



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

“Análisis de la Situación Actual del Ciclo de Conversión del Efectivo de un
Concesionario de Vehículos en la ciudad de Guayaquil”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y
Economía Empresarial

ELABORADO POR:

Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal

TUTOR

Econ. Jack Chávez García, Mgs

Guayaquil, 30 de mayo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Guayaquil, 30 de mayo del 2019

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Jack Chávez García, Mgs

REVISORES:

Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD.

Econ. Andrey M. Karpova, Mgs

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal

DECLARO QUE:

El trabajo titulado: “Análisis de la Situación Actual del Ciclo de Conversión del Efectivo de un Concesionario de Vehículos en la ciudad de Guayaquil”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo e investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 30 de mayo del 2019

LA AUTORA

Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

Yo, Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de Maestría titulado: “Análisis de la Situación Actual del Ciclo de Conversión del Efectivo de un Concesionario de Vehículos en la ciudad de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 30 de mayo del 2019

LA AUTORA

Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal

URKUND

URKUND
PROBAR LA NUEVA BETA DE URKUND
Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10)

Documento TRABAJO SUSTENTACION ING.MARIUXI GOMEZ BERNAL JULIO 2019 - copia.pdf (D54393494)

Presentado 2019-07-11 14:51 (-05:00)

Presentado por Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)

Recibido maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkundl.com

4% de estas 55 páginas, se componen de texto presente en 11 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

	Categoría	Enlace/nombre de archivo	
		http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2015/ciclo-efectivo.html	<input checked="" type="checkbox"/>
		https://www.gestiopolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-	<input type="checkbox"/>
		https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-del-efectivo-en-una-empr-	<input type="checkbox"/>
		http://www.gestiopolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-	<input type="checkbox"/>
		TESIS GABRIELA ARIAS ARCHIVO PDF FINAL (1).pdf	<input checked="" type="checkbox"/>

1 Advertencias
 Reiniciar
 Exportar
 Comparar

Cartera "Concesionario Automotriz" año 2014 77 Tabla 19 Resumen Cartera
"Concesionario Automotriz" año 2015 77 Tabla 20 Rotación de inventarios
..... 82

VII Índice de figuras Figura 1 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2013 (Fuente: AEADE)24
Figura 2 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2014 (Fuente: AEADE)25
Figura 3 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2015 (Fuente: AEADE)27
Figura 4 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2016 (Fuente: AEADE)28
Figura 5 Preferencias Arancelarias de los convenios CAN, Mercosur y ALADI de Vehículos (Fuente: AEADE)
..... 31
Figura 6 Preferencias Arancelarias de los convenios CAN, Mercosur y ALADI de Llantas (Fuente: AEADE) 31
Figura 7 Comparación impuestos vehiculares en los diferentes países de la Región Sur. (Fuente: AEADE). Se refiere a los diferentes impuestos vehiculos que se manejan en los países de América del Sur (Ecuador, Colombia, Chile, Perú) 33
Figura 8 Equipamiento de seguridad en los vehiculos requerido en la norma de seguridad vehicular RTE INEN 034. (Fuente: AEADE) 35
Figura 9 Ventas de Vehículos en Ecuador periodo año 2000 hasta 2015 (Fuente: AEADE). 37
Figura 10 Ciclo de Efectivo 42
Figura 11 Matriz de Probabilidades e Impactos Inventarios Concesionario Automotriz 53
Figura 12 Ciclo

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows

Agradecimiento

A Dios por su infinita bondad hacía mí y a quién le tengo una gratitud enorme, que me permite obtener un logro profesional más.

A mis padres por el apoyo incondicional durante todos los días en éste camino tanto profesional como personalmente.

Al Econ. Jack Chávez, quién me apoyo durante todo éste trayecto para terminar el trabajo de titulación.

Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal

Dedicatoria

El esfuerzo constante que he tenido a lo largo de mi vida lo aprendí de mis padres quienes son el pilar fundamental en todo lo que he cosechado hasta hoy, es por eso que la obtención de éste título se lo dedico a ellos; mi mami Gladys Bernal a la cual admiro por su sabiduría y paciencia, por enseñarme que de las peores batallas salen los mejores guerreros, por ser la persona que siempre ha estado al pendiente mío enseñándome que la vida hay una sola y que tenemos que vivirla a plenitud y que la mejor arma es la felicidad y mi papi Carlos Gómez, que me apoyado siempre y durante el desarrollo de mi Maestría todos los fines de semana estaba al pendiente y hoy gracias a Dios podrá celebrar conmigo este título.

A mis hermanos, en especial a Janet por considerarme un ejemplo a seguir y por admirarme, definitivamente gracias por esa admiración que permite que siga día a día cosechando nuevos éxitos.

Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal

Índice

Contenido

<i>Agradecimiento</i>	<i>VI</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>VII</i>
Índice	VIII
Índice de figuras.....	XIV
Resumen.....	XV
Abstract.....	XVI
Introducción	2
Capítulo I	3
<i>Aspectos generales de la investigación</i>	<i>3</i>
<i>Origen y antecedentes del sector automotriz ecuatoriano</i>	<i>3</i>
• <i>Servicio al cliente:</i>	<i>9</i>
• <i>Conocimiento del producto:</i>	<i>9</i>
• <i>Prueba de manejo:</i>	<i>9</i>
Tabla 1	24
<i>Problemática del sector automotriz ecuatoriano</i>	<i>30</i>
Tabla 2	31
<i>Justificación e impacto</i>	<i>38</i>
<i>Objetivos</i> <i>Objetivos general:</i>	<i>39</i>
<i>Objetivos específicos:</i>	<i>39</i>
<i>Metodología</i>	<i>39</i>
<i>Marco teórico</i>	<i>41</i>
Capítulo II.....	43

<i>El ciclo de conversión de efectivo y la gestión del stock en la empresa</i>	<i>43</i>
<i>Ciclo de conversión de efectivo.....</i>	<i>43</i>
<i>Objetivos del ciclo de conversión de efectivo.....</i>	<i>43</i>
<i>Manejo del ciclo de conversión de efectivo</i>	<i>44</i>
<i>Factores fundamentales del ciclo de conversión de efectivo</i>	<i>44</i>
• <i>Ciclo Operativo</i>	<i>44</i>
• <i>Ciclo Pago.....</i>	<i>44</i>
• <i>Ciclo de conversión de inventarios</i>	<i>44</i>
<i>Política de inventarios.....</i>	<i>44</i>
<i>Definición y adaptación de fechas.....</i>	<i>45</i>
<i>Comunicación de las fechas pactadas</i>	<i>45</i>
<i>Elementos de las Bodegas.....</i>	<i>46</i>
<i>Productos a inventariar.....</i>	<i>46</i>
<i>Preparación del instructivo para el inventario.....</i>	<i>47</i>
<i>Funciones y Responsabilidades de la Mesa de Control.....</i>	<i>48</i>
<i>Capacitación para la realización del Inventario</i>	<i>48</i>
<i>Contabilidad</i>	<i>49</i>
<i>Logística.....</i>	<i>49</i>
<i>Mesa de Control</i>	<i>49</i>
<i>Sanciones.....</i>	<i>52</i>
<i>Control del stock del inventario en bodegas de repuestos del Concesionario Automotriz</i>	<i>53</i>
<i>Riesgo Técnico Fraude Interno:.....</i>	<i>53</i>
<i>Riesgo Técnico Dirección y Liderazgo:.....</i>	<i>53</i>
<i>Riesgo Técnico Gestión de Inventario / Obsolescencia:</i>	<i>53</i>
<i>Riesgo Técnico Recursos Humanos:</i>	<i>54</i>
<i>Riesgo Técnico Límites de Autoridad:.....</i>	<i>54</i>

Tabla 2	55
<i>Como mejorar la rotación de inventario</i>	<i>55</i>
<i>Como disminuir el periodo de conversión de inventario</i>	<i>55</i>
Tabla 3	56
Tabla 4	57
Capítulo III.....	59
<i>Políticas de crédito</i>	<i>60</i>
<i>Departamento de riesgos crediticios:.....</i>	<i>61</i>
<i>Condiciones de crédito</i>	<i>61</i>
<i>Procedimiento de cobranzas</i>	<i>61</i>
<i>Forma de pago.....</i>	<i>62</i>
Tabla 5	63
✓ <i>Carácter</i>	<i>63</i>
✓ <i>Capacidad</i>	<i>63</i>
✓ <i>Capital.....</i>	<i>63</i>
✓ <i>Condiciones</i>	<i>63</i>
<i>Política de crédito actual que mantiene el Concesionario Automotriz:</i>	<i>64</i>
Tabla 6	64
<i>Garantías:.....</i>	<i>65</i>
<i>Financiamiento de hasta el 70%:</i>	<i>65</i>
• <i>Crédito directo a subdistribuidores y patios.....</i>	<i>65</i>
Tabla 7	66
<i>Garantías:.....</i>	<i>66</i>
✓ <i>Para vehículos usados:.....</i>	<i>66</i>
• <i>Línea de repuestos</i>	<i>67</i>

Tabla 8	67
Garantías:	67
• Crédito a mayoristas	67
Tabla 9	67
Garantías:	68
• Línea de taller	68
Tabla 10	68
Garantías:	68
• Aseguradoras	68
Tabla 11	69
Garantías:	69
Procedimiento	69
Consideraciones especiales	69
Capítulo IV	71
Gestión de las cuentas por pagar	71
Tabla 12	71
Política de proveedores actual que mantiene del Concesionario Automotriz:	72
Procedimientos para pago de Proveedores:	72
Capítulo V.....	75
Tabla 13	76
Tabla 14	77
Tabla 15	77
Tabla 16	77
Tabla 17	78
Tabla 18	78

□ <i>Retardo en los pagos</i>	78
Capítulo VI Conversión de efectivo	80
Conclusión	82
Tabla 19	83
Recomendación.....	84
Bibliografía	85
<i>Anexo w: estado de pérdidas y ganancias 2013 Concesionario Automotriz</i>	98
<i>Anexo x: estado de situación financiera 2013 Concesionario Automotriz</i>	99
<i>Anexo y: estado de pérdidas y ganancias 2014 Concesionario Automotriz</i>	102
<i>Anexo z: estado de situación financiera 2014 Concesionario Automotriz</i>	103
<i>Anexo a1: estado de pérdidas y ganancias 2015 Concesionario Automotriz</i>	106
<i>Anexo a2: estado de situación financiera 2015 Concesionario Automotriz</i>	107
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	108

Índice de tablas

Tabla 1 Composición de las Ventas de vehículos en unidades del 2000 al 2015	24
Tabla 2 Nuevas Tarifas de los Impuestos de Consumos Especiales (ICE).....	30
Tabla 3 Principales riesgos identificados.....	54
Tabla 4 Rotación de Inventarios de Vehículos “Concesionario Automotriz”	55
Tabla 5 Rotación de Inventarios de Repuestos y Accesorios “Concesionario Automotriz”	56
Tabla 6 Rotación de Cuentas por Cobrar “Concesionario Automotriz”	62
Tabla 7 Condiciones Línea de Vehículos Crédito Directo	63
Tabla 8 Crédito directo a Subdistribuidores y Patios.....	65
Tabla 9 Condiciones Línea de Repuestos	66
Tabla 10 Condiciones Crédito a Mayoristas.....	66
Tabla 11 Condiciones Línea de Taller.....	67
Tabla 12 Condiciones de las aseguradoras.....	68
Tabla 13 Rotación de Cuentas por Pagar “Concesionario Automotriz”	70
Tabla 14 Días Promedio de Inventarios “Concesionario Automotriz”	75
Tabla 15 Ciclo de conversión del efectivo “Concesionario Automotriz”	76
Tabla 16 Necesidad de Financiamiento “Concesionario Automotriz”	76
Tabla 17 Resumen Cartera “Concesionario Automotriz” año 2013	76
Tabla 18 Resumen Cartera “Concesionario Automotriz” año 2014	77
Tabla 19 Resumen Cartera “Concesionario Automotriz” año 2015	77
Tabla 20 Rotación de inventarios	82

Índice de figuras

Figura 1 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2013 (Fuente: AEADE)	25
Figura 2 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2014 (Fuente: AEADE)	26
Figura 3 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2015 (Fuente: AEADE)	27
Figura 4 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2016 (Fuente: AEADE)	28
Figura 5 Preferencias Arancelarias de los convenios CAN, Mercosur y ALADI de Vehículos (Fuente: AEADE)	31
Figura 6 Preferencias Arancelarias de los convenios CAN, Mercosur y ALADI de Llantas (Fuente: AEADE)	31
Figura 7 Comparación impuestos vehiculares en los diferentes países de la Región Sur. (Fuente: AEADE). Se refiere a los diferentes impuestos vehículos que se manejan en los países de América del Sur (Ecuador, Colombia, Chile, Peru)	33
Figura 8 Equipamiento de seguridad en los vehículos requerido en la norma de seguridad vehicular RTE INEN 034. (Fuente: AEADE)	35
Figura 9 Ventas de Vehículos en Ecuador período año 2000 hasta 2015 (Fuente: AEADE)	37
Figura 10 Ciclo de Efectivo	42
Figura 11 Matriz de Probabilidades e Impactos Inventarios Concesionario Automotriz	53
Figura 12 Ciclo Conversión de Efectivo. Se detalla el Ciclo operativo que es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado.	74

Resumen

El sector automotriz ha sido un sector de mucho crecimiento durante la primera década del siglo XXI; sin embargo, hoy es un sector amenazado, ante las distintas medidas gubernamentales implementadas por el Gobierno. Si el propósito de una empresa es agregar valor, entonces, se vuelve crítico que las empresas optimicen el recurso económico, mediante políticas más estrictas y manejos adecuados de la liquidez de sus finanzas. El ciclo del efectivo es crucial para lograr estos propósitos, dado que entre más corto es el periodo de conversión y el retorno, entonces, la generación de utilidades es mayor. El control interno juega un papel preponderante; este se lo realiza mediante el constante control de las áreas críticas en donde puedan existir riesgos de fraudes en el manejo del efectivo; también se necesita controlar las rotaciones de los inventarios, cuidando que las planificaciones de compras estén enfocadas en los ítems de mayor rotación y de mejor rentabilidad. El cuidado del crédito debe focalizarse en minimizar el riesgo de la cartera incobrable o de falta de garantías, para evitar que luego ocasionen pérdidas a las empresas. El efectivo es la columna vertebral de las compañías y es el motor de generación de las utilidades o pérdidas que puedan presentarse en un ejercicio fiscal; por tal motivo, el presente trabajo está tendiente y enfocado a recomendar las mejores prácticas para optimizar el ciclo de efectivo de las operaciones en las empresas.

Palabras Claves: Sector Automotriz – Medidas Gubernamentales - Liquidez – Ciclo de Efectivo – Utilidades – Riesgos – Rentabilidad – Crédito – Pérdidas – Efectivo – Ejercicio Fiscal.

Abstract

The automotive sector has been a high-growth sector during the first decade of the 21st century; however, today it is a threatened sector, before various government measures implemented by the Government. It becomes critical that companies optimize the economic resource, through stricter policies and adequate management of the liquidity of their finances; achieving greater revenue, the money put in the shortest possible time in the hands of the customer; using the same money providers and funding sources of low-cost at much as possible. Cash cycle is crucial to achieve these purposes, given that between shorter is the conversion, the return period and generation of utilities is greater. Internal control plays an important role, through the constant monitoring of critical areas where risks of fraud may exist in the management of cash. Also controlling inventories rotations, taking care that the schedules of purchases are focused on items of higher turnover and better profitability. Credit care should focus on minimizing the risk of bad portfolio or lack of guarantees, which then cause losses for the company's. Cash is the backbone of the companies and is the rendering engine of the profits or losses that may arise in a fiscal year; for this reason, this work is aimed and focused to recommend best practices to optimize the operations of the company's cash cycle.

Key Words: Automotive Sector - Governmental Measures - Liquidity - Cash Cycle - Profits - Risks - Profitability - Credit - Losses - Cash - Fiscal Year.

Introducción

El objetivo del presente trabajo es estudiar y analizar los Estados Financieros de un Concesionario de vehículos que importa desde Estados Unidos sus unidades y repuestos, a fin de buscar alternativas a la Gerencia para enfrentar problemas de manejo del Ciclo de Conversión del Efectivo en el sector automotriz durante los períodos 2013 al 2015 y por cuestiones de identidad se omitirá el nombre de la empresa la que en adelante será detallada como Concesionario Automotriz.

Una dificultad que para muchos concesionarios nace cuando el Gobierno Nacional del Ecuador empieza a establecer resoluciones que afectan de manera directa al sector automotriz, por esta razón, el administrador financiero deberá planificar, organizar y controlar el buen uso de los fondos de las operaciones dentro de la organización.

El sector automotriz tiene una importante participación, en el desarrollo de la economía de un país, por las fuentes de empleo que éste genera de manera directa e indirecta, portando al crecimiento de la economía nacional.

En consecuencia, proponer alternativas de gestión para el sector es aportar al debate nacional sobre el desarrollo; un trabajo que mantiene su interés al responder a una necesidad e interponer o crear métodos adecuados de gestión empresarial, seleccionando herramientas reales de acción. La idea de investigación responde a una inquietud precisa, el ciclo de conversión del efectivo, con un propósito de juicio sobre el uso de la herramienta.

La investigación está compuesta por seis capítulos; en el Capítulo I, se describen los aspectos generales de la investigación, origen y antecedentes del sector automotriz junto a la problemática del sector. En el Capítulo II se detalla el marco teórico que comprende teorías sobre el ciclo de conversión de efectivo. En el Capítulo III se estructura las definiciones sobre las cuentas por cobrar así como la administración, políticas, condiciones, procedimiento y formas de pago de las cuentas por cobrar. En el Capítulo IV las teorías sobre las cuentas por pagar integra subtemas de la gestión de las cuentas por pagar y políticas de proveedores actual que mantiene la empresa. En el Capítulo V se definen las estrategias para el manejo del ciclo de conversión de efectivo. En el capítulo VI comprende un diagnóstico sobre la conversión de efectivo. Finalmente se enuncian las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Capítulo I

Aspectos generales de la investigación

En el presente Capítulo se detallará los antecedentes de los inicios del Sector Automotriz en el Ecuador desde la década de los años 50; las ensambladoras que tenemos en el País y su evolución con sus modelos de vehículos que en muchos casos fueron iconos en la producción nacional; es importante acotar la participación del Mercado ecuatoriano por marcas haciendo un detalle desde el año 2013 al 2016; adicional es importante conocer todas las reformas, salvaguardias, impuestos, restricciones y otras medidas gubernamentales que el sector automotriz ha instrumentado desde el 2008.

Origen y antecedentes del sector automotriz ecuatoriano

La industria automotriz del Ecuador juega un rol importante en la economía del país. Su encadenamiento productivo impulsa el desarrollo de otras industrias, como la metalmecánica, el caucho, el vidrio, la química y la electrónica, así como de otros proveedores de servicios tecnológicos y logísticos (CINAE, 2017)

El sector automotriz en el Ecuador tiene sus orígenes a fines de la década de los años 50, cuando empezaron a funcionar los primeros importadores y distribuidores de vehículos en las ciudades más importantes del país.

En vista que en aquella época el Gobierno sustituyó las importaciones, el país pudo ver el nacimiento de la Industria del ensamblaje especialmente en la Región Sierra por el año 1973 para ello la compañía AYMESA (Automóviles del Ecuador S.A.) abre sus puertas en 1970 como un dealer de las marcas Vauxhall y Bedford. (Ver anexo a; instalaciones de la primera ensambladora del Ecuador; Aymesa).

Tres años después AYMESA inicia su recorrido como la pionera en la industria automotriz del Ecuador con el proyecto BTV (Basic Transport Vehicle); un proyecto perseguido en varios países del mundo, pero que solo logra éxito en Ecuador, cuando AYMESA lanza al mercado el primer vehículo de fabricación local, el memorable vehículo ANDINO, artefacto sencillo con una plataforma Bedford y un motor de 1,4 litros Vauxhall.

Para 1975 y hasta 1981 AYMESA produce vehículos con carrocería de fibra de vidrio, una versión del exitoso Opel Cadet, que en Ecuador se la conocerá como Cóndor, un modelo potente y liviano que en más de una ocasión demostró su desempeño en competencias

automovilísticas. (Aymesa.ec, 2013)

A partir del año 1981, AYMESA adquiere sus primeras estaciones de soldadura e inicia la producción de unidades de carrocería metálica, iniciando con el Chevette de General Motors. En los siguientes 12 años, AYMESA producirá modelos de gran éxito de las marcas, Suzuki, General Motor y Datsun. En el año 1996, AYMESA realiza una gran inversión que por un lado duplica su capacidad de producción por hora, e incluye un nuevo sistema de aplicación de fondo (pintura) por Electrodeposición ELPO, un sistema de inmersión en el que la pintura se adhiera a la carrocería por afinidad electrostática, logrando una inmejorable cobertura, asegurando la característica anticorrosiva del acabado de pintura del vehículo. (Aymesa.ec, 2013)

Kia Motors, en el año 1999, negocia con AYMESA el ensamblaje de su modelo Sportage y desde ese año las relaciones han crecido y se incorporaron nuevos modelos siendo líderes en producción de dicha marca. Para el 2011 se incorpora el ensamblaje de los camiones de marca Hyundai en el país. (Aymesa.ec, 2013)

A continuación, se detallan los modelos de vehículos los cuales han sido ensamblados en Ecuador por la empresa Aymesa S.A.:

Kia Rio Stylus

El segmento de vehículos Sedán tuvo en su portafolio al Kia Rio Stylus, un automóvil completo por su tecnología, confort y seguridad teniendo gran aceptación en nuestro país y en mercados como Colombia y Venezuela.

En enero del 2007 se inició la primera etapa de ensamblaje del modelo Kia Rio Stylus y gracias a la demanda que tuvo; el vehículo llegó a hacer ensamblado cien por ciento en nuestro país, cumpliendo los estrictos procesos de calidad en los modelos realizados en el Ecuador. Tiene un estilo muy sofisticado y característico que hace que esté por encima de otros modelos de su misma gama; aportando una seguridad y elegancia, convirtiéndolo en uno de los más preferidos.

El vehículo cuenta con un motor 1500 cc de eficiencia, inyección multipunto y caja de cambios manual. En cuanto a su equipamiento viene con vidrios eléctricos, dirección hidráulica, versión con aire acondicionado, apertura remota de tapa de combustible y maletero, bloqueo central, radio CD MP3, apertura remota de puertas, entre otras ventajas. (Ver anexo b; Modelo de vehículo Kia Rio Stylus).

Kia Grand Pregio

En Abril del 2007, en Ecuador se inició con el ensamblaje del modelo Kia Grand Pregio; una furgoneta producida para el uso de transporte entre esos el escolar y turismo por su economía y precio.

El Kia Grand Pregio es una de las furgonetas más vendidas debido a su capacidad para transportar a un gran número de pasajeros en su segmento (16-19 pasajeros).

(Ver anexo c; Modelo de vehículo Kia Pregio ensamblado en el país).

Kia Sportage

El Kia Sportage pertenece a la gama de vehículos SUV (Sport Utility Vehicle); un vehículo de turismo con la utilidad de un todo terreno; que ha tenido gran aceptación popular en el mercado ecuatoriano.

Con varias generaciones de modelos Sportage, ninguno ha representado amenaza de discontinuación entre los otros modelos de este vehículo; al contrario, cada vez se posicionan como una mejor opción de compra dentro de su gama.

Existen 4 versiones del Kia Sportage ensamblados en el país; cada uno cuenta con características especiales y es por eso la diferencia en sus precios.

El Kia Sportage Active; con un motor de una potencia de 142 ps@6,000rpm; sistema de válvulas DOHC 16 válvulas-CVVT con combustible a gasolina; transmisión con una tracción 4x2, tipo manual y automática K-Tronic con marchas de 4 y 5 velocidades más reversa; con frenos ABS-EDB, doble diagonal, circuito separado, servo asistido; con seguridad airbag en conductor y pasajero; bloqueo central; cinturones de seguridad tanto para el conductor como para pasajeros; sistema de anclaje para silla de niños ISOFIX; el equipamiento interior está compuesto por vidrios eléctricos 4 puertas, radio Kia Tech digital, pantalla táctil de 7", bluetooth, cámara de reversa, Ipod Ready, USB y tarjeta SD, aire acondicionado, asiento conductor de altura regulable, reclinable y deslizable; el equipamiento exterior cuenta con espejos retrovisores eléctricos, halógenos, rieles porta parrilla, aros de aluminio, tercera luz de freno montada en lo alto, doble escape de punta cromada tetragonal deportivo; su precio oscila entre \$26.990.

El Kia Sportage R; con un motor de una potencia de 154 ps@6,200rpm; sistema de válvulas DOHC 16 válvulas-CVVT con combustible a gasolina; transmisión con una tracción 4x2, tipo manual y automática con marchas de 6 velocidades más reversa; con frenos doble diagonal, circuito separado, servo asistido; apertura de seguros en caso de impactos; con seguridad airbag en conductor y pasajero; bloqueo central; cinturones de

seguridad tanto para el conductor como para pasajeros; sistema de anclaje para silla de niños ISOFIX; el equipamiento interior está compuesto por apertura remota de la tapa tanque del combustible, bloqueo central, consola con portavasos delanteros, protector para el capot, aire acondicionado con salida frontal y posterior, asiento conductor de altura regulable, reclinable y deslizable; su precio oscila entre \$29.990.

El Kia Sportage X Line con un motor de una potencia de 155 ps@6,200rpm; sistema de válvulas DOHC 16 válvulas dual-CVVT con combustible a gasolina; transmisión tipo manual con marchas de 6 velocidades más reversa; con sistema de frenos ABS y sistema eléctrico de distribución de frenado, con seguridad airbag en conductor y pasajero; bloqueo central; chasis de alta resistencia de impactos; barras de protección lateral anti-impacto en 4 puertas; cinturones de seguridad ajustables en altura con pretensores; sistema de anclaje para silla de niños ISOFIX; el equipamiento interior está compuesto por aire acondicionado, computadora a bordo, radio CD MP3 con puertos AUX+USD más 4 parlantes más 2 tweeters; asientos de tela, luces de salón LED; su equipamiento exterior cuenta con parrilla cromada, mascarilla cromada, manijas del color del vehículo, luces delanteras halógenas, sensores de luz; su precio oscila entre \$35.990.

El Kia Sportage GT Line con un motor de una potencia de 155 ps@6,200rpm; sistema de válvulas DOHC 16 válvulas dual-CVVT con combustible a gasolina; transmisión tipo automático K-Tronic con marchas de 6 velocidades más reversa; con sistema de frenos ABS y sistema eléctrico de distribución de frenado, con seguridad airbag en conductor y pasajero; bloqueo central; chasis de alta resistencia de impactos; barras de protección lateral anti-impacto en 4 puertas; cinturones de seguridad ajustables en altura con pretensores; sistema de anclaje para silla de niños ISOFIX; el equipamiento interior está compuesto por techo panorámico, asientos de cuero, paleta de cambios en el volante, aire acondicionado, computadora a bordo, botón de encendido y llave inteligente, sensor de seguridad de vidrios eléctricos, sensor de reversa, radio CD MP3 con puertos AUX+USD más 6 parlantes más 2 tweeters; luces de salón LED; su equipamiento exterior cuenta con espejos retrovisores plegables eléctricos, parrilla cromada, mascarilla cromada, manijas cromada, sensores de luz, sensores de lluvia; su precio oscila entre \$43.990.

El ensamblaje como la fabricación de las autopartes cumple con los estándares de calidad exigidos por el fabricante coreano. (Ver anexo d; Modelo de vehículo Kia Sportage Active).

Kia Cerato

El Kia Cerato con un motor de potencia 1.6L MPI (Inyección Multipunto); sistema de válvulas DOHC 16 válvulas CVVT con combustible a gasolina, transmisión tipo manual con marchas de seis velocidades más reversa; sistema de frenos ABS y sistema de anclaje; este modelo de vehículo cuenta con dos airbags para el conductor y pasajero, cuenta con sistema de anclaje para silla de niños ISOFIX.

Para fortalecer su estética exterior cuentan con neumáticos de 205/55 Rin 16, montados con aros de aleación, donde además destacan su cámara de reversa, tacómetro, computadora a bordo, cierre automático de puertas por sensor de velocidad, bumper con memoria de retorno, neblineros; entre otros detalles que envuelven en confort y seguridad a los conductores de este singular modelo, luces LED direccional de retrovisores, mandos al volante de multimedia y bluetooth; manijas, mascarillas y parachoques el mismo color de la carrocería.

Su equipamiento interior cuenta con materiales suaves al tacto, con asientos de cuero y apoya brazos en las puertas de este mismo material, consola central inclinada 9 grados hacia el conductor con acabados tipo fibra de carbono, entre otros detalles, que hacen que sus terminados sean de primera y den a la cabina del Cerato una sensación de modernidad y de alta calidad. El Kia Cerato cuenta con aire acondicionado, sus asientos delanteros son reclinables y deslizables; radio CD player MP3 con entrada auxiliar más cuatro parlantes y tweeters.

Las dimensiones de este modelo de Kia son: largo 4,560 mm; ancho 1,780 mm, alto 1,445 mm y la distancia entre ejes es de 2,700 mm. Su precio es desde \$19.990.

Gracias a sus acabados deportivos y a su silueta lateral dinámica y elegante, este modelo resalta entre la multitud. La comodidad y ergonomía del Kia Cerato se encuentran destacadas debido a su alargada distancia entre sus ejes y el uso del espacio interior.

El nuevo sistema Flex Steer que equipa el Cerato, regula el nivel adecuado de asistencia a la dirección y proporciona a sus ocupantes tres modos de conducción: Confort, Normal y Sport; con lo que retroalimenta el vehículo sobre sus diferentes características y condiciones de manejo a las que se somete.

El Kia Cerato cuenta con sistema de velocidad crucero que con solo pulsar un interruptor situado en el volante permite mantener una marcha constante para mejorar la economía de combustible.

Dentro de la mecánica del Kia Cerato cabe indicar su suspensión delantera tipo McPherson con amortiguadores a gas. La suspensión posterior es de eje rígido con barra de torsión.

En cuanto al tema de seguridad este modelo cuenta con bloqueo central, tercera luz de freno, columna de dirección con absorción de impacto, barras de protección lateral, carrocería sólida e inteligente con estructura de dispersión, que permite disipar la fuerza de los impactos en caso de colisión, elaborada con acero avanzado de alta resistencia. (Ver anexo e; Modelo de vehículo Kia Cerato).

El 16 de Octubre de 1975 inicia sus operaciones la compañía **OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A.** con un capital de 25 millones de sucres, dirigido por el húngaro Bela Botar en un pequeño taller llamado Provedora Automotriz (compañía madre de Omnibus BB); el objetivo de esta empresa era la fabricación de omnibuses integrados y ese mismo año realizó el ensamblaje y la venta del primer ómnibus con la marca Blue Bird Botar-modelo 371 bus a gasolina de servicio urbano que transformó el transporte público del país con el diseño de inspiración europea y que tenía una capacidad para 40 pasajeros. (Ver anexo f; modelo del primer ómnibus ensamblado en Ecuador marca Blue Bird Bota 371).

En 1979 se construye una planta para la fabricación de vehículos livianos cuya capacidad ensamblaje fue de 6.000 unidades al año. En 1980 se empieza el ensamblaje del GM Blazer para posteriormente ser reemplazado con el Chevrolet Trooper; en 1981 se integra como accionista la compañía General Motors y la empresa se convierte en General Motors Ómnibus BB (GM-OBB). (Ver anexo g; instalaciones de la ensambladora General Motors OBB)

En el año 1986 se empieza con la fabricación de la camioneta Chevrolet Luv y luego el Vitara; esta empresa produjo alrededor de 7566 unidades de las cuales 5930 se vendieron en el país y 1636 se exportaron a Colombia y Venezuela; llegando a ser la mayor productora a nivel nacional en la que el 80% de los vehículos Chevrolet que se comercializan en el país son ensamblados por manos ecuatorianas. (Gmobb.ec, s.f.)

La calidad del producto es importante en los procesos de producción y General Motors ha sido muy riguroso en este tema y fue una de las primeras plantas en obtener certificación "BIQ III, Hecho con Calidad"; además certificaciones de calidad dentro de las normas ISO 9000 e ISO 14000; lo que determina que todos los procesos se enmarquen dentro de la ética ecológica.

Los componentes utilizados son desarrollados por proveedores nacionales y de Países como Corea del Sur, China, Japón, Brasil, México, Argentina y Colombia.

Manteniendo siempre el enfoque en satisfacer las necesidades de los ecuatorianos, la marca Chevrolet cuenta con 3 factores de éxito importantes como son:

- **Servicio al cliente:**

Al cliente siempre le ha gustado que una marca le dé un excelente servicio a la hora de adquirir sus productos y más si hablamos de un bien duradero como es un vehículo, dentro de este servicio todo suma a la percepción del cliente desde que se encuentra en el estacionamiento del concesionario hasta que se retira del mismo, pasando por los diferentes puntos de contacto del establecimiento como lo es la recepción en la cual la marca Chevrolet tiene como principal aspecto la amabilidad en el trato y direccionamiento hasta el asesor comercial el cual le detalla las características del vehículo que desee adquirir.

La capacitación al personal por parte de Chevrolet es esencial para transmitir los aspectos necesarios en el servicio al cliente a todo su personal y así lograr una diferenciación con la competencia.

- **Conocimiento del producto:**

Chevrolet como función principal capacitan a los asesores sobre el producto el cual están vendiendo para así poder contestar a sus clientes preguntas básicas como la potencia del vehículo, el frenado, la capacidad, etc, ya que la compra de un vehículo va más allá del gusto por el modelo de vehículo o sus precios, también se vuelve un tema de confianza y el que los asesores conozcan las características desde luego genera que la marca lleve la delantera en ventas.

- **Prueba de manejo:**

Para que el cliente sienta que su tiempo destinado en la agencia haya valido la pena, Chevrolet realiza pruebas de manejo creando una experiencia satisfactoria la cual ayudara para que su decisión sea positiva en la adquisición del vehículo.

Para el cual cuenta con el portafolio más amplio de vehículos desde livianos, todoterrenos y pesados, más del 80% de los vehículos Chevrolet que se comercializan en el

mercado local han sido ensamblados en Ecuador por la empresa General Motors OBB los cuales detallo a continuación.

Chevrolet Aveo

Su introducción al mercado fue en diciembre del 2004 evolucionando a través de los años, experimentando cambios en carrocería, rediseños y configuraciones de motor, con los que reposicionó incluso en el exigente mercado norteamericano por ser considerado un vehículo de turismo del segmento B, el cual fue producido por la empresa General Motors OBB.

El Chevrolet Aveo ofrece comodidad y buen desempeño; este modelo de Chevrolet está equipado con un motor económico y confiable de 1.5 L, con cuatro cilindros de gasolina, adicional en sus características tiene ocho válvulas SOHC e inyección multipunto de combustible que le permite alcanzar una potencia máxima de 83 HP A 5.600 rpm. Además, tiene tracción delantera y transmisión manual de cinco velocidades.

Su carrocería fue producida con acero de alta resistencia y con soldaduras a medidas utilizadas en la producción del vehículo, lo que permite aligerar su peso final y aumentar la fuerza de la resistencia estructural.

El equipamiento del interior cuenta con un diseño de formas circulares en el salpicadero tanto el velocímetro como salidas de aireación.

Sus características de diseño son:

- En el interior del vehículo se ofrecen anclajes para asientos infantiles Isofix.
- Tiene incorporada una ranura específica para el guardado de boletos de peaje en el panel de instrumentos, junto al volante.
- Cuenta con una caja automática de cuatro velocidades: tiene un sistema de suspensión que se caracteriza por hacer que la caja automática de cuatro velocidades se comporte como una manual de tres velocidades, es decir, que al momento de operar se tiene que seleccionar las velocidades que desee transitar.
- Incluye un volante donde se montan controles para la radio, un mando central para los cierres y ventanas de accionamiento eléctrico, un acceso remoto sin llaves y cuenta con un sistema de calefacción lateral en los espejos, y un techo corredizo eléctrico.

- Cuenta con una columna de dirección inclinable, un asiento para el conductor regulable en seis niveles, un sistema de desempañador para la ventana trasera, mando a distancia para la tapa de combustible.
- El panel de instrumentos incluye: velocímetro, tacómetro, odómetro, cuenta kilómetros, un indicador de combustible, temperatura de motor, reloj digital, sistema de iluminación tenue para el manejo nocturno, y un sistema eléctrico de doce voltios.
- Cuenta con una dirección hidráulica, aire acondicionado (en su versión A/C)
- Equipo de sonido con CD, mp3, puerto USB y entrada auxiliar con cuatro parlantes.
- Asientos posteriores abatibles 60/40 con apoyacabezas, apertura de maletero y de tanque de combustible desde el interior del vehículo. (Ver anexo h; Modelo de vehículo Chevrolet Aveo).

Chevrolet Aveo Emotion

La marca Chevrolet junto con General Motors OBB presentan en Ecuador un espectacular nuevo modelo, un auto vanguardista con diseño deportivo e innovador, gran potencia y excelente nivel de equipamiento y seguridad como lo es el Chevrolet Aveo Emotion.

Este modelo encaja perfectamente en la filosofía de productos de Chevrolet, llevando el compromiso permanente de General Motors de que todos sus vehículos estén totalmente adaptados a las circunstancias y preferencias de cada mercado, garantizando la mejor calidad y desempeño de cada uno de sus productos.

El vehículo se ofrecerá en tres versiones: STD, A/C y GLS, todas ellas con un gran equipamiento de serie y un excelente espacio interior, conservando la plataforma de la carrocería, el parabrisas y los vidrios delanteros.

El Aveo Emotion dispone de un motor de 1.6L doble árbol de levas de gran prestación y 16 válvulas que genera una potencia máxima de 103 hp a 6.000 rpm y un toque máximo de 144,1 Nm a 3.600 rpm, con un excelente espacio interior para todos sus ocupantes, un nivel de equipamiento superior y todos los atributos de seguridad que el consumidor ecuatoriano busca. Gracias a su ligero peso vacío de 1.125 kg, el vehículo tiene una relación peso- potencia de tan solo 10.8 kg. por cada caballo de fuerza.

Cuenta con un completo paquete de seguridad que consta con Airbag para el conductor, columna de dirección con absorción de impacto, barras de protección en puertas para choques laterales, que en caso de accidentes evita lesiones a los ocupantes.

Su carrocería cuenta con diseño de distribución de impacto en 4 vías construidas en un 46% con acero de alta tensión para absorber la fuerza de un eventual impacto, distribuyendo la energía de un choque a lo largo de diversas trayectorias de carga. El sistema de frenos es hidráulico con discos ventilados de 256 mm adelante y cuenta con un sistema ABS para la versión GLS.

Todos los modelos traen cinturones de seguridad retráctiles de tres puntos delanteros y traseros.

Todas las versiones de Aveo Emotion incorporan un sistema exclusivo de Chevrolet, que utilizando los últimos avances en tecnología ofrece servicios de seguridad, comunicación y asistencia en rutas las 24 horas del día, los 365 días del año, llamado Chevystar. Este incluye alarma con código de acceso, rastreo, ubicación e inmovilización satelital, así como recuperación de vehículos en caso de robo, apertura remota de puertas, celular manos libres, asistencia médica y mecánica en ruta y atención en línea a través de 1-800 CHEVROLET.

El atractivo espacio interior del Chevrolet Aveo Emotion ofrece confort no solamente para quien lo conduce sino también para todos los ocupantes. El conductor goza de una gran flexibilidad para seleccionar la posición más cómoda de manejo, con un volante ajustable en altura, asientos delanteros tipo butaca, reclinables y con regulación manual hacia adelante y atrás, con apoyacabezas. Los asientos traseros son abatibles, lo que contribuye a aumentar considerablemente el espacio dedicado a la carga.

El equipamiento interior es excepcional e incluye características que normalmente se encuentran en vehículo de gamas superiores, tales como: computador a bordo para registros de recorridos y consumos, aire acondicionado, vidrios y espejos eléctricos para la versión GLS y vidrios eléctricos delanteros en las demás versiones.

El Chevrolet Aveo Emotion viene equipado con un radio CD MP3, totalmente integrado en el panel central y con mandos en el volante. Cuenta además con 4 parlantes, porta mapas en las puertas delanteras, consola central con compartimientos y porta vasos delanteros.

Adicional a su equipamiento de serie, el vehículo dispone de un completo conjunto de accesorios disponibles, tales como spoilers, molduras, kit deportivo, escape cromado, apliques cromados, neblineros, entre otros.

Chevrolet Sail

El Chevrolet Sail en el año 2013 cumple su primer año exitoso debido a que es uno de los vehículos con mayor demanda en el Ecuador, se convirtió en el más vendido dentro de la industria con nada menos que 1.220 unidades entregadas mensualmente.

Lo que convierte en una maravilla a este modelo es que contiene un gran porcentaje de autopartes producidas en el Ecuador en su ciento por ciento con lo cual se ratifica la calidad el que participa la planta ensambladora de GM OBB, de los Autopartistas y del apoyo del Gobierno, los cuales han hecho posible llegar a un primer año con resultados altamente exitosos.

El Chevrolet Sail tiene un diseño renovado, es el predilecto por familias, taxistas e inclusive por personas solteras por su rendimiento y precio. Su apariencia exterior es difícil de ignorar porque se creó con base en nuestro conocimiento global de look & feel para poder brindar un diseño espectacular; cuenta con un motor de 1.5 L VVT que te da 109 HP, creando la combinación perfecta entre economía y gran desempeño.

El Sail cuenta con control electrónico de estabilidad y control de atracción. En situaciones de riesgos, estas características el control de la estabilidad del vehículo al frenar cada una de las llantas de forma individual para evitar derrapes y hacer más segura la experiencia de conducir. En la parte interna del vehículo cuenta con radio USB/ AUX/ mp3 con pantalla a color de 4.2” que le dan un toque extra de sofisticación a su diseño interior. Su precio oscila los \$18.490 (Ver anexo i; modelo de vehículo Chevrolet Sail ensamblado en el país).

Chevrolet LUV D-MAX

En un principio se llamó Chevrolet o Isuzu Luv D-Max, pero actualmente es conocida como Chevrolet D-Max y es producida en Ecuador y comercializada en Bolivia.

Cuenta con un diseño moderno con luces frontales halógenas, parachoques delantero del color de la carrocería y el posterior negro con grada. Sus cuatro puertas con manijas exteriores con detalles cromados y espejos electrónicos laterales con acabado acromado.

Su moderno panel electroluminiscente te permitirá acceder a toda la información que se necesita para conducir, complementada con un radio de pantalla táctil y vidrios eléctricos. Cuenta con suspensión delantera independiente y suspensión posterior con eje rígido y ballesta aseguran la mayor sensación de conducción complementado por una gran capacidad de carga.

La línea de camionetas Luv D-Max incorpora el placer de conducir, con la comodidad y el más alto desempeño porque su diseño la hace atractiva y robusta, sus luces principales multireflector de halógeno brindan una mayor luminosidad para un manejo más descansado, además sus faros tienen un fondo cromado que lo hace parte del diseño integrado de la camioneta.

Las versiones a diésel logran un considerable ahorro de combustible para recorrer largas distancias sin tener que recargar el tanque entregando una mayor autonomía, ofrecen mayor confort para sus pasajeros y no descuidan el lado utilitario del trabajo.

Las manijas de todas las camionetas tienen un diseño ergonómico que les permite al conductor y a los pasajeros la fácil apertura de sus puertas sin tener que realizar movimientos forzados, son de color negro y para las versiones de más alta gama son cromadas.

En su equipamiento la camioneta Luv D-Max están diseñadas para ofrecer un total confort y una posición de total control para el conductor por esa razón los asientos de las cabinas sencillas a gasolina o diésel son diseñadas tipo bancas para tener un mayor espacio interior y practicidad al ser utilizado como vehículo de trabajo.

Para las cabinas sencillas los asientos son de tela y vinyl, para las demás versiones los asientos fueron elaborados con tela de lujo y para las versiones de gama alta también incluye tela en los paneles de las puertas del mismo material que hacen de la camioneta más elegante y confortable.

Uno de los elementos importantes que tiene la camioneta Luv D-Max es el chasis de escalera reforzado que brinda buenas prestaciones de transporte de carga sin dejar de lado la seguridad de los ocupantes.

Además estas camionetas se encuentran equipadas con cinturones de seguridad de tres puntos, tanto para el piloto y copiloto como para los pasajeros que se encuentran en la parte trasera del vehículo. (Ver anexo j; modelo de vehículo Chevrolet LUV D-MAX ensamblado en el país).

Chevrolet SZ

El Gran Vitara SZ es un todoterreno lleno de posibilidades y comodidad, brinda seguridad a toda la familia; cuenta con motores 2.0 o 2.4 litros, y tracción 4x4, 4x2 en sus versiones manual o automático. Además, su estabilidad y resistencia lo hacen único gracias a la soldadura de su chasis a la carrocería, lo cual lo convierte en un vehículo más resistente en caminos de segundo orden. Posee asientos exteriores abatibles y reclinables,

climatizador con sensores internos; cuenta con aire acondicionado con climatizador que logra que el vehículo siempre tenga una temperatura y condiciones óptimas en caso de cualquier desplazamiento.

La compatibilidad disponible para radio Android permite conectarse a internet con facilidad, reproducir videos e interactuar con las aplicaciones. Incluye sistema de frenos antibloqueo y frenado eléctrico que ayudará a evitar que los frenos se bloqueen durante una frenada de emergencia y el EBD (Electronic Break Distributor) contribuirá a repartir la fuerza de frenado entre las ruedas delanteras y posteriores. Inspirado en la seguridad familiar, el Gran Vitara SZ tiene doble airbag frontal, cinturones de seguridad y apoyacabezas, y barras de acero laterales en las puertas anti-impacto.

Pensando en los más pequeños de casa, el Gran Vitara SZ incluye seguro de niños para puertas posteriores y anclaje de asiento de infante Isofix.

Para los climas lluviosos este vehículo cuenta con desempañador de vidrio panorámico y posterior, espejo retrovisor interno día/noche.

Para un mejor control de seguridad cuenta con tecnología satelital y celular, el cual ofrece servicios de comunicación, monitoreo y seguridad con la red ChevyStar.

Además incluye sensores y testigos para detectar baja presión de aceite, bajo nivel de combustible, carga de batería, autodiagnóstico sistema inyección eléctrica, alarma luces encendidas y olvidadas, freno de parqueo y fallas circuito hidráulico, indicadores de puertas abiertas, posición y direccionales. (Ver anexo k; modelo de vehículo Chevrolet SZ ensamblado en el país).

En junio de 1976 se constituye una nueva empresa ensambladora llamada *Manufacturas Armaduras y Repuestos del Ecuador Maresa S.A.* que inicia sus labores en 1979 con el ensamblaje de camiones pick-ups y autos de pasajeros de marcas reconocidas a nivel mundial como MACK y Fiat produciendo 1.019 unidades en 1982. (corpmaresa, s.f.)

Los inicios de esta empresa fueron difíciles porque su producción no llegaba al 10% de la capacidad instalada y no había una buena competitividad interna, ya que en ese tiempo había importación de camiones usados. La empresa propuso varias alternativas para solventar su crisis, y en el año 1984, MARESA recibe la autorización para poder producir vehículos livianos.

En el año 1986 MARESA empieza con la fabricación de camiones Mitsubishi; así como camionetas Toyota, Ford y Mazda con un total de fabricación en ese año de 876 unidades.

Maresa también se acoge a las exigencias del Gobierno de aquella época de la fabricación de carros populares entrando en el mercado ecuatoriano con el Fiat-Uno que luego pasaría al portafolio de otra ensambladora. Desde el año 1991 produce camionetas MAZDA iniciando con los modelos B2600; B2200 y la BT50 su producto líder hasta el 2015.

En 1992 Maresa empieza a comercializar la marca Mazda en el Ecuador y en 1994 tras la adquisición de la otra empresa comercializadora, Maresa da un giro radical y empieza a distribuir de manera exclusiva la marca en el país. Desde ese entonces, la empresa empieza a posicionarse como actor fundamental en la industria automotriz ecuatoriana gracias a su milenaria filosofía japonesa en cuanto a eficiencia, seguridad y comodidad. (corpmaresa, s.f.). (Ver anexo l; Instalaciones de Maresa ubicada cerca de la mitad del mundo Quito).

En el 2010 Maresa se asocia con otros 2 grupos económicos y fortalecen la marca Ford para la región Costa y Oriente comercializando vehículos y repuestos de la excelente marca americana.

En el 2012 Maresa integra a su portafolio la reconocida marca Fiat, con más de 100 años de existencia y un noble linaje en la historia mundial del automóvil; en éste mismo año Maresa mantiene un crecimiento y apuesta en la industria automotriz por lo que incorpora a su portafolio de vehículos al grupo estadounidense Chrysler Group LLC con sus icónicas marcas Chrysler, Jeep, Dodge, RAM y Mopar.

En el 2015, tras la decisión de Mazda Corporation Japón de suspender el ensamblaje de su icónica Mazda BT-50 a nivel mundial; con el objetivo de introducir al mercado la nueva versión de camioneta fabricada exclusivamente en Japón; Maresa se ve en la obligación de suspender las operaciones de su planta ensambladora ubicada en la Mitad del mundo; la suspensión es de manera temporal hasta que ésta Corporación encuentre un nuevo y viable proyecto. Actualmente la Planta ensambladora de MARESA se encuentra paralizada. (corpmaresa, s.f.) (Ver anexo m; modelo de camioneta BT-50).

En el 2016 Maresa de la mano del reconocido grupo empresarial italiano Piaggio empieza a comercializar a nivel nacional las marcas Piaggio, Vespa, Aprilia y Moto Guzzi; sumado a los importantes resultados obtenidos con su marca Kawasaki en la que busca satisfacer nuevas necesidades de movilidad en los ecuatorianos.

Actualmente el Grupo Corporación Maresa Holding cuenta con 6 líneas de negocio con presencia creciente en Ecuador, Colombia y Perú; de esta manera continua invirtiendo y confiando en el país, reafirmando su liderazgo e innovación dentro del sector automotriz; el grupo Maresa está enfocado a la distribución de Mazda, Chrysler, Ford, Fiat, entre otras.

A continuación, se detallan los modelos de vehículos los cuales han sido ensamblados en Ecuador por la ensambladora MARESA.

Camioneta Mazda BT- 50

La camioneta pick up desarrollada bajo la filosofía de diseño KODO, e inspirada en la naturaleza, incorporó líneas musculosas a su diseño, con una actualización tecnológica y mejoró sus niveles de confort. (corpmaresa, s.f.)

En el país se comercializaba con motores de gasolina y diésel y una variedad de versiones disponibles tanto en la carrocería como en la tracción; cabina simple y doble y 4x2 y 4x4.

Es una camioneta regia para el trabajo duro y muy segura y versátil a la hora de transitar por las carreteras del país y fuera de ellas, ya que fueron exportadas a Venezuela desde el año 2011 al 2014.

Cada camioneta BT-50 fue fabricada por manos ecuatorianas, pero siempre manteniendo estándares de calidad como durabilidad, seguridad, tecnología de punta y un diseño moderno y deportivo.

La pick up cuenta con cámara de reversa y sensores delanteros y traseros, la BT-50 Professional fue equipada con seis airbags, manos libres Bluetooth, comandos de radio y teléfono en el timón, al igual que frenos ABS con distribución de frenado, controles de tracción y adaptativo de carga, asistencias de arranque y detección en pendientes.

Cuenta con una parrilla que asume el diseño de sonrisa de todos los modelos de la marca, con un travesaño negro que resalta el logotipo, mientras el parachoques parece formar una unidad con el guardabarros delantero. Es el estilo al que Mazda bautizo como “Kodo, alma en movimiento”.

Los espejos son cromados e incorporan luz direccional y son abatibles eléctricamente, el conductor puede manipularlos a través de comandos ubicados en el apoyabrazos de su puerta, a lado de los comandos que mueven las ventanas de las cuatro puertas.

La camioneta BT-50 cuenta con estribos laterales que tienen un nuevo diseño que se integra a la perfección con la carrocería e incluye dos escalones planos forrados con caucho para entrar y salir cómodamente. Adelante, el conductor y pasajero cuentan con agarraderas para impulsarse con el brazo.

Se crea en 1991 ubicada en Manta y del grupo Noboa conocida como COENANSA *Corporación Ensambladora Automotriz Nacional* ingresando al Ecuador con el Fiat Uno que anteriormente fue fabricado por MARESA; luego continua con la camioneta Mitsubishi y el Montero 4x4. COENANSA sólo operó 5 años por mal manejo administrativo.

En 2012 se instaló en el Ecuador una nueva ensambladora Ciudad del Auto (CIAUTO) ubicada en Ambato; que mediante una alianza con China se ensambla la prestigiosa marca Great Wall con los modelos Haval H5 y la camioneta Wingle. (Ver anexo n; Instalaciones de ensambladora Ciauto ubicada en Ambato).

CIAUTO cumple con 4 éticas que el Gobierno impulsa. (ciauto.ec, s.f.)

- ✓ Ética con los empleados
- ✓ Ética con la naturaleza
- ✓ Ética con el Estado
- ✓ Ética con los consumidores

En la planta ensambladora de Ciauto; se realizan los procesos de ensamblaje de chasis y de cabina; además de la línea de soldadura; la bodega de abastecimientos que tiene 4000 metros cuadrados de área es donde llegan todas las partes de los automóviles para su posterior ensamblaje; además de otras para repuestos. Según proyección de producción se realizan los pedidos de vidrios, moquetas, baterías, radios, entre otras partes del automotor; los cuales son realizados por manos ecuatorianas; desde enero del 2017 la planta inicio con el arranque del ensamblaje del vehículo Zotye T600.

Desde el 2010 la empresa Ambacar es distribuidor Oficial de la marca Great Wall cuyo objetivo es poner al alcance de la mayoría de ecuatorianos vehículos que brinden un alto grado de confort, diseño de vanguardia, equipamiento de lujo y alta seguridad para sus clientes; es por eso que ha elegido estas marcas para su desarrollo a futuro, que en conjunto con su red de concesionarios y talleres autorizados a nivel nacional esperan satisfacer las expectativas de sus clientes al brindar una garantía real y un valor agregado en su servicio. (Ambacar, s.f.)

A continuación, se detallan los modelos de vehículos los cuales han sido ensamblados por la empresa CIAUTO.

Great Wall H5

Great Wall llega al país con la finalidad de aplicar su filosofía de progresar un poco cada día; y con alianzas estratégicas realizadas en Ecuador, optan con el ensamblaje de algunos modelos de su portafolio como es el H5; que es un vehículo con suficiente espacio para toda la familia; los asientos de cuero de estilo deportivo marcan la diferencia en su segmento; sus excelentes acabados se notan en el interior del vehículo, con un moderno diseño y un alto nivel de equipamiento. Su cámara de retro y sensores se convierten en la mejor ayuda al momento de estacionar el vehículo. Su precio está alrededor de \$29.990.

Con motor Mitsubishi Turbo de 2000 cc, lo convierte en un vehículo de altísimo desempeño cuenta con un chasis reforzado con control de estabilidad ideal para ingresar en terrenos irregulares, además de brindarte una seguridad inigualable al momento de un accidente inesperado. Cuenta con protección lateral con barras en las puertas, anclaje Isofix para los más pequeños, doble airbag y frenos de disco autoventilado a las 4 ruedas, con control de estabilidad y asistente de frenado para tener una eficiencia mayor en un frenado repentino. (Ambacar, s.f.)

Su chasis reforzado es similar al de Toyota y su tracción es en sus variantes de 4X2 modelos a gasolina y caja manual de 5 velocidades o 4X4 con motor diésel y gasolina. Su diseño es muy atractivo e imponente, además se comercializa en una gama amplia de colores.

Las dimensiones del modelo H5 son de 4.5 metros de largo, 1.81 de alto y 1.85 metros de ancho, dispone con capacidad para 5 pasajeros sentados, su suspensión tipo McPherson es en su tren posterior y de tipo bandejas independientes en el delantero, esto le confiere una notable estabilidad y robustez además de una gran durabilidad durante el trayecto en terrenos irregulares y suavidad en carretera.

Su equipamiento viene con 2 tipos de motores; uno a gasolina sin plomo de 93 octanos de la marca Mitsubishi, de 4 cilindros de 2.4 L y 16 válvulas que proporcionan una potencia de 121 HP.

La versión a diésel tiene una motorización de Isuzu desarrollada bajo licencia, de 2.8 litros con 107 HP de potencia, aparte de serie se entregan con caja de cambios manual de cinco velocidades, vidrios eléctricos, árbol de dirección ajustable y volante regulable, radio MP3, climatizador, frenos ABS y EBD, reguladores lumbares en los asientos delanteros, 4 sensores de retroceso y bolsas de aire en la consola. Opcionalmente viene con calefactores en las butacas, reproductor de DVD, y otros accesorios no comunes en la competencia. (Ver anexo o; modelo H5 de Great Wall).

Great Wall Wingle 5

La camioneta Great Wall modelo Wingle5 maneja una combinación perfecta entre diseño y rendimiento; con estilo aerodinámico es ideal para trabajar grandes jornadas con un alto desempeño que sorprende en el segmento de las Pick UP.

Seguridad y durabilidad en las camionetas de alta gama de los modelos Wingle5 con un proceso de tecnología avanzada. Su precio está alrededor de \$23.550.

En cuanto a seguridad cuenta con frenos de disco en sus ruedas delanteras que permitirá mayor seguridad en las carreteras ya que no los frenos no se bloquearán al frenar repentinamente; tiene un chasis reforzado, carrocería con programación deformable, 2 airbags y cinturones de seguridad con pretensionadores.

El motor de marca Mitsubishi que cuenta con 16 válvulas y 4 cilindros, sistema de inyección electrónica Delphi con lo cual produce menos emisiones de CO2 al medio ambiente, la potencia que puede adquirir es de 134 HP a 5250 rpm. (Ambacar, s.f.)

La camioneta Wingle5 tiene una amplia competencia en modelos que se ofertan en nuestro país como Toyota Hilux en sus versiones a diésel y gasolina; la camioneta Ford Ranger; la nueva Mazda BT-50; la nueva Rich de la marca Dongfeng y la nueva Chevrolet Dimax lo que hace competitivo al mercado y cuya decisión dependerá de lo que la necesidad del cliente. (Ver anexo p; modelo Wingle 5 de Great Wall).

Haval M4

Bajo un concepto deportivo y moderno fue creado el Haval M4 para personas con espíritu juvenil; éste vehículo hatchback ha revolucionado el mercado por su diseño y equipamiento moderno; con asientos y volante de cuero; dispositivos de audio y video permitirán incrementar el placer de conducir. Su precio está alrededor de \$17.990.

Cuenta con motor 1.5, frenos ABS + EBD + BA, controles de radio en el volante, sensor y cámara de reversa, radio M5 con pantalla touch y doble airbag.

El diseño de la consola central ofrece un sistema dinámico para su uso, con una pantalla LCD de 6.75 pulgadas ofrece un potente sistema de entretenimiento de audio/video a bordo con la posibilidad de usar aplicaciones como Waze, Spotify dentro de su pantalla, lo cual hará más cómodo su uso y mantenerse siempre conectado con el sistema de Wi-Fi. Además, viene equipado con 6 altavoces proporcionará una excelente calidad de sonido, integrado al radio viene una cámara de retro que gracias a los sensores ubicados en la parte exterior del vehículo se puede estacionar sin inconvenientes, midiendo incluso la distancia de los objetos cercanos. (Ambacar, s.f.)

Máxima seguridad para los pasajeros del vehículo es lo que Haval ofrece al incorporar una columna de dirección colapsable, barras laterales contra impacto, cinturones de seguridad con pretensionadores y sistema ISOFIX. (Ver anexo q; modelo Haval M4 Ambacar).

Zotye T600

El espacioso Zotye T600 es un vehículo que tiene una estética sin igual con una seguridad y confort único; que puede competir con cualquier marca que se le ponga al frente; su precio está alrededor de \$27.990. (Ver anexo r; modelo Zotye T600).

El 13% de los componentes utilizados para el Zotye T600 es elaborado por la industria local y nacional; diariamente se ensamblan 15 vehículos; entre las características de seguridad están el sensor de parqueo, frenos de disco ABS+EBD; control electrónico de estabilidad ESC; asistencia electrónica de frenado, suspensión delantera independiente de barra de estabilizadora y 6 airbags; interiormente cuenta con volante multifunción; eleva vidrios eléctricos; cierre centralizado a distancia; sistema de audio con 6 parlantes; botón de encendido.

El plus de estos vehículos es su techo panorámico que permitirá una amplia visión del exterior e iluminación incomparable.

Se planea exportar el Zotye T600 a países de la región por medio del Concesionario Ambacar; para iniciar con el ensamblaje de este vehículo la empresa Ciauto S.A., envió a la China un equipo integrado por dos ingenieros y tres colaboradores para que reciban la capacitación respectiva que permita durante un mes; luego otro equipo de técnicos viajó para validar las máquinas que se comprarían para iniciar el ensamblaje en el país.

Dos nuevas ensambladoras se incorporaron a la producción nacional en el 2017; dicha producción alcanzó las 43.239 unidades; el 48.8% más que el año 2016. Uno de los aspectos más destacados en la producción del 2016 fue la entrada de dos empresas ensambladoras: Fisum S.A. con la camioneta Amarok y Armacar S.A. con el SUV Jac S3.

La primera tuvo un ensamblaje de 900 unidades de la marca Volkswagen, mientras la segunda ensambló un total de 84 unidades de la marca Jac. (Revista Gestión, 2018).

A continuación, se detallan el modelo de vehículo el cual ha sido ensamblado por la empresa Fisum S.A:

Volkswagen Amarok

El famoso modelo de la camioneta Amarok de procedencia alemana; se ensambla en Ecuador en la versión doble cabina 4x2 y 4x4 transmisión manual y motorización a diésel; su precio está alrededor de \$39.990; la producción de éste modelo gracias al acuerdo entre Fisum S.A. y Volkswagen Vehículos Comerciales tiene previsto un ensamblaje inicial de 1920 unidades anuales. (Ver anexo s; modelo de camioneta Volkswagen Amarok).

Es considerado un hito para nuestra industria ya que es la primera vez que una firma alemana decide hacer un proyecto de ensamblaje con una empresa local.

Las primeras unidades ensambladas serán en la planta Aymesa en la ciudad de Quito, luego se espera realizarlo en Novoplant, una nueva planta que se construirá en la ciudad de Manta, cuya inversión alcanzaría alrededor de 70 millones de dólares.

Se tiene previsto que se inicie con la exportación de este modelo hacia Centroamérica a países como Guatemala, Honduras y El Salvador.

Para el proceso de ensamblaje el 5% está representado con partes de producción nacional como llantas, rines, radios, sellantes, travesaños, asientos y otros componentes para cumplir con una parte del acuerdo 17131 emitido por el Ministerio de la Producción que “obliga a las ensambladoras a incluir un 19% de piezas locales en vehículos ensamblados en el país y existe un plazo de 3 años para cumplir con este acuerdo”.

A continuación, se detalla el modelo de vehículo que ha sido ensamblado por la empresa Armacar S.A.:

JAC S3

El JAC S3 cuenta con un nivel de equipamiento en seguridad, conectividad y tecnología; con un estilo audaz y dinámico, se ensambla en Ecuador en la versión 4x2 con transmisión manual, con motor 1.6l-VVT A gasolina; que se convierte en una interesante alternativa, por su tamaño y precio que estaría alrededor de \$19.990; la producción de este modelo empezó en el mes de agosto del 2017 y se tiene previsto fabricar alrededor de 500 unidades por año. (Ver anexo t; modelo de vehículo JAC S3).

La primera etapa del proceso de ensamblaje inicia en la soldadura de las piezas de la cabina por medio de un proceso semiautomático, cuya meta principal es la obtención de altos estándares de calidad y eficiencia; una vez que se arma la cabina se transporta en un riel hacia el proceso de preparación ELPO, con adherencia electrostática se aplica a la cabina un tratamiento anticorrosivo con 10 años de garantía; luego la cabina es pintada

totalmente con secado en horno y transportada hacia el área de ensamblaje donde se colocan las partes y dispositivos que está conformado el vehículo y se continúa el montaje del chasis soldado; luego se procede con el subensamble del motor y caja de cambios luego se realiza la unión del chasis a su cabina y se colocan las ruedas.

El vehículo se asienta en el piso sobre sus ruedas para iniciar el llenado de fluidos como el líquido refrigerante, aceite hidráulico, diésel, líquido limpia parabrisas, líquido de frenos entre otros. Luego se realiza las pruebas de ruta para validar que el vehículo se encuentre en perfectas condiciones.

El modelo JAC S3 pertenece al segmento de SUV's (Sport Utility Vehicles); segmento que ha tenido mayor crecimiento tanto en Ecuador como en toda la región; tanto así que en el 2016 el segmento representó el 26.6% del total de ventas de vehículos; en lo que va del 2018 representa el 32.4%.

Por su seguridad y confort el JAC S3 cuenta con doble airbag que se complementa con los cinco cinturones de seguridad, frenos ABS+EBD y un sistema de arranque en pendiente, pensando en un viaje placentero de familias también suma un sistema de monitoreo de presión de neumáticos, sensor de retroceso y anclaje de sillas para niños.

Posee luces diurnas LED, radio MP5- Easy Link con una pantalla de 8" con conexión USB y AUX, mandos de radio y bluetooth. Los espejos retrovisores con desempañado se unen al eleva vidrios eléctricos en las cuatro puertas, aire acondicionado, sistema inmovilizador de encendido, toma corriente auxiliar, bloqueo central y control de cruceo.

La inversión china en la industria automovilística a nivel mundial, ha ido creciendo aceleradamente en los últimos años, en Ecuador existen 36 marcas automotrices que venden vehículos tanto livianos y pesados de origen chino, las marcas chinas comenzaron a tomar el mercado ecuatoriano hace más de 13 años; entre las principales que se distribuyen en el país están BYD, Changan, Chery, Geely, Foton, Yutong, Zotye, Great Wall, Dongfeng, Sinotruk; que han logrado satisfacer la demanda y necesidades de los compradores; por sus diseños, rendimiento, equipamiento con mucha tecnología y sobre todo por sus precios muy competitivos con respecto a otras marcas; lo que ha permitido seguir ganando la confianza de los clientes. (Ver anexo u; variedad de autos chinos que se comercializan en Ecuador).

Según un estudio de la empresa Price Water House Cooper, China para el año 2030 ya se proyecta a ocupar el primer lugar en la economía mundial y consagrarse como líder en

tecnologías de transporte del siglo XXI; produciendo vehículos de nuevas energías para la movilidad del futuro.

La evolución de las ventas en el sector automotriz ecuatoriano despunta en el año 2011 cuando alcanza el pico más alto con un total de 139.893 unidades comercializadas en todo el país. Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay e Imbabura fueron las provincias que cubrieron la mayor demanda nacional de las ventas realizadas en dicho año.

A continuación, detallamos la Composición de las Ventas de vehículos en el Ecuador desde el año 2000 al 2015:

Tabla 1

Composición de las Ventas de vehículos en unidades del 2000 al 2015

Años	Ensamble local	%Ensamblaje local	Importación	%Importación	Total
2000	10,441	55.00%	8,542	45.00%	18,983
2001	20,316	35.67%	36,634	64.33%	56,950
2002	21,047	30.34%	48,325	69.66%	69,372
2003	22,768	39.19%	35,327	60.81%	58,095
2004	22,230	37.58%	36,921	62.42%	59,151
2005	29,528	36.72%	50,882	63.28%	80,410
2006	31,496	35.17%	58,062	64.83%	89,558
2007	32,591	35.51%	59,187	64.49%	91,778
2008	46,782	41.52%	65,902	58.48%	112,684
2009	43,077	46.44%	49,687	53.56%	92,764
2010	55,683	42.13%	76,489	57.87%	132,172
2011	62,053	44.36%	77,840	55.64%	139,893
2012	56,395	46.44%	65,051	53.56%	121,446
2013	55,509	48.77%	58,303	51.23%	113,812
2014	61,855	51.52%	58,205	48.48%	120,060
2015	43,962	54.07%	37,347	45.93%	81,309

Fuente: AEADE

Es importante destacar que todas las marcas tradicionales luchan por mantener un Market Share significativo dentro de su participación de ventas en el mercado ecuatoriano; en el año 2013 la marca Chevrolet lidera el ranking con un 44.10% de las ventas; y prácticamente viene siendo líder de ventas en el mercado ecuatoriano desde el año 2007; según estadísticas de la AEADE; a pesar de la reducción del 6% del total de ventas que sufrió el mercado en relación con el año anterior debido a la restricción de importaciones según resolución 66 del Comex del 15 de junio del 2011.

El segmento de vehículos más demandados se concentró en los automóviles con un 41%; SUV's con un 24%; camionetas con un 19%; camiones con un 10%, furgonetas VAN's con un 5% y los buses con un 1%.

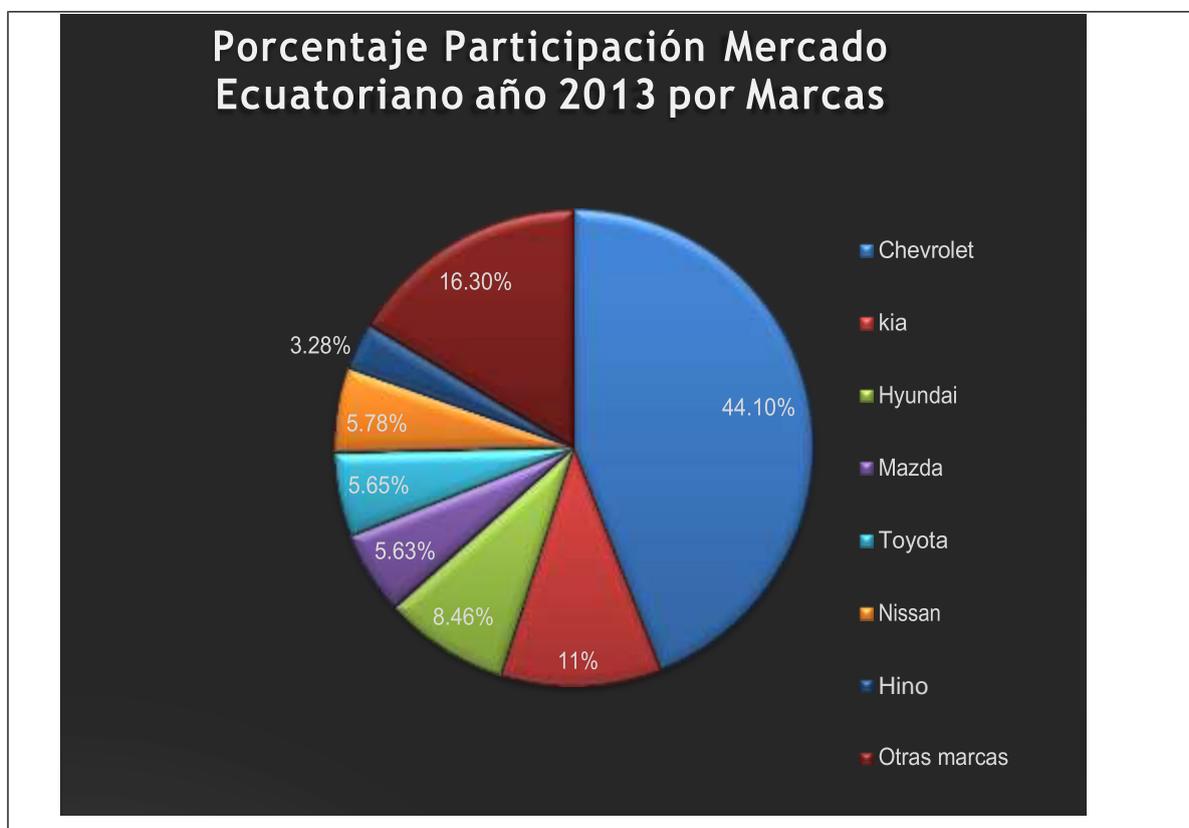


Figura 1 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2013 (Fuente: AEADE)

Los modelos más vendidos en este año son los automóviles Chevrolet Sail, Aveo Family; Aveo Emotion con un total de 23.433 unidades; el SUV's Grand Vitara con un total de 7.923 unidades; la camioneta D-Max con 9.052 unidades; la furgoneta Van N-300 con 1.553 unidades y el camión NLR con 1.271 unidades y el camión NPR con 692 unidades.

En el año 2014 el mercado ecuatoriano registró un crecimiento en ventas del 5.5% en relación con el año anterior; a partir del mes de septiembre se evidencia que dicho incremento de las ventas básicamente se da en el segmento de vehículos livianos. La incertidumbre de posibles medidas gubernamentales sería uno de los factores que incidieron en el incremento de las ventas al finalizar este año.

El segmento de vehículos más demandados se concentró en los automóviles con un 40%; SUV's con un 26%; camionetas con un 19%; camiones con un 10%, furgonetas VAN's con un 4% y los buses con un 1%.

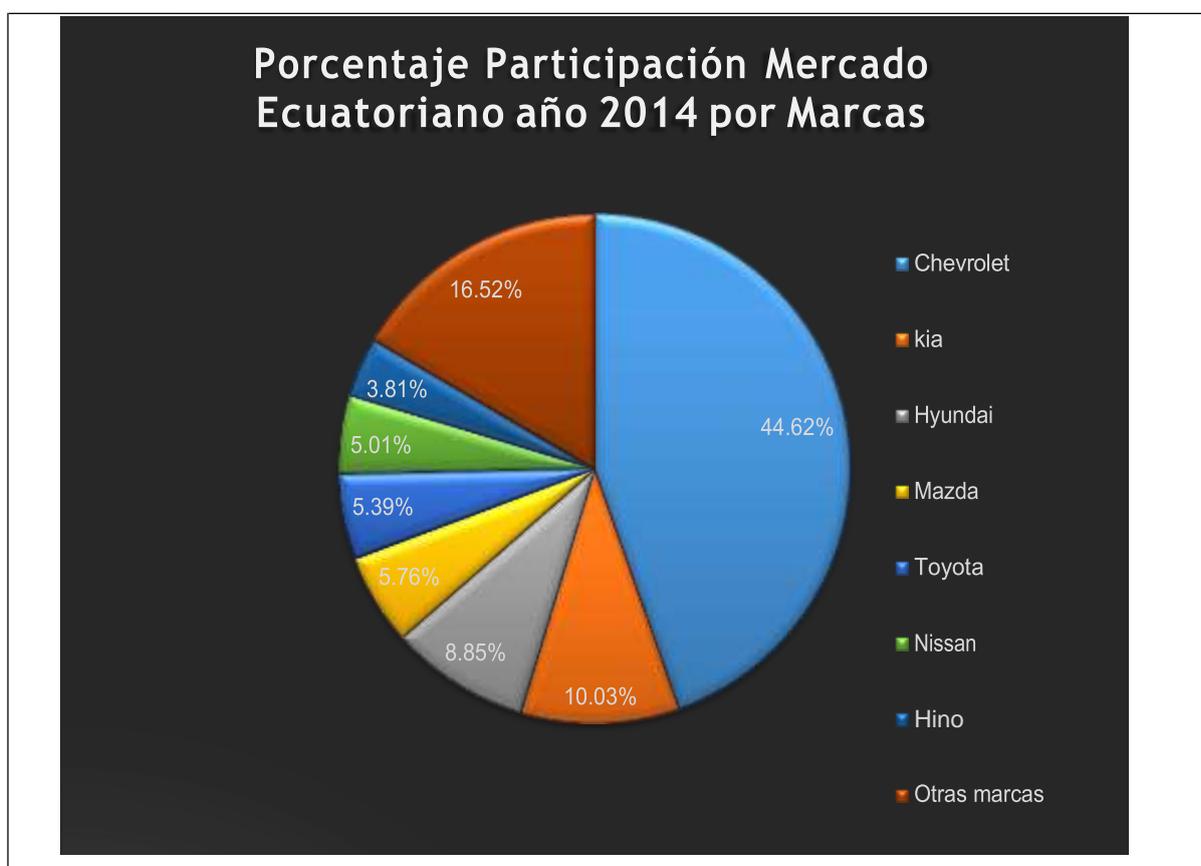


Figura 2 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2014 (Fuente: AEADE)

Chevrolet lidera nuevamente el mercado con un share del 44.62% subiendo su porcentaje versus el año anterior que fue de 44.10%. El portafolio de modelos de vehículos con el que Chevrolet logra liderar las ventas está conformado por los automóviles Sail, Aveo Family; Aveo Emotion que fueron los más vendidos con un total de 24.543 unidades; el SUV's Grand Vitara con un total de 9.597 unidades; la camioneta D-Max con 10.657 unidades; la Van N-300 con 1.183 unidades y el camión NLR con 1.458 unidades.

Su máximo competidor es Kia que alcanzó un segundo lugar con un share de participación del 10.03% con su modelo SUV's Sportage que alcanzó 4.277 unidades vendidas; el automóvil Rio-R con 2.469 unidades y la furgoneta Carnival con 476 unidades.

Otras marcas como Hyundai con una participación del 8.85% alcanzó el tercer lugar en el market share alcanzando una venta de 2.928 unidades en su modelo SUV's Tucson IX; el automóvil Accent con una venta de 2.444 unidades; la furgoneta H1 con 860 unidades y el bus Country con 196 unidades vendidas.

La marca Mazda con un 5.76% de participación de mercado, apalancó sus ventas con 6.440 unidades del modelo de camioneta BT-50

Toyota alcanzó una participación del 5.39%, sus modelos estrellas fueron la camioneta Hilux con 2.521 unidades y el Fortuner un modelo SUV's con 1.979 unidades.

La marca Nissan con una participación del 5.01%; se destaca en ventas con su camioneta NP 300 Frontier con 1.021 unidades y el SUV's Xtrail con 1.218 unidades.

La marca que se evidencia con una menor cuota dentro del mercado automotriz es Hino con un share del 3.81% con la venta de camiones FC9 con 640 unidades y los buses AK8JRSA con 842 unidades.

Las otras marcas alcanzaron un 16.52% sobre el total vendido; en este grupo existen varias marcas chinas que van tomando mucho auge dentro del sector automotriz como Chery con las furgonetas Practivan con una venta de 648 unidades; Dongfeng con su furgoneta MiniVan C37 alcanzó una venta de 473 unidades; Yutong con los buses modelo ZK6129HE con 30 unidades, Faw con los buses modelo CA6440A45 contribuyó con 26 unidades vendidas.

Geográficamente las ventas alcanzadas en el año 2014 dentro del mercado automotriz ecuatoriano estuvieron concentradas en la provincia del Pichincha con un porcentaje del 41%, seguido por la provincia del Guayas con un 27%, la provincia del Tungurahua alcanza un 7%, la provincia del Azuay con el 6%, la provincia de Manabí con el 3%, la provincia de Imbabura con 3% y el 13% restante en las demás provincias que conforman el territorio ecuatoriano.

La caída en ventas que tuvo el mercado ecuatoriano en el año 2015 fue del 67% menos en relación con el año 2014; parte de esta afectación se dio por la prórroga de la restricción a las importaciones con el 40% menos del cupo para vehículos importados armados menos lo importado en el año 2013; y el 20% menos de lo importado en para vehículos desarmados; entre otros motivos.

A pesar de la reducción de las ventas en este año, existió una particularidad en el Mix del share, aumentando Chevrolet su participación al 49.52%; 4.9% más de lo que alcanzó el año anterior; obviamente el resto de las marcas bajaron sus porcentajes de participación como sucedió con Kia que obtuvo un share del 9.40%.

Las marcas como Hyundai que se ubicó en el tercer lugar su share bajo al 6.98%, siguiéndole Nissan con un 4.67% y quinto y sexto lugar las marcas Mazda y Toyota ambas con un 4.49%.

Hino con su modelo de camiones alcanzó un share del 4.16 dentro del mercado automotriz ecuatoriano.

El resto de las marcas alcanzaron un 16.28% sobre el total vendido.

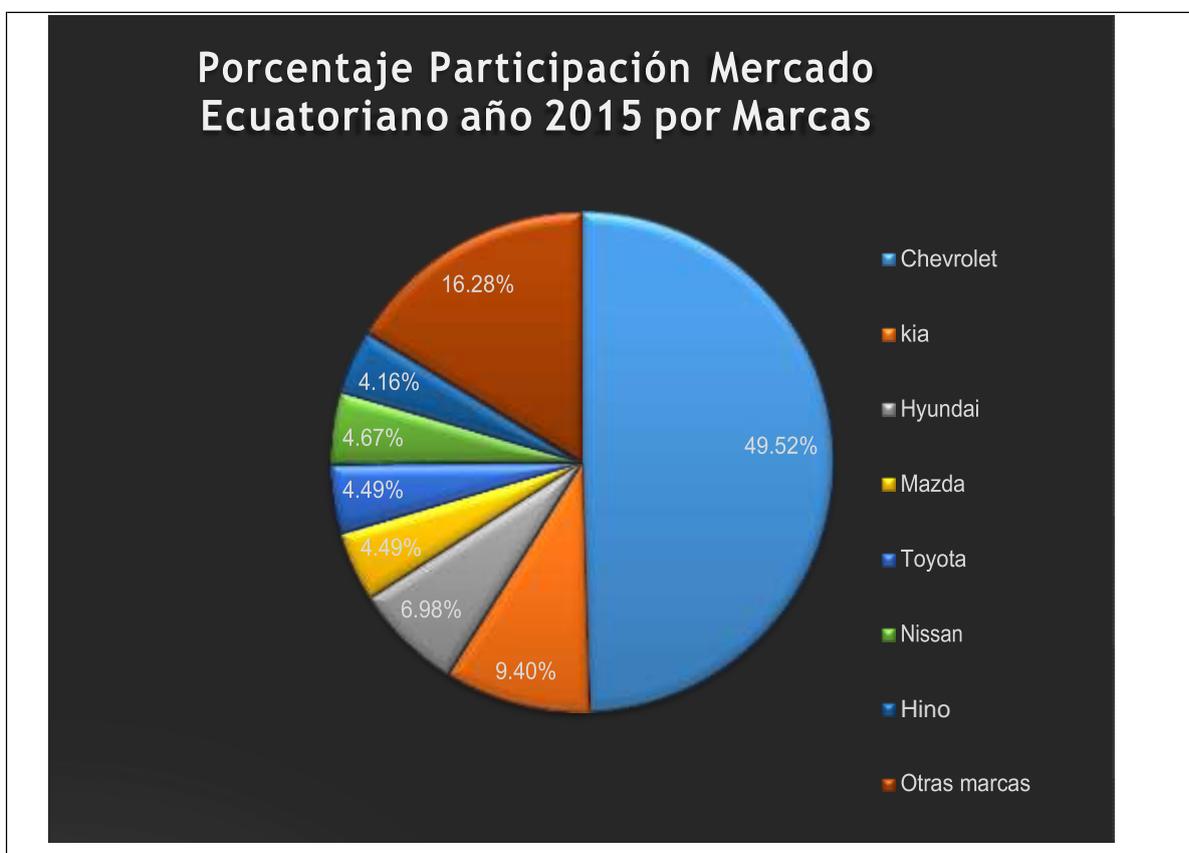


Figura 3 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2015 (Fuente: AEADE)

Las ventas de unidades en el año 2016 fueron una de las más bajas en la industria en los últimos 10 años, alcanzando las 63.555 unidades; las dificultades de la economía fueron una de las principales causales para el decrecimiento del sector automotriz.

Para este año, la marca Kia subió su participación al 13.35%; porcentaje más alto en relación con otros años; gracias a la alta oferta en la categoría de vehículos livianos que ofrece la marca y con precios atractivos para los clientes.

Por otro lugar surgieron las demás Marcas como Hyundai con un 7.76%, Mazda con un 4.01%, Toyota con un 4.64%, Nissan con un 3.89%.

La marca que se evidencia con una menor cuota dentro del mercado automotriz es Hino con un share del 3.38%.

Las otras marcas alcanzaron un 18.32% sobre el total vendido.

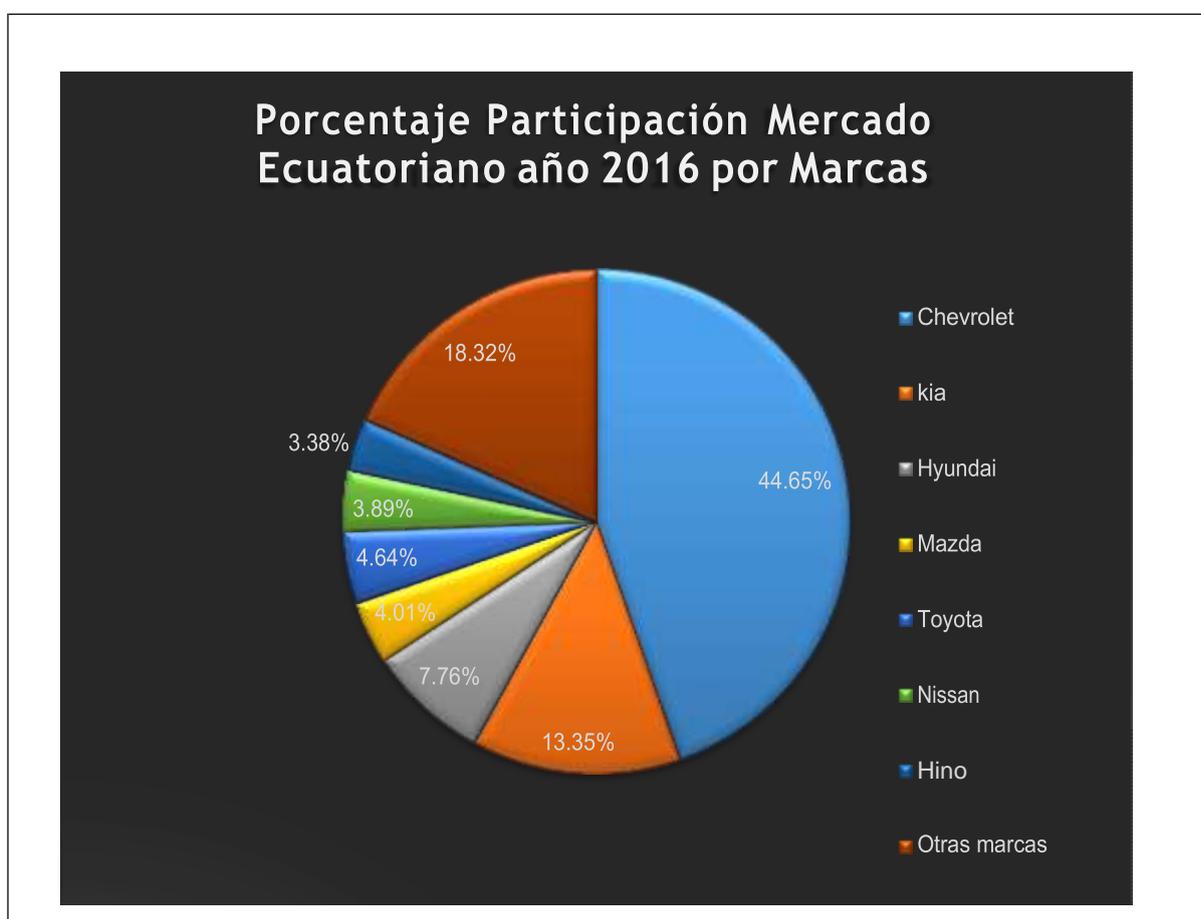


Figura 4 Participación Mercado Ecuatoriano por Marcas año 2016 (Fuente: AEADE)

Es importante considerar que estos resultados comprenden todas las categorías de cada marca a nivel nacional, es decir:

- Pasajeros
- Suv's
- Pick Ups
- Vans comerciales
- Buses

Problemática del sector automotriz ecuatoriano

El sector comercial automotriz es una fuerza económica que contribuye al desarrollo de diversas actividades productivas del país, generando riqueza y miles de puestos de trabajo; aun cuando en la actualidad atraviesa una situación difícil al no poder sostener sus infraestructuras, como consecuencia de la prohibición de importaciones y de las limitaciones impuestas. (Aeade.net, 2014)

El sector automotriz sufre una serie de restricciones gubernamentales que han afectado significativamente en las ventas de los vehículos en el Ecuador; haciendo que los empresarios se vean obligados a implementar medidas que van en detrimento de sus empleados y que pone en duda su estancia en el país.

Estas medidas, empezaron desde el 1 de Enero del año 2008 cuando entra en vigencia la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria y se establecieron cambios en las tablas de los Impuestos de Consumos Especiales (ICE) de un 5.15% fijo que pagaban los vehículos a porcentajes que oscilaban desde 5% al 35% de acuerdo al modelo del vehículo y su precio de venta al público; sin duda esta medida afectó a modelos de alta gama cuyos precios se incrementaron significativamente y sus ventas se redujeron en un 50% perturbando la rentabilidad de algunos concesionarios que empezaron a comercializar vehículos más baratos; luego se modificó la medida realizando incrementos porcentuales de 5%.

Tabla 2*Nuevas Tarifas de los Impuestos de Consumos Especiales (ICE)*

Vehículos motorizados de transporte terrestres de hasta 3.5 toneladas de carga, conforme el siguiente detalle	Tarifa
Vehículos motorizados cuyo P.V.P. sea de hasta USD 20.000	5%
Camionetas, furgonetas, camiones y vehículos de rescate cuyo P.V.P. sea de	5%
Vehículos motorizados, excepto camionetas, furgonetas, camiones y vehículos	10%
Vehículos motorizados cuyo P.V.P. sea superior a USD 30.000 y de hasta USD	15%
Vehículos motorizados cuyo P.V.P. sea superior a USD 40.000 y de hasta USD	20%
Vehículos motorizados cuyo P.V.P. sea superior a USD 50.000 y de hasta USD	25%
Vehículos motorizados cuyo P.V.P. sea superior a USD 60.000 y de hasta USD	30%
Vehículos motorizados cuyo P.V.P. sea superior a USD 70.000	35%

Fuente: AEADE (2014).

Por concepto de recaudación del ICE en el año 2008 se generó 260 millones de USD equivalente a un 262% más que el año 2007. (Aeade.net, 2008)

El país inicia el año 2009 con ventas que asciende a 92.764 unidades justo en el momento que se generan medidas gubernamentales que nunca antes se habían efectuado lo que ocasiona que el sector automotriz muestre su primera caída en la historia desde el año 2003.

Aquellas medidas, aplicadas bajo Salvaguardia, para proteger la Balanza de Pagos, restringió la importación de vehículos y llantas en el primer trimestre lo que ocasionó dificultades para atender la demanda interna y el incremento en los precios se reflejó inmediatamente en los vehículos y llantas debido a los recargos arancelarios.

A fin de enfrentar el problema de la Balanza de Pagos, el Gobierno optó por la *Salvaguardia* ocasionando efectos negativos para los importadores que habían crecido en su estructura y capacidad por las ventas que el sector había desarrollado e incluso la negociación con las fábricas de origen se verían afectadas por la reducción de los pedidos de unidades que los importadores proyectarían en lo que restaba del año.

La salvaguardia se aplicaba para una lista de productos, vehículos y llantas; la medida estaba basada con el fin de rebajar las importaciones de acuerdo con el siguiente esquema:

- Reducción 30% y 35% en las importaciones a 294 subpartidas.
- Elevar el arancel en 30 a 35 puntos Ad Valorem a 50 productos.
- Introducir un arancel específico de USD\$12 por Kg. Neto de carga para 255 subpartidas, USD\$10 por kg para 2 subpartidas.

La resolución se aplicaría durante 15 meses y se la irá analizando para ver los efectos que se tendría resguardando los intereses nacionales.

Al mismo tiempo también quedaron suspendidas las preferencias arancelarias de los convenios CAN, MERCOSUR y ALADI.

En la siguiente figura se demuestran los porcentajes que se establecieron como preferencias arancelarias del sector automotriz en los cuales se encuentran los países de Colombia, Brasil, Argentina y México.

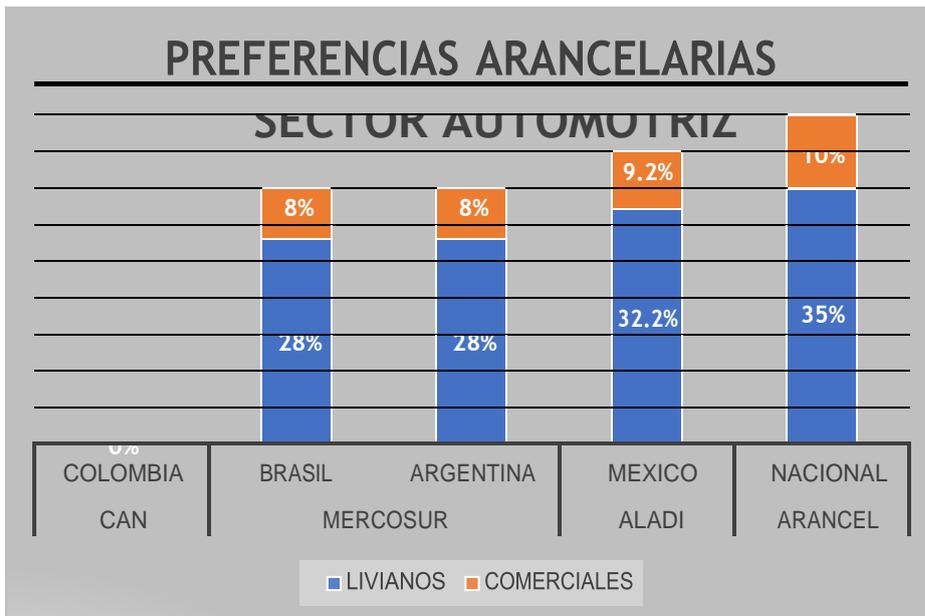


Figura 5 Preferencias Arancelarias de los convenios CAN, Mercosur y ALADI de Vehículos (Fuente: AEADE)

En la siguiente figura se detalla los porcentajes que se determinaron como preferencias arancelarias para el sector de llantas en los diferentes convenios.



Figura 6 Preferencias Arancelarias de los convenios CAN, Mercosur y ALADI de Llantas (Fuente: AEADE)

La salvaguardia afectó en los productos que no tenían arancel o un arancel reducido y para poder ingresar al País debían pagar el máximo de arancel nacional; es decir para vehículos livianos 35% y para vehículos comerciales el 10%.

Adicional redujo las importaciones en un 35% para vehículos livianos; 30% para vehículos comerciales y 30% para la importación de llantas; todo esto ocasionó un descenso en la renovación del parque automotor de acuerdo con lo indicado por los gremios del sector.

La Organización Mundial del Comercio analizó la salvaguardia y determinó que la misma podía ser aplicada en el Ecuador siempre y cuando se cambien los cupos por una recarga arancelaria o sobretasa; inmediatamente los vehículos armados se les incremento un 12% sobre la tasa arancelaria; 3% para los CKD's (Completly Knock Down); las motocicletas de 50 a 250 cc con un incremento del 12% y las llantas con un recargo de 0,80 centavos de dólar por kilo. (Aeade.net, 2009)

El 06 de octubre del 2009 el COMEXI aplica la Resolución No.524 en donde redujo el recargo arancelario del 12% al 9% en ciertos modelos y a otras unidades que son de carga y trabajo eliminó el 12% de recargo.

Luego se aplicó una *salvaguardia cambiaria* con Colombia mediante la Resolución No.494 del COMEXI del 06 de Julio del 2009; estancando el comercio entre ambos países que afecto en los precios de los vehículos que se importaban del país vecino e incluso la medida fue rechazada por el Gobierno Colombiano ya que se argumentaba que las constantes devaluaciones del peso ocasionaban condiciones complejas en el comercio de productos ecuatorianos.

La medida en teoría tenía que quedar sin efecto el 23 de enero del 2010 pero para sorpresa de todos los importadores el 22 de diciembre del 2009 mediante Resolución No. 533 del COMEXI la medida se prolonga fijando una reducción del 10% de las sobretasas para luego mediante Resolución No.549 del 03 de febrero el COMEXI implanta el calendario de desgravación de la medida con la reducción de los porcentajes hasta eliminarlos totalmente el 23 de Julio del año 2010. (Aeade.net, 2009)

Los vehículos híbridos se consolidan dentro del mercado ecuatoriano gracias a la exención en el pago de aranceles y tributos (IVA e ICE); adicional el gobierno favoreció el ingreso de estos vehículos para ayudar al medio ambiente y reducir el consumo de combustible en el país; cabe mencionar que la tecnología híbrida no es nueva, pero en estos últimos años ha sido mayor difundida; su pionero fue Toyota con el modelo Prius. (Aeade.net, 2009)

El gasto fiscal, la liquidez del sector bancario y la oferta crediticia hicieron que el sector automotriz recuperara sus ventas para el año 2010 con 132.172 vehículos comercializados.

Para este año los vehículos híbridos sufrieron un incremento del 5% en los aranceles hasta alcanzar al 35% en la elevación de aranceles dependiendo el cilindraje del automotor; estas unidades antes de que llegue la medida ya se estaban consolidando en el mercado por la exención en los pagos de aranceles que mantenían.

Comparación impuestos vehiculares de la región
En porcentajes, al 2015

PAÍS	ARANCEL	ICE	ISD	IVA	TOTAL
 ECUADOR	35% - 40%	5% - 35%	5%	12%	57% - 92%
 COLOMBIA	0% - 35%	0%	0%	16%-35%	16% - 70%
 CHILE	0% - 6%	0%	0%	19%	19% - 25%
 PERU	0% - 6%	0%	0%	18%	18% - 24%

Figura 7 Comparación impuestos vehiculares en los diferentes países de la Región Sur. (Fuente: AEADE). Se refiere a los diferentes impuestos vehículos que se manejan en los países de América del Sur (Ecuador, Colombia, Chile, Perú)

No debemos olvidarnos del “impuesto verde” que se pagaría una vez al año y cuyo cálculo fue basado en factores como el cilindraje, antigüedad del vehículo y avalúo comercial; el argumento para esta medida era la protección de la naturaleza y la no contaminación, otro factor que también se sumó a la lista de impuestos que vienen afectando al mercado automotriz.

Todo esto hizo que se cambien las reglas del juego en un sector que venía en crecimiento cuando la industria automotriz ecuatoriana celebraba los resultados en ventas que estaban superando las expectativas proyectadas para el 2010 y que representó un crecimiento del sector del 40.51% en relación con el año 2009 posicionándose, así como uno de los sectores productivos más importantes del país junto con la exportación del petróleo.

A finales del 2010 se propuso al sector un acuerdo para una reducción del 20% en montos FOB para la importación de vehículos armados e inmediatamente se incrementaron los aranceles de vehículos livianos llegando a los porcentajes máximos que permite la Organización Mundial del Comercio (40%).

Nuevamente una serie de medidas gubernamentales obligaron que las condiciones del mercado automotriz ecuatoriano cambiaran para el año 2011.

Para el 2011 se crea un *registro de importadores* para que se cumpla obligatoriamente la reducción del 20% en los montos FOB respecto al 2010 de los vehículos armados y del 5% a la Importación de CKD's, el mismo que a mediados de este año fue reemplazado por un régimen de *licencias previas de importación* con el único fin de Restringir las importaciones de las empresas.

A pesar de esta disposición la Restricción no ocasiono mayor impacto por cuanto la medida de control se aplicó tardíamente cuando ya la mayoría de los importadores habían excedido su cupo. (Aeade.net, 2011)

En noviembre del 2011 se establece la 9na Reforma Tributaria en donde se incrementó el Impuesto de Salida de Divisas que pasó del 2 al 5% ocasionando una inflación en la Economía Nacional y definitivamente obligando al importador ajustar sus precios.

Contradiendo la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los ingresos del Estado se agravó con IVA del 12% e ICE hasta 32% a los vehículos híbridos con previo de venta superior a USD 35.000 y con esto término la idea de la demanda de vehículos que ayudaban al medio ambiente.

Inicialmente el Gobierno Nacional implementó un régimen de licencias para controlar las importaciones de vehículos armados, debido al déficit de la balanza comercial que en el año 2010 ascendió a USD 1.978,9 millones; posteriormente se argumentaron razones ambientales para la puesta en vigencia de una restricción cuantitativa que reemplace a las licencias y que “no contraiga” las normas de la OMC y la CAN, que prohíben expresamente a los países miembros restringir importaciones. (Aeade.net, 2012)

Más tarde llegaría otro cambio gubernamental cuando se oficializa el 15 de junio del 2012 la Resolución No.66 del Comex en la que se incluyó un listado con 38 compañías automotrices en la que se les asignaba “cuotas o cupos de importación” que fueron calculados con los montos totales de unidades y FOB importados por cada empresa del sector en el año 2010 con una reducción del 30%. La medida sería adoptada para los años 2012, 2013 y 2014.

Muchas de las empresas han tenido que fortalecer otras áreas como Talleres, Venta de Repuestos, Venta de Accesorios, Venta de vehículos usados, todo esto con el fin de buscar opciones que les permitan proyectar nuevos ingresos, estabilidad a sus trabajadores y un futuro dentro del país.

En el año 2014 se argumentó que las restricciones se debían a temas ambientales de acuerdo al Ministerio de Ambiente y del Consejo Nacional de Tránsito y el panorama se presentaba aún incierto y complejo cuando se escuchaba que se revisaba el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 034 (3R) que trata sobre “Elementos mínimos de seguridad en vehículos automotores” en la que se incluiría 24 elementos adicionales de seguridad para vehículos, buses y camiones; entre ellos los frenos ABS, el control electrónico de estabilidad (ESC), barras de protección laterales y delanteras para impacto, luces diurnas, Isofix (sistema de sujeción de sillas de niños), alarmas de seguridad para el control de velocidad y cambios en los diseños estructurales de los automóviles, con el fin de reducir los daños en caso de un atropellamiento; esto significaría que no se podrá importar nuevos vehículos sin estos elementos y que aplicaría según el tipo de automotor en donde los más afectados serían los modelos económicos por cuanto los de alta gama ya cuentan con algunos de estos requerimientos.

El gremio encabezado por la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, indicó que están a favor del tema de seguridad y dispuestos a cumplir la norma, pero debería ser un tema a largo plazo y no de inmediato y los principales afectados serán los consumidores porque los vehículos al tener implementos adicionales de seguridad tendrán un costo más elevado para su comercialización.

Si esta medida empieza a regir lo que podría provocar es la salida de más del 40% de los modelos del mercado ecuatoriano.



Figura 8 Equipamiento de seguridad en los vehículos requerido en la norma de seguridad vehicular RTE INEN 034.

(Fuente: AEADE)

En el año 2015 de acuerdo a lo que sustentó el presidente Correa la economía se ve afectada por la reducción en el precio del petróleo a nivel internacional y el Comex decide prorrogar hasta el 31 de diciembre del 2015 mediante la Resolución No. 049-2014; las Resoluciones 65 y 66 y Resolución 011-2014:

- Que, el Comex a través de la Resolución No.65, adoptada el 11 de junio de 2012 y publicada en el Registro Oficial Suplemento No.730 del 22 de junio de 2014, aprobó una restricción cuantitativa anual a la importación de CKDs de vehículos, clasificados en las subpartidas 8703210080, 8703229080, 8703239080, 703231080, 8704211080, 8704311080, 8703210080 hasta el 31 de diciembre de 2014. (Comercio Exterior, 2014)
- Que con la Resolución No.66 del COMEX fechada 11 de julio de 2012, publicada en el Registro Oficial Suplemento No.725 del 15 de junio de 2014, se estableció una restricción cuantitativa anual a la importación de vehículos clasificados en las subpartidas que se detallan en la aludida resolución. (Comercio Exterior, 2014)
- Que, en sesión del Pleno del COMEX efectuada el 21 de marzo de 2014, a través de la cual se estableció una restricción cuantitativa para las Importaciones que realice la empresa CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA. (Comercio Exterior, 2014)

Para el sector automotriz ecuatoriano no es sorpresa los ajustes que cada año el Gobierno realiza; el 2016 arrancó con la aplicación de la Resolución No.050 en donde se elimina el cupo individual a cada importador y se establece una cuota global equivalente a \$655'680.927,37 en valor FOB; que no podrá superar el total de 84.555 unidades físicas. Esta cuota debe ser distribuida en 4 cupos iguales y trimestrales acumulables de \$70'170.231.

Cada importador tendrá la facultad de importar hasta 349 unidades por un monto de hasta \$4'200.000 por mes; lo que se cumpla primero.

A continuación, se muestra un gráfico con las ventas de vehículos desde el año 2000 hasta el 2015; en donde se ve reflejado el impacto que ha tenido el sector por la disminución de los cupos de importación:

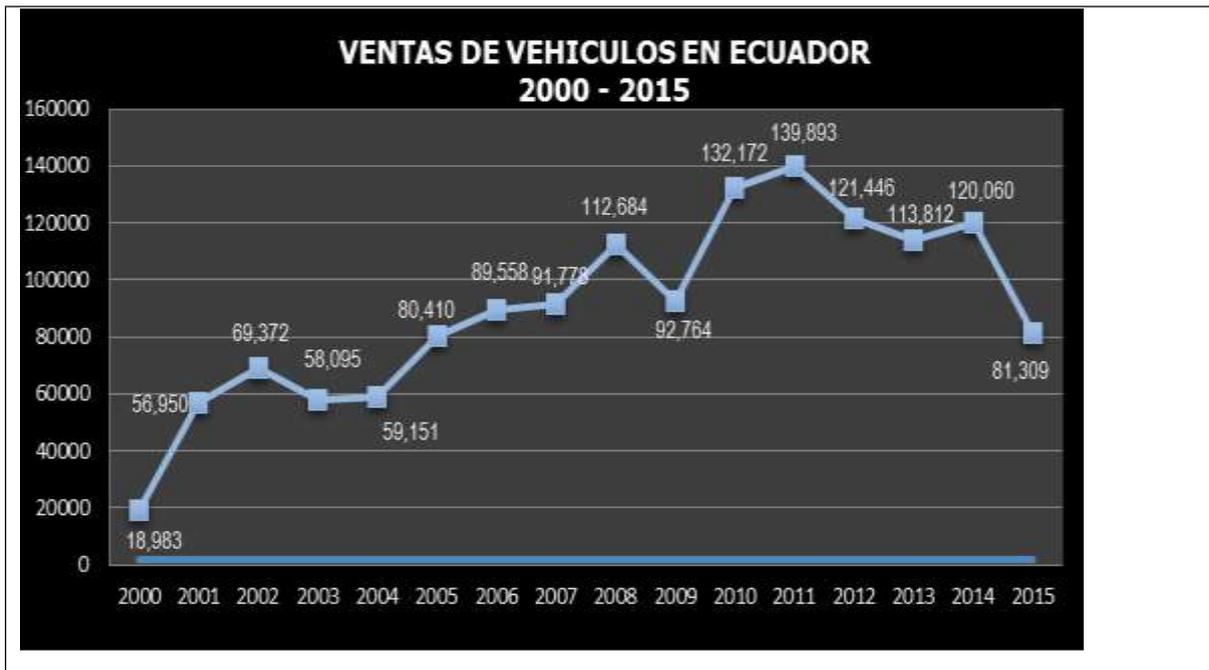


Figura 9 Ventas de Vehículos en Ecuador período año 2000 hasta 2015 (Fuente: AEADE).

Por las diferentes restricciones que el sector automotriz ha tenido se hace difícil encontrar un modelo específico de vehículos, de un determinado color cuando los concesionarios cuentan con un limitado inventario de unidades haciendo que las ventas del sector se reduzcan año a año y sus precios se vean afectados siendo el perjudicado final el consumidor ecuatoriano.

Conforme a lo que hemos visto todos los cambios que se generan desde el Estado afectan al sector automotriz sobre todo en el manejo de la liquidez porque demanda mayor uso de recursos en un sector que tiene sus propias estructuras de financiamiento.

Justificación e impacto

El constante cambio en el mundo de los negocios ha influido para que las empresas deban tener una mayor competitividad, para que de esta manera puedan subsistir y obtener rendimientos financieros de una manera ágil y oportuna, siendo su principal objetivo tomar decisiones previo un análisis de los estados financieros; factor que por desconocimiento o descuido ha perjudicado a las empresas conllevando a muchas al cierre de sus operaciones.

La aplicación de herramientas financieras de análisis es un instrumento fundamental que servirá como una base firme y concisa para que el gerente general, tome oportunamente las decisiones correctas para el buen manejo y crecimiento de la empresa en lo concerniente a la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Tomando muy en cuenta los correctivos necesarios en estas áreas causaran un verdadero impacto en la estabilidad

económica de la empresa ya que la necesidad de tomar decisiones correctas permitirá brindar al cliente una mejor atención en cuanto a gustos y precios, obteniendo un aumento considerable en rentabilidad.

Considerando el problema que se ha planteado, notamos que es necesario que los concesionarios realicen correctivos para enfrentar el problema de liquidez, solvencia y gestión de rentabilidad como se lo ha mencionado; propósito que la tesis intenta solventar al evaluar la situación del ciclo de conversión de efectivo identificando los valores claves.

Objetivos

Objetivos general:

Evaluar la Situación del “Ciclo de Conversión del Efectivo” en un Concesionario de vehículos de Guayaquil, para proponer mecanismos que optimicen el flujo de efectivo en la empresa.

Objetivos específicos:

- Establecer las diferentes técnicas del manejo de Inventario y “edad promedio” del stock.
- Explicar la Administración de las “Cuentas por Cobrar” y su incidencia en el “Ciclo de Conversión del Efectivo”.
- Maximizar la gestión de las Cuentas por Pagar.
- Conocer las diferentes estrategias del “Ciclo de Conversión del Efectivo”.
- Identificar los factores claves que optimizan el Ciclo de Conversión de Efectivo.

Metodología

La metodología para el presente trabajo parte del funcionamiento del Concesionario Automotriz, un Concesionario en la ciudad de Guayaquil cuyos vehículos son provenientes de Estados Unidos, se aplicará métodos usados en la parte investigativa partiendo del nivel de investigación en donde se empleará un diseño no experimental por lo que se realiza una investigación cuantitativa a través de los Estados Financieros de los años 2013; 2014 y 2015 de la Empresa, con los que se ha podido ejecutar los diferentes cálculos para la obtención del Ciclo de Conversión del Efectivo mediante las variables que integran dicho Ciclo.

Los procesos y procedimientos de algunas de las áreas que integran la empresa ayudarán a determinar el mejor proceso a seguir para el mejoramiento del Ciclo de Conversión del Efectivo.

En consecuencia, se trata de una investigación aplicada, o de intervención, que trabaja una realidad (expectativas de la empresa), desde un objeto de estudio (el flujo de efectivo) con miras a buscar actuar sobre efectos directos que ocasiona una herramienta (Ciclo de conversión del efectivo), a fin de establecer un nuevo objeto (plan) para superar el obstáculo a la productividad. Por lo tanto, se trata de un estudio con enfoque cualitativo, porque desarrolla objetos al explicar, establecer, maximizar, conocer e identificar; y propositivo, ya que, al evaluar, “selecciona” alternativas que derivan en modelos más flexibles para el funcionamiento.

Para determinar el grado de aceptación que tendría el instrumento, asume una inferencia relevante para la institución, desde la observación de los hechos, y evalúa su incidencia práctica.

En el primer objetivo específico de este trabajo investigativo se trata de *explicar la Administración de las “Cuentas por Cobrar” y su incidencia en el “Ciclo de Conversión del Efectivo*, cuya fuente: directa será la información de la empresa con una observación documental estadística cuya estrategia de análisis se realizará a través de las redes causales.

El segundo objetivo específico se basa en *establecer las diferentes técnicas del manejo de Inventario y “edad promedio” del stock* cuya fuente: será la información de la empresa y la observación documental se realizará a través de estadísticas con estrategia de análisis estadística descriptiva.

El tercer objetivo específico es *maximizar la gestión de las Cuentas por Pagar* cuya fuente: será la información de la empresa cuya observación documental será a través de estadísticas.

El cuarto objetivo Conocer las diferentes estrategias del *Ciclo de Conversión del Efectivo* cuya fuente: basada en los datos de la empresa y adicionales estudios realizados a través de sitios web, a fin de aplicar en la obtención de mejores resultados del proyecto.

El último objetivo *identificar los factores claves que optimizan el Ciclo de Conversión de Efectivo* cuya fuente: basada en los datos de la empresa se relaciona con los procedimientos de recolección de observación documental estadística para determinar las claves de mejora que necesita la empresa desde el estudio de sus Cuentas del Balance.

Marco teórico

El progreso de la ciencia y de la tecnología plantea a las empresas cambios que facilite su adaptación al entorno natural de incertidumbre donde se desempeñan. Ordenar las variadas regularidades organizativas involucra, tanto para la academia como para la gestión, preocupaciones sobre la actividad económica de creación de valor. En consecuencia, la teoría administrativa, la empresarial y la económica, se plantean hoy nuevas inquietudes sobre el comportamiento conveniente, sea sistémico o contingente, que se necesita emprender alrededor de las estrategias. Varias son la Escuelas de pensamiento (clásica - 1920, de relaciones humanas -1935, conductista -1946, cuantitativa-1966 o de planeación - 1970) y los autores dedicados a ello (Babbage, 1882; Taylor, 1886; Fayol, 1916, Barth, 1905; Gantt, 1908; Merton, 1918; Mayo, 1920; Emerson, 1914, Gilberth, 1918, Weber, 1947; Drucker, Koontz, entre otros).

Las inquietudes giran en torno a las tareas, los tiempos, los movimientos, la productividad, los métodos, los mecanismos, etc.; y ello, como ejes de investigación y experimentación, se materializa en los flujos y en el accionar de la empresa.

El *Ciclo de Conversión de Efectivo*, uno de los elementos básicos para conocer los principales factores que generan la operación de la compañía, considera el Efectivo y sus equivalentes en el curso de la administración adecuada y eficaz. Por esta razón, es importante su definición.

Según Hongreen (2001) el efectivo se refiere “al dinero y cualquier medio de cambio que acepte el banco a su valor nominal e incluye el dinero en billetes, monedas, los certificados de depósitos y los cheques” (p. 78).

Para Garbult (2001) el efectivo aborda “todos aquellos activos que generalmente son aceptados como medio de pago, propiedad de la empresa, y cuya disponibilidad no está sometida a ningún tipo de restricción” (p.115).

Del significado de *Efectivo* podemos extraer la importancia de este rubro dentro de la organización, elemento que se convierte en el factor sustancial del *Ciclo de Conversión de efectivo*; el mismo que, de acuerdo a Gitman (2013), “la comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial en la administración del capital de trabajo o administración financiera a corto plazo. El ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, efectivo recibido como resultado de esas operaciones” (p.98).

El autor citado incluso especifica el alcance: “El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del

efectivo por la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: inventario y cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC)” (p.99).

Para Van Horne (2010), en su libro de *Fundamentos de Administración Financiera*, el ciclo de efectivo “Es la cantidad de tiempo que va desde el desembolso real de efectivo por compras hasta la recaudación de cuentas por cobrar resultantes de la venta de bienes y servicios” (p. 206).

La preocupación para la organización administrativa se fundamenta en su función básica de crear un valor, ya que ejecuta una actividad (productiva o de servicio) utilizando recursos, factores o materias primas, para obtener productos (tangibles o intangibles) de mayor valor, en un esfuerzo combinado de varios actores (colaboradores, empleados y directivos).

Dicho propósito, también se encuentra en la empresa estudiada; los vehículos, de un determinado color, modelo o tamaño, cuando los concesionarios cuentan con un limitado inventario de unidades, convierten las ventas en valor (ingresos). Su límite señala una restricción que reduce de año en año sus ventas afectando los precios y perjudicando al consumidor ecuatoriano. Algo que, de darse, perturba el empleo de los ecuatorianos, ya que el sector no puede sostener una estructura menor en cuestión de ingresos porque disminuyen las ventas.

A pesar de todas las restricciones que se han aplicado al Sector Automotriz en casi 10 años, cada Concesionario realiza esfuerzos por mantenerse. Energías desgastadas que dependen de las decisiones acertadas que se tenga. Ahí entra la necesidad de considerar el *Ciclo de Conversión de efectivo* como elemento de apalancamiento para sostener la operación, así como también un lubricante para el manejo de sus activos y pasivos, en especial los de corto plazo, ya que en dicho proceso intervienen el Inventario, las Cuentas por cobrar y las Cuentas por pagar.

Al plantear la investigación se ha logrado una síntesis, sobre una situación específica, como requerimiento de observación para intervenir sobre la realidad empresarial.

Capítulo II

El ciclo de conversión de efectivo y la gestión del stock en la empresa

En el presente Capítulo se determinará la variable de estudio, la conversión del efectivo, a fin de explicarla desde el Ciclo de Conversión de Inventarios; sus políticas, rotación y control del stock en las bodegas de la empresa.

Ciclo de conversión de efectivo

Es un elemento importante en la administración del capital del trabajo (Bancos, Proveedores, anticipo a proveedores, inventario y clientes). Este mecanismo se utiliza para controlar el efectivo, fijando la relación que existe entre los pagos y cobros; refleja la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado o el servicio prestado.

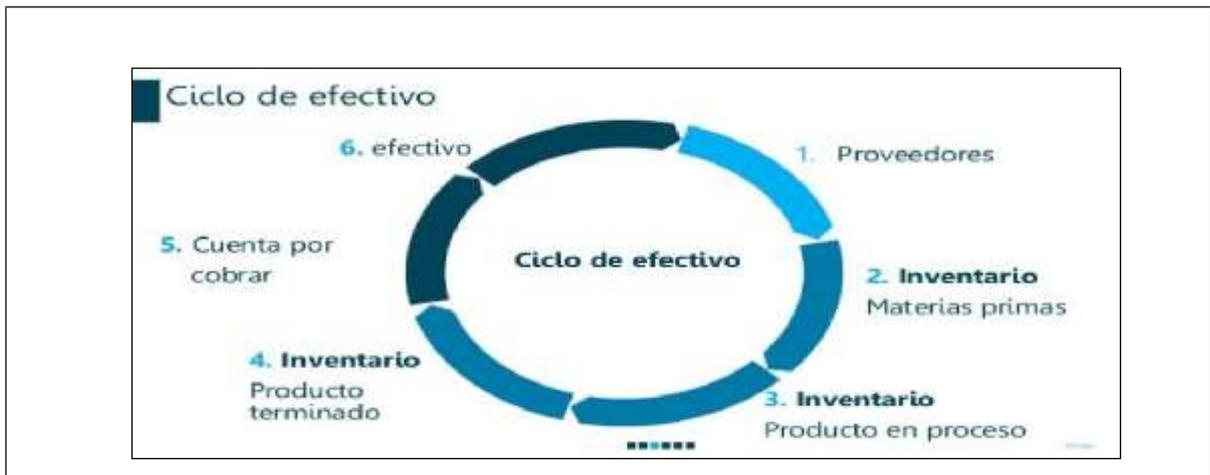


Figura 10 Ciclo de Efectivo.

Objetivos del ciclo de conversión de efectivo

- Ofrecer información acerca de los ingresos y pagos de efectivo, así como de las actividades de financiación e inversión de la entidad.
- Evaluar las necesidades de liquidez de la empresa.
- Controlar el efectivo, estableciendo la relación que existe entre los pagos y los cobros (Mallo Rodríguez).

Manejo del ciclo de conversión de efectivo

La clave de un buen manejo del ciclo de conversión de efectivo consiste en:

- Atención constante a las cobranzas
- Constante rotación de inventario
- Conocimiento profundo de los proveedores

Factores fundamentales del ciclo de conversión de efectivo

Al analizar el ciclo de caja es importante tener en cuenta dos factores fundamentales:

- **Ciclo Operativo**

Es una medida de tiempo que transcurre entre la compra de materias primas para producir los artículos y el cobro de efectivo como pago de la venta realizada; está conformado por 2 elementos determinantes de la liquidez:

1. Ciclo de conversión de inventarios
2. Ciclo de cuentas por cobrar

- **Ciclo Pago**

En este ciclo se considera el promedio que transcurre entre la compra del inventario hasta el momento en que se ejecuta el pago correspondiente.

1. Ciclo de cuentas por pagar

- **Ciclo de conversión de inventarios**

Representa el tiempo promedio que se requiere dar rotación al producto. El período de Conversión de Inventario se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$PCI = \text{Costo de ventas diario} /$$

El inventario es esencial para las ventas y las ventas son necesarias para las utilidades en una empresa, por lo general una empresa típica tiene un 25% del capital invertido en sus inventarios ya sea en materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Política de inventarios

La Política de Inventarios del Concesionario Automotriz se basa en situaciones viables para controlar los bajos costos logísticos; las compras adecuadas; el buen almacenaje; la conservación óptima del producto; y los riesgos que puedan generarse como la disminución de precios, la obsolescencia, los clientes no atendidos y las devoluciones del producto.

Para la preparación de la toma física de inventario se debe considerar la estructura organizacional, políticas y procedimientos de las áreas responsables de realizar los inventarios.

Definición y adaptación de fechas

Los Gerentes/ Jefes de Planificación y Logística son los responsables de organizar la toma física de inventarios, deben establecer, coordinar y definir las fechas para la realización de los mismos, considerando los siguientes aspectos:

- Fecha de cierre contable
- Días con mayor número de entrega de pedidos
- Días con mayor número de ingreso de productos y/o materias de los proveedores
- Visitas de entes de control externo o internos
- Actividades de capacitación y/o integración

Una vez analizadas las variables indicadas, se presentarán la propuesta de las fechas asignadas para la realización de la toma física, de tal forma que las áreas involucradas (comercial, compras, contabilidad, administración, y auditoría) confirmen su participación en el proceso. Esta confirmación debe ser de manera escrita o electrónica.

Comunicación de las fechas pactadas

Una vez confirmadas las fechas de las tomas físicas entre los involucrados, los Gerentes/ Jefes de Planificación y Logística deben socializar las mismas a toda la organización, asegurándose que todas las áreas y niveles conozcan de las fechas acordadas.

De igual forma, se deberá comunicar a los clientes y proveedores las fechas límites para la entrega y recepción de inventario.

El Gerente de Contabilidad y el Director de CG y AI, están a cargo de las otras áreas que participan activamente en la toma física, por lo que deberán confirmar por escrito o mediante un correo electrónico la participación de sus colaboradores, coordinando a la interna de cada departamento el cumplimiento de lo pactado.

Es responsabilidad del Auditor gestionar la visita de auditoría externa a la toma física de inventarios.

Elementos de las Bodegas

Si bien las bodegas en donde se encuentran los productos a inventariar se deben caracterizar por el continuo orden y aseo, se recomienda que los Gerentes/ Jefes de Planificación y Logística conjuntamente con el Bodeguero verifiquen lo siguientes antes de la toma física:

- Aseo general de la bodega
- Adecuada marcación de las rutas de evacuación, así como la existencia de los elementos de primeros auxilios y el adecuado funcionamiento de la red contra incendios.
- Elementos de dotación suficientes y un buen estado para todos los funcionarios de la bodega, equipo de seguridad industrial.
- Estado de los montacargas, escaleras y demás elementos para el conteo en alturas.
- Adecuada calibración de los equipos de peso y lectura, necesarios para la realización de a toma física.

Productos a inventariar

Los Gerentes/ Jefes de Planificación y Logística y Bodeguero deberán verificar que se cumpla con los siguientes parámetros tanto de los productos a inventariar como de los que no formar parte del inventario de la organización:

- Ubicación de los producto en la localización que corresponde
- Identificación adecuada de los productos (sticker, código de barras, etc)
- Los productos obsoletos o dañados, deben estar separados del inventario en buen estado, así como deben estar plenamente identificados y/o rotulados
- Los productos que tienen mayor probabilidad de hurto deben estar adecuadamente custodiados, como por ejemplo radios, computadoras entre otros.
- Toda mercancía facturada que no pueda ser retirada para la fecha de inventario, deberá ser separada del mismo, adjuntando una copia de la documentación soporte de su facturación, así como deberá identificarse de forma visible que no forma parte del inventario.
- El inventario que se encuentre en custodia de terceros, deberá contar con toda la documentación soporte.

- Se debe definir la logística que tendrá la toma física del inventario en custodia de terceros, pues es fundamental que un funcionario de la organización verifique tanto su existencia como su estado.
- En caso de contar con bodegas en diferentes puntos geográficos, se debe coordinar el desplazamiento de los colaboradores que participaran en dichos inventarios.

Preparación del instructivo para el inventario

Toda toma física de inventario debe contar con un instructivo que sea lo suficientemente claro y entendible para los participantes del inventario, el mismo que debe ser elaborado por los Gerentes/ Jefe de Planificación y Logística y deberá ser difundido por lo menos con 48 horas de anticipación de la toma física. El cual contenga como mínimo lo siguiente:

- Fecha, hora y ubicación donde se realizará el inventario
- Indicaciones para el ingreso a la bodega
- Descripción de vestuario que debe llevar
- Horarios establecidos para alimentación
- Descripción de las funciones y responsabilidades de la Mesa de Control
- Nombre del colaborador Líder de Mesa de Control (personal de área contable).
- Relación de los funcionarios que hacen parte de la mesa de control, los cuales no deberán estar involucrados en la operación que administra y custodia los inventarios
- Definir y documentar los grupos de conteo para el primero, segundo y posible tercer conteo, los cuales deberán estar conformados por funcionarios diferentes a la administración del inventario a ser contado, así como deberán ser rotados entre los equipos de cada conteo.
- Asignar a los grupos de conteo al acompañamiento de un Líder de Equipo y Líder de Conteo.
- Límite de fechas para el ingreso y salida de producto tanto físico como en el sistema.
- Metodología a seguir para la realización del corte de documentos, así como relación de los documentos que deben ser objeto de dicho corte.

Funciones y Responsabilidades de la Mesa de Control

- Realizar un recorrido por la bodega, validando su correcta organización.
- Realizar el corte de documentos.
- Recibir y resolver las dudas e inquietudes que surjan antes y durante el inventario.
- Velar por el cumplimiento de los horarios y días asignados para la toma física.
- Verificar que todo el personal que participa en los conteos, cuentan con los elementos necesarios tanto de seguridad como de registro.
- Verificar la entrega de las planillas numeradas y no cuantificadas para el conteo.
- Validar la realización de los conteos, así como del tercer conteo en los casos que se requiera.
- Confirmar por medio de recorridos en las zonas, que toda localización inventariada cuenta con los registros que evidencian la realización de los conteos.
- Gestionar la rotación de los equipos entre el primer y segundo conteo.
- Una vez finalizado el inventario se debe verificar que por lo menos al inicio de todas las perchas o racks exista la evidencia del conteo.
- Acompañar el proceso de digitación y transferencia de la información de los inventarios.
- Coordinar el reporte con las diferencias definitivas.
- Acompañar la elaboración del ajuste realizado a las diferencias presentadas, previa autorización del nivel adecuado.
- Indicar la metodología a aplicar en el conteo físico, incluyendo instrucciones para el registro de las unidades contadas en las planillas, las cuales no deben tener tachones, ni enmendaduras y deben ser entregados con la firma de los miembros de equipo de conteo.

Capacitación para la realización del Inventario

Antes de la realización de la toma física, el Líder de Equipo planificará una charla corta con los colaboradores que participan en la toma física la cual debe orientarse a cubrir los siguientes aspectos:

- Identificación de las rutas de evacuación y ubicación de los elementos de primeros auxilios.
- Explicación de la organización de la bodega y de los productos (familias de productos, tamaño, almacenamiento ordenado, entre otros).

- Identificación de los productos que por sus características o composición son de cuidado en su manipulación.
- Identificación de las zonas en donde se encuentra el producto en mal estado.
- Instrucciones para el conteo de productos por peso o medidas.
- Identificación de los productos con su referencia para el registro en las planillas de conteo.
- Explicación de la utilización de las herramientas para el conteo, tales como lectores de código de barras, cuando aplique.
- Elementos de seguridad que se deben utilizar en la toma física.
- Descripción del trabajo en equipo que deben realizar los grupos conteo.

Durante el inventario los integrantes de las siguientes áreas conformaran el comité de la Mesa de Control:

Contabilidad

- Es responsabilidad del Líder de Conteo (Contabilidad) asegurar que en el sistema las bodegas estén cerradas, es decir, que no se permita realizar transacciones que afecten la integridad de la información del stock disponible.
- Es responsabilidad del Líder de Conteo (Contabilidad) realizar la entrega de las planillas asignadas para registrar los conteos a cada grupo.
- Es responsabilidad del Líder de Conteo (Contabilidad) el generar un reporte del sistema con los saldos del inventario antes de iniciar la toma física, conservando los registros de su generación.

Logística

- Es responsabilidad del Líder de Equipo (Logística) confirmar la asistencia de todos los participantes, verificando que todos los grupos de conteo se encuentren completos.

Mesa de Control

- La Mesa de Control debe verificar que se reciben todas las planillas de registro del conteo según su consecutivo, las mismas deben estar firmadas por el equipo de conteo.

- La Mesa de Control debe indicar cuales son los terceros conteos que se deben realizar.
- La Mesa de Control debe identificar los grupos de conteo con su correspondiente mesa de control, cuando debido al tamaño del inventario existen varias mesas de control.
- Al momento de realizar el segundo y tercer conteo, la Mesa de Control debe verificar que los grupos de conteo estén organizados de acuerdo a la planeación.

Es responsabilidad del **Auditor** lo siguiente:

- Verificar que los horarios planificados para el inicio de la toma física se cumplan.
- Verificar que las planillas asignadas para registrar los resultados del conteo, no incluyan las unidades que indica el sistema.
- Verificar que todos los participantes cuenten con los elementos de seguridad necesarios para realizar la toma física.
- Verificar el corte de documentos.
- Validar que no se realice ningún ingreso o salida de mercancía, de tal forma que los resultados del inventario no se vean afectados.
- Obtener evidencia de auditoria suficiente y apropiada respecto de la existencia y condición del inventario.
- Evaluar las instrucciones y procedimientos de la administración para registrar y controlar los resultados del conteo físico del inventario.
- Observar la realización de los procedimientos de conteo.
- Realizar pruebas físicas selectivas al recuento realizado por el equipo de conteo.
- Verificación por medio de muestras de piso de inventario obsoleto o dañado.
- Verificar por medio de muestreo el inventario cargado en Órdenes de Trabajo Abiertas.

Es responsabilidad del **Equipo de Conteo**:

- Realizar dos conteos a todos los elementos que conforman el inventario y en caso de registrar diferencias entre el primero y el segundo conteo, realizar un tercer conteo.

- Los grupos de conteo deben asegurarse de contar todas las existencias asignadas, así como deben dejar la evidencia de dichos conteos según instrucción.
- Los grupos de conteo no deben registrar enmendaduras ni tachaduras en las planillas de conteo.
- Cumplir con los horarios establecidos tanto para el inicio como para las pausas programadas.

Después de la realización del inventario se procede a realizar lo siguiente:

- Los integrantes de la Mesa de Control, ingresaran los conteos realizados en las hojas de cálculo utilizadas. El responsable principal de esta actividad es el Líder de Conteo (Contabilidad).
 - Ingresados los resultados, la Mesa de Control debe generar el reporte de las diferencias presentadas entre los saldos físicos y los del sistema.
 - Posteriormente los Gerentes / Jefes de Planificación y Logística conjuntamente con el Bodeguero deben aclarar las causas de las diferencias.
 - El Bodeguero entregara toda la documentación soporte de los movimientos de los productos o materiales que tuvieron diferencia.
 - Luego de determinar los ajustes correspondientes el Líder de Conteo y el Gerente / Jefe de Planificación y Logística prepararan un informe con los resultados del inventario faltantes y los sobrantes.
 - El Líder de Conteo enviara este informe a la Gerencia de Distribución y Abastecimiento, para la autorización de las reclasificaciones y ajustes correspondientes. La misma que cuenta con 5 días laborables para su aprobación. Días que contarán a partir de la fecha de notificación. Los ítems de inventario faltantes serán facturados y cobrados al Bodeguero responsable, para esto se contara con la colaboración del Departamento de Talento Humano.
- Mientras que los ítems de inventario sobrantes y extras serán registrados en el sistema de acuerdo a las consideraciones del Departamento de Contabilidad.
- No se netearán los faltantes con los sobrantes. Todos los ajustes deben ser debidamente documentados de forma escrita o mediante correos electrónicos.
- Es responsabilidad del Gerente de Contabilidad, el asegurar que una vez concluida la toma física de realicen los ajustes en los sistemas conforme las diferencias detectadas, para esto se establece un plazo no mayor a 10 días laborables, que serán

contados a partir de la aprobación de los ajustes. Para la realización de los ajustes se debe considerar los siguientes criterios:

- ✓ Hasta que se realicen los ajustes en el sistema los ítems faltantes se deberán transferir a una ubicación especial en el ERP correspondiente para no tener problemas con la disponibilidad con el cliente final.
 - ✓ Es responsabilidad del Gerente de Contabilidad concluir con el proceso de baja de productos dañados y obsoletos, observando la normativa aplicable para este efecto.
 - ✓ No aplica la justificación de faltantes a través de sobrantes o extras identificados durante la toma física de inventario.
 - ✓ Las reclasificaciones se pueden ejecutar bajo los siguientes criterios, sobre ítems de inventario de una misma marca, modelo, funcionalidad y cuya diferencia en costo no represente más de un 5% de diferencia entre cada unidad.
- Los Gerentes/ Jefes de Planificación y Planificación conjuntamente con el Departamento Contable coordinarán el registro de la provisión de inventario obsoleto y dañado. Esto en base a los análisis ABC 2, realizados por el Área de Planificación.
 - Auditoría realizará procedimientos sobre las cifras de los registros finales del inventario de la entidad para determinar si reflejan los resultados reales del conteo del inventario.

Sanciones

El incumplimiento de esta política por cualquiera de los participantes antes mencionados será considerado como desempeño no adecuado y se apegará a la política vigente.

El área de control de gestión y auditoría interna podrá realizar verificaciones de cumplimiento de esta política cuando se lo considere oportuno.

Control del stock del inventario en bodegas de repuestos del Concesionario

Automotriz

El control del stock del inventario que se realiza en las bodegas de repuestos del Concesionario Automotriz se obtiene de:

- La verificación física de los ítems existentes en su inventario.
- Ubicación y etiquetado de ítems físico y en el sistema de inventario.
- Justificación de las diferencias de inventario encontradas tanto en el físico como el sistema.
- Supervisión y control del personal responsable de las bodegas respecto de los resultados de las tomas físicas totales y cíclicas.

Dentro del control del stock del inventario que se realiza en las bodegas de repuestos podemos encontrar los siguientes riesgos:

Riesgo Técnico Fraude Interno:

- Establecer indicadores preventivos de fraude que permitan identificar movimientos inusuales que alerten a la línea de supervisión y áreas de control.

Riesgo Técnico Dirección y Liderazgo:

- Segmentar las funciones de control físico de inventario y comercialización de repuestos, accesorios y atención a talleres y clientes.
- Establecer o actualizar los procesos, políticas, procedimientos e indicadores necesarios para el control y mejora continua del control de inventario alineado a los objetivos de la división.
- Establecer los lineamientos para la toma física de inventarios (Política y procedimientos) de la toma física de inventarios, considerando las actividades a cumplir entre el bloqueo y desbloqueo de bodegas.

Riesgo Técnico Gestión de Inventario / Obsolescencia:

- Definir la responsabilidad del control de obsolescencia y tratamiento para bajas de inventario desde la solicitud hasta la destrucción de ítem de inventario.
- Definir un método para el monitoreo constante de la rotación del inventario para evitar la obsolescencia.

Riesgo Técnico Recursos Humanos:

- Formalizar la asignación de entrega recepción del puesto de trabajo y los activos relacionados al personal responsable.
- Establecer un plan de inducción al cargo que asegure las competencias y conocimientos del personal sobre las funciones asignadas y sobre las herramientas requeridas.

Riesgo Técnico Límites de Autoridad:

- Actualizar los contratos de gestión del personal responsables de la bodega (Asesor de Repuestos) y las líneas de supervisión directas.
- Analizar con Talento Humano la implicación de que niveles de supervisión actuales realicen actividades en Unidades Estratégicas de Negocio diferentes a la que se encuentran en nómina.

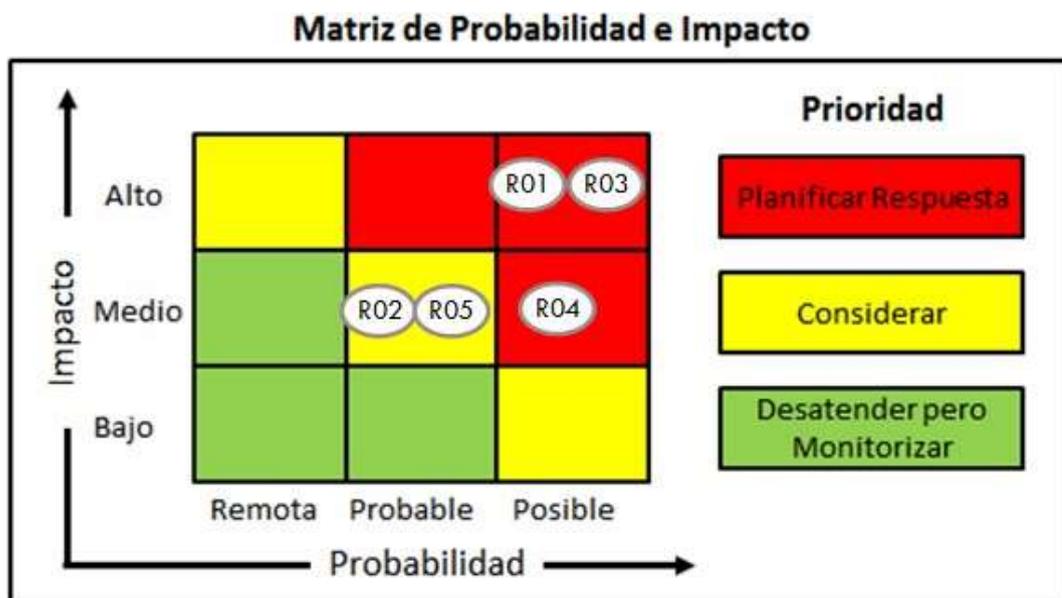


Figura 11 Matriz de Probabilidades e Impactos Inventarios Concesionario Automotriz

Tabla 2
Principales riesgos identificados.

	Riesgo teórico (RT)	Riesgo teórico	Control	Riesgo residual	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD (P)	AFECTACIÓN	IMPACTO (I)	PxI
R01	Fraude interno	4,5	1,05	- 3,45	Interno	Posible	Rentabilidad	Alto	Planificar respuesta
							Eficiencia operativa Imagen	Alto	Planificar respuesta
R02	Dirección y Liderazgo	5,25	3,7	- 1,55	Interno	Posible	Cumplimiento Rentabilidad	Alto	Considerar
							Eficiencia operativa Imagen	Medio	
R03	Gestión de inventarios y obsolescencia	3,25	2,4	- 0,85	Interno	Posible	Cumplimiento Rentabilidad		
							Eficiencia operativa Imagen	Alto	Planificar respuesta
R04	Recursos humanos	2	2,45	0,45	Interno	Posible	Cumplimiento Rentabilidad		
							Eficiencia operativa Imagen	Medio	Planificar respuesta
R05	Límites de Autoridad	2,75	4,4	1,65	Interno	Posible	Cumplimiento Rentabilidad		
							Eficiencia operativa Imagen	Medio	Considerar
							Cumplimiento		

- *Fuente: Concesionario Automotriz. En esta tabla se detalla los principales riesgos identificados entre los cuales tenemos el fraude interno; la falta de dirección y liderazgo; la inadecuada gestión de inventarios; la obsolescencia de productos y el recurso humano.*

Como mejorar la rotación de inventario

Los principales objetivos en la mejora de la rotación del inventario de la empresa se basan en cubrir las desviaciones presentadas en la demanda; independizar las estaciones de trabajo; proporcionar ventajas al planeamiento de la producción y en la restricción del abastecimiento inoportuno de materias primas.

Como disminuir el periodo de conversión de inventario

- Reducir los tiempos de llegadas de la nueva mercadería, efectuando los pedidos antes que se agote el stock de acuerdo a la demanda del producto.

- Rotación de inventario, esto implica vender más rápido, es la técnica de promociones, ofertas, descuentos sean estos por pronto pago sin que represente sacrificio excesivo de márgenes (José Alejandro RM, 2016).

El periodo de conversión del inventario se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de artículos vendidos}}{\text{Inventario (promedio)}}$$

Si se lo desea convertir a días la fórmula es diferente:

$$\text{Días de Inventario} = \frac{\text{Días del periodo}}{\text{Rotación del inventario}}$$

Debemos tener en cuenta que el Concesionario Automotriz que estamos analizando tiene considerado <30 días como Política de Rotación de Inventarios de Vehículos y <180 días como Política de Rotación de Inventarios de Repuestos y Accesorios; como particularidad debemos tener en cuenta que la fábrica de estos vehículos que comercializa el concesionario, está ubicada en el exterior y el proceso es que el concesionario coloca sus pedidos hoy; y, el tiempo de llegada de la mercadería hasta puerto de destino es de 60 días (30 días de producción y 30 días hasta su llegada al país).

Tabla 3

Rotación de Inventarios de Vehículos “Concesionario Automotriz”

ROTACION DE INVENTARIOS VEHICULOS	2013	2014	2015
Inventario Veh. Promedio	158.001,64	140.617,47	579.291,59
Rotación de Inventarios (Veces)	206,56	228,04	31,09
Días de rotación de Inventario Vehículos	2	2	12

Fuente: Concesionario Automotriz. En la siguiente tabla se detalla los valores de Inventario de Vehículos de los años 2013 al 2015; se calcula de acuerdo a esos valores el número de veces que rotan dichos inventarios y los días que constituyen dicha rotación.

Las medidas gubernamentales restrictivas, acompañada de la crisis económica que se encuentra inmersa el país, han contribuido a que la renovación de los inventarios de vehículos se vea deteriorado en los últimos años; pasando de un índice de rotación de 206 veces en el año en 2013, a 228 veces en el 2014 y 31 veces en el 2015.

La empresa cambia sus inventarios por cuentas por cobrar en 2 días en el año 2.013, igual que el 2014; y, para el año 2015 es de 12 días.

Como regla general, cuanto mayor sea el índice de Rotación de Inventario, más eficiente y rentable es la empresa. Una relación alta significa que la empresa está llevando a cabo un bajo nivel de inventario promedio en relación a las ventas. (Nava Rosillón, 2009).

Totalmente diferente es el análisis de la Rotación de Inventario de Repuestos y Accesorios que prácticamente supera los 180 días, ajustándose a los requerimientos de la Política de Rotación de Inventarios en el Concesionario:

Tabla 4

Rotación de Inventarios de Repuestos y Accesorios “Concesionario Automotriz”

ROTACION DE INVENTARIOS REPUESTOS Y ACCESORIOS	2013	2014	2015
Inventario R&A promedio	2.459.322,34	2.907.320,92	3.506.375,97
Rotación de Inventarios (Veces)	1,62	2,03	1,51
Días de rotación de Inventario R&A	226	180	242

Fuente: Concesionario Automotriz. En la siguiente tabla se detalla los valores de Inventario de Repuestos de los años 2013 al 2015; se calcula de acuerdo a esos valores el número de veces que rotan dichos inventarios y los días que constituyen dicha rotación.

Cada año ha sido más crítico el mantener niveles óptimos de rotación de inventarios de repuestos; pasando de un índice de rotación de 1.62 veces en el año 2013; 2.03 veces en el año 2014; y, 1.51 veces en el año 2015; llegando a convertirse el inventario en cuentas por cobrar cada 242 días y esto conlleva a mayores costos para le empresa.

Uno de los mayores enfoques que deben tener los Administradores del Concesionario Automotriz es definitivamente el Inventario que maneja dicho concesionario ya que tenemos dos situaciones totalmente diferentes entre el Inventario de Vehículos contra el Inventario de Repuestos y Accesorios. A pesar de que el sector automotriz tiene una compleja situación en las Importaciones de Vehículos el inventario de éste se refleja recién afectado en el año 2015 en cambio el Inventario de repuestos y accesorios su complejidad está radicado en los 3 años de análisis de la Rotación de Inventarios.

Al estudiar el Ciclo de Conversión de Efectivo y la Gestión del Stock de la empresa hemos observado el manejo eficiente de los inventarios, se ve reflejado en el número de días que rotan los mismos, lo cual indica que la Compañía deberá actuar sobre

los factores que dependen de ella para mejorar los niveles de rotación; entre otros; definir Objetivos, definir qué productos mantener en inventario, analizar la demanda, definir Políticas, definir sistemas de ventas por pedido o sobre existencias, definir sistemas de abastecimiento, definir sistemas de almacenamiento, definir normas para el manejo de la rotación de inventarios.

Capítulo III

Las cuentas por cobrar

En el presente Capítulo se determinará el tiempo que tarda la empresa en recuperar sus Cuentas por Cobrar; el proceso de cobranzas es importante ya que garantiza el ingreso de liquidez para la empresa; manteniendo Políticas de crédito efectivas con una excelente administración de cartera la compañía obtendrá la recuperación de liquidez que necesita.

Administración de las cuentas por cobrar

Consiste en el plazo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa. El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar también se conoce como días de venta pendiente de cobro y se calcula dividiendo las ventas de un periodo, entre el promedio de cuentas por cobrar del mismo periodo. (Eumed.net, 2015)

$$\text{PCC} = \text{Venta diaria a crédito} / \text{Cuentas por Cobrar}$$

El período promedio de cobranzas tiene 2 partes:

- ✓ El tiempo que transcurre desde que el cliente envía el pago.
- ✓ El tiempo que transcurre desde que se envía el pago y hasta que la empresa tiene los fondos en la cuenta bancaria.

El análisis de las cuentas por cobrar depende de las políticas de crédito establecidas por la empresa. Esta política se sustenta en variables que serán controladas y ligadas a condiciones financieras. Se debe de tener en cuenta las medidas fundamentales para reducir el ciclo de cobro. (Gestipolis.com, s.f.)

- Diferenciar a los clientes de acuerdo al reporte de antigüedad
- Selección rigurosa de los clientes
- Evaluar la calidad del crédito. Normas de créditos.
- Ejecutar una buena gestión de cobro con los mejores clientes (30 días) y dar un tratamiento especial a los que se califican como morosos.
- Aplicar los recargos por mora establecidos por la empresa.

Políticas de crédito

Es el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma, siendo estas Período de Crédito y Procedimientos de cobranzas.

Para determinar si una empresa está ejecutando adecuadamente sus políticas de crédito y cumplimiento con el pago a proveedores, dentro de los plazos pactados se necesita calcular el periodo de conversión del inventario (DPI), el periodo de cobranzas de las cuentas por cobrar (DPC) y los días promedios de pago (DPP).

Es fundamental vigilar el efecto de la política de crédito empleada, un saldo acreedor excesivo es muy costoso en relación con la inversión en cuentas por cobrar y su mantenimiento, mientras que uno demasiado pequeño puede provocar la pérdida de ventas rentables.

A lo largo de todo el proceso de otorgamiento crédito, se torna amplio y complejo el análisis de los aspectos y factores entre los cuales tenemos:

- Determinación de un mercado objetivo
- Evaluación de crédito
- Evaluación de condiciones en que se otorgan
- Aprobación del mismo
- Documentación y desembolso
- Política de cobro
- Administración del crédito en referencia, etc.

El establecer un sistema de crédito tiene como objetivo principal incrementar el volumen de sus ventas otorgando facilidades de pago al cliente con el fin de cumplir con el objetivo principal del concesionario.

El crédito está compuesto por:

- Solicitante del crédito
- Otorgante del crédito
- Documentos a cobrar
- Deudores morosos
- Garantías reales y prendarias
- Tasa de interés pactada
- Monto de crédito
- Plazos y modalidad de pago

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulante de la empresa. Toda empresa que otorga créditos a sus clientes a través de cualquiera de las modalidades descrita anteriormente deben contar con:

Departamento de riesgos crediticios:

Este departamento debe perseguir los siguientes objetivos:

- ✓ Los riesgos de la institución financiera deben mantenerse en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma.
- ✓ Determinar el riesgo que significara para la institución otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de una análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

Condiciones de crédito

Son convenios en los que las empresas y los clientes, acuerdan y se comprometen, tanto en cumplir como en llevar a cabo la forma y plazo de pago de una determinada operación comercial.

Procedimiento de cobranzas

Es el método que utiliza toda empresa para realizar sus cobranzas, se las puede llevar a cabo de la siguiente manera:

1. **Cobranza directa:** El cobro se lo realiza por la caja de la empresa.
2. **Cobranza por medio de cobradores:** Cobro personalizado que lo realiza personal directo de la empresa o pueden ser a través de instituciones bancarias. (Brachfield, Instrumentos para gestionar y cobrar impagados, 2012).

Forma de pago

Las empresas hoy en día tienen varias formas de recuperar sus cobranzas entre las cuales tenemos:

- ✓ Pago en Efectivo
- ✓ Pago en Cheque
- ✓ Pago con Transferencia Bancaria
- ✓ Pago con Tarjeta de crédito
- ✓ Pago con Payclub
- ✓ Pago con transferencias del exterior

La rotación de Cuentas por Cobrar mide cuantas veces al año se cobra las cuentas pendientes por cobrar y se vuelve a prestar:

$$\text{Rotación de CXC} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{CXC (promedio)}}$$

Los días de venta en rotación de cuentas por cobrar miden el promedio de días que tarda en cobrarse las cuentas pendientes de cobro y se vuelve a prestar el dinero:

$$\text{Período Promedio de Cobranzas (DPC)} = \frac{\text{Días del período}}{\text{Rotación CXC}}$$

Al analizar el Concesionario Automotriz notamos que en el año 2013 se tardó un promedio de 9 días en recuperar las Cuentas por Cobrar, al igual que en el año 2014 tardó 7 y en el año 2015 se tardó 13 días, podemos interpretar que esto se dio por la crisis que actualmente el país atraviesa pero que a pesar del incremento de recuperación en días del año 2015 ha sido eficiente la Gestión de Cartera considerando que el objetivo que tiene la compañía es que éste Indicador sea <20, a pesar de tener como Política de crédito 30 días de plazo.

Tabla 5

Rotación de Cuentas por Cobrar “Concesionario Automotriz”

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	2013	2014	2015
Cuentas por cobrar promedio	1.259.872,00	966.660,50	1.266.744,00
Rotación Cuentas por cobrar (Veces)	39,12	54,06	27,77
Días de retorno del efectivo	9	7	13

Fuente: Concesionario Automotriz. En la siguiente tabla se detalla los valores en que rotan las Cuentas por pagar del Concesionario Automotriz en los años 2013 al 2015; se calcula de acuerdo a esos valores el número de veces que rota los pagos a proveedores.

Debemos tener en cuenta que la Recuperación de Cartera en una empresa es una de las variables más importantes ya que de la eficiencia de su manejo la liquidez de la empresa y el capital de trabajo mejoran o empeoran.

El Concesionario Automotriz debe mantener los buenos índices de rotación de Cuentas por Cobrar que ha manejado y que lo vemos reflejado en los 3 años de análisis, para ellos es importante recomendar que se puede manejar la Metodología de las Cuatro C's:

✓ **Carácter**

Analizar quién es el solicitante sea persona natural o jurídica y cuál es su moralidad comercial.

✓ **Capacidad**

Análisis cualitativo y cuantitativo, es decir si puede o no pagar ya sean personas naturales o jurídicas.

✓ **Capital**

¿Cómo Pagará? ¿Cuánto puede Pagar? ¿Si no puede o no quiere pagar? ¿Se le puede forzar a que pague? Esto aplica ya sea personas naturales o jurídicas.

✓ **Condiciones**

Condiciones generales de las actividades comerciales y económicas.

- Fluctuaciones y cambios de créditos.
- Alteraciones políticas y económicas.
- Cambios en materia legislativa.
- Condiciones competitivas del mercado.
- Seguimiento permanente a la realidad nacional e internacional.

En las condiciones internas podemos tener en cuenta el Contrato de crédito aplicar, límites de crédito, Garantías, Descuentos, Intereses de mora, amortización y plazos.

Política de crédito actual que mantiene el Concesionario Automotriz:

- **Línea de vehículos crédito directo**

Cuando la venta se realice directamente en nuestros puntos de venta, la opción de financiamiento que se ofrecerá a los clientes será la que indique la Dirección Financiera del Concesionario.

Sin embargo, en casos excepcionales la empresa podrá financiar directamente bajo las siguientes condiciones:

Tabla 6
Condiciones Línea de Vehículos Crédito Directo

Monto:	Plazo:	Tasa:
Se podrá financiar el valor de la entrada, hasta el 40% del valor de la entrada de créditos aprobados por una institución financiera.	El plazo máximo de otorgamiento de un crédito para financiamiento de entrada será de hasta seis meses.	Cuando se financie a un plazo menor a tres meses, se podrá no cobrar tasa de interés, siempre y cuando tampoco se aplique el descuento. En este caso el costo financiero tendrá
Se podrá financiar hasta el 70% del valor del vehículo, sin que exista financiamiento de una institución financiera.	El plazo máximo de otorgamiento de un crédito para financiamiento completo será de hasta 12 meses.	que ser menor o igual al descuento autorizado en el precio de venta del vehículo.

Fuente: Concesionario Automotriz. En la siguiente tabla se detalla las condiciones del crédito directo para la venta de vehículos en el Concesionario Automotriz; básicamente el monto, plazo y la tasa.

El monto vigente de créditos otorgados bajo esta modalidad no deberá exceder del 20% de las ventas mensuales para vehículos livianos y 30% para vehículos de procedencia americana.

En los casos en los que el costo financiero supere al descuento autorizado y el plazo de financiamiento sea mayor a tres meses se cobrará la tasa de interés que la Dirección Financiera del Concesionario defina o la tasa máxima convencional publicada por el Banco Central.

Para incumplimientos se cobrará la tasa de mora publicada por el Banco Central a partir de la fecha en que el plazo de pago quede vencido. Toda excepción a esta política será aprobada por la Dirección Financiera del Concesionario o la Gerencia General de la empresa.

Garantías:

Financiamiento de hasta el 40% del valor de la entrada:

1. Se recibirán cheques de una cuenta en el Ecuador del deudor a nombre de la razón social del Concesionario Automotriz con las fechas de pago correspondientes. No se aceptarán cheques de terceras personas o cheques girados sobre el exterior.
2. El deudor deberá firmar un pagaré. En el caso excepcional que se reciba un cheque de un tercero, este deberá firmar como garante en el pagaré.
3. Se solicitará un garante en el caso que se considere conveniente a criterio de la Dirección Financiera del Concesionario.

Financiamiento de hasta el 70%:

1. Se recibirán cheques de una cuenta en el Ecuador del deudor a nombre de la razón social del Concesionario Automotriz con las fechas de pago correspondientes. No se aceptarán cheques de terceras personas o cheques girados sobre el exterior.
2. Se firmaran contratos de compra-venta con reserva de dominio. Estos documentos serán debidamente inscritos en el Registro Mercantil. O en el caso de que se constituya Fideicomiso Mercantil el cliente firmará todos los documentos de adhesión al fideicomiso.
3. El deudor deberá firmar un pagaré. En el caso excepcional que se reciba un cheque de un tercero, este deberá firmar como garante en el pagaré.
4. Se asegurarán los vehículos por el plazo del crédito y se incluirán dentro de una póliza madre que corresponde al Concesionario Automotriz. El cliente deberá entregar el certificado de Cobertura debidamente firmado, indicándose el número de la póliza a la que pertenece.
5. Se solicitará un garante en el caso que se considere conveniente a criterio de la Jefatura de Crédito del Concesionario Automotriz.
6. Se solicitará la instalación de dispositivos de bloqueo así como la firma de una carta de cesión de derechos por parte del cliente en la que autorice al Concesionario Automotriz a solicitar la inmovilización de vehículo el momento que estime conveniente.

• Crédito directo a subdistribuidores y patios

Cuando la venta se realice a subdistribuidores y/o patios de venta de vehículos, el Concesionario Automotriz tendrá la opción de financiarlos bajo las siguientes condiciones en la que previamente se asignarán cupos máximos de crédito por subdistribuidor/patio, los

mismos que deberán ser revisados semestralmente de acuerdo a las condiciones del negocio en ese momento. El total acumulado de créditos otorgados bajo esta modalidad no deberá exceder del 20% de la venta total de vehículos.

Tabla 7
Crédito directo a Subdistribuidores y Patios

Monto:	Plazo:	Tasa:
Para patios de venta de vehículos usados el cupo máximo por patio será de US\$100.000.	El plazo máximo de pago de vehículos nuevos es de 60 días contados a partir de la fecha de emisión de la factura y de vehículos usados hasta 90 días contados a partir de la fecha de entrega del auto. Si el vehículo es vendido antes de esa fecha el pago será realizado inmediatamente al Concesionario Automotriz.	No se cobrarán intereses en el financiamiento de los plazos establecidos. Para incumplimientos se cobrará la tasa de mora publicada por el Banco Central a partir de la fecha en que el plazo de pago quede vencido.
Para el caso de subdistribuidores el cupo máximo por cada subdistribuidor será de US\$100.000.		

Fuente: Concesionario Automotriz. En la siguiente tabla se detalla las condiciones del crédito directo para la venta de vehículos para los Subdistribuidores y Patios del Concesionario Automotriz; básicamente el monto, plazo y la tasa.

Garantías:

✓ Para vehículos nuevos:

1. Se recibirán cheques de una cuenta en el Ecuador del deudor a nombre del Concesionario Automotriz con las fechas de pago correspondientes. No se aceptarán cheques de terceras personas o cheques girados sobre el exterior.
2. El deudor deberá firmar un pagaré por cada operación de crédito.
3. Se solicitará un garante en el caso que se considere conveniente a criterio de la Dirección Financiera del Concesionario.

✓ Para vehículos usados:

1. Se recibirán cheques de una cuenta en el Ecuador del deudor a nombre del Concesionario Automotriz con las fechas de pago correspondientes. No se aceptarán cheques de terceras personas o cheques girados sobre el exterior.
2. El deudor deberá firmar un pagaré por el total del cupo aprobado.
3. Se solicitará un garante en el caso que se considere conveniente a criterio de la Dirección Financiera del Concesionario.

- **Línea de repuestos**

No se otorgará créditos en mostrador. Solo se otorgará financiamiento a clientes especiales, definidos como especiales por la Gerencia General o Gerencia de Repuestos. Adicionalmente se podrá financiar aseguradoras, talleres de servicio, empresas, etc.

Tabla 8
Condiciones Línea de Repuestos

Monto:	Plazo:	Tasa:
El monto máximo de financiamiento será de US\$3.000.	El plazo a financiar será de hasta 30 días.	No se cobrará una tasa de interés.

Fuente: Concesionario Automotriz En la siguiente tabla se detalla las condiciones del crédito directo para la venta de repuestos en el Concesionario Automotriz; básicamente el monto, plazo y la tasa.

Garantías:

1. Se recibirán cheques de una cuenta en el Ecuador del deudor a nombre del Concesionario Automotriz con las fechas de pago correspondientes. No se aceptarán cheques de terceras personas o cheques girados sobre el exterior.
2. El deudor deberá firmar un pagaré. En el caso excepcional que se reciba un cheque de un tercero, este deberá firmar como garante en el pagaré.

- **Crédito a mayoristas**

Previamente se asignarán cupos máximos de crédito por mayorista. Los mismos que deberán ser revisados semestralmente de acuerdo a las condiciones del negocio en ese momento. El total acumulado de créditos otorgados bajo esta modalidad no deberá exceder US\$200.000.

Tabla 9
Condiciones Crédito a Mayoristas.

Monto:	Plazo:	Tasa:
En cualquier caso el cupo máximo por mayorista será de hasta US\$25.000.	El plazo máximo de otorgamiento de un crédito será de hasta 90 días.	No se cobrará una tasa de interés.

Fuente: Concesionario Automotriz En la siguiente tabla se detalla las condiciones del crédito directo para los Mayoristas de repuestos del Concesionario Automotriz; básicamente el monto, plazo y la tasa.

Garantías:

1. Se recibirán cheques de una cuenta en el Ecuador del deudor a nombre del Concesionario Automotriz con las fechas de pago correspondientes. No se aceptarán cheques de terceras personas o cheques girados sobre el exterior.
2. El deudor deberá firmar un pagaré por el valor del cupo aprobado.
3. Se solicitará un garante en el caso que se considere conveniente a criterio de la Dirección Financiera del Concesionario o la Jefatura de Crédito del Concesionario Automotriz.

- **Línea de taller**

No se concederá crédito a los clientes del servicio de taller a excepción de los que sean aprobados por la Gerencia General o Gerencia de Talleres, en cuyo caso tendrán las siguientes características:

Tabla 10

Condiciones Línea de Taller.

Monto:	Plazo:	Tasa:
El monto máximo de financiamiento será de US\$3.000.	El plazo máximo de otorgamiento de un crédito	No se cobrará una tasa
Para el caso de empresas se revisará cada caso.	será de hasta 30 días.	de interés.

Fuente: Concesionario Automotriz. En la siguiente tabla se detalla las condiciones del crédito directo para la venta de servicios en talleres del Concesionario Automotriz; básicamente el monto, plazo y la tasa.

Garantías:

1. Se recibirá cheque de una cuenta en el Ecuador del deudor a nombre del Concesionario Automotriz con la fecha de pago correspondiente. No se aceptarán cheques de terceras personas o cheques girados sobre el exterior. Se podrá no pedir cheque a criterio de la Gerencia General de o la Dirección Financiera del Concesionario Automotriz.

- **Aseguradoras**

El Concesionario Automotriz definirán con que aseguradoras trabajar bajo las siguientes condiciones:

Tabla 11

Condiciones de las aseguradoras.

Monto:	Plazo:	Tasa:
El monto máximo de financiamiento será de hasta US\$15.000 por aseguradora.	El plazo máximo de otorgamiento de un crédito será de hasta 30 días.	No se cobrará tasa de interés.

Fuente: Concesionario Automotriz En la siguiente tabla se detalla las condiciones del crédito directo para compañía Aseguradoras que trabajan con el Concesionario Automotriz; básicamente el monto, plazo y la tasa.

Garantías:

No se solicitará garantía alguna. Pero se solicitará a la aseguradora se envíe un e-mail o carta formalizando el pedido del crédito y comprometiéndose en el pago de lo adeudado tanto en la línea de repuestos como de taller.

Procedimiento

1. El Concesionario Automotriz calificará las aseguradoras a cuales se les otorgará financiamiento.
2. No se entregará el vehículo sin la orden de salida emitida por la aseguradora.

Consideraciones especiales

- No se otorgará ningún crédito sin la aprobación del Jefe de Cobranzas, la Dirección Financiera o el Gerente General de Concesionario Automotriz.
- Pasados los plazos de pago estipulados se debe cobrar una tasa de mora la misma que será la tasa de mora vigente del Banco Central.
- Mensualmente la Jefatura de Cobranzas emitirá los reportes de los créditos otorgados por línea de negocio y su estado.
- Mensualmente la Jefatura de Cobranzas emitirá los reportes de los cupos utilizados por cliente dentro de línea de crédito aprobada.
- Anualmente el Concesionario Automotriz calificará las aseguradoras con las que se puede trabajar con financiamiento y con las que los clientes pueden asegurar los vehículos.
- Trimestralmente el Concesionario Automotriz enviará un reporte de la tasa activa vigente.
- El Comité de Gestión fijará los montos totales de crédito hasta los que se puede llegar.

- Los clientes que estuvieren más de tres meses vencidos se los enviará al proceso judicial.
- La Jefatura de Cobranzas tendrá un cupo de aprobación de hasta US\$2.000 por operación tanto en taller como en repuestos.
- Es responsabilidad del Concesionario Automotriz revisar el cumplimiento de esta política así como de las revisiones semestrales a las líneas de crédito concedidas.

En el presente Capítulo estudiamos las Cuentas por Cobrar y observamos que se debe tener en cuenta que la Recuperación de Cartera en una empresa es una de las variables más importantes ya que de la eficiencia de su manejo la liquidez de la empresa y el capital de trabajo mejoran o empeoran.

El Concesionario Automotriz debe mantener los buenos índices de rotación de Cuentas por Cobrar que ha manejado y que lo vemos reflejado en los 3 años de análisis, para ellos es importante recomendar que se puede manejar la Metodología de las Cuatro C's; Carácter; Capacidad; Capital y Condiciones.

Capítulo IV

Las cuentas por pagar

En el presente Capítulo se determinará la variable de estudio basada en las Cuentas por Pagar en el Ciclo de Conversión del efectivo cuyo tiempo tarda la empresa en pagar sus cuentas por pagar; si los tiempos de pago son largos puede que los ciclos de efectivo sean menores y es favorable para la compañía siempre y cuando no interrumpa con los abastecimientos del inventario.

Gestión de las cuentas por pagar

Las cuentas por pagar se originan en las transacciones comerciales donde se compra mercaderías necesarias para el giro del negocio.

El período promedio de pago es el tercer componente del Ciclo de Conversión de efectivo, y comprende los días promedio que la Compañía tarda en liquidar los compromisos adquiridos al comprar la materia prima y los gastos operacionales. Su fórmula es la siguiente:

$$PCP = \text{Compras} / \text{Cuentas por pagar}$$

Según Lawrence Gitman “el objetivo de la empresa es pagar de la manera más lenta posible sin dañar su calificación de crédito, es decir las cuentas se deben pagar en el último día posible, según las condiciones de crédito negociadas”.

La tendencia del índice de rotación de cuentas por pagar del Concesionario Automotriz, es en alza; pasando de 7 días en el año 2013 a 11 días en el año 2015 (8 días en el año 2014).

Tabla 12

Rotación de Cuentas por Pagar “Concesionario Automotriz”

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	2013	2014	2015
Cuentas por pagar promedio	614.675,00	771.426,00	779.919,00
Rotación Cuentas por pagar (Veces)	48,98	43,62	32,15
Días de Cuentas por pagar	7	8	11

Fuente: Concesionario Automotriz. En la siguiente tabla se detalla los valores en que rotan las Cuentas por pagar del Concesionario Automotriz en los años 2013 al 2015; se calcula de acuerdo a esos valores el número de veces que rota los pagos a proveedores.

El objetivo que actualmente tiene la empresa es que las cuentas por pagar sea mayor a 45 días su pago a pesar que la Política que mantiene el Concesionario Automotriz es de 30 días el pago a sus proveedores.

Política de proveedores actual que mantiene del Concesionario Automotriz:

- **Objetivos:** Establecer condiciones para realizar pagos a proveedores de acuerdo con los requerimientos contables y de control interno. Esta política rige para el pago a proveedores de bienes y servicios en general.
- **Políticas:** El manejo, control y aprobación de los pagos a proveedores estará a cargo del Departamento de Tesorería y será el responsable de comunicar a los proveedores las políticas establecidas en la compañía.
- **Comprobantes:** El pago por la adquisición de un bien o servicio se realizará únicamente con el comprobante de venta original (factura, nota de venta, liquidación de compras). No se realizará ningún pago que no cumpla con esta condición.
- **Plazos de Pago:** Las facturas aprobadas serán canceladas en un periodo de 30 días contados a partir del ingreso de la factura al sistema. Los pagos aprobados se realizarán semanalmente todos los martes por intermedio del Banco Bolivariano en el horario de 11:00 AM a 16:00 PM.

Procedimientos para pago de Proveedores:

Recepción, Verificación y Contabilización de las Facturas: Cada área que solicita la compra recibirá diariamente las facturas originales y procederá a realizar el respectivo ingreso al sistema para lo cual hace firmar las facturas de la línea de Supervisión respectiva.

Una vez ingresadas al sistema se entregan las facturas al Asistente Contable, quién revisará que hayan sido ingresadas correctamente y afectando al respectivo gasto.

Luego de revisadas son entregadas al Departamento de Tesorería quién planifica para el respectivo pago una vez que cumpla su respectivo vencimiento.

Pago a proveedores: Tesorería mediante un listado emitido del sistema en donde refleja las fechas de vencimiento empieza con el proceso de pago; escoge las facturas físicas de manera alfabética y cuyo vencimiento comprenda la semana que cancelará; una

vez clasificadas las facturas se procede a marcar en el sistema una por una como seleccionada, luego se procede a modificar la forma de pago según corresponda, se arma el lote, se procede a actualizar los pagos para que estos sean ya clasificados para su cancelación y finalmente se procesa eligiendo el banco por el cual se realizara la cancelación.

Una vez realizado este proceso ingresamos a otro modulo del sistema en el cual seleccionamos los proveedores que generamos y realizamos mediante opción del sistema la suma total de lo que se procederá a cancelar y a su vez eligiendo la opción correspondiente de tipo de documento a cancelar; es decir escogemos facturas para poder generar un archivo plano que permite cargar en el SAT Bolivariano mediante el servicio de Pago a Proveedores escogiendo la fecha de vencimiento y escribiendo la descripción de dicho pago.

Una vez emitida la orden se procede a enviar un email a las personas que registran en el banco como niveles de aprobación, para que puedan ingresar a la plataforma del banco y aprueben las órdenes las cuales constan de 2 niveles.

Aprobados ambos niveles, el Jefe de Tesorería procede a actualizar la fecha en la que se generara el pago, esto se realiza en el caso de que el pago no sea el mismo día en que fue realizada la carga de órdenes, luego de esto se procede a transmitir la orden y automáticamente se procede a emitir correos mediante el sistema comunicando a los proveedores el proceso de su pago.

El email le llega a cada uno de los proveedores que tengan pago en donde se le indica la fecha, el horario y las facturas a cancelar para que pueden retirar su pago.

Una vez culminado el proceso de pago proveedores se debe realizar la finalización de los pagos efectuados de la semana, se procede a ingresar a la plataforma del banco correspondiente generando un reporte de los pagos que fueron retirados en dicha semana por cada proveedor.

Una vez generado el reporte se procede a convertirlo en la extensión .txt para que pueda ser subido a la plataforma del sistema con un proceso llamado efectivización, cuando este ingresado en el sistema el archivo generado del banco es cruzado con los pagos efectuados modificando su número de cheque real y generando a su vez los comprobantes de egresos.

Adicional a este proceso debemos efectuar el control de las órdenes según la plataforma del banco, realizando un archivo en Excel el cual es completado manualmente verificando que los valores sean los correctos tanto en el banco como en el sistema.

Para completar el proceso de Control de órdenes el archivo que se realizó manualmente debe ser subido al sistema, el cual se actualiza para su registro correspondiente.

El desarrollo de éste Capítulo como dice Lawrence Gitman “el objetivo de la empresa es pagar de la manera más lenta posible sin dañar su calificación de crédito, es decir las cuentas se deben pagar en el último día posible, según las condiciones de crédito negociadas”. Nos ha demostrado que estratégicamente el Concesionario Automotriz debe demorar en pagar a sus proveedores porque con ello logra una administración eficiente del efectivo y paralelamente deben forjar tener una ágil gestión de cobranzas acorde a un eficiente retardo en los pagos.

Capítulo V

Estrategias para el manejo del ciclo de conversión de efectivo

En el presente Capítulo se determinará estrategias para que el Ciclo de Conversión de Efectivo se realice en el menor tiempo posible recuperando de manera óptima las Cuentas por Cobrar; controlando constantemente las Cuentas por Pagar y rotando eficientemente los inventarios dentro de una compañía.

El ciclo de operación de una empresa consta de tres actividades primordiales:

- Compra de insumos.
- Elaboración del producto.
- Venta del producto.

Todas las empresas generan flujos de efectivo; pueden ser irregulares cuando las compras son canceladas antes que los ingresos entren al flujo de la empresa y son inciertos porque no se las ventas y costos futuros no se pueden determinar.

Entre los factores determinantes para que el Concesionario Automotriz pueda funcionar adecuadamente debe:

- Mantener un saldo de efectivo que permita pagar sus Cuentas por Pagar al vencimiento.
- Invertir en activos de corto plazo.
- Invertir en Inventarios que permitan cubrir los pedidos de los clientes con mercadería surtida.
- Conceder crédito a sus clientes con lo cual se invierte en cuentas por pagar.



Figura 12 Ciclo Conversión de Efectivo. Se detalla el Ciclo operativo que es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado.

El ciclo de operación es igual a la duración de los períodos de conversión de inventarios y de cuentas por cobrar.

Ciclo de Operación = Período de conversión de inventarios + Período de conversión de cuentas por cobrar:

$$CO = PCI + PCC$$

El período de conversión de inventarios es el tiempo necesario para producir y vender el producto. El período de conversión de cuentas por cobrar ó período promedio de cobranzas representa el tiempo necesario para cobrar los ingresos por concepto de ventas.

Ciclo de conversión de efectivo = Ciclo de operación - Período promedio de pago:

$$CCE = CO - PPP$$

Para el caso analizado, del Concesionario Automotriz, vamos a continuación a analizar el ciclo de conversión del efectivo, de acuerdo a lo desarrollado en los párrafos anteriores, Para el cálculo del DCI (Días de cobro de Inventarios), se está estimando una media de la Compañía, dado que tiene varias líneas de negocio y cada una con distintos periodos de conversión.

Tabla 13

Días Promedio de Inventarios “Concesionario Automotriz”

	201		2014	2015
	3			
Días Promedio de Inventario Vehículos	2		2	12
Días Promedio de Inventario Tránsito	60		60	60
Total	62		62	72
Días Promedio de Inventario Repuestos	226		180	242
Días Promedio de Inventario Promedio	111		97	123

Fuente: Concesionario Automotriz. En esta tabla se detalla los días promedios de los diferentes inventarios que mantiene el concesionario automotriz en los años 2013 al 2015.

La tendencia del índice CCE, indica que cada año es incremental la necesidad de financiación, dado que los días de estacionamiento del dinero tanto en inventarios como en cartera son mayores. Esta tendencia está sustentada en las difíciles condiciones que se encuentra cursando el país; misma que causa restricción del mercado y una recesión que conlleva a los posibles demandantes a prevalecer el criterio de minimizar las compras de bienes suntuarios.

Tabla 14*Ciclo de conversión del efectivo “Concesionario Automotriz”*

	2013	2014	2015
Días Promedio De Inventario	111	97	123
(+) Días Promedio De Cobro	9	7	13
(-) Días Promedio De Pago	-7	-8	-11
Ciclo Conversión De Efectivo	113	96	125

Fuente: Concesionario Automotriz En la siguiente tabla se detalla los días promedios para calcular el ciclo de conversión de efectivo del Concesionario Automotriz en la que interviene Inventario, Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar.

La necesidad de financiamiento del concesionario automotriz seria la siguiente, tomando en consideración el promedio diario de costos y gastos necesarios para la operación.

Tabla 15*Necesidad de Financiamiento “Concesionario Automotriz”*

	2013	2014	2015
Promedio Diario Costo Ventas	122.063	127.580	86.605
Necesidad de Financiamiento	13'764.664	12'193.306	10'800.047

Fuente: Concesionario Automotriz En la tabla se detalla los cálculos de la Necesidad de Financiamiento que requiere el Concesionario Automotriz en los años 2013 al 2015.

Para lograr una administración eficiente del efectivo se deben considerar lo siguiente:

- **Agilización de cobranzas.**

El Concesionario Automotriz tiene una muy buena recuperación de cartera sus porcentajes de cartera vencida no supera el 2% salvo el año 2015 que fue el 5.19% cuya composición básicamente es por facturas de vehículos no regularizados, es decir el vendedor factura la unidad pero falta completar algún proceso que permita entregar el vehículo y poder regularizar la Cuenta por cobrar:

Tabla 16*Resumen Cartera “Concesionario Automotriz” año 2013*

Mes	Diciembre
AÑO	2013
Cartera vencida	17.448,28
Cartera vigente	937.431,60
% Cartera vencida/Total cartera	1,83%
% Cartera vigente	98,17%

Fuente: Concesionario Automotriz En la siguiente tabla se detalla la Cartera Vencida; Cartera Vigente y los respectivos % de cartera del Concesionario Automotriz en el año 2013.

Tabla 17*Resumen Cartera “Concesionario Automotriz” año 2014*

Mes	Diciembre
AÑO	2014
Cartera vencida	15.821,15
Cartera vigente	979.334,69
% Cartera vencida/Total cartera	1,59%
% Cartera vigente	98,41%

Fuente: Concesionario Automotriz En la siguiente tabla se detalla la Cartera Vencida; Cartera Vigente y los respectivos % de cartera del Concesionario Automotriz en el año 2014.

Tabla 18*Resumen Cartera “Concesionario Automotriz” año 2015*

Mes	Diciembre
AÑO	2015
Cartera vencida	82.496,32
Cartera vigente	1.508.280,94
% Cartera vencida/Total cartera	5,19%
% Cartera vigente	94,81%

Fuente: Concesionario Automotriz En la siguiente tabla se detalla la Cartera Vencida; Cartera Vigente y los respectivos % de cartera del Concesionario Automotriz en el año 2015.

Retardo en los pagos.

La flotación (fluctuación) es un componente del periodo promedio de pago de la empresa. En este caso, la flotación está a favor de la empresa.

En resumen, la investigación nos demuestra que una política global razonable para la administración de la flotación sería:

- Cobrar los pagos lo más rápido posible, porque una vez que el pago está en el correo, los fondos pertenecen a la empresa.
- Retrasar el pago a proveedores, porque una vez hecho el pago, los fondos pertenecen al proveedor.
- Concentración de efectivo. Es el proceso utilizado por las empresas para tener servicios de caja de seguridad y otros depósitos en un banco, llamado banco de concentración. La concentración de efectivo tiene tres ventajas principales:
- Crea una gran cantidad de fondos para hacer inversiones en efectivo a corto plazo. La partida de inversión más grande también permite que la empresa elija de entre una gran variedad de instrumentos de inversión a corto plazo.

- Concentrar el efectivo de la empresa en una cuenta mejora su seguimiento y control interno.
- Tener un banco de concentración permite a la empresa implementar estrategias de pago que reduzcan los saldos de efectivo inactivos.
- Cuentas en ceros. Son cuentas para gastos que siempre tienen un saldo de cero al final del día porque la empresa deposita dinero sólo para cubrir los cheques expedidos conforme se presentan para su pago cada día.
- Inversión en valores negociables. Son instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que devengan intereses, que se pueden convertir con facilidad en efectivo. Los valores negociables están clasificados como parte de los activos líquidos de la empresa. La empresa los utiliza para obtener un rendimiento de los fondos temporalmente ociosos.

Capítulo VI

Conversión de efectivo

En el presente capítulo realizaremos un Análisis de los mecanismos que permitan a la empresa optimizar el Ciclo Conversión de Efectivo; obviamente considerando el entorno sobre el cual se desarrolla el negocio. El sector automotriz es uno de los sectores amenazados ante la actual crisis que vive el país y de donde el Gobierno intenta sacar recursos para equilibrar su balanza de pagos; sin embargo ello afecta al desenvolvimiento de la actividad operativa; como por ejemplo restricción de cupos; condiciones adversas en materia arancelaria; políticas gubernamentales tendientes a limitar el campo de acción de las compañías del sector automotriz; restricción del mercado laboral, que limita la demanda hacia el sector.

Ante todo este panorama adverso, se debe ser muy eficiente con las políticas de manejo de inventarios como de cuentas por cobrar con la finalidad de mejorar la necesidad de financiamiento.

De la evaluación de las condiciones actuales de la empresa se ve funcional para acortar el ciclo de conversión de efectivo, actuar sobre los siguientes ejes:

Disminuir el periodo de conversión de inventario: Esto se consigue analizando los procesos de pedidos de inventario para determinar aquellos innecesarios para el giro del negocio o que ocasionan una rotación contraria a los propósitos de la Compañía.

Reducir los tiempos de llegada de la nueva mercancía: efectuando los pedidos antes de que se agote el stock de acuerdo a la demanda del producto.

Reducir el tiempo de almacenaje, y esto se consigue vendiendo más rápido; hay varias formas para vender más rápido, se debe trabajar de cerca con el área comercial para elaborar estrategias acerca de promociones, ofertas e incluso otorgar créditos según el perfil de cliente.

Disminuir el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar: Aquí se contemplan dos cosas: la primera se relaciona con los clientes al contado, donde es recomendable motivar al equipo de cobranza y desarrollar una estrategia de cobranza geográfica y segmentada. La segunda situación se relaciona directamente con los clientes a crédito, en este caso hay que motivarlos a que paguen a tiempo y una de las formas es brindarles descuentos, con el fin de que cancelen su deuda incluso antes del vencimiento.

Buenas relaciones con los clientes: Son el eje fundamental de los negocios y para disminuir el periodo de cobranza es indispensable mantenerlas. Ello se puede conseguir

entregando productos de calidad en el plazo establecido como también proporcionando un servicio post-venta adecuado y con canales accesibles.

Aumentar el periodo en que se difieren las cuentas por pagar: Para ello debe negociar más días de crédito con proveedores, sin perjudicar la propia imagen y reputación de crédito de la empresa. Las negociaciones deben ejecutarse de tal forma que se evite el incremento de costos o se limite la provisión de materias primas o mercadería retrasando el proceso de venta.

Observar estos ejes de la manera como se recomienda debería permitirle a la empresa no sólo establecer planes de mejora de los Flujos de efectivo sino además optimizar sus resultados.

Conclusión

Al estudiar el Ciclo de Conversión de Efectivo y la Gestión del Stock de la empresa observamos el manejo eficiente de los inventarios, se ve refleja en el número de días que rotan los mismos, ya que con ello la empresa conoce el momento de actuar sobre los factores que pueden mejorar los niveles de rotación; se logró constatar definir objetivos, definir qué productos mantener en inventario, analizar la demanda, definir Políticas, definir sistemas de ventas por pedido o sobre existencias, definir sistemas de abastecimiento, definir sistemas de almacenamiento, definir normas para el manejo de la rotación de inventarios.

En el momento que explicamos las Cuentas por cobrar observamos que se debe tener en cuenta que la eficiencia en la Recuperación de Cartera en una empresa es una de las variables más importantes ya que su buen manejo condicionan la liquidez de la empresa y mejorar el capital de trabajo; otro elemento que se debe mantener los buenos índices de rotación de Cuentas por Cobrar tal como lo señalamos en los 3 años de análisis, para ellos es importante recomendar donde se resaltó la importancia de manejar la Metodología de las Cuatro C's; Carácter; Capacidad; Capital y Condiciones.

En nuestro análisis tomamos el planteamiento de Lawrence Gitman “el objetivo de la empresa es pagar de la manera más lenta posible sin dañar su calificación de crédito, es decir las cuentas se deben pagar en el último día posible, según las condiciones de crédito negociadas”. Con ello se demuestra que la empresa debe estratégicamente demorar los pagos a sus proveedores para retener el efectivo y paralelamente forjar una ágil gestión de cobranzas; con ello se maximiza el flujo de efectivo.

Luego nos fijamos la tarea de conocer las estrategias del Ciclo de Conversión de Efectivo que ratifica lo que se viene mencionando:

- Cobrar los pagos lo más rápido posible, porque una vez que el pago está en el correo, los fondos pertenecen a la empresa.
- Retrasar el pago a proveedores, porque una vez hecho el pago, los fondos pertenecen al proveedor.
- Concentración de efectivo.
- Crea fondos para hacer inversiones en efectivo a corto plazo.
- Inversión en valores negociables.

Estas estrategias además fueron identificadas como factores claves en el último capítulo que se pueden resumir:

Tabla 19*Rotación de inventarios*

ROTACION DE INVENTARIOS	2013	2014	2015
VEHICULOS			
Inventario Veh. promedio	158.001,64	140.617,47	579.291,59
Rotación de Inventarios (Veces)	206,56	228,04	31,09
Días de rotación de Inventario	2	2	12
Vehículos			
ROTACION DE INVENTARIOS	2013	2014	2015
REPUESTOS Y ACCESORIOS			
Inventario R&A promedio	2.459.322,34	2.907.320,92	3.506.375,97
Rotación de Inventarios (Veces)	1,62	2,03	1,51
Días de rotación de Inventario R&A	226	180	242
	2013	2014	2015
Días Promedio de Inventario Vehículos	2	2	12
Días Promedio de Inventario Tránsito	60	60	60
Total	62	62	72
Días Promedio de Inventario Repuestos	226	180	242
Días Promedio de Inventario Promedio	111	97	123
ROTACION DE CUENTAS POR	2013	2014	2015
COBRAR			
Cuentas por cobrar promedio	1.259.872,00	966.660,50	1.266.744,00
Rotación Cuentas por Cobrar (Veces)	39,12	54,06	27,77
Días de retorno del efectivo	9	7	13
ROTACION DE CUENTAS POR	2013	2014	2015
PAGAR			
Cuentas por pagar promedio	614.675,00	771.426,00	779.919,00
Rotación Cuentas por pagar (Veces)	48,98	43,62	32,15
Días de Cuentas por pagar	7	8	11
CICLO CONVERSION DE EFECTIVO	2013	2014	2015
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIO	111	97	123
(+) DIAS PROMEDIO DE COBRO	9	7	13
(-) DIAS PROMEDIO DE PAGO	-7	-8	-11
CICLO CONVERSION DE EFECTIVO	113	96	125

La presente investigación nos ha permitido proponer mecanismos para que la empresa pueda optimizar su Flujo de efectivo desde la evaluación del Ciclo de Conversión de Efectivo como lo demuestra la tabla anterior; en consecuencia, queda demostrado que esta herramienta es necesaria actuar con ella y sobre ella para que la empresa consiga su creación de valor.

Recomendación

- Del estudio se deduce la importancia para la empresa de establecer una Política de Inventarios con definiciones claras que resalten la rentabilidad de tener el stock necesario para el giro del negocio.
- También revisar al detalle los proveedores con que trabaja la empresa y gestionar para que se aplique una Política de Pago a proveedores mayor a 30 días, adicional controlar que el proceso del ingreso de facturas sea el correcto para determinar que los vencimientos que toma el sistema sean los exactos.
- También que se aplique la Política crediticia que actualmente maneja la empresa que ha dado los resultados esperados a pesar de la complejidad del sistema económico del país.
- Gestionar el eficiente manejo del efectivo que permite cumplir con las obligaciones tanto en el corto como en el largo plazo.
- Del análisis realizado se considera necesario y pertinente desde el punto de vista tanto académico como práctico contrasta en una investigación futura la reconversión planteada con encuestas y entrevistas que den claridad a su factibilidad.

Bibliografía

Aeade.net. (2008). *www.aeade.net*. Obtenido de *www.aeade.net*: <http://www.aeade.net>

Aeade.net. (2009). *www.aeade.net*. Obtenido de *www.aeade.net*: <http://www.aeade.net>

Aeade.net. (2011). *www.aeade.net*. Obtenido de *www.aeade.net*: <http://www.aeade.net>

Aeade.net. (2012). *www.aeade.net*. Obtenido de *www.aeade.net*: <http://www.aeade.net>

Aeade.net. (2014). *www.aeade.net*. Obtenido de *www.aeade.net*:

<http://www.aeade.net/anuario/>

Alca Huamaní, F. V., Casahuamán Malca, P. L., Chinchayán Cornejo, A. M., & Medina

Espinoza, H. H. (2015). *Calidad en empresas del sector automotriz en Lima*

Metropolitana. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM.

Ambacar. (s.f.). *www.ambacar.ec/historia*. Obtenido de *www.ambacar.ec/historia*:

<https://www.ambacar.ec/>

Anaya Tejero, J. J. (2011). *La gestión operativa de la empresa 4ta Edición*. Madrid: Esic Editorial.

Aymesa.ec. (2013). <http://www.aymesa.ec/>. Obtenido de <http://www.aymesa.ec/>:

<http://www.aymesa.ec/>

Barandiarán Sánchez, M. J., Calderón Martell, D., Chávez Campodónico, G. R., & Coello

de la Puente, A. J. (2012). *Plan Estratégico del Sector Automotriz del Perú*. Perú:

Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM.

Bilbao González, E. P. (2010). *El poder global en la industria automotriz: una perspectiva antropológica*. México: Universidad Iberoamericana.

Blanco Jimenez, M., Guerra Moya, S. A., & Galindo Mora, J. P. (2014). *Empresas del sector automotriz en Japón y el impacto en su economía: Empresas japonesas del sector automotriz: Toyota, Nissan, Mazda, Honda, Mitsubishi y Suzuki*. Japón: EAE.

- Brachfield, P. J. (2010). *Cobro de impagados y negociación con deudores*. Barcelona: Bresca Profit.
- Brachfield, P. J. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagados*. Barcelona: Bresca Profit.
- ciauto.ec. (s.f.). *www.ciauto.ec*. Obtenido de *www.ciauto.ec*: <http://www.ciauto.ec/>
- CINAE. (Enero de 2017). *anuario 2017*. Obtenido de <http://www.cinae.org.ec/>:
<http://www.cinae.org.ec/Anuario/anuario2017.pdf>
- Comercio Exterior. (2014). *www.comercioexterior.gob.ec*. Obtenido de *www.comercioexterior.gob.ec*: https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resolucion-049_2014.pdf
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera 2da. Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- corpmaresa. (s.f.). *www.corpmaresa.com.ec*. Obtenido de *www.corpmaresa.com.ec*:
<http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?lang=es>
- Diario El comercio. (12 de Noviembre de 2011). *La Industria Nacional en las últimas cuatro décadas*.
- Edward, B., & Michael, S. (2013). *Los 5 elementos del pensamiento efectivo*. España: Grupo Planeta.
- El sector automotriz se desacelera en el país. (2012). *Revista líderes*.
- Eumed.net. (2015). *www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2015/ciclo-efectivo.html*.
Obtenido de *www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2015/ciclo-efectivo.html*:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2015/ciclo-efectivo.html>
- Fierro Martinez, A. M., & Fierro Celis, F. A. (2015). *Contabilidad de Activos con enfoque NIF para las pymes 3ra edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ford, H. (2014). *Henry Ford: Mi vida y obra*. Estados Unidos: Createspace Independent Pub.

- Garbult, D. (2001). *El ciclo de efectivo y el análisis de Estados Financieros*. España: Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. .
- Garcia Nava, A. (2014). *Estrategias Financieras empresariales*. México: Grupo Editorial Patria.
- Garcia Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las Finanzas 2da Edición*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gestipolis.com. (s.f.). *www.gestipolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro/*. Obtenido de *www.gestipolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro/*:
<https://www.gestipolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro/>
- Gitman, L. J. (2013). *Principios de la Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gmobb.ec. (s.f.). *www.gmobb.ec*. Obtenido de *www.gmobb.ec*: <https://www.gmobb.ec/>
- Guerrero Salas, H. (2011). *Manejo y Control de Inventarios*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Igual, D. (2016). *Planifica tú economía personal y familiar*. Barcelona: Profit.
- Jimenez, J. (2013). *La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia Pyme*. Santa Martha: Unimagdalena.
- Kia.com. (s.f.). *www.kia.com*. Obtenido de *www.kia.com*: <https://www.kia.com>
- Magueyal Salas, J. L. (2018). *Estado de Flujo de efectivo, un misterio resuelto*. Monterrey: Editoria Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Mendoza Roca, C., & Ortiz Tovar, O. (2016). *Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración*. Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- Meza Orozco, J. d. (2016). *Evaluación Financiera de Proyectos 3ra Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Morales Castro, A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Moreno Fernández, J. (2014). *Contabilidad Superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Moreno Fernández, J. A. (2014). *Contabilidad Superior 4ta. Edición*. México: Grupo Editorial Patria.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Analisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de gerencia*, 606-628.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas, Contabilidad, Planeación y Administración Financiera*. Colima: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Omeñaca García, J. (2009). *Plan General de Contabilidad y PGC de Pymes*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- orgu.com.ec*. (s.f.). Obtenido de *orgu.com.ec*: <http://orgu.com.ec/>
- Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: U.externado de Colombia.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva; Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Revista Gestión. (2018). www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-ventas-del-sector-automotor-se-recuperan-pero-el-ensamblaje. Obtenido de www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-ventas-del-sector-automotor-se-recuperan-pero-el-ensamblaje: <http://www.revistagestion.ec>
- Ries, E. (2011). *Como crear empresas de éxito utilizando innovación continúa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sánchez Estella, O. (2011). *Análisis Contable y Financiero*. España: Editorial Paraninfo.
- Tapia Iturriaga, C. k. (2016). *Contabilidad Financiera a corto plazo*. México: Instituto Mexicano Contadores públicos.

Van Horne, j. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera. Décimatercera edición*. México D.F.: Pearson Educación.

www.abcfinanzas.com. (s.f.). Obtenido de *www.abcfinanzas.com*:

<https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/ciclo-de-conversion-del-efectivo>

www.aea.com.ec. (s.f.). Obtenido de *www.aea.com.ec*: <http://www.aea.com.ec/>

www.celec.gob.ec. (s.f.). Obtenido de *www.celec.gob.ec*:

<https://www.celec.gob.ec/hidropaute/images/ley-de-transparencia/2015/procedimiento.para.administracion.de.inventarios.pdf>

www.fiaep.org. (s.f.). Obtenido de *www.fiaep.org*:

<http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>

www.motorbit.com. (s.f.). Obtenido de *www.motorbit.com*: <http://motorbit.com/>

www.proecuador.gob.ec. (s.f.). Obtenido de *www.proecuador.gob.ec*:

<https://www.proecuador.gob.ec/>

Anexo a: Instalaciones de la primera ensambladora del país Aymesa y su legendario vehículo.



Anexo b: Modelo de vehículo Kia Rio Stylus ensamblado en el país.



Anexo c: Modelo de vehículo Kia Pregio ensamblado en el país.



Anexo d: Modelo de vehículo Kia Sportage Active ensamblado en el país.



Anexo e: Modelo de vehículo Kia Cerato Forte ensamblado en el país.



Anexo f: GM OBB DEL ECUADOR: Modelo Bird Bota 371 primer ómnibus con la marca Blue Bird Botar- modelo 371 bus a gasolina de servicio urbano



Anexo g: Instalaciones de General Motors OBB; una empresa con mucha historia y número uno en ventas a nivel nacional



Anexo h: Modelo de vehículo Chevrolet Aveo ensamblado en el país.



Anexo i: Modelo de vehículo Chevrolet Sail ensamblado en el país



Anexo j: Modelo de vehículo Chevrolet D- MAX ensamblado en el país.



Anexo k: Modelo de vehículo Chevrolet Grand Vitara SZ ensamblado en el país.



Anexo l: Instalaciones de Maresa Ensambladora ubicada cerca de la Mitad del Mundo en Quito; una empresa con más de 40 años de experiencia que ha contribuido con un servicio integral a sus clientes.



Anexo m: Modelo de camioneta BT-50 que se ensambla en el país.



Anexo n: Instalaciones de ensambladora Ciauto ubicada en Ambato y que maneja la prestigiosa marca Great Wall.



Anexo o: Modelo Great Wall modelo H5 ensamblado en el país.



Anexo p: Modelo Great Wall modelo Wingle 5 ensamblado en el país.



Anexo q: Modelo Haval M4 ensamblado en el país.



Anexo r: Modelo de vehículo Zoyte T600 ensamblado en el país



Anexo s: Modelo de camioneta Volkswagen Amarol ensamblado en el país.



Anexo t: Modelo de vehículo JAC S3 ensamblado en el país.



Anexo u: Variedad de modelos de autos chinos que se comercializan en el Ecuador.



Anexo v: Principales marcas de vehículos en el Ecuador. Logo de las principales marcas de vehículos que se distribuyen en el país.



Anexo w: estado de pérdidas y ganancias 2013 Concesionario Automotriz.

EMPRESA XX
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO CON PRESUPUESTOS
 Del 1 de ENERO al 31 de DICIEMBRE del 2013

Acumulado	DICIEMBRE	
	USD	%
VENTAS	49,288,348	100.00%
Vehículos	39,217,174	79.57%
Repuestos	5,667,440	11.50%
Accesorios	1,397,681	2.84%
Kits para blindaje	67,500	0.14%
Servicios de Taller	2,938,553	5.96%
COSTO DE VENTAS	38,424,672	77.96%
Vehículos	32,636,854	83.22%
Repuestos	3,085,148	54.44%
Accesorios	895,391	64.06%
Kits para blindaje	46,030	68.19%
Servicios de Taller	1,761,250	59.94%
MARGEN SOBRE VENTAS	10,863,676	22.04%
Vehículos	6,580,320	16.78%
Repuestos	2,582,293	45.56%
Accesorios	502,289	35.94%
Kits para blindaje	21,470	31.81%
Servicios de Taller	1,177,304	40.06%
GASTOS DE OPERACION	672,632	1.36%
Garantías y asistencia	45,007	0.09%
Gastos de despacho	49,300	0.10%
Publicidad y propaganda	270,621	0.55%
Otros de operación	307,704	0.62%
GASTOS DE ADMINISTRACION	5,455,553	11.07%
Costos del Personal	2,600,618	5.28%
Comunicaciones	49,338	0.10%
Servicios	1,898,169	3.85%
Impuestos, tasas, contribuciones	160,286	0.33%
Seguros, deprec., amortizaciones	189,990	0.39%
Gastos generales	557,153	1.13%
RESULTADO OPERACIONAL	4,735,491	9.61%
GASTOS / INGRESOS NO OPERACIONALES	-102,839	-0.21%
Movimiento financiero neto	-322,924	-0.66%
Ingresos no operacionales	353,201	0.72%
Gastos no operacionales	-133,116	-0.27%
RESULTADO ANTES DE PARTICIP. TRAB. E IMPUESTO A LA RENTA	4,632,652	9.40%
Participación a trabajadores	692,562	1.41%
Impuesto a la renta	911,860	1.85%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	3,028,230	6.14%

Anexo x: estado de situación financiera 2013 Concesionario Automotriz

EMPRESA XX ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 31 DE DICIEMBRE del 2013

Condensado	DICIEMBRE	
ACTIVOS		
CORRIENTE	11,558,269	91.77%
DISPONIBLE	1,241,210	9.86%
Caja General	64,765	0.51%
Cajas Chica	3,050	0.02%
Fondos Rotativos	492	0.00%
Bancos	1,172,903	9.31%
INVERSIONES TEMPORALES	0	0.00%
EXIGIBLE	1,888,746	15.00%
Cartera Clientes	946,694	7.52%
Cartera Clientes Relacionados	6,186	0.05%
Provisión Cuentas Malas	-1,508	-0.01%
Anticipos a Proveedores Locales	1,061	0.01%
Anticipos Proveedores del Exterior	921,592	7.32%
Credito Tributario I.Renta	0	0.00%
Credito Tributario IVA	0	0.00%
Cuentas por Cobrar a Relacionadas	0	0.00%
Cuentas por Cobrar a Accionistas	0	0.00%
Cuentas por Cobrar Garantias	0	0.00%
Cartera Empleados	6,464	0.05%
Otras Cuentas por Cobrar	8,257	0.07%
INVENTARIOS	8,418,167	66.84%
Vehiculos	163,151	1.30%
Repuestos	2,107,966	16.74%
Accesorios	294,214	2.34%
Kits para blindaje	31,984	0.25%
Trabajos de Taller en Proceso	8,851	0.07%
Lubricantes e Insumos	26,658	0.21%
Importaciones Tránsito Vehiculos	5,053,914	40.13%
Importaciones Tránsito Repuestos	731,430	5.81%
Importaciones Tránsito Otras	0	0.00%
Provisión obsolescencia inventario	0	0.00%
GASTOS ANTICIPADOS Y OTROS	10,146	0.08%
NO CORRIENTE	1,036,223	8.23%

ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	0	0.00%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	973,241	7.73%
Edificaciones	0	0.00%
Instalaciones	0	0.00%
Adecuaciones en Propiedad Arrendada	376,539	2.99%
Maquinarias	463,021	3.68%
Equipos de Computo	82,908	0.66%
Softwares	137,104	1.09%
Equipos de Oficina	55,629	0.44%
Muebles y Enseres	142,548	1.13%
Vehiculos Cla.	132,487	1.05%
Herramientas	0	0.00%
Activos Fijos en Curso	0	0.00%
Depreciación Acumulada	-417,055	-3.31%
ACTIVO FIJO EN TRANSITO	0	0.00%
OTROS ACTIVOS	62,982	0.50%
Activos Intangibles	59,093	0.47%
Amortización Acumulada	-17,728	-0.14%
Impuesto a la Renta Diferido Activo	21,617	0.17%
*** TOTAL ACTIVOS	12,594,492	100.00%
PASIVOS		
CORRIENTE	6,635,277	52.68%
OBLIGACIONES BANCOS, FINANCIERAS		
Banco Bolivariano	3,119,367	24.77%
Banco del Pacifico	0	0.00%
Banco Bolivariano Panama	0	0.00%
Financiera WTF	0	0.00%
PORCION CTE. OBLIG. LARGO PLAZO	0	0.00%
PROVEEDORES	840,170	6.67%
Proveedores Locales	522,959	4.15%
Proveedores Locales Relacionados	79,003	0.63%
Proveedores del Exterior	238,208	1.89%
ANTICIPOS CLIENTES	990,680	7.87%
Anticipos de Clientes	990,680	7.87%
Anticipos de Clientes Relacionados	0	0.00%
OTRAS CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	852,198	6.77%
Cuentas por Pagar a Empleados	0	0.00%
Cuentas por Pagar al SRI	191,414	1.52%
Cuentas por Pagar IESS	75,549	0.60%
Cuentas por Pagar Relacionadas	236	0.00%

Impuesto a la Renta	583,199	4.63%
Otros Pasivos Corrientes	1,739	0.01%
GASTOS ACUMULADOS	832,862	6.61%
Beneficios Sociales por Pagar	59,460	0.47%
Participación a Empleados	692,562	5.50%
Honorarios	0	0.00%
Auditoría	0	0.00%
Reembolsos de Gastos	0	0.00%
Otras Provisiones	80,840	0.64%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	0	0.00%
Dividendos por Pagar	0	0.00%
Otros Pasivos con Accionistas	0	0.00%
NO CORRIENTE	228,949	1.82%
PROVISIONES	228,949	1.82%
Desahucio	193,095	1.53%
Jubilación Patronal	35,854	0.28%
PRESTAMOS LARGO PLAZO	0	0.00%
*** TOTAL PASIVOS	6,864,226	54.50%
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	1,800,000	14.29%
APORTES	0	0.00%
RESERVAS UTILIDADES	888,517	7.05%
RESERVAS DE CAPITAL	0	0.00%
RESULTADOS	3,041,749	24.15%
RESULTADOS ACUMULADOS	159,371	1.27%
RESULTADOS ACUMULADOS ADOPCION NIIF	-199,164	-1.58%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	53,312	0.42%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	3,028,230	24.04%
*** TOTAL PATRIMONIO	5,730,266	45.50%
*** TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12,594,492	100.00%

Anexo y: estado de pérdidas y ganancias 2014 Concesionario Automotriz

EMPRESA XX
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO CON PRESUPUESTO
Del 1 de ENERO al 31 de DICIEMBRE del 2014

Acumulado	DICIEMBRE	
	USD	%
VENTAS	52,257,287	100.00%
<u>Vehículos</u>	<u>38,582,073</u>	<u>73.83%</u>
Repuestos	7,494,386	14.34%
Accesorios	2,651,406	5.07%
Kits para blindaje	283,618	0.54%
Servicios de Taller	3,245,804	6.21%
COSTO DE VENTAS	40,050,475	76.64%
<u>Vehículos</u>	<u>32,066,496</u>	<u>83.11%</u>
Repuestos	4,223,196	56.35%
Accesorios	1,664,752	62.79%
Kits para blindaje	162,266	57.21%
Servicios de Taller	1,933,766	59.58%
MARGEN SOBRE VENTAS	12,206,812	23.36%
<u>Vehículos</u>	<u>6,515,577</u>	<u>16.89%</u>
Repuestos	3,271,190	43.65%
Accesorios	986,654	37.21%
Kits para blindaje	121,352	42.79%
Servicios de Taller	1,312,039	40.42%
GASTOS DE OPERACION	622,047	1.19%
Garantías y asistencia	31,340	0.06%
Gastos de despacho	56,733	0.11%
Publicidad y propaganda	190,873	0.37%
Otros de operación	343,101	0.66%
GASTOS DE ADMINISTRACION	5,932,677	11.35%
Costos del Personal	2,991,757	5.73%
Comunicaciones	59,578	0.11%
Servicios	2,014,175	3.85%
Impuestos, tasas, contribuciones	86,159	0.16%
Seguros, deprec., amortizaciones	208,391	0.40%
Gastos generales	572,617	1.10%
RESULTADO OPERACIONAL	5,652,088	10.82%
GASTOS / INGRESOS NO OPERACIONALES	-101,419	-0.19%
Movimiento financiero neto	-423,878	-0.81%
Ingresos no operacionales	399,177	0.76%
Gastos no operacionales	-76,719	-0.15%
RESULTADO ANTES DE PARTICIP. TRAB. E IMPUESTO A LA RENTA	5,550,669	10.62%
Participación a trabajadores	834,295	1.60%
Impuesto a la renta	1,049,607	2.01%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	3,666,766	7.02%
Unidades	885	
Millones	885	
Millones	0	

Anexo z: estado de situación financiera 2014 Concesionario Automotriz

EMPRESA XX
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 DE DICIEMBRE del 2014

Condensado	DICIEMBRE	
ACTIVOS		
CORRIENTE	14,054,351	93.08%
DISPONIBLE	761,845	5.05%
Caja General	45,233	0.30%
Cajas Chicas	3,060	0.02%
Fondos Rotativos	248	0.00%
Bancos	713,314	4.72%
INVERSIONES TEMPORALES	0	0.00%
EXIGIBLE	1,325,597	8.78%
Cartera Clientes	888,827	6.53%
Cartera Clientes Relacionados	8,860	0.08%
Provisión Cuentas Malas	-1,888	-0.01%
Anticipos a Proveedores Locales	2,488	0.02%
Anticipos Proveedores del Exterior	167,138	1.04%
Credito Tributario I.Renta	0	0.00%
Credito Tributario IVA	0	0.00%
Cuentas por Cobrar a Relacionadas	24,842	0.18%
Cuentas por Cobrar a Asociadas	0	0.00%
Cuentas por Cobrar Garantías	0	0.00%
Cartera Empleados	18,437	0.11%
Otras Cuentas por Cobrar	130,607	0.89%
INVENTARIOS	11,954,431	79.17%
Vehiculos	118,084	0.78%
Repuestos	3,084,830	20.30%
Accesorios	347,832	2.30%
Kits para blindaje	175,578	1.18%
Trabajos de Taller en Proceso	8,818	0.08%
Lubrificantes e Insumos	21,782	0.14%
Importaciones Tránsito Vehiculos	7,813,838	61.76%
Importaciones Tránsito Repuestos	403,082	2.87%
Importaciones Tránsito Otros	0	0.00%
Provisión obsolescencia inventario	0	0.00%
GASTOS ANTICIPADOS Y OTROS	12,478	0.08%
NO CORRIENTE	1,045,459	6.92%

ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	0	0.00%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	999,688	6.62%
Edificaciones	0	0.00%
Instalaciones	0	0.00%
Adecuaciones en Propiedad Arrendada	621,140	3.46%
Maquinarias	607,844	3.38%
Equipos de Computo	101,461	0.87%
Softwares	137,104	0.91%
Equipos de Oficina	66,829	0.37%
Muebles y Enseres	182,842	1.28%
Vehiculos Cla.	132,487	0.88%
Herramientas	0	0.00%
Activos Fijos en Curso	0	0.00%
Depreciación Acumulada	-648,009	-4.30%
ACTIVO FIJO EN TRANSITO	0	0.00%
OTROS ACTIVOS	45,772	0.30%
Activos Intangibles	68,093	0.39%
Amortización Acumulada	-23,838	-0.16%
Impuesto a la Renta Diferido Activo	10,318	0.07%
*** TOTAL ACTIVOS	15,099,810	100.00%

PASIVOS

CORRIENTE	7,427,865	49.19%
OBLIGACIONES BANCOS, FINANCIERAS	3,885,833	25.73%
Banco Bolivariano	3,885,833	26.73%
Banco del Pacifico	0	0.00%
Banco Bolivariano Panama	0	0.00%
Financiera WTF	0	0.00%
PORCION CTE. OBLIG. LARGO PLAZO	0	0.00%
PROVEEDORES	702,682	4.65%
Proveedores Locales	360,874	2.32%
Proveedores Locales Relacionados	204,398	1.36%
Proveedores del Exterior	147,811	0.98%
ANTICIPOS CLIENTES	846,686	5.61%
Anticipos de Clientes	848,434	5.61%
Anticipos de Clientes Relacionados	262	0.00%
OTRAS CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	962,612	6.37%
Cuentas por Pagar a Empleados	0	0.00%
Cuentas por Pagar al SRI	188,844	1.30%

Cuentas por Pagar IESS	84,892	0.68%
Cuentas por Pagar Relacionadas	3,227	0.02%
Impuesto a la Renta	873,321	4.48%
Otros Pasivos Corrientes	4,628	0.03%
GASTOS ACUMULADOS	1,030,052	6.82%
Beneficios Sociales por Pagar	86,433	0.43%
Participación a Empleados	834,295	5.63%
Honorarios	0	0.00%
Auditoría	0	0.00%
Reembolsos de Gastos	0	0.00%
Otras Provisiones	130,323	0.88%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	0	0.00%
Dividendos por Pagar	0	0.00%
Otros Pasivos con Accionistas	0	0.00%
NO CORRIENTE	306,425	2.03%
PROVISIONES	306,425	2.03%
Desahucio	286,886	1.78%
Jubilación Patronal	40,638	0.27%
PRESTAMOS LARGO PLAZO	0	0.00%
*** TOTAL PASIVOS	7,734,289	51.22%
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	1,800,000	11.92%
APORTES	0	0.00%
RESERVAS UTILIDADES	900,000	5.96%
RESERVAS DE CAPITAL	0	0.00%
RESULTADOS	4,665,521	30.90%
RESULTADOS ACUMULADOS	1,176,117	7.79%
RESULTADOS ACUMULADOS ADOPCION NIIF	-199,164	-1.32%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	21,801	0.14%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	3,666,766	24.28%
*** TOTAL PATRIMONIO	7,365,521	48.78%
*** TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15,099,810	100.00%

Anexo a1: estado de pérdidas y ganancias 2015 Concesionario Automotriz

EMPRESA XX ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS Del 1 de ENERO al 31 de DICIEMBRE del 2015

Acumulado	DICIEMBRE	
	USD	%
VENTAS	35,182,141	100.00%
Vehículos	21,994,170	62.52%
Repuestos	7,659,692	21.77%
Accesorios	1,835,541	5.22%
Kits para blindaje	225,084	0.64%
Servicios de Taller	3,467,648	9.88%
COSTO DE VENTAS	25,339,798	72.02%
Vehículos	18,009,783	81.88%
Repuestos	4,227,758	55.10%
Accesorios	1,053,834	57.41%
Kits para blindaje	143,704	63.88%
Servicios de Taller	1,904,629	54.93%
MARGEN SOBRE VENTAS	9,842,343	27.98%
Vehículos	3,984,393	18.12%
Repuestos	3,431,934	44.81%
Accesorios	781,706	42.59%
Kits para blindaje	81,291	36.12%
Servicios de Taller	1,563,019	45.07%
GASTOS DE OPERACION	536,962	1.53%
Garantías y asistencia	20,583	0.06%
Gastos de despacho	44,739	0.13%
Publicidad y propaganda	166,334	0.47%
Otros de operación	305,306	0.87%
GASTOS DE ADMINISTRACION	5,734,212	16.30%
Costos del Personal	2,708,157	7.70%
Comunicaciones	55,494	0.16%
Servicios	2,020,559	5.74%
Impuestos, tasas, contribuciones	140,102	0.40%
Seguros, deprec., amortizaciones	221,921	0.63%
Gastos generales	587,979	1.67%
RESULTADO OPERACIONAL	3,571,169	10.15%
GASTOS / INGRESOS NO OPERACIONALES	-399,284	-1.13%
Movimiento financiero neto	-530,644	-1.51%
Ingresos no operacionales	262,893	0.75%
Gastos no operacionales	-131,533	-0.37%
RESULTADO ANTES DE PARTICIP. TRAB. E IMPUESTO A LA RENTA	3,171,885	9.02%
Participación a trabajadores	475,783	1.35%
Impuesto a la renta	593,142	1.69%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	2,102,960	5.98%

Anexo a2: estado de situación financiera 2015 Concesionario Automotriz

EMPRESA XX
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 de DICIEMBRE 2015

Condensado	DICIEMBRE del 2015	
ACTIVOS		
CORRIENTE	13,915,866	93.11%
DISPONIBLE	2,736,252	18.31%
INVERSIONES TEMPORALES	0	0.00%
EXIGIBLE	2,336,212	15.83%
INVENTARIOS	8,831,499	59.09%
GASTOS ANTICIPADOS Y OTROS	11,902	0.08%
NO CORRIENTE	1,029,096	6.89%
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	0	0.00%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	939,233	6.28%
ACTIVO FIJO EN TRANSITO	0	0.00%
OTROS ACTIVOS	89,862	0.60%
*** TOTAL ACTIVOS	14,944,962	100.00%
PASIVOS		
CORRIENTE	8,961,792	59.97%
OBLIGACIONES BANCOS, FINANCIERAS	5,995,315	40.12%
PORCION CTE. OBLIG. LARGO PLAZO	0	0.00%
PROVEEDORES	857,155	5.74%
ANTICIPOS CLIENTES	312,890	2.09%
OTRAS CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	1,021,784	6.84%
GASTOS ACUMULADOS	676,370	4.53%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	98,277	0.66%
NO CORRIENTE	343,234	2.30%
PROVISIONES	343,234	2.30%
PRESTAMOS LARGO PLAZO	-	0.00%
*** TOTAL PASIVOS	9,305,025	62.26%
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	1,800,000	12.04%
APORTES	-	0.00%
RESERVAS UTILIDADES	900,000	6.02%
RESERVAS DE CAPITAL	-	0.00%
RESULTADOS	2,939,937	19.67%
RESULTADOS ACUMULADOS	1,014,340	6.79%
RESULTADOS ACUMULADOS ADOPCION NIIF	- 199,164	-1.33%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	21,801	0.15%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	2,102,960	14.07%
*** TOTAL PATRIMONIO	5,639,937	37.74%
*** TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14,944,962	100.00%



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal**, con C.C: # **0917204596** autora del trabajo de titulación: **Análisis de la Situación Actual del Ciclo de Conversión del Efectivo de un Concesionario de Vehículos en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de mayo del 2019

Nombre: Mariuxi Elizabeth Gómez Bernal
C.C: 0917204596



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la Situación Actual del Ciclo de Conversión del Efectivo de un Concesionario de Vehículos en la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Gómez Bernal Mariuxi Elizabeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) apellidos/nombres):	Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD. Econ. Andrey . Karpova, Mgs Econ. Jack Chávez, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	30 de mayo del 2019	No. DE PÁGINAS:	107
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistema Financiero, microcréditos, creación de microempresa		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Sector Automotriz – Medidas Gubernamentales - Liquidez – Ciclo de Efectivo – Utilidades – Riesgos – Rentabilidad – Crédito – Pérdidas – Efectivo – Ejercicio Fiscal		

RESUMEN/ABSTRACT:

El sector automotriz ha sido un sector de mucho crecimiento durante la primera década del siglo XXI; sin embargo, hoy es un sector amenazado, ante las distintas medidas gubernamentales implementadas por el Gobierno. Si el propósito de una empresa es agregar valor, entonces, se vuelve crítico que las empresas optimicen el recurso económico, mediante políticas más estrictas y manejos adecuados de la liquidez de sus finanzas. El ciclo del efectivo es crucial para lograr estos propósitos, dado que entre más corto es el periodo de conversión y el retorno, entonces, la generación de utilidades es mayor. El control interno juega un papel preponderante; este se lo realiza mediante el constante control de las áreas críticas en donde puedan existir riesgos de fraudes en el manejo del efectivo; también se necesita controlar las rotaciones de los inventarios, cuidando que las planificaciones de compras estén enfocadas en los ítems de mayor rotación y de mejor rentabilidad. El cuidado del crédito debe focalizarse en minimizar el riesgo de la cartera incobrable o de falta de garantías, para evitar que luego ocasionen pérdidas a las empresas. El efectivo es la columna vertebral de las compañías y es el motor de generación de las utilidades o pérdidas que puedan presentarse en un ejercicio fiscal; por tal motivo, el presente trabajo esta tendiente y enfocado a recomendar las mejores prácticas para optimizar el ciclo de efectivo de las operaciones en las empresas.

ADJUNTO PDF:	SI	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593986618809	E-mail: mariuxi_gomez@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Alcívar Avilés Teresa PhD	
	Teléfono: +593-099704-4088	
	E-mail: teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

No. DE REGISTRO (en base a datos):	
No. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	