del Cuadro de Mando

PRERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
FINANCIERA	OF1.-Diversificación del ingreso, disminuyendo el riesgo de dependencia de un determinado mercado.	Cantidad o número de ingresos diversificados por zona geográfica y/o por nuevo servicio prestado
	OF2.-Otorgamiento de crédito y manejo de cobranzas que permitan disponer de los recursos financieros.	Tiempos de otorgamiento de créditos en base a requisitos estructurados Monto de dinero cobrado respecto al monto cobrado en el anterior año
	OF3.-Mejoramiento del control en los gastos internos para provocar mayor rentabilidad.	Índices de gastos por personas, gastos administrativos y de servicios básicos del año respecto del anterior año Costos totales actual/costos totales anterior
	OF4.-Establecimiento de la política de crédito que evite la generación de cartera vencida y permita disponer de un flujo de caja efectivo	Monto de cartera vencida mensualmente respecto a la cartera vencida del año anterior en el mismo mes
	OF5.-Manejo y publicación de información pertinente que permita conocer los ingresos y egresos diferenciados.	Grado de sistematización documental de la información Reuniones de retroalimentaciones información Reporte publicados en medios de uso internos
	OC1.-Definición de una estructura matricial de comunicación interna para	Grado de implementación de un sistema informático para la

CLIENTE	establecer un servicio personalizado, que proporcione un control de información de manera horizontal y vertical.	comunicación entre jefaturas, jefaturas y personal, y personal con personal.
	OC2.-Mejora de la administración de la cartera vencida de clientes	Grado de implementación de la estructura para la administración de cartera vencida Cantidad de personal para la administración de cartera vencida Rotación de cuentas actual/rotación de cuentas anterior
PROCESOS	OP1.-Definición de procesos prioritarios, mejorarlos y estandarizarlos.	Tiempos de entrega de resultados, minimización de recursos utilizados en procesos ejecutados
	OP2.-Implementación de políticas que sean eficientes en cuanto al pago a proveedores	Cantidad de proveedores satisfechos, oportunidad de entrega de insumos proporcionados por proveedores
	OP3.-Establecimiento una medida de la eficiencia de gestión del capital circulante en el ciclo de caja, buscando un total aprovechamiento de los activos en función de los ingresos	Grado de implementación de la planificación para recursos de caja
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	OIA1.-Mejora de los canales de comunicación y negocio con otras concesionarias.	Nivel de ingresos en nuevas líneas de servicio Numero efectivo de negociaciones en base a nuevos canales de comunicación
	OIA2.-Desarrollo un proceso de aprendizaje interno que permita a los colaboradores conocer de los procesos y políticas internas.	Número de clientes actual/número de clientes anterior

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

3.2.3.3 Operativización e Implementación de Objetivos del área Financiera

El plan de mejora se establece en función de los objetivos estratégico operativos definidos para el área financiero, conforme se muestra en las siguientes matrices:

Tabla No. 35: Plan de acción para operativizar objetivos

PLAN DE ACCION PARA OPERATIVIZAR OBJETIVOS			
OBJETIVOS RELACIONADOS	PROYECTOS		
	Nombre	Actividades	Responsables
OF1	Implementación de manejo de ingresos descentralizado por tipo de servicio Fase 1	Determinar situación actual y definir brechas	Gerente Financiero
OC1		Generar diseño de manejo de ingresos	
		Implementar en zonas piloto para el año en curso	
		Realizar pruebas operativas	
		Promocionar, publicitar e iniciar operación	
OF2	Implementar política de créditos	Diseñar políticas de créditos (colaborador)	Jefe de tesorería
OC1		Aprobar políticas por el Gerente General (semana)	
		Socializar políticas de crédito (jefe)	
		Implementar de políticas de crédito (jefe y colaborador)	
		Realizar seguimiento y mejora (Jefe)(semana)	
OF2	Manejo de cobranza Fase1	Revisión de deudores y montos a cobrar por zona (ejecutivo de cobranza)	Gerente Financiero
OC2		Definir nuevo el plan y manejo de cobranza	
		Aprobar el plan y anejo de cobranza (gerente general)(semana)	
		Implementar manejo de cobranza por zona piloto y puesta en operación	
		Realizar evaluación y retroalimentación para la fase 2 (Jefe de Tesorería, Ejecutivo de cobranza)(dos semanas)	
OF3	Implementación del Control en los gastos internos	Diseñar procedimiento de control de gastos (colaborador)	Jefe de Contabilidad
OC3		Aprobar procedimiento de control de gastos por el Gerente General (semana)	
		Socializar procedimiento de control de gastos (jefe)	

OC2		Implementar procedimiento de control de gastos (jefe y colaborador)	
		Evaluar controles y definir acciones correctivas (Jefe)(2 semanas)	
OC1	Implementar estructura de comunicación interna con áreas de ventas Fase 1	Revisar medios internos y diagnóstico de información relevante, e interrelaciones internas de comunicación (Gestor de talento Humano)	Gerente Financiero - Gestor de talento Humano
		Generar diagnóstico de estructura de comunicación interna (Gestor de talento Humano)	
OP1		Diseñar estructura de comunicación externa y pruebas	
		Socializar y capacitar la estructura a implementar (Gerente Financiero y Gestor de talento Humano)	
		Implementar estructura por área piloto y puesta en operación	
		Realizar evaluación y retroalimentación para la fase 2 (Gestor de talento Humano) (2 semanas)	

Elaborado por: Diana Garzón Alvarado

A continuación se muestra los recursos y tiempos del plan definido:

Tabla No. 36: Plan de acción para operativizar objetivos (Recursos y tiempos)

PLAN DE ACCION PARA OPERATIVIZAR OBJETIVOS (RECURSOS Y TIEMPOS)															
PROYECTOS			PLAZOS (meses)												Subtotal
Nombre	Actividades	Recursos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Implementación de manejo de ingresos descentralizado por tipo de servicio Fase 1	Determinar situación actual y definir brechas	Costo hora hombre			2.500	2.500									5.000
	Generar diseño de manejo de ingresos	Consultores externos					3.000								3.000
	Implementar en zonas piloto para el año en curso	Consultores externos							3.000			4.000			7.000
	Realizar pruebas operativas	Consultores externos, costo hora hombre									2.500	2.500			5.000
	Promocionar, publicitar e iniciar operación	Medios de comunicación												10.000	10.000
	Total														30.000
Implementar política de créditos	Diseñar políticas de créditos (colaborador)	Costo hora hombre			625										625
	Aprobar políticas por el Gerente General (semana)	Costo hora hombre				750									750
	Socializar políticas de crédito (jefe)	Costo hora hombre					1.100								1.100
	Implementar de políticas de crédito (jefe y colaborador)	Costo hora hombre							1.725		1.725				3.450
	Realizar seguimiento y mejora (Jefe)(semana)	Costo hora hombre												275	275
	Total														6.200

Manejo de cobranza Fase1	Revisar deudores y montos a cobrar por zona (ejecutivo de cobranza)	Costo hora hombre	1.100												1.100
	Definir nuevo el plan y manejo de cobranza	Consultores externos		5.000											5.000
	Aprobar el plan y anejo de cobranza (gerente general)(semana)	Costo hora hombre			750										750
	Implementar manejo de cobranza por zona piloto y puesta en operación	Consultores externos							5.000						5.000
	Realizar evaluación y retroalimentación para la fase 2 (Jefe de Tesorería, Ejecutivo de cobranza)(dos semanas)	Costo hora hombre										1.100			1.100
	Total														12.950
Implementación del Control en los gastos internos	Diseñar procedimiento de control de gastos (colaborador)	Costo hora hombre							625						625
	Aprobar procedimiento de control de gastos por el Gerente General (semana)	Costo hora hombre								750					750
	Socializar procedimiento de control de gastos (jefe)	Costo hora hombre								1.100					1.100
	Implementar procedimiento de control de gastos (jefe y colaborador)	Costo hora hombre									1.725	1.725			3.450
	Evaluar controles y definir acciones correctivas (Jefe)(2 semanas)	Costo hora hombre											550		550
	Total														6.475

CONCLUSIONES

Una vez terminada la realización del presente proyecto, se formulan las siguientes conclusiones:

- La información levantada en la encuesta indica que el 33% nunca asiste a Proauto, la publicidad expuesta es insuficiente, no logra captar un mercado más amplio que la empresa está en condiciones de cubrir.
- Se evidenció que un 10% de los potenciales clientes ha recibido regular o pésima atención en el concesionario. Esta situación es alarmante, un cliente insatisfecho no regresa y comenta de manera negativa sobre su experiencia a otros compradores.
- La empresa Proauto ha experimentado mayores niveles de competitividad en el mercado nacional, revelando una serie de debilidades internas basadas en la poca guía existente para la conformación de actividades que fomenten un crecimiento en base al aprovechamiento de sus recursos y posicionamiento de mercado.
- La empresa no cuenta con una implementación estratégica que mantenga una total cobertura de sus áreas, generando altos riesgos de ineficiencia en los servicios prestados que afectan su calidad e imagen.
- Las estructuras orgánicas funcionales actuales no permiten ejercer un control completo de sus áreas impidiendo la pronta detección de debilidades que afectan su gestión y servicio prestado.
- La filosofía corporativa existente no está actualizada ni responde a los cambios de mercado, situación que no permite alinear las ventajas existentes en la empresa con los requerimientos de sus clientes. La falta de una implementación estratégica debidamente dirigida produce falencias en el servicio que los clientes perciben.
- La planificación estratégica definida en perspectiva fomenta el empoderamiento del personal en la empresa, reduciendo los niveles de error y orientando el servicio hacia superar las expectativas de los clientes.
- La planificación estratégica se enfocó en las debilidades de la empresa buscando transformarlas en fortalezas en el corto plazo. Requiere del compromiso de todos los colaboradores involucrados a efecto de obtener o conseguir las metas establecidas.

- En el presente proyecto se ha descrito y desarrollado los diferentes lineamientos que la Gerencia General y Gerentes Financiero de Proauto deberían tener en cuenta para la correcta gestión, vinculada a orientar y fortalecer el área financiera y permitir que esta apoye al desarrollo de la empresa.
- El conseguir la información necesaria y de base, para el Direccionamiento Estratégico, resultó ser un método de participación de todo el personal en los diferentes niveles de trabajo y por lo tanto los resultados obtenidos, fueron más representativos.
- El presente proyecto demuestra que los conceptos teóricos utilizados en administración, pueden ser llevados a la práctica y lograr resultados satisfactorios dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

A continuación se formulan las siguientes recomendaciones:

- Instituir estrategias que fomenten el interés de participar en eventos como ferias para obtener mayor información sobre los vehículos y sus características; así como capacitaciones al personal sobre servicio al cliente y trato preferencial a personas vulnerables.
- Es importante establecer un sistema de indicadores relacionados que permitan monitorear el rendimiento de cada uno de los recursos existentes en los diferentes departamentos. El sistema debe acompañarse de una tabla de gestión de resultados que permita determinar bajo categorías de calidad los resultados obtenidos.
- La implementación estratégica debe ser actualizada en función a los cambios de mercado, para lo cual es fundamental identificar las estrategias de cada perspectiva.
- Para mejorar el empoderamiento del personal es fundamental fomentar la capacitación interna cuyo objetivo sea entregar de una manera ordenada herramientas que permitan elevar el rendimiento del personal asignado a cada una de las áreas de la empresa.
- Es importante definir presupuestos que garanticen el desarrollo de cada actividad desarrollada. Dados a los cambios en el ámbito financiero del país, es importante la pronta adopción de NIIFS.
- Para Proauto es necesario formalizar el uso de los resultados de este estudio como punto de partida de la nueva forma de administración que adoptará la empresa.
- Difundir, principalmente a nivel interno la nueva, Misión, Visión y Objetivos de la empresa con el fin de que el personal utilice en forma óptima los recursos y desarrolle sus responsabilidades en función del Direccionamiento Estratégico planteado para la Proauto.
- La aplicación de la metodología en la Gestión Estratégica, propuesto en este proyecto, garantizará un mejor control de la gestión a través de su actualización y retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. (2001). *“Un concepto de planificación de empresas”*, México, Editorial Limusa.
- ARGENTI, J. (2001). *“Planificación de la empresa”*, España, Editorial Oikos.
- BARRANCO, F. (2001). *“Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación”*, España, Ediciones Piramide.
- BONINI, C. & HAROLD, B. (2000). *“Análisis cuantitativo para los negocios”*, Colombia, Editorial McGraw-Hill, Novena Edición.
- BREALEY, R. & MYERS, S. (2003). *“Principios de finanzas corporativas”*, España, Editorial McGraw-Hill.
- CASTELLANO, H. (2001). *“Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto”*, Venezuela, Vadell Hermanos Editores.
- GOODSTEIN, L. & NOLAN, T. (2007). *“Planeación estratégica aplicada”*, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
- GRANT, R. (2002). *“Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones”*, España, Editorial Civitas.
- LARIS, F. (2001), *“Estrategias para la planeación y el control”*, México, Editorial Trillas.
- LAWRENCE, G. (2006). *“Principios de Administración Financiera”*, España, Editorial Pearson.
- LÓPEZ, F. & GARCÍA, P. (2005). *“Finanzas en el mundo corporativo”*, España, Ed. McGraw-Hill.
- ORTIZ, H. (2006). *“Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera”*, Colombia, Universidad Externado de Colombia.

- RODRIGUEZ, J. (2001). *“Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”*, México, Editorial Trillas.
- SUÁREZ, A. (2003). *“Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa”*, España, Ediciones Pirámide.
- THOMPSON, A. & STRICKLAND A. (2003). *“Dirección y administración estratégicas”*, México, Editorial Irwin.
- VAN HORVE, J. & WACHOWICZ, J. (2002). *“Fundamentos de Administración Financiera”*, México, Pearson Educación.
- WESTERFIELD, R. (2006). *“Fundamentos de Finanzas Corporativas”*, México, Editorial McGraw-Hill.
- WESTON, F. & BRIGHAN, E. (2007). *“Fundamentos De Administración Financiera”*, México, Editorial Mc Graw Hill.
- WESTON, F. & COPELAND, T. (2008). *“Finanzas En Administración”*, México, Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE PROAUTO C.A.

La presente encuesta ha sido desarrollada con el objetivo de conocer el nivel de posicionamiento de la empresa y la marca comercializada obteniendo información que permita guiar la planificación estratégica. Favor responder con una X en la o las opciones que mejor expresen su criterio.

Género

	M	F
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Edad

Entre 18 a 25 años

Entre 26 a 35 años

Entre 36 a 45 años

Entre 46 a 55 años

Entre 56 a 65 años

Mayor de 65 años

<input type="checkbox"/>

1. ¿Conoce el concesionario Proauto de la marca Chevrolet?, ¿ha observado publicidad en algún medio?

SI

NO

SI SU RESPUESTA ES NO, FIN DE LA ENCUESTA

2. ¿En alguna ocasión ha ido a Proauto a solicitar información sobre vehículos, o chequeos mecánicos?

SI

NO

SI SU RESPUESTA ES NO, FIN DE LA ENCUESTA

3. ¿Cómo califica la atención recibida?

EXCELENTE
REGULAR

MUY BUENA
PESIMA

4. ¿Cree que la oferta de Proauto es más atractiva en comparación a otros concesionarios?

SI NO IGUAL

5. ¿Ud. consideraría a Proauto para la compra de automóviles, accesorios, repuestos, etc.?

SI NO