



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la
empresa Pro Parts Ecuador

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
ingeniero comercial

Autor:

Loja Hernández Brian Alexis

Director:

Ing. Herrera Mora Benjamín

Cuenca – Ecuador

2016

Dedicatoria

Dedico a Dios por haberme acompañado durante toda mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes.

A mi familia, sin su apoyo, colaboración e inspiración no habría sido imposible llevar a cabo esta dura empresa. A mis padres, Gustavo y Teresa, por su ejemplo de lucha y honestidad, por la motivación y valores inculcados, por la oportunidad de obtener una educación de excelencia y sobre todo el amor y cariño incondicional durante cada etapa de mi vida.

A mis hermanos Tatiana, Adriana y Christyann por su tenacidad y superación, por su paciencia, inteligencia y generosidad y por ser un ejemplo de valentía, capacidad y superación, todo por ellos y para ellos.

Agradecimientos

Quiero dar un sincero agradecimiento al Ing. Benjamín Herrera, por su paciencia, disponibilidad y generosidad para compartir su experiencia y amplio conocimiento en el proceso, direccionamiento y culminación de mi tesis.

Quiero agradecer también a mis compañeros de trabajo por su estancia en mi empresa, por el excelente trabajo que día a día desempeñan y por acompañarme y ayudarme a alcanzar mis metas y sueños en esta empresa.

Por último, quisiera agradecer a la Universidad del Azuay, por haberme brindado el aprendizaje necesario para poder batallar en la vida profesional.

Resumen

Pro Parts Ecuador, con su crecimiento galopante no ha desarrollado métodos ordenados que faciliten su gestión y suministren información confiable y oportuna para la toma de decisiones. Mediante la investigación realizada, se obtuvieron datos que permitieron el análisis y la reestructuración de los procesos operativos y financieros, logrando una propuesta de planificación óptima de inversión de la empresa, así como la corrección de procesos de compras, ventas y cobros, lo que, para el año 2016, dio como resultado final la proyección de un flujo sustentable. Con estos nuevos procesos, la empresa podrá tomar decisiones acertadas para mejorar el desarrollo de sus actividades.

ABSTRACT

Pro Parts Ecuador, in spite of its rampant growth, has not yet developed orderly methods to facilitate management and provide reliable and timely information for decision-making. Through this research, it was possible to obtain data that enabled the analysis and restructuring of operational and financial processes; achieving a most favorable investment planning proposal of the company as well as adjustments in the purchases, sales and collections processes, which by 2016 gave as final result the projection of a sustainable flow. With these new processes, the company will be able to make correct decisions to improve the development of their activities.




Translated by,

Lic. Lourdes Crespo

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos	III
Resumen	IV
Tabla de contenido	VI
Índice de tablas	VII
Índice de ilustraciones	X
Introducción.....	1
1. Portafolio de productos y su rentabilidad	3
1.1. Datos históricos de ventas y rentabilidad.....	3
1.2. Portafolio de productos	33
1.3. Inversión por marca	59
2. Procesos de compras, ventas y cartera	68
2.1. Datos históricos de políticas de compras, ventas y cartera.....	68
2.2. Proceso reestructurado de compras.....	80
2.3. Proceso reestructurado de ventas.....	83
2.4. Proceso reestructurado de cobros.....	86
3. Propuesta de flujo de efectivo sustentable	89
3.1. Datos históricos del flujo de la empresa	89
3.2. Proyección de compras, ventas y cobros.....	91
3.3. Flujo proyectado	93
Conclusiones y recomendaciones.....	99
Referencias.....	101
Anexos.....	102

Índice de tablas

Tabla 1. Rentabilidad desde el año 2011 al 2015	3
Tabla 2. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca 100%	5
Tabla 3. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca 100%.	6
Tabla 4. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Leatt	9
Tabla 5. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Leatt	9
Tabla 6. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca ODI	12
Tabla 7. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca ODI.....	13
Tabla 8. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca One Industries	15
Tabla 9. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca One Industries	15
Tabla 10. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Troy Lee Designs.....	19
Tabla 11. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Troy Lee	19
Tabla 12. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Spy Optic	25
Tabla 13. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Spy Optic.....	25
Tabla 14. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Gaerne	27
Tabla 15. Comparación de utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Gaerne	28
Tabla 16. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Strider.....	28
Tabla 17. Comparación de utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Strider.....	29
Tabla 18. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Answer	29
Tabla 19. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Answer	30
Tabla 20. Comparación de rentabilidad de línea casual	33
Tabla 21. Comparación de rentabilidad de la línea de equipajes.....	37
Tabla 22. Comparación de rentabilidad de la línea de cascos	41

Tabla 23. Comparación de rentabilidad de la línea de protecciones.....	44
Tabla 24. Comparación de rentabilidad de la línea de guantes.....	47
Tabla 25. Comparación de rentabilidad de la línea de goggles	50
Tabla 26. Comparación de rentabilidad de la línea de botas	52
Tabla 27. Comparación de rentabilidad de la línea de gafas	54
Tabla 28. Comparación de rentabilidad de la línea de marcos de lentes	56
Tabla 29. Comparación de rentabilidad de la línea de bicicletas sin pedales	57
Tabla 30. Balance general 2015.....	59
Tabla 31. Inversión óptima de la marca 100%	61
Tabla 32. Inversión óptima de la marca Leatt.....	61
Tabla 33. Inversión óptima de la marca ODI.....	62
Tabla 34. Inversión óptima de la marca One Industries	63
Tabla 35. Inversión óptima de la marca Answer	64
Tabla 36. Inversión óptima de la marca Gaerne	64
Tabla 37. Inversión óptima de la marca Spy Optic.....	65
Tabla 38. Inversión óptima de la marca Strider	66
Tabla 39. Inversión óptima de la marca Troy Lee Designs	66
Tabla 40. Inversión óptima de la marca Pro Taper.....	67
Tabla 41. Cuadro de rendimiento por vendedor	84
Tabla 42. Ejemplo de inversión de tiempo por cliente	84
Tabla 43. Créditos pre establecidos	86
Tabla 44. Proyección de compras e importaciones 2016.....	91
Tabla 45. Proyección de ventas 2016	92

Tabla 46. Recuperación de cartera proyectada para el 2016	92
Tabla 47. Flujo proyectado 2016	93
Tabla 48. Estado de resultado proyectado 2016	95
Tabla 49. Estado de situación financiera proyectada 2016.....	97

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ventas proyectadas de casual 2016	37
Ilustración 2. Ventas proyectadas de equipajes 2016	40
Ilustración 3. Ventas proyectadas de cascos 2016	44
Ilustración 4. Ventas proyectadas de protecciones 2016	47
Ilustración 5. Ventas proyectadas de guantes 2016	50
Ilustración 6. Ventas proyectadas de goggles 2016	52
Ilustración 7. Ventas proyectadas botas 2016.....	53
Ilustración 8. Ventas proyectadas de gafas 2016	55
Ilustración 9. Cuadro de problemas históricos de compras	68
Ilustración 10. Cuadro de políticas de compras	71
Ilustración 11. Cuadro de problemas históricos de ventas.....	72
Ilustración 12. Cuadro de políticas de ventas	75
Ilustración 13. Problemas históricos en cartera	76
Ilustración 14. Cuadro de políticas de cartera.....	79
Ilustración 15. Ciclo optima de compras	80
Ilustración 16. Proceso de comunicación.....	85
Ilustración 17. Envío de pagos y retenciones.....	88

Introducción

La empresa Pro Parts Ecuador inicia su actividad económica a principios del 2011, aborda realizando importaciones de repuestos, partes y piezas para motocicletas. Tiempo después inquiriere el obtener mejores precios para una mejor rentabilidad comenzando así una investigación sobre ciertas marcas y productos, con lo que logro contactar algunas de ellas con el fin de manifestar una iniciativa. Marcas como Elka Suspensión e Hiper Wheels abren sus puertas para emprender un compromiso de trabajo con una joven empresa. Con el transcurso de algunos meses de generar ventas netamente bajo pedido adquiriendo experiencia, la empresa se contacta con una reconocida marca de prestigio internacional llamada One Industries que produce y comercializa indumentaria para la práctica del motociclismo, además de manejar distintas marcas más como SixSixOne líder en protecciones para la práctica del ciclismo y motociclismo, TAG Metals líder en partes y piezas para motocicletas, y por ultimo Sunline líder en partes y piezas para bicicletas; encontrándose así con una grata sorpresa al saber que un mismo proveedor le ofrecía esta gran variedad de productos.

La primera importación que se hace con One Industries se dio en mayo del 2011 por un valor FOB de \$2500 aproximadamente, importación que fue tramitada por Equindeca Cia. Ltda, quien prestaba el servicio de importación de productos a terceros. Con la primera importación por abordar de One Industries se inició la búsqueda de potenciales clientes, teniendo como meta vender al por mayor. Se emprendió la primera visita a un almacén de tamaño medio en la ciudad de Gualaceo llamado Free Style Racing Store, el cual había ganado prestigio en ese entonces. En los siguientes meses se realizaron diversas ventas esencialmente a Free Style Racing Store, conjuntamente Pro Parts Ecuador adquiriría conocimiento de la demanda del mercado. En el mes de septiembre se toma la decisión de iniciar un local propio llamado X Line en la ciudad de

Cuenca, local que abrió sus puertas a principios de diciembre de ese mismo año. En los siguientes años se obtuvieron varias marcas más como Spy Optics, Leatt Brace, Dragon Alliance, ODI Grips, entre otras; simultáneamente el grupo de trabajo creció de estar conformado por 3 personas a conformarse por 6 personas. A finales del 2012 el gerente propietario Brian Loja tomo la decisión de enfocar a la empresa a la distribución de productos y aparto el local, no en su totalidad ya que Pro Parts Ecuador era proveedor de X Line.

Con el transcurso del tiempo la empresa iría de facturar \$125,000.00 en el 2012 a cerca de 1 millón en el 2015, crecimiento acelerado que dificulto el desarrollo apropiado de la gestión operativa y financiera, produciendo así distintos problemas. Las decisiones que se tomaron durante ese lapso de tiempo no potencializaron los recursos disponibles, ocasionando inconvenientes a futuro como vacíos en los procesos de ventas y cobros que afectaron la liquidez de la misma. Decisiones de compras erradas desembocaron en problemas de inventarios, y como resultado de la gestión no apropiada el flujo de la empresa tuvo problemas durante todos los años.

Ahora la empresa busca solucionar todas las complicaciones y vacíos que se han creado a lo largo de este tiempo dando como inicio esta investigación que tiene como objetivo proponer un modelo de gestión operativa y financiera que ayude a tomar decisiones acertadas y así potencializar los recursos que la empresa dispone para aprovechar las oportunidades del mercado.

1. Portafolio de productos y su rentabilidad

1.1. Datos históricos de ventas y rentabilidad

Tabla 1. Rentabilidad desde el año 2011 al 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	\$ 24.356,00	\$ 124.520,00	\$ 349.852,00	\$ 699.001,00	\$ 1.009.640,07
UTILIDAD	\$ 7.403,00	\$ 35.856,00	\$ 96.785,00	\$ 141.555,00	\$ 202.452,00
UTILIDAD PORCENTUAL	30,39%	28,80%	27,66%	20,25%	20,05%

Fuente: Pro Parts Ecuador

La empresa Pro Parts Ecuador, fue constituida en el año 2011, en el mismo en el que se facturó un valor de \$24.356,00, generando así una utilidad de \$7.403,00, la que representa aproximadamente un 30% del total de las ventas, esto se debió a que en ese momento, los gastos operativos de la empresa eran sumamente bajos, dado que el personal apenas constaba de tres personas, una que desarrollaba sus actividades a tiempo completo y las otras dos a medio tiempo, además de que en esa época no existía gastos por financiamiento.

En el 2012 el porcentaje de utilidad disminuyó en comparación al año anterior, dado que la empresa tuvo que recurrir al financiamiento bancario, para poder sustentar un potencial crecimiento en las ventas, además de que, con el rápido desarrollo de la empresa, esta se vio obligada a contratar un nuevo vendedor, por lo tanto, también los gastos operativos aumentaron. Es así que estas condiciones se reflejaron directamente en el porcentaje de utilidad neta, reduciéndolo levemente a un 28.80%.

Por otro lado, para el 2013, el porcentaje de utilidad nuevamente disminuye a un 27.66%. Durante este año, la empresa tuvo que aumentar su equipo de trabajo, contratando cuatro personas que desarrollaban sus actividades a tiempo completo y una quinta persona, que trabajaba a medio tiempo, esto afectó directamente en los gastos operativos y administrativos de

la empresa, incrementándolos considerablemente. También para ese mismo año, se recurrió a un mayor financiamiento bancario, para así poder enfrentar el acelerado crecimiento que Pro Parts Ecuador tuvo en el mercado, aumentando fuertemente sus gastos, además de que para el 2013, los aranceles de los productos más comercializados por la empresa, aumentaron, afectando la utilidad bruta, dando como resultado la reducción del margen.

Para el año 2014, la situación cambia nuevamente, pues además de aparecer nuevas normas arancelarias, la empresa comenzó la comercialización de una nueva marca, llamada Troy Lee Designs, esto logró un crecimiento del 100% en las ventas, pero incluso así, la utilidad bruta de la empresa disminuyó de nuevo, dado que la nueva marca era de altísima rotación, pero de menor margen de utilidad. Para este año se obtuvo una utilidad del 20%, como resultado del crecimiento de los gastos operativos y financieros, siendo este valor menor al de años pasados.

Al finalizar el 2015 la empresa tuvo un crecimiento de cerca de un 44% más, en comparación con el año 2014, esto se dio principalmente, por la adquisición de tres nuevos contratos de distribución, los que aportaron aproximadamente con \$235,000.00 dólares en ventas al año fiscal. El margen de utilidad de la empresa se mantuvo a pesar de factores como las salvaguardias y nuevas normas de importación en ciertos productos, lo cual afectó a las ventas de la empresa y a su margen de utilidad bruto. Al finalizar el año se deduce que el margen se logra mantener debido a mejores negociaciones con los proveedores y contratos temporales que ayudan a contrarrestar problemas internos del país, como las salvaguardias.

Un patrón que se repite a lo largo de cada año de ventas es que en los dos últimos meses del año la empresa factura aproximadamente el 40% de las ventas totales de los 10 primeros

meses. En el 2015 dicho patrón tuvo un aumento, la empresa facturó un 47% más en sus dos últimos meses de funcionamiento.

Rentabilidad de productos por marca

Para el siguiente análisis se utilizarán dos cuadros, uno de ellos detallando las ventas comparativas del 2014 y 2015 (tabla #2), en el que se muestra la marca como un todo, seguido de las ventas de cada una de las líneas que comprende la marca, el cual nos permite apreciar la diferencia que hubo en el crecimiento de las ventas. El segundo es un cuadro comparativo de la utilidad porcentual, en el cual se puede observar si hubo un crecimiento o decrecimiento en la utilidad de la marca y cada una de las líneas.

Rentabilidad de productos de la marca “100%”

Tabla 2. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca 100%

MARCA	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	DIFERENCIA VENTAS
100%	\$ 42.761		\$ 42.738,00		0%
GOGGLES	\$ 28.663	67%	\$ 40.252,00	94%	40%
CASUAL	\$ 6.143	14%	\$ 768,00	2%	-87%
GUANTES	\$ 3.066	7%	\$ 574,00	1,3%	-81%
GAFAS	\$ 3.630	8%	\$ 257,00	0,6%	-93%
ACCESORIOS	\$ 1.258	3%	\$ 887,00	2%	-30%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 3. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca 100%.

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL	UTILIDAD PORCENTUAL	DIFERENCIA UTILIDAD
100%	34%	33%	-2%
GOGGLES	31%	33%	7%
CASUAL	34%	32%	-8%
GUANTES	41%	39%	-4%
GAFAS	41%	0%	-100%
ACCESORIOS	60%	51%	-14%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad como marca

Durante los últimos dos años, se ha logrado que la marca siga vendiéndose en el mercado, pero la rentabilidad obtenida por esos productos disminuyó a un 2%, lo que se debió principalmente a que en el 2015 la empresa se enfocó en la comercialización de goggles, por la rápida rotación que el producto demostró durante años anteriores, por lo que se dejó a un lado los productos complementarios de la marca, los cuales generaban un mayor margen de utilidad, pues su comercialización en el año 2014, fue más difícil. Otros factores que afectaron la rentabilidad de la marca fueron las salvaguardias y la liquidación de productos.

Rentabilidad en goggles

La venta de goggles logró un crecimiento fuerte debido a la estrategia empleada por la empresa, la que se basó en enfocar su inversión hacia la compra y venta de este producto, siendo el principal en la marca. Las ventas aumentaron en un 40%, lo que pudo ser un porcentaje mayor, pero para el primer trimestre del año, se vio un claro desabastecimiento del producto. Es así que se tomó la decisión de aumentar la inversión en la marca. Poco después se ve que la rentabilidad obtenida por la venta de este producto crece en un 2%, dado al aumento en la comercialización

de los goggles de gama económica, pues el porcentaje de utilidad bruta es mayor que para las gamas superiores de la marca. Para el año 2016, se espera que las ventas sigan creciendo rápidamente, por lo que la empresa deberá mantener un buen inventario, con el fin de garantizar el abastecimiento de la demanda real y en un futuro, saber aproximadamente cual es la inversión correcta a realizar.

Rentabilidad en la línea casual

Para el año 2014, se buscó introducir en el mercado la línea casual, pero lamentablemente los almacenes que optaron por la comercialización de estos productos, no tuvieron mucho éxito. Por ello, la empresa tomó la decisión de que para el 2015 no se adquiriera esta línea y se debió poner en oferta aquellos productos restantes, con el fin de obligar a una circulación del inventario, con lo que se obtuvo una menor rentabilidad por la venta de los mismos. Es así que la empresa dejó de invertir en la línea de “100%” y esperar la demanda de la misma, antes de adquirir la mercancía.

Rentabilidad en guantes

Para el 2015, casi no hubo ventas de guantes, esto se debió principalmente a que no se realizaron importaciones de ese producto en ese año. La empresa enfocó su inversión en guantes de otras marcas que tienen una mayor demanda en el mercado. La rentabilidad del producto disminuyó debido a las liquidaciones que se hicieron de un pequeño inventario restante. Durante este mismo año, se vio que existe una demanda insatisfecha, condición que no pudo ser aprovechada por la empresa, ese fue el factor que ayudó a que la empresa decida invertir en este producto, dado que la demanda ha crecido y se ve un gran potencial en sus ventas para el 2016, por lo que se espera saber explotar la oportunidad.

Rentabilidad en gafas

Para el 2015, no se tiene ningún dato sobre la rentabilidad de las gafas, debido a que las ventas realizadas del producto, se hicieron a personas que contaban con el auspicio de la empresa, por lo que se facturó sin generar ninguna ganancia. Así se decidió que la empresa no tendrá inventario en esta línea.

La empresa mantiene una fuerte inversión con el proveedor Spy Optic, para gafas de sol. La rentabilidad del producto es buena, pero debido a que la marca no es reconocida en el mercado, hace que no sea una buena elección invertir en esta línea. En lo que la empresa si puede trabajar es en generar Pre-Ventas, aprovechando la rentabilidad del 40% aproximadamente, que genera la línea. Por lo que resultaría muy bueno trabajar con Pre-Pedidos, para así crecer según la demanda del producto, lo cual se puede implementar como plan de trabajo para el 2016.

Rentabilidad en accesorios

La marca “100%”, cuenta con varios accesorios como: llaveros, mochilas y sombrillas. Para el año 2014, la rentabilidad por estos productos fue alta, debido a que se ofreció precios muy buenos en los mismos, ya que se consideraron como material publicitario y así su costo se redujo, logrando llegar a los consumidores finales a un precio más cómodo.

La estrategia de la marca no es tan funcional en el medio en el que se desarrolla la empresa, ya que hay que invertir un largo tiempo desde que se genera la compra, se importa, se financia la venta y se cobra, el costo financiero es muy alto como para aplicar una estrategia de ir al costo y generar publicidad andante, es así que la empresa decidió aprovechar un poco esta situación y generar una rentabilidad más alta. En el 2015, la rentabilidad disminuyó debido a que se hicieron ofertas para liquidar el producto restante, esto se dio porque nunca se trajo producto,

mas no más problemas con la rotación de esta línea. En esta línea de producto la empresa sabe que, manteniendo una inversión relativamente baja, se pueden generar ventas seguras y con una alta rentabilidad. Para el 2016 la empresa ha decidido mantener una inversión estable en este tipo de productos de la marca “100%”.

Rentabilidad de productos de la marca Leatt

Tabla 4. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Leatt

MARCA	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	DIFERENCIA VENTAS
LEATT	\$ 62.134		\$ 59.934,00		-4%
COLLARINES	\$ 32.934	53%	\$ 25.572,00	43%	-22%
PECHERAS	\$ 20.751	33%	\$ 21.812,00	36%	5%
RODILLERAS	\$ 5.706	9%	\$ 12.102,00	20%	112%
HIDRATACION	\$ 1.566	3%	\$ 283,00	0,5%	-82%
OTROS	\$ 1.177	2%	\$ 165,00	0,3%	-86%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 5. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Leatt

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL 2014	UTILIDAD PORCENTUAL 2015	DIFERENCIA UTILIDAD
LEATT	30%	25%	-17%
COLLARINES	29%	26%	-11%
PECHERAS	31%	27%	-14%
RODILLERAS	28%	18%	-34%
HIDRATACION	34%	16%	-54%
OTROS	28%	15%	-46%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad como marca

Las ventas de la marca disminuyeron un 4% en el 2015, así como la rentabilidad que disminuyó en un 17%. La principal reducción de ventas se vio en los collarines, en un 22%, también hubo otros productos afectados, pero no representaron mayor importancia con respecto al valor total de las ventas de la marca.

Por otro lado, la rentabilidad se vio fuertemente afectada por las nuevas medidas económicas del gobierno ecuatoriano, las salvaguardias, ya que la mayor parte de los productos de la marca Leatt grabaron una salvaguardia del 45%, la más alta que se puede dar, esto afectó al costo de las nuevas importaciones. La empresa decidió que para algunos productos no iba a ser necesario el aumento de precios, pero en otros se trató de subir un mínimo, para que las ventas no se vieran afectadas, sabiendo que la reducción en el margen es un tema temporal. Para el 2016, la empresa planeó aumentar las ventas de la marca a través de ofertar una mayor variedad de productos. Se espera que la rentabilidad aumente con las nuevas importaciones, a costos menores sin salvaguardias.

Rentabilidad en collarines

Las ventas de los collarines disminuyeron un 22% al finalizar el año 2015. Se espera que las ventas continúen reduciéndose debido a que, a diferencia del momento del lanzamiento al mercado, este producto ya no es considerado como necesario y novedoso en el mercado local, para la práctica del deporte, es decir, el mismo ha perdido su posición para los compradores. Mediante ciertos esfuerzos se podría estabilizar las ventas del producto, con el fin de impedir que las mismas sigan bajando, logrando para el año 2016, un porcentaje similar de ventas al del 2015.

La rentabilidad para el 2015 fue baja, por el pago de salvaguardias, pero para un futuro se podría conciliar una rentabilidad parecida a la del 2014 que fue de un 29%, para lograr esto se deberá reducir la rentabilidad obtenida por las ventas de cada producto de manera individual, abaratando su precio, con el fin de aumentar la rentabilidad por volumen de ventas, caso contrario seguirá reduciéndose. Para el 2016 la empresa buscará diferentes maneras para mantener las ventas de este producto.

Rentabilidad en pecheras

Para el año 2015, la venta de pecheras aumentó en apenas un 5% y la rentabilidad obtenida por este producto se redujo en un 14%. Al parecer las ventas llegaron a ser las justas para satisfacer la demanda anual, lo que explicaría el aumento en un porcentaje tan bajo. Al ser líder en ventas de pecheras a nivel nacional, la empresa deberá buscar una nueva estrategia, con el fin de aumentar las ventas en porcentajes mayores a los que se ha visto en ese año. También se debe recordar que la rentabilidad del producto se vio afectada por las salvaguardias, estas condiciones serán diferentes ya que las salvaguardias son temporales y se espera que terminen a mediados del 2016. La empresa debe adaptar alguna estrategia, como exclusividades y contratos por montos, para poder aumentar en mayores porcentajes las ventas.

Rentabilidad en rodilleras

Para el 2015, la venta de rodilleras aumentó drásticamente, en comparación con el año anterior. En el 2014 se introdujo este producto al mercado y se obtuvo total aceptación, en ese entonces la empresa no pudo abastecer la demanda del mercado. Para el 2015, la importación realizada por la empresa tuvo que pagar salvaguardias, lo que afectó al margen del producto, pero aun así decidió mantener un precio de venta al público competitivo, sabiendo que, para el

siguiente año, las condiciones serían diferentes y manejando el mismo precio, se obtendría la rentabilidad necesaria.

Con nuevas importaciones, sin salvaguardias, la empresa podría lograr una rentabilidad cercana al 30%, aumentando las ventas en porcentajes importantes en comparación a las del 2015, sabiendo que el producto importado en ese año no abasteció la demanda del mercado. Para el 2016 la empresa deberá aumentar su inversión en esta línea para poder satisfacer la demanda real.

Rentabilidad en sistemas de hidratación

Para el 2015, la empresa decidió no realizar importaciones de esta línea, puesto que las ventas disminuyeron casi en su totalidad, así como también la rentabilidad disminuyó al tener que hacer liquidación del producto. Para el 2016 la empresa debería aumentar la inversión en esta línea, para determinar la aceptación del producto, sabiendo que también, la marca no es la más popular, pero podría ser un buen complemento de ventas para la empresa. Este producto podrá traer ventas estables con un margen aceptable, satisfaciendo la demanda de algunos clientes, que compran este mismo producto en otras marcas.

Rentabilidad de productos de la marca ODI

Tabla 6. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca ODI

MARCA	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	DIFERENCIA VENTAS
ODI	\$ 42.640		\$ 48.274,00		13%
GRIPS BICI	\$ 22.396	53%	\$ 24.331,00	50%	9%
GRIPS MOTO	\$ 12.192	29%	\$ 17.435,00	36%	43%
TIMONES	\$ 5.158	12%	\$ 3.866,00	8%	-25%
OTROS	\$ 2.893	7%	\$ 2.642,00	5%	-9%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 7. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca ODI

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL 2014	UTILIDAD PORCENTUAL 2015	DIFERENCIA UTILIDAD
ODI	43%	43%	0%
GRIPS BICI	42%	42%	1%
GRIPS MOTO	47%	48%	2%
TIMONES	34%	28%	-16%
OTROS	43%	41%	-5%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad como marca

Las ventas de la marca aumentaron un 13% al finalizar el año 2015, la rentabilidad se mantuvo. La marca mostró mucha estabilidad en sus ventas y un potencial de crecimiento interesante, siendo la marca líder en grips de moto y bicicleta, lo cual hace que la demanda del producto sea alta. La rentabilidad no ha tenido ningún cambio ya que este producto no fue afectado por las salvaguardias y sus costos en origen se han mantenido. Para maximizar el aumento en ventas, Pro Parts Ecuador debe aplicar estrategias de expansión de puntos, para poder satisfacer de mejor manera la demanda de este producto.

Rentabilidad en grips de bicicleta

Las ventas en grips de bicicleta tuvieron un crecimiento del 9%, esto demuestra que el producto llegó a un punto muy cercano de satisfacción de la demanda total del mercado. La rentabilidad se mantuvo en el 2015. Con estos datos importantes, la empresa puede mantener un crecimiento constante en la venta de grips de bicicleta, sin hacer cambios en las estrategias utilizadas, lo que sería recomendable es ir adaptando nuevas tácticas para poder maximizar el

crecimiento en un menor tiempo. Este producto es muy estable, tanto en sus ventas, como en su rentabilidad, para el 2016 se deberá decidir si aplicar o no estrategias más agresivas.

Rentabilidad en grips de moto

Para el 2015, las ventas en grips de moto aumentaron en un 43%, esto se debió principalmente a la comercialización de un nuevo grip, cuyo precio de venta al público fue del doble que un grip normal. Este producto tuvo una gran acogida y fue el principal causante del fuerte aumento en ventas de ese año. El número de unidades vendidas en grips de moto tuvo un crecimiento de cerca de un 10%, lo que significa que la empresa vendió alrededor de 100 unidades, pero además se vendió el producto con un precio promedio mucho más alto. Las ventas de grips de moto tiene un panorama muy similar a los grips de bicicleta, las ventas tendieron a aumentar desde el 2014, pero si la empresa desea potencializar el crecimiento para años posteriores, debe implementar estrategias más agresivas que ayuden a lograrlo.

Rentabilidad en timones

La venta de timones de la marca ODI disminuyó un 25%, así mismo su rentabilidad se redujo en un 16%. Para el 2015, la empresa no dedicó mayor inversión a este producto, puesto que las ventas disminuyeron drásticamente, debido a que la empresa tomó la decisión de poner un precio más competitivo a los productos de bicicleta, reduciendo así el margen de utilidad, con el fin de obtener mayores ingresos por el volumen de ventas, lo cual no sucedió como se lo esperaba.

Los timones son costosos y están enfocados a un cierto nicho del mercado que es mucho más exigente. La venta de este producto se podría estabilizar en un número promedio entre los datos del 2014 y 2015, su rentabilidad se podría mantener en un 30%, sin bajar demasiado los precios y manteniendo las ventas.

Rentabilidad de los productos de la marca One Industries

Tabla 8. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca One Industries

MARCA	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	DIFERENCIA VENTAS
ONE	\$ 117.630		\$ 69.296,00		-41%
BOTAS	\$ 12.859	11%	\$ 6.640,00	11%	-48%
EQUIPOS	\$ 13.996	12%	\$ 1.143,00	2%	-92%
GUANTES	\$ 11.939	10%	\$ 20.647,00	32%	73%
PROTECCIONES	\$ 13.461	11%	\$ 5.920,00	10%	-56%
CASUAL	\$ 9.400	8%	\$ 3.621,00	5%	-61%
CASCOS	\$ 41.460	35%	\$ 20.074,00	23%	-52%
PARTES Y PIEZAS	\$ 13.461	11%	\$ 10.896,00	16%	-19%
OTROS	\$ 1.053	1%	\$ 355,00	0,6%	-66%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 9. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca One Industries

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL 2014	UTILIDAD PORCENTUAL 2015	DIFERENCIA UTILIDAD
ONE	35%	34%	-3%
BOTAS	31%	28%	-12%
EQUIPOS	33%	33%	-1%
GUANTES	36%	31%	-13%
PROTECCIONES	34%	32%	-5%
CASUAL	37%	40%	8%
CASCOS	35%	33%	-6%
PARTES Y PIEZAS	36%	37%	3%
OTROS	38%	35%	-8%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad como marca

Las ventas de la marca tuvieron una fuerte caída, no debido a problemas de la marca como tal, sino dado a la aparición de el mismo producto, en marcas que tienen una mayor

aceptación en el mercado. La rentabilidad de la empresa disminuyó un 3%, lo cual podría decirse que es un porcentaje bajo, con respecto a lo que se presentó en el 2015.

Las ventas de la marca durante el 2015 se enfocaron en ciertos productos claves, dejando a un lado los complementarios, pero a la vez, la empresa reemplazó esas ventas con productos de otras marcas. La rentabilidad de ONE es muy buena según el tipo de producto que se comercializa, pues en otras marcas, la empresa observa márgenes mucho menores en mercancía de la misma categoría.

Rentabilidad en botas

La empresa en el 2014 experimentó la demanda de botas con la marca Sixsixone de la casa de One Industries, durante este periodo, Pro Parts Ecuador decidió adoptar una nueva táctica para potencializar la comercialización de botas. Para el 2015, las ventas fueron satisfactorias, por lo que se formularon planes de realizar compras más grandes de este producto. Esto no fue posible realizar, ya que, a principios del 2015, el proveedor le comunicó a la empresa que no estarían fabricando esas botas durante un cierto tiempo por algunos problemas económicos que tenían al momento. Esto llevo a la empresa a buscar un nuevo proveedor, semanas después se logró adquirir la representación de una marca italiana especializada en la fabricación de botas, llamada Gaerne. Para el 2015 la empresa se vio obligada a liquidar la mayor parte de su stock, afectando así su rentabilidad, de igual manera, para el 2016, las ventas no generarán mayor rentabilidad, pues el producto que aún se encuentra en stock, será nuevamente liquidado.

Rentabilidad en equipajes

En el 2015 la venta de equipajes de la marca ONE, disminuyó casi en su totalidad, pues nuevamente la empresa tomó la decisión de limitar la inversión en este producto, por la aparición de mejores oportunidades de inversión en otras marcas en el mercado internacional, además de

que la empresa ONE Industries no tenía nuevos diseños en comparación con sus competidores, por lo que Pro Parts Ecuador tuvo que buscar la manera de satisfacer la creciente demanda de un producto fresco y diferente.

Para el 2016, la empresa no tiene planes de adquirir este producto.

Rentabilidad en guantes

En el 2014, Pro Parts Ecuador perdió potenciales ventas de guantes por no estar lo suficientemente abastecido, por lo que, para el año siguiente, se tomó la decisión de invertir mucho más en este producto. Esto causó que la venta de guantes aumentara significativamente y que casi se duplicara, a pesar de esto, la rentabilidad disminuyó un 13% debido a algunos factores, entre ellos las salvaguardias y el aumento del costo en origen.

Las ventas de este producto han sido muy estables, la empresa cree que está muy cerca de satisfacer la demanda real en el mercado local. Para el 2016 se planea mantener un crecimiento constante del 10%.

Rentabilidad en protecciones

Las ventas de este producto se redujeron a la mitad, debido a que la empresa no le dio mayor enfoque ni inversión, es por esto que se cree que se perdieron ventas potenciales, pues el enfoque dado a la marca pudo ser diferente, con el fin de explotarla y obtener mayores ingresos. La rentabilidad disminuyó un 5%, es por esto que la empresa decidió aumentar la inversión para el 2016, haciendo crecer las ventas, consiguiendo un crecimiento constante.

Rentabilidad en la línea casual

Las ventas en esta línea disminuyeron en un 61%, pero su rentabilidad aumentó un 8%. La Empresa decidió que, debido a la falta de innovación por parte del proveedor y la poca

demanda por parte del consumidor, ya no trabajaría más con esta línea, suplantando las necesidades de los clientes a través de otras marcas que ofertan la línea casual.

Rentabilidad en cascos

Las ventas de este producto disminuyeron un 52%, principalmente por razones de permisos de importación, dificultando la importación de las cantidades necesarias para satisfacer la demanda de los clientes. La rentabilidad disminuyó un 6% debido al panorama que se vivió en el 2015, pues los cascos fueron importados con la salvaguardia más alta, es así que para contrarrestar esto, se aumentó el precio de venta al público y se logró mantener un margen parecido al del 2014.

Por otro lado, para el 2016, la empresa buscará cumplir con los requisitos pertinentes de importación del producto, así se podrá adquirir las cantidades necesarias, para satisfacer la demanda del mercado. Se espera que la rentabilidad mejore una vez que las salvaguardias salgan del sistema arancelario.

Rentabilidad de los productos de la marca Troy Lee Designs

Tabla 10. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Troy Lee Designs

MARCA	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	DIFERENCIA VENTAS
TROY LEE	\$ 263.918		\$ 400.778,00		52%
EQUIPAJES BICI	\$ 39.290	15%	\$ 47.309,00	12%	20%
EQUIPAJES MOTO	\$ 45.552	17%	\$ 48.222,00	12%	6%
CASCOS BICI	\$ 44.150	17%	\$ 57.680,00	14%	31%
CASCOS MOTO	\$ -	0%	\$ 17.528,00	4%	.%
GUANTES	\$ 43.878	17%	\$ 38.071,00	9%	-13%
CASUAL	\$ 70.691	27%	\$ 163.739,00	41%	132%
PROTECCIONES	\$ 14.579	6%	\$ 12.016,00	3%	-18%
MALETAS	\$ 4.594	2%	\$ 11.388,00	3%	148%
ACCESORIOS	\$ 1.184	0%	\$ 4.825,00	1%	307%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 11. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Troy Lee

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL 2014	UTILIDAD PORCENTUAL 2015	DIFERENCIA UTILIDAD
TROY LEE	25%	25%	0%
EQUIPAJES BICI	26%	26%	2%
EQUIPAJES MOTO	24%	14%	-40%
CASCOS BICI	23%	18%	-19%
CASCOS MOTO	0%	16%	.%
GUANTES	28%	29%	5%
CASUAL	29%	30%	4%
PROTECCIONES	31%	32%	5%
MALETAS	27%	27%	-1%
ACCESORIOS	29%	34%	16%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad como marca

Las ventas de esta marca tuvieron un crecimiento de un 52%, que representa \$136,000.00 dólares, este es el crecimiento más fuerte que ha visto la empresa en una marca, convirtiéndose en líder en el mercado ecuatoriano. El repentino despegue en las ventas se dio por diferentes razones, una de ellas por el crecimiento de la aceptación y la demanda de la línea casual, aumentando sus ventas en casi \$100,000.00 dólares, otra de las razones fue que el crecimiento de las ventas no se dio únicamente por un producto específico, sino que aumentó en toda la mercancía que se pudo ofrecer de la marca.

La rentabilidad de Troy Lee se mantuvo igual que en el 2014, a pesar de ciertos factores que se vivieron en ese año en el país, debido a que, a diferencia del año pasado, la mercancía en el 2015 fue adquirida directamente de la fábrica, lo que le permitió a la empresa acceder a un mayor descuento, es decir a un costo más bajo. Para el 2016 la empresa tiene como objetivo mejorar su rentabilidad adquiriendo la mayor parte de producto directamente de la fábrica, además de que, con la eliminación de las salvaguardias, el castigo por la importación de productos será mucho menor.

Rentabilidad en equipajes de bicicleta

La venta de equipajes de bicicleta aumentó un 20% en comparación con el 2014, esto se debió principalmente a la apertura de nuevos puntos de venta y a la aplicación del método de Pre-Venta que se realizó para la colección 2015.

El margen de utilidad tuvo una variación positiva mínima de un 2%. A pesar de las salvaguardias, se pudo mejorar el margen de utilidad por factores que hicieron posible la adquisición del producto a un costo aproximadamente 20% más bajo que en el 2014. Las ventas

de esta línea de productos podrán aumentar en un porcentaje similar para el 2016, únicamente si se corrige errores cometidos en años anteriores.

El correcto direccionamiento de la compra también podrá ayudar al aumento de las ventas en un futuro. La rentabilidad del producto mejorará una vez que las salvaguardias dejen de formar parte de las restricciones de importación. Se estima que el producto mantenga estables sus ventas y rentabilidad para un futuro, con visión a mejorar en los dos campos.

Rentabilidad en equipajes de moto

Al final del año 2015, se determinó que las ventas de este producto aumentaron un 6%, lo cual fue crecimiento aceptable en comparación con la rentabilidad del 2014, que enfrentó una fuerte caída del 40%. Las ventas de esta línea se estabilizaron para el 2015, además de que todas fueron realizadas bajo Pre-Pedidos, tomando en cuenta el encarecimiento del producto por las salvaguardias, la empresa tuvo que adquirir la mercancía únicamente bajo pedidos.

La rentabilidad del producto se vio fuertemente afectada por algunas razones, la primera se debió a que el producto no fue adquirido desde fábrica, lo cual hizo que la empresa no pueda acceder al mejor costo; la segunda se debió a que las salvaguardias afectaron en un gran porcentaje al costo final del producto; por último, la empresa decidió no aumentar su precio de venta al público y sacrificar gran parte de su margen, con el fin de evitar la insatisfacción de los consumidores.

El panorama para esta línea de producto, se ve mucho mejor para el 2016, los costos serán mucho más bajos, debido a que todo se adquirirá desde fábrica, las importaciones del equipaje de moto ya no grabarán salvaguardias y hasta es posible la disminución del precio de venta al público, para conseguir que la empresa sea más competitiva.

Rentabilidad en cascos de bicicleta

Las ventas de casco de bicicleta aumentaron un 31%, pero su margen de utilidad disminuyó en un 19% para el año 2015. Las ventas tuvieron un aumento considerable, que fue lo que la empresa esperaba, ya que para ese año se contrató un mayor número de distribuidores y los existentes adquirieron mayores cantidades de este producto. Pero, por otro lado, la rentabilidad se vio fuertemente afectada por las salvaguardias, debido a que los cascos importados grabaron un alto impuesto. Además, hubo un mal manejo en la logística, lo que llevó a que la empresa tuviera gastos exorbitantes, principalmente en el momento de realizar la compra del producto, afectando la importación de cascos de la colección 2015. Pero, gracias a que el producto fue traído directamente desde la fábrica, se logró que el margen no se afectara de una manera más importante. Para el 2016 la empresa pretende mantener un crecimiento de alrededor de un 10% en cascos de bicicleta de esta marca, pero también se espera que la rentabilidad final del producto mejore en un porcentaje importante.

Rentabilidad en cascos de moto

La venta de cascos de moto no registró datos en el 2014, ya que no se comercializaron en ese año, pero en el 2015 la empresa vendió aproximadamente \$17,500.00 dólares de este producto.

La rentabilidad por los cascos de moto fue de un 16%, lo cual se consideró bajo, debido a que la empresa necesitaba mejorar ese porcentaje, para poder seguir trabajando con el producto sin problema. Para el 2016, la empresa podrá mejorar la rentabilidad, debido a que se adquirirá el producto directamente de la fábrica, además, se aspira que las ventas tengan un aumento fuerte, lo que ayudará a estabilizar las ventas en el futuro.

Rentabilidad en guantes

La venta de guantes es considerada como un caso especial para la marca, en la tabla se puede ver que las ventas cayeron un 13% en comparación con el 2014, a pesar de esto, su rentabilidad aumentó un 4%.

Por el desabastecimiento de modelos clave de guantes, hubo la posibilidad de que las ventas caigan, tanto para el 2014, como para el 2015. Es así que, para aumentar las ventas, la empresa tuvo que mantener un mayor inventario en modelos de alta rotación,

La rentabilidad aumentó, a pesar de que la importación de guantes se vio castigada con un 25% de salvaguardia, pero gracias a que, en los años 2014 y 2015, los guantes fueron adquiridos directamente en la fábrica, a un costo mucho menor, lo que le permitió a la empresa enfrentar el aumento de tasas para la importación, debido a las salvaguardias.

En el 2016, se esperaba que las ventas del producto mejoren, por lo que Pro Parts Ecuador invirtió un mayor capital en la compra de guantes, abasteciéndose de una mayor variedad de modelos, con respecto a años anteriores. De igual manera, se espera que una vez que las salvaguardias dejen de formar parte de las restricciones a las importaciones, la rentabilidad por la venta de este producto mejore, por lo que se seguirá manteniendo guantes en stock, adquiriéndolos directamente desde la fábrica, para garantizar el mejor precio posible.

Rentabilidad en la línea casual

La empresa presencié el crecimiento más importante a lo largo de su portafolio de productos, gracias a la línea casual, con un aumento de las ventas de cerca de \$100,000.00 dólares, siendo un 132% mayor a las del 2014. A pesar de las salvaguardias, la rentabilidad mejoró en un 4%, esto se debe a que, a comparación del 2014, en el 2015 la empresa logro adquirir la línea casual al mejor precio posible y directo de fábrica, con lo que se consiguió

mejorar el panorama, así la empresa subió su margen sin afectar los precios de venta al público y hasta se pudo dar descuentos adicionales a los consumidores por compras mayores a ciertos montos. Las ventas de casual se estiman que tengan un crecimiento interesante en el 2016, su rentabilidad mejorara ya que las nuevas importaciones no grabaran salvaguardias.

Rentabilidad en protecciones

Las ventas de protecciones para motocicleta tuvieron una caída del 18% en sus ventas, es así que la rentabilidad disminuyó en un 1%, lo que fue un porcentaje reducido gracias a que la mercancía se adquirió desde la fábrica, lo que le permitió a la empresa acceder a un costo de origen mucho más bajo de lo que se tuvo que pagar en el 2014. Las ventas se vieron afectadas debido a que la empresa, para el 2015, recortó la variedad de modelos que ofertaba en comparación con el año pasado, no se predijo que con esta decisión se verían tan afectadas las ventas, pero claramente los números probaron lo contrario.

Para el 2016, la empresa decidió volver a ofrecer una mayor variedad de modelos de protecciones, con el fin de aumentar las ventas de este producto, para conseguir mejorar el margen de utilidad, una vez que las salvaguardias dejen de aplicarse a las importaciones del Ecuador.

Rentabilidad en maletas y mochilas

La venta de maletas y mochilas tuvieron duplicaron su crecimiento, esto se debió principalmente por un significativo invento en el inventario a lo largo del 2015. La rentabilidad disminuyó tan solo en el 1%, lo que, al igual que paso con muchos productos, se debió a la imposición de salvaguardias, haciendo que su margen caiga mínimamente. En el 2016 la empresa calcula tener un crecimiento estable en los productos de esta línea, su margen podrá aumentar alrededor de un 30% y mantenerse en ese porcentaje.

Rentabilidad en accesorios

Para el 2015, la venta de accesorios triplicó, el margen, de igual manera, tuvo un aumento significativo del 16%. Este crecimiento fue debido a que, en el 2014, la empresa importó únicamente aquellos productos que tenían bajo pedido. Por otro lado, para el 2015 la empresa decidió adquirir más mercancía para abastecer a todos sus clientes y asegurar reposiciones a lo largo del año, demostrando que esta línea tiene potencial de crecimiento. El margen de utilidad de este producto es muy bueno, por lo que la empresa buscará mantenerlo para el 2016.

Rentabilidad de los productos de la marca Spy Optic

Tabla 12. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Spy Optic

MARCA	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	DIFERENCIA VENTAS
SPY	\$ 169.918		\$ 140.175,00		-18%
GAFAS	\$ 92.829	55%	\$ 82.248,00	59%	-11%
MARCOS	\$ 39.454	23%	\$ 39.956,00	29%	1%
GOGGLES	\$ 33.725	20%	\$ 17.000,00	12%	-50%
OTROS	\$ 3.912	2%	\$ 971,00	0,7%	-75%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 13. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Spy Optic

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL 2014	UTILIDAD PORCENTUAL 2015	DIFERENCIA UTILIDAD
SPY	42%	38%	-8%
GAFAS	40%	35%	-11%
MARCOS	53%	52%	-3%
GOGGLES	34%	23%	-33%
OTROS	55%	42%	-24%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad como marca

La rentabilidad de la marca disminuyó en un 8% y las ventas cayeron un 18%. El factor principal que afectó a la utilidad bruta de la marca, fue que en el 2015 se aplicó como estrategia la disminución de precios en marcos y gafas, con el fin de poder llegar al consumidor a un precio más competitivo, haciendo que, para la empresa, el margen de utilidad por estos productos se reduzca.

Por otro lado, se puede decir que la pérdida de ventas se debió a la disminución de puntos de venta claves como Óptica Los Andes, que después de realizar un análisis a finales del 2015, se determinó que afectó aproximadamente en \$70,000.00 dólares a las ventas de ese año. La marca debe enfocarse en abrir más puntos claves que generen ventas importantes.

Rentabilidad en gafas

La rentabilidad de gafas, se vio afectada por la disminución de precios que se aplicó como estrategia en el año 2015, aquí se afectó directamente la utilidad bruta del producto. Las ventas cayeron por la pérdida de contratos importantes con puntos de venta claves. La empresa mantendrá la misma estrategia de precios para el 2016, pero buscará abrir puntos que generen grandes ventas para esta línea de producto.

Rentabilidad en marcos

La venta de marcos tuvo un crecimiento muy pequeño, esta línea no se vio afectada por la pérdida del contrato con Óptica Los Andes, debido a que ese punto de venta comercializaba solo gafas de sol de la marca.

La rentabilidad de marcos disminuyó mínimamente, por un pequeño ajuste de precios que se aplicó en el 2015. La empresa debe buscar aumentar sus ventas a través de estrategias

aplicadas específicamente para conseguir el aumento de ventas de marcos de lentes, debido a que esta línea tiene un alto margen de utilidad, la empresa propone invertir más en publicidad e incentivos hacia este tipo de producto.

Rentabilidad en goggles

Para el 2015, la utilidad y las ventas de goggles cayeron fuertemente debido a algunos factores, uno se dio porque los productos que lanzó la marca ese año no tuvieron la misma acogida del público y muchos almacenes dejaron de invertir en la línea, puesto a que la marca ya no contaba con productos que satisficieran al consumidor, además los colores y diseños no eran considerados tan buenos como los de años pasados. Por otro lado, la mayoría de almacenes aún tenían aun inventario sobrante del 2014.

La utilidad se vio afectada por el hecho de que la empresa, al iniciar el 2015, aún mantenía una gran cantidad de producto en el inventario de los modelos del 2014, lo que obligó a la empresa a que organice una gran liquidación de producto, esto afectó directamente a la rentabilidad de los mismos. Las ventas de la marca también han sido afectadas por la presencia de una marca líder en goggles llamada “100%”, comercializada de igual forma por Pro Parts Ecuador.

Rentabilidad de los productos de la marca Gaerne

Tabla 14. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Gaerne

MARCA	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	DIFERENCIA VENTAS
GAERNE	\$ -		\$ 82.796,00		.%
BOTAS	\$ -		\$ 82.796,00	100%	.%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 15. Comparación de utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Gaerne

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL 2014	UTILIDAD PORCENTUAL 2015	DIFERENCIA UTILIDAD
GAERNE	0%	23%	.%
BOTAS	0%	23%	.%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad en botas

La marca Gaerne es una marca Italiana especializada en la producción de botas de motocross, zapatos de ciclismo y zapatos de deportes al aire libre. Pro Parts Ecuador empezó a comercializar sus botas en el 2015 como reemplazo a las botas Sixsixone. La introducción de la marca fue muy satisfactoria para la empresa, como línea de producto, la empresa fue de comercializar \$13,000.00 dólares aproximadamente en botas de la marca Sixsixone a comercializar \$82,796.00 dólares de la misma línea de la marca Gaerne. La utilidad bruta en el 2014 de las botas Sixsixone fue del 31%, mientras que Gaerne en el 2015 tuvo una utilidad bruta del 23%, lo que se debió a la aplicación de precios competitivos, pero se vio afectada por las salvaguardias. Para el 2016, la marca tendrá una mayor rentabilidad, una vez que las salvaguardias terminen.

Rentabilidad de los productos de la marca Strider

Tabla 16. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Strider

MARCA	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	DIFERENCIA VENTAS
STRIDER	\$ -		\$ 115.059,00		.%
BICIS	\$ -		\$ 110.463,00	94%	.%
ACC	\$ -		\$ 4.596,00	6%	.%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 17. Comparación de utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Strider

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL 2014	UTILIDAD PORCENTUAL 2015	DIFERENCIA UTILIDAD
STRIDER	0%	41%	.%
BICIS	0%	41%	.%
ACC	0%	42%	.%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad en bicicletas sin pedales

La marca Strider fue introducida al portafolio de productos de Pro Parts Ecuador en el 2015, esta marca ingresó como única en esta línea, lo que fue algo positivo para las ventas, ya que no interfiere con otras marcas comercializadas por la empresa. La utilidad de la marca es muy buena, ya que esta sobre la utilidad promedio de la empresa, aunque para el 2015, eso se vio afectado, debido a las salvaguardias, lo que significa que, una vez que estas terminen, la utilidad de la marca será aún mayor, esto permitirá una mejor inversión para el impulso en las ventas de la misma.

Rentabilidad de los productos de la marca Answer

Tabla 18. Comparación de ventas 2014 y 2015 de la marca Answer

MARCA	VENTAS 2014 %	VENTAS 2015 %	DIFERENCIA VENTAS
ANSWER	\$ -	\$ 37.545,00	.%
EQUIPAJES	\$ -	\$ 21.393,00 57%	.%
GUANTES	\$ -	\$ 7.212,00 19%	.%
CASCOS	\$ -	\$ 6.862,00 18%	.%
PROTECCIONES	\$ -	\$ 2.077,00 6%	.%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Tabla 19. Comparación de la utilidad porcentual 2014 y 2015 de la marca Answer

MARCA	UTILIDAD PORCENTUAL 2014	UTILIDAD PORCENTUAL 2015	DIFERENCIA UTILIDAD
ANSWER		31%	.%
EQUIPAJES	0%	26%	.%
GUANTES	0%	32%	.%
CASCOS	0%	41%	.%
PROTECCIONES	0%	36%	.%

Fuente: Pro Parts Ecuador

Rentabilidad como marca

Answer es una marca adquirida y distribuida por Pro Parts Ecuador a partir del año 2015. Es una marca fabricante de indumentaria para la práctica de motocross y bicicross. La rentabilidad como marca fue del 31%, lo cual fue aceptable para la empresa, que busca siempre tener como margen mínimo bruto un 30%. Las ventas de Answer reemplazaron casi en su totalidad a las de la marca One Industries de años anteriores, ya que, por distintas razones, Pro Parts Ecuador dejó de comercializar muchos productos de este proveedor, una de ellas es que la empresa no estaba satisfecha con los modelos y la disponibilidad de producto, por lo que se la empresa se vio obligada a buscar un nuevo proveedor, reemplazando así las ventas. La marca se perfila correctamente para el 2016 y se espera que la rentabilidad aumente una vez las salvaguardias dejes de aplicarse a mediados de ese año.

Rentabilidad en equipajes

La rentabilidad de equipajes fue menor a la rentabilidad promedio que busca la empresa, pero aun así era importante satisfacer las necesidades de los clientes, quienes demandaban equipajes de gama económica. Las ventas de este producto lograron pasar los 200 conjuntos, lo

que mejoró el desempeño que tenía One Industries, marca que antes abastecía a la empresa de equipajes de gama económica.

Rentabilidad en guantes

Las ventas en esta línea sobrepasaron las expectativas, ya que la empresa logró vender cerca de 400 pares de guantes en la primera importación de la marca, la utilidad de esta mercancía fue del 32%, satisfaciendo a la empresa, pues se encuentra dentro de los valores de utilidad mínimos que se espera por la comercialización de cada producto.

Las ventas para el 2016 podrán aumentar fuertemente, ya que la marca solo se comercializo los dos últimos meses del año 2015.

Rentabilidad en cascos

La rentabilidad de este producto fue alta en el 2015, sus ventas fueron aceptables, considerando que era un producto nuevo, pero en el que se tenía mucha expectativa, ya que era un reemplazo parcial a uno de los productos estrella de One Industries. En el 2014, este logró ventas de cerca de 300 unidades.

Para años siguientes, se espera que la marca Answer, sea capaz de reemplazar parte de las ventas de ONE, con sus nuevos productos. La empresa planea tener un crecimiento importante en esta línea para el 2016.

Rentabilidad en protecciones

La venta de protecciones de la marca Answer en el 2015 fue de \$2,000.00 dólares aproximadamente, siendo su utilidad un 36%. La empresa comercializó principalmente protecciones de niño en esta marca, debido a que este tipo de producto no se ofrecía en ninguna de las otras marcas con las que trabajaba Pro Parts Ecuador.

La empresa planea aumentar las ventas en esta línea, ya que en el mercado la demanda de productos de niño, es cada vez más grande. Pro Parts Ecuador busca satisfacer la mayor parte de esa demanda en el mercado ecuatoriano.

1.2. Portafolio de productos

La Empresa buscará optimizar la oferta y agregar variedad a su portafolio de productos, enfocándose en aquellos que tengan una mayor demanda de sus consumidores y calificándolos como mercancías líderes en su categoría, productos complementarios y productos de relleno. Se propone calificar a los mismos según su cumplimiento en el área la que pertenezcan y tomar la decisión que sea conveniente para la empresa, de seguir o no con la comercialización de las distintas marcas que se ofrecen al momento.

Análisis por producto

Para el siguiente análisis, se observarán gráficas por línea y por cada marca que forma parte de esa línea, se podrá ver las ventas y la utilidad de 2014 y 2015 y un indicador del nivel promedio de inventario que mantuvo la empresa para el año 2015. Se hablará de la importancia de cada marca y el rol que cumple dentro de cada línea, la potencialización, su posición a nivel mundial y demás factores que afectarán a decisiones que la empresa tomará sobre la comercialización de la mercancía.

Tabla 20. Comparación de rentabilidad de línea casual

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
TROY LEI	CASUAL	\$ 70.691	29%	\$ 163.739,00	30%	ALTO
100%	CASUAL	\$ 6.143	34%	\$ 768,00	32%	BAJO
ONE IND	CASUAL	\$ 9.400	37%	\$ 3.621,00	40%	BAJO

Fuente: Pro Parts Ecuador

Pro Parts Ecuador ha trabajado con diferentes líneas de ropa y accesorios casuales a lo largo de los años, indudablemente la marca líder, que ha tenido un mayor éxito en el mercado ecuatoriano ha sido Troy Lee Designs. La Empresa ha generado ventas de esta línea en marcas como “100%” y One Industries, pero no con el mismo éxito. La empresa ahora necesita

identificar que marcas son las que deben mantenerse dentro de su portafolio de productos en la línea casual.

Troy Lee Designs

Troy Lee Designs es la marca líder comercializada por la empresa dentro del mercado ecuatoriano. Esta ha generado mayores ingresos en los últimos años, en comparación con Fox Head, que es la marca más reconocida a nivel internacional, gracias a sus modelos innovadores y al haber expandido su línea de ropa casual. Troy Lee Designs constantemente ofrece a los consumidores productos nuevos, enfocando sus lanzamientos en dos colecciones anuales; primavera/verano y otoño/invierno. Esta línea se ha introducido en alrededor de once almacenes a nivel del país, siendo una de las más importantes para la empresa.

Troy Lee Designs, conjuntamente con la empresa, han decidido ofrecer esta línea únicamente dentro de los almacenes más grandes del país, tratando de evadir a aquellos potenciales clientes, con tiendas más pequeñas.

Pro Parts Ecuador ha planificado aumentar la comercialización de la línea casual, de Troy Lee Designs, sin abrir nuevos puntos de ventas, sino fortaleciendo los actuales, haciendo que estos oferten mayor variedad de producto, mejores inventarios y a precios mucho más competitivos. Así mismo se planea que el crecimiento de las ventas para el 2016 sea acelerado, para que, posteriormente, este sea mucho más estable.

Sin duda alguna, la marca líder para la empresa en la línea casual es Troy Lee Designs, por lo que se le ha designado mayor presupuesto para inversión, dado a la excelente rentabilidad de la venta de sus productos, así como también se planea tener mayores gastos en publicidad y se ha determinado para la marca, los mejores puntos de venta; así se espera conseguir una posición líder en las ventas de línea de ropa casual, para años futuros.

Marca “100%”

Dado a la facilidad de la marca para conseguir un gran éxito en el mercado de googles, la empresa tiene grandes expectativas en el potencial de “100%”, pues está innovando y ofreciendo una mayor variedad en su portafolio de productos, mejores diseños y por lo tanto se espera una mayor demanda por parte del consumidor.

En el 2014, la marca fue un complemento en la línea de ropa casual, representando aproximadamente el 10% de las ventas. A inicios del 2015, sus ventas fueron poco representativas, la empresa había decidido no comercializar más la línea de casual de esta marca, pero durante el segundo trimestre del 2015, la marca aumentó la oferta de productos en la línea casual, agregando no solo nuevos diseños, sino nuevos productos para usos más específicos, de prendas que los consumidores empezaron a demandar.

Para el 2016 la marca se perfila con mucho más potencial que en años anteriores, haciendo muy atractiva la inversión en esta línea, principalmente porque el mercado potencial no tiene acceso a estos productos en la marca Troy Lee Designs, así se espera poder satisfacer las necesidades de todos los clientes.

Designar una inversión fija hará que la empresa pueda saber cuál es la demanda real del producto, ya que, en años pasados, no se pudo saber el potencial real de ventas, debido a que nunca se mantuvo un inventario constante. El interés de la empresa es potencializar las ventas de la marca en un corto plazo, mediante un mejor conocimiento del desempeño de la línea y así poder tomar decisiones de inversión acertadas en base a su rotación. Al parecer la marca se mantendrá como un complemento de ventas de la línea casual, ya que los números de Troy Lee Designs son mucho más representativos dentro del portafolio de la empresa.

One Industries

One Industries es una marca que fue diseñada por Marc Blanchard y Ludo Boinnard, creadores también de SixSixOne y One Hundred Percent (100%). Reconocidos por siempre poner el número uno en sus logotipos, ellos han logrado una fortuna a través de la creación de marcas, que, en su momento, llegaron a ser líderes en su segmento de mercado.

One Industries fue vendida en el 2006 por sus creadores, para luego pasar a manos corporativas, donde enfocaron a la empresa en un objetivo principal, lo que causó que poco a poco perdiera mercado. Al momento, One Industries es una marca que está tratando de recuperar su popularidad con los clientes, después de las consecuencias de las malas decisiones del pasado, por esta razón su gama de productos se ha reducido, se ha perdido la innovación y diseño que alguna vez la caracterizó.

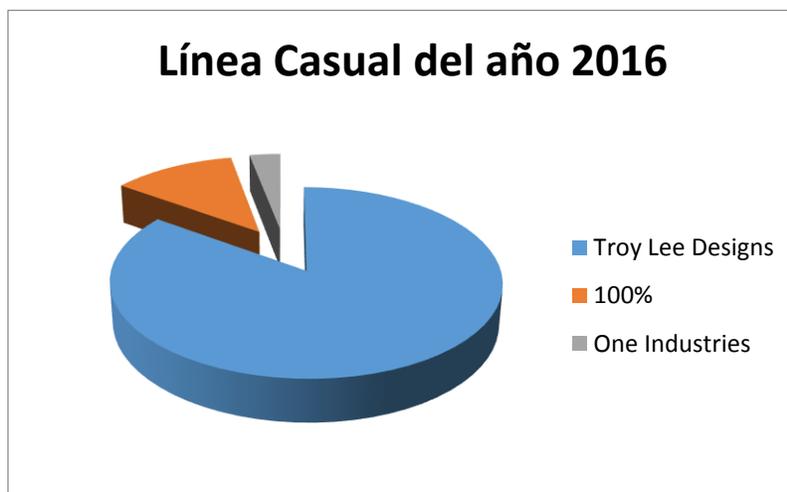
En el 2012 y 2013, la empresa trabajó fuertemente la ropa casual de esta marca, en ese entonces tenían líneas de fabricación de marcas reconocidas como Monster Energy y Rockstar Energy Drink, productos de moda en ese momento, lo cual ayudó mucho a la venta de la marca. En el 2014, la empresa no hizo lanzamientos normales como en años pasados, pues la línea casual fue lanzada a pesar de su poca variedad, ocasionando que, a nivel mundial, la marca pierda un importante enfoque de participación sobre el mercado.

Pro Parts Ecuador decidió hacer una inversión mínima en el año 2014 y desvió su inversión hacia Troy Lee Designs. Al momento One Industries no mantiene una constancia en los lanzamientos de la línea casual, lo que hace que invertir en este producto, no sea fiable.

La empresa deberá trabajar con este producto solamente bajo el concepto de pre-venta, esto logrará crear ventas de relleno. Al mantener a la marca dentro de este esquema de trabajo, Pro Parts Ecuador no se arriesgará a mantener un inventario sin rotación o una inversión no

productiva. El modelo de Pre-Ventas ayudará a aumentar las ventas de la empresa, satisfaciendo una necesidad específica de los clientes.

Ilustración 1. Ventas proyectadas de casual 2016



Fuente: Pro Parts Ecuador

Línea de equipajes

Tabla 21. Comparación de rentabilidad de la línea de equipajes

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
TROY LEE	EQUIPAJES BIC	\$ 39.290	26%	\$ 47.309,00	26%	ALTO
TROY LEE	EQUIPAJES MO'	\$ 45.552	24%	\$ 48.222,00	14%	MEDIO
ONE IND	EQUIPOS	\$ 13.996	33%	\$ 1.143,00	33%	BAJO
ANSWER	EQUIPAJES	\$ -	0%	\$ 21.393,00	26%	MEDIO

Fuente: Pro Parts Ecuador

El equipaje de bicicleta y moto se compone principalmente por buzos, pantalones y pantalonetas, los que pueden ser utilizados para la práctica de estos deportes. La empresa ha comercializado varias marcas a lo largo de los años, Troy Lee Designs, ha sido la marca líder y con mayor acogida, es considerada la marca más costosa en el mercado por el momento. Por otro lado, One Industries fue una de las primeras marcas de equipajes que distribuyó la empresa.

Una vez que Pro Parts Ecuador adquirió la representación de Troy Lee Designs, el enfoque fue dirigido hacia esta nueva opción por los temas de demanda e inversión. En el 2015, la empresa decidió implementar una marca que ofrecía equipajes a un bajo costo, para complementar las ventas de Troy Lee Designs, introduciendo al mercado la marca Answer, que es una de las marcas más antiguas del mercado; al momento esta oferta una de las gamas más económicas de equipajes para moto y bicicleta.

Troy Lee Designs

Troy Lee Designs es una de las pocas marcas que se dedica a la fabricación de equipajes totalmente específicos para motos y bicicletas, por eso la empresa divide sus ventas en dos categorías. Al momento, Troy Lee Designs es una de las marcas más comercializadas en cuanto a equipajes de bicicleta y moto a nivel mundial, siendo líder indudable, con respecto a las tres marcas más vendidas de equipos de motocross a nivel mundial, por sus extravagantes diseños y tendencias innovadoras.

La empresa considera a la marca como su líder en este segmento, debido a su alta rotación y la constante demanda por parte del consumidor. En el 2016, se espera que la estrategia de manejo para la línea se mantenga igual, ya que no ha tenido mayores inconvenientes. La inversión en la misma seguirá siendo alta, aunque la empresa considera que esta deberá aumentar, para así potencializar las ventas, también se buscará disminuir costos. Una de las estrategias para conseguir esto, se basará en realizar las compras directas desde fábrica.

La empresa mantendrá la comercialización de esta línea, pero solamente en selectos almacenes del país, debido a que es muy costosa, ya que el mercado es reducido y con esto se pretende que pocos almacenes puedan abarcar estas ventas, con el fin de exclusividad, para que

sea un negocio satisfactorio para ellos. Troy Lee Designs seguirá siendo la marca líder de equipajes, abarcando la mayor inversión de la empresa en este segmento.

Answer

Answer ha tenido mucha acogida, principalmente por sus precios. Esta es una de las marcas más reconocidas a nivel mundial y una de las más antiguas. En el mercado local, la decisión de compra está muy relacionada con el precio, por lo que se ha logrado satisfacer al consumidor con respecto a esto, así como también por medio de la calidad esperada, lo que ha hecho que la compra siempre haya sido fácil de concretar. En este momento, el enfoque principal de la marca es muy diferente comparado con Troy Lee Designs, pues Answer está orientado en hacer equipajes atractivos a un costo bajo, lo cual, en el mercado ecuatoriano, resultaría en un verdadero éxito.

La empresa adquirió la representación de la marca Answer como un complemento estratégico, pues en años anteriores, se ofertaba únicamente una marca costosa, como Troy Lee Designs, por lo que se perdieron varias oportunidades de mercado, por no haber contado con una gama de producto más accesible.

Al introducir en el portafolio empresarial la marca Answer, a finales del 2015, la acogida que se tuvo fue mucho mejor de lo que se esperaba. Al momento la marca se mantiene como un fuerte complemento de ventas en la línea de equipajes, con mucho potencial para un crecimiento fuerte en el 2016. Su comercialización se ha expandido y ha logrado satisfacer las necesidades de clientes más pequeños, ayudándoles a crecer.

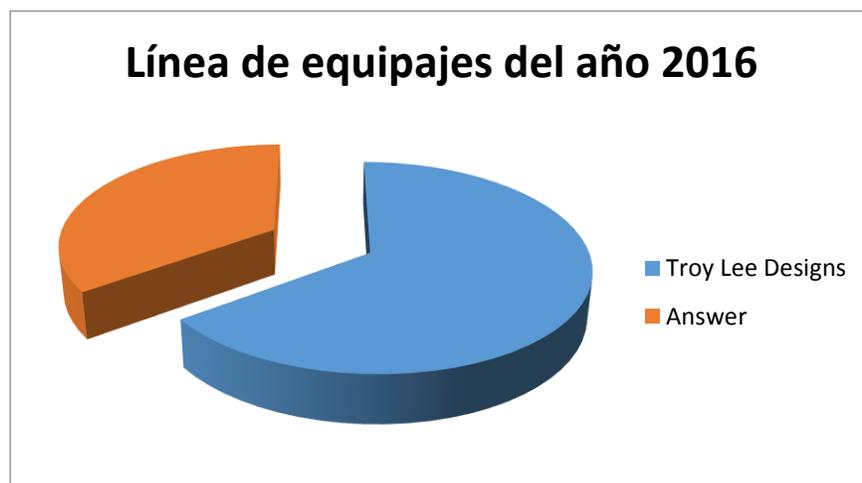
Para las ventas pronosticadas, la empresa deberá aumentar su inversión en esta línea, así podrá satisfacer la demanda real de este producto, que hasta el momento no se ha logrado potencializar.

One Industries

Durante el año 2015, One Industries cruzó por muchos problemas económicos, lo cual frenó el crecimiento de la marca y las ventas en los puntos de comercialización. Para la empresa el hecho de que el proveedor atravesara problemas financieros, significó una falta de respaldo para la inversión de dinero. Lo que hizo que Pro Parts Ecuador recorte mucho presupuesto de inversión en la marca y solo se comercialicen productos clave. Hasta el presente, One Industries no ha logrado recuperarse, por lo que comercializar muchos de sus productos, cada vez se ha vuelto una tarea más difícil.

La empresa ha decidido ya no comercializar por completo la línea de equipajes, debido a que los diseños, colores, tecnología y precios no están acorde a lo que se esperaba de la marca. En el 2016 la empresa no ofertará esta línea a sus clientes.

Ilustración 2. Ventas proyectadas de equipajes 2016



Fuente: Pro Parts Ecuador

Línea de cascos

Tabla 22. Comparación de rentabilidad de la línea de cascos

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
ONE IND	CASCOS	\$ 41.460	35%	\$ 20.074,00	33%	BAJO
TROY LEI	CASCOS BICI	\$ 44.150	23%	\$ 57.680,00	18%	ALTO
TROY LEI	CASCOS MOTO	\$ -	0%	\$ 17.528,00	16%	MEDIO
ANSWER	CASCOS	\$ -	0%	\$ 6.862,00	41%	BAJO

Fuente: Pro Parts Ecuador

La línea de cascos, es una de las más importantes para la empresa, ya que, desde el inicio de sus actividades, se ha alcanzó una facturación de sobre los \$100 mil dólares en el 2015. La empresa comercializa cascos de bicicleta con precios de venta al público desde \$39.00 hasta cascos de \$700.00 dólares. La demanda por cascos económicos es muy alta en el mercado y son pocas las marcas que ofrecen un buen producto, a un precio competitivo. Pro Parts Ecuador está enfocado en comercializar esta línea, solo con productos estrella de cada marca, complementando sus líneas de bicicleta y de moto, con cascos económicos a precios accesibles y cascos de gama alta para el consumidor más exigente.

Troy Lee Designs

Esta marca nuevamente se encuentra como la principal en su línea, sus ventas llegaron aproximadamente a los \$55.000 dólares en el año 2015. Troy Lee Designs es el líder en cascos de alta gama de bicicleta, el modelo de casco llamado “D3” no ha podido ser superado en cuanto a tecnología y ergonomía, haciendo que este tenga una gran demanda en el mercado mundial. Por otro lado, en cascos de moto, la marca esta entre las principales del mercado, su modelo más

conocido es el “SE3” y para el 2016 lanzaron un nuevo modelo llamado “SE4”, con el que se esperaba ganar a la mayor parte del mercado.

Pro Parts Ecuador está enfocado en comercializar los cascos de esta marca como su producto de alta gama, distribuyéndolos solamente a los almacenes más grandes del país. Con la comercialización de este producto, se pretende complementar el portafolio de la empresa ofreciendo cascos de gama económica, en otras marcas. La línea de cascos Troy Lee Designs se ve a futuro con un crecimiento estable, debido a que sus ventas al momento, están cubriendo casi la totalidad de la demanda. La Empresa espera tener un crecimiento estable en las ventas, por lo que la inversión se mantendrá alta en cascos de bicicleta y moto. También se espera que mediante la importación de la mercancía directamente desde la fábrica, la rentabilidad aumente, al reducir los costos en origen.

One Industries

One Industries ha atravesado muchos cambios internos, lo que ha creado algo de inestabilidad en los distribuidores a nivel mundial. Pro Parts Ecuador decidió solo comercializar productos claves de la marca.

Siendo una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, junto a su marca hermana Sixsixone, la cual tiene un mayor enfoque en productos de bicicleta, la empresa ha distribuido cascos de moto en gama económica. La Empresa está enfocada en seguir comercializando modelos claves, como el llamado “ATOM”, el cual es el más económico de la marca, en el Ecuador, el precio de venta al público sugerido es de \$229.00 dólares, lo que es relativamente accesible para un casco de moto, de una marca reconocida mundialmente. Por otro lado, en cascos de bicicleta, la empresa seguirá comercializando varios modelos como: “DIRT LID”, que

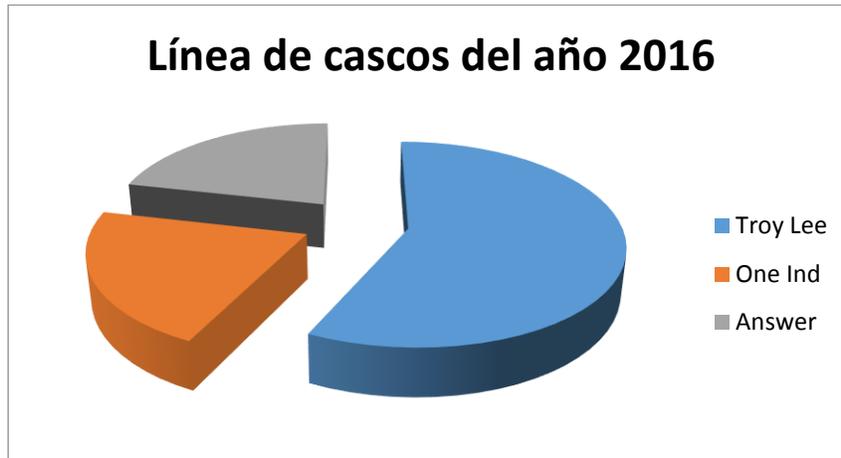
es usado para la práctica de modalidades como Dirt o Street, “RECON”, usado en la práctica del Cross Country y “COMP”, que es usado para BMX y Down Hill.

En el 2015, el inventario que se mantuvo de estos modelos fue bajo, debido a las restricciones en las importaciones, por lo que la empresa se verá obligada a tramitar todos los permisos necesarios para poder comercializar los diferentes modelos sin restricciones. En el 2016, se planea incrementar las ventas de este producto, en comparación a las del 2015, e incluso mejorar las del 2014, año en el que no existieron problemas de importación.

Answer

Esta es una de las marcas más antiguas del mercado y sus productos son muy reconocidos a nivel mundial. Answer ingresó como una marca complementaria al portafolio de la empresa, ya que ofrecía productos que eran clave para satisfacer la demanda del mercado. La empresa está enfocada en la comercialización de los modelos de cascos de bicicleta y moto de la marca en gama económica, como un complemento a sus otras marcas. En el 2015, las ventas de estos productos no alcanzaron números muy altos, primero debido a las restricciones en los permisos de importación y después a que la marca ingresó al finalizar ese año. Para el 2016 la empresa planea potencializar al máximo la demanda real de estos productos, aumentando el inventario y comercializando en sus distintos puntos de venta.

Ilustración 3. Ventas proyectadas de cascos 2016



Fuente: Pro Parts Ecuador

Línea de protecciones

Tabla 23. Comparación de rentabilidad de la línea de protecciones

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
LEATT	COLLARINES	\$ 32.934	29%	\$ 25.572,00	26%	ALTO
LEATT	PECHERAS	\$ 20.751	31%	\$ 21.812,00	27%	ALTO
LEATT	RODILLERAS	\$ 5.706	28%	\$ 12.102,00	18%	BAJO
ONE IND	PROTECCIONES	\$ 13.461	34%	\$ 5.920,00	32%	MEDIO
TROY LEI	PROTECCIONES	\$ 14.579	31%	\$ 12.016,00	32%	MEDIO
ANSWER	PROTECCIONES	\$ -	0%	\$ 2.077,00	36%	BAJO

Fuente: Pro Parts Ecuador

Esta es una de las líneas más importantes para la empresa, dentro de la misma existen muchas sub categorías como: pecheras, collarines, rodilleras, coderas, entre otras.

La Empresa comercializa varias marcas de esta línea, las cuales se complementan entre sí, tanto en precio como en especificación de uso y gama. Leatt sin duda alguna, es la marca líder dentro del portafolio empresarial y en la que se mantiene la mayor inversión. Por otro lado, junto con One Industries, Troy Lee Designs es la marca complementaria, pero en el 2015, sus ventas

disminuyeron debido a que la empresa, no mantuvo el nivel apropiado de inventario en origen, lo que hizo que la adquisición del producto haya sido difícil. Por último, a finales del 2015, Answer comenzó a formar parte de los productos comercializados por Pro Parts Ecuador y para el 2016, se esperaba que la marca tenga un mayor posicionamiento en el portafolio de la Empresa.

Leatt

Leatt es la marca líder de protecciones en el mercado de motocross, down hill y bicicross. Esta se hizo conocida mundialmente, debido a la creación un producto llamado Leatt Brace, una protección para el cuello, que tiene como finalidad prevenir posibles rupturas de la cervical. Así mismo, la marca también lidera los segmentos de pecheras, rodilleras, coderas y demás protecciones para el cuerpo. La empresa comercializa Leatt como la marca principal en protecciones plásticas, invirtiendo solo en productos clave.

Para el 2016, se esperaba que la empresa pudiese realizar pequeños cambios en la comercialización de Leatt, con el fin de reducir el inventario de ciertos productos, manteniendo únicamente los necesarios para abastecer las necesidades del mercado durante un plazo de tiempo específico y así evitar sobre inversiones. También se buscará la adquisición de nuevos productos de la misma marca. Aún es posible que la empresa pueda explotar las ventas de ciertas líneas de la marca, como las rodilleras, pues en años anteriores el inventario no logró abastecer las necesidades del mercado. En cuanto a líneas como pecheras, la Empresa espera tener un crecimiento estable y en collarines se estarán implementando estrategias con el fin de mantener buenas ventas de estos productos.

Troy Lee Designs

Pro Parts Ecuador comercializa algunos productos de esta marca como parte de la línea de protecciones. Esta es una de las más reconocidas a nivel mundial, pero debido a que sus

productos son muy costosos, esto hace que este producto se dirija solo a aquellos consumidores que buscan la mejor calidad sin importar el precio. La empresa se ha dedicado a la venta de los productos con mayor demanda, principalmente rodilleras y coderas. La empresa tiene planificado seguir comercializando productos específicos de la marca, sin aumentar la inversión en inventarios. Para el futuro, las ventas se proyectan con un crecimiento estable.

One Industries

One Industries, con su marca hermana Sixsixone, fueron líderes del mercado de protecciones durante el año 2000. Algunos de sus productos fueron tan emblemáticos, que, en los videos de esas épocas, se puede apreciar a todos los corredores usando únicamente estas protecciones. Al momento, sus productos siguen siendo reconocidos a nivel mundial, pero, al no innovar de la misma manera que sus competidores, el liderazgo de la marca, en ciertos productos, se ha visto afectado. En la actualidad, Pro Parts Ecuador está enfocado en comercializar aquellas protecciones de la marca que tienen una mayor demanda en el mercado y un precio más accesible.

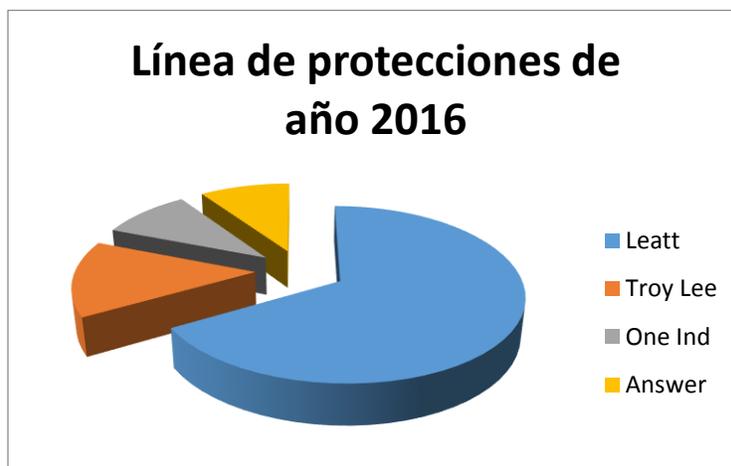
Durante el 2015, las ventas disminuyeron debido a una baja inversión, esto causó un desabastecimiento, dada la alta demanda de productos. En el 2016, la empresa aumentó la inversión en mercancía de esta marca, para poder satisfacer la demanda del mercado ecuatoriano.

Answer

Es una de las marcas más nuevas comercializadas por la empresa. A finales del 2015, la empresa no tuvo el conocimiento necesario sobre la demanda de sus productos, por lo que se desaprovecharon oportunidades de venta. Esta es una de las pocas marcas a nivel mundial que fabrica protecciones para niños, desde los 2 años de edad, lo que hizo que la empresa se vea obligada a añadir estos productos al portafolio. Para el 2016 la empresa, aumentó la inversión de

manera considerable en esta línea. Para los siguientes años, esta marca se mantendrá dentro del portafolio, como marca complementaria.

Ilustración 4. Ventas proyectadas de protecciones 2016



Fuente: Pro Parts Ecuador

Línea de guantes

Tabla 24. Comparación de rentabilidad de la línea de guantes

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
TROY LE	GUANTES	\$ 43.878	28%	\$ 38.071,00	29%	ALTO
ONE IND	GUANTES	\$ 11.939	36%	\$ 20.647,00	31%	ALTO
ANSWER	GUANTES	\$ -	0%	\$ 7.212,00	32%	MEDIO
100%	GUANTES	\$ 3.066	41%	\$ 574,00	39%	BAJO

Fuente: Pro Parts Ecuador

La línea de guantes es sumamente importante para la empresa, ya que es un producto que todos los almacenes a nivel país demandan, debido a la rápida rotación del mismo. La empresa comercializa guantes desde un precio de \$30.00 dólares hasta guantes de más de \$100.00 dólares. Pro Parts Ecuador ha decidido comercializar algunas marcas en este segmento, debido a que el mercado demanda una amplia variedad.

Troy Lee Designs

Troy Lee Designs es una marca líder en indumentaria para moto y bicicleta a nivel mundial. Esta ha logrado crear una tendencia en todos sus productos, pues revolucionado los diseños y colores de los mismos. La marca fabrica una amplia variedad de guantes, que rompen esquemas, lo que ha tenido una gran acogida por parte de los consumidores. Pro Parts Ecuador comercializa estos guantes, únicamente en los almacenes más importantes del país, con el fin de cuidar la imagen de la marca. Para los siguientes años, la Empresa mantendrá una alta inversión en este producto, para así poder satisfacer la demanda del mercado ecuatoriano, además de esto, se espera inversión en una mayor variedad de colores y tallas claves, para impedir el desabastecimiento del mercado. Esta marca lidera el portafolio de la Empresa en esta línea.

One Industries

En la línea de guantes, One Industries oferta una gama de productos a un precio muy accesible y de una calidad muy buena, esto hace que la mercancía sea muy atractiva para el consumidor, que busca el mayor beneficio al precio más bajo. Pro Parts Ecuador comercializa estos guantes como un complemento de gama económica, sin discriminación de venta. Las ventas en el 2015 sobrepasaron los \$20,000.00 dólares, lo cual es un número muy bueno, considerando que estas ventas radican básicamente en un solo modelo de guante llamado “ATOM”, el mismo que se comercializa a un precio de venta al público de \$33.00 dólares. La Empresa espera que las ventas de este producto mantengan un crecimiento estable en los siguientes años, por lo que se mantendrá una alta inversión en la marca, para conservarla como un complemento a la marca líder.

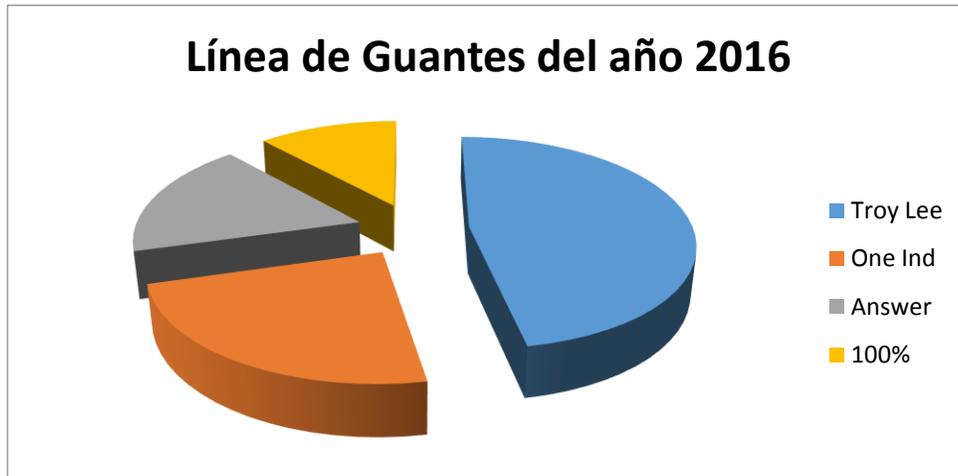
Answer

Answer cuenta con una gama de guantes a un precio asequible y en una gran variedad de colores, lo que satisface la demanda de los consumidores, por aquellos productos que buscan lo que este a la moda, pero a un precio bajo. El 2015 fue el primer año en el que la Empresa ofertó los guantes de la marca y así mismo se presentó un desabastecimiento del producto, pues este tuvo una gran acogida inesperada por parte de los consumidores y almacenes. Pro Parts Ecuador está enfocado en comercializar este producto en todos los almacenes a nivel del país, la finalidad es que este sea de consumo masivo en el mercado. Se esperaba que las ventas en el 2016 tuvieran un crecimiento importante, debido a que se comercializaría el producto durante el año completo y la inversión en el mismo aumentaría, para así poder satisfacer la demanda. La línea se mantendrá como un complemento a la marca líder y se espera que, aumentando la inversión en la misma, esta llegue a ser un complemento muy importante para la venta de guantes.

“100%”

En el 2014, se invirtió poco en guantes de la marca “100%” y en el 2015 ya no hubo inversión alguna. La marca es cada vez más reconocida a nivel mundial y continúa ganando mercado en todos los segmentos de productos, lo que ha hecho que la demanda del mercado crezca rápidamente. Durante años anteriores, la Empresa mantuvo a la marca como un relleno en la línea de guantes y solo se ofrecía el producto bajo Pre-Pedido, lo cual no tuvo mayor acogida, pero a pesar de esto, muchos almacenes demandaron el producto. Para el 2016, la Empresa planificó aumentar la inversión en la línea de guantes de “100%”, para así poder satisfacer la necesidad existente en el momento. Estos guantes se mantendrán como un producto complementario en el portafolio.

Ilustración 5. Ventas proyectadas de guantes 2016



Fuente: Pro Parts Ecuador

Línea de goggles

Tabla 25. Comparación de rentabilidad de la línea de goggles

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
SPY	GOGGLES	\$ 33.725	34%	\$ 17.000,00	23%	ALTO
100%	GOGGLES	\$ 28.663	31%	\$ 40.252,00	33%	MEDIO

Fuente: Pro Parts Ecuador

En esta línea, la Empresa trabaja con dos proveedores importantes, Spy Optic y “100%”, marcas especializadas en productos ópticos. Spy Optic tiene un mayor enfoque en la fabricación de gafas de sol y marcos de lentes, mientras que la marca “100%” se enfoca principalmente en la fabricación de goggles, esta ha revolucionado los diseños y tecnología en el segmento, con lo que ha logrado que sus productos sean los más populares en el mercado.

“100%”

El éxito de la marca “100%”, ha creado una barrera sumamente alta en el mercado, haciendo difícil para sus competidores, alcanzar el mismo volumen de ventas. Oakley, Spy

Optic, Smith, marcas que en años pasados lideraron el mercado, ahora se encuentran batallando con el fenómeno creado por la marca “100%”.

Al momento “100%” es la marca más importante en goggles a nivel mundial, respecto a la práctica del Motocross, bicicross, Cross Country y Down Hill. Pro Parts Ecuador comercializa estos goggles como su marca líder. La demanda por los mismos es cada vez más alta, su rotación en los puntos de venta es extremadamente rápida y el producto es muy satisfactorio para todos los almacenes que trabajan con él. Las ventas de este producto aún tienen mucho potencial, lo que hasta el presente año no ha sido explotado de la manera correcta, por lo que, para el siguiente año, la Empresa aumentará la inversión en el producto, mejorará las estrategias de ventas y la exhibición de los productos en una mayor cantidad de tiendas. La marca se mantendrá como líder en el portafolio de la Empresa.

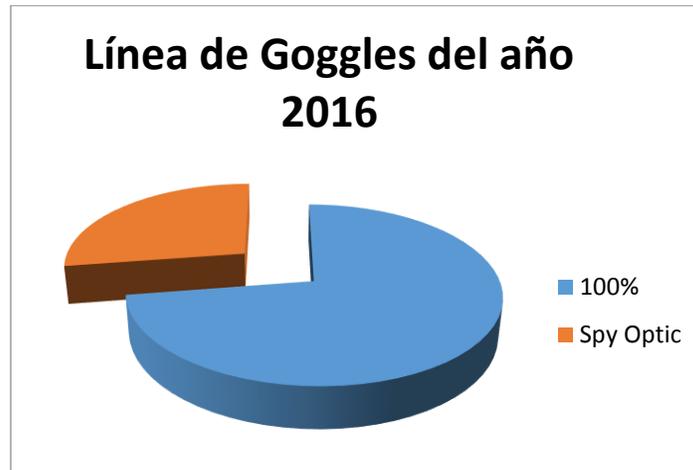
Spy Optic

Spy Optic es una marca que, para los años 2013 y 2014, obtuvo números de ventas muy altos en la línea de goggles. Para el 2015, surgieron problemas, principalmente por un sobre stock conformado de aquellos productos sobrantes del 2014, modelos y diseños que no fueron del agrado del consumidor. Esto causó que las ventas de la marca cayeran drásticamente al igual que sus márgenes, ya que los productos tuvieron que ser liquidados para poder eliminar el inventario que la empresa mantenía.

Actualmente, la marca es un complemento para la línea, sus ventas no son estables y durante los dos años anteriores, se redujeron considerablemente. Para el 2016, la Empresa desea mantener las mismas ventas del 2015, en cuanto a volumen, pero mejorar su rentabilidad, se planea alcanzar esto a través de estrategias como la comercialización de goggles con colores y diseños innovadores, así como adquirir la cantidad justa de productos, con el fin de no tener

problemas de sobreinversión y no tener liquidar el producto. En el 2016, Spy Optic se mantendrá como el complemento de la marca líder y su inversión se reducirá hasta alcanzar el punto de satisfacción de la demanda real.

Ilustración 6. Ventas proyectadas de goggles 2016



Fuente: Pro Parts Ecuador

Línea de botas

Tabla 26. Comparación de rentabilidad de la línea de botas

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
ONE IND	BOTAS	\$ 12.859	31%	\$ 6.640,00	28%	BAJO
GAERNE	BOTAS	\$ -		\$ 82.796,00	23%	ALTO

Fuente: Pro Parts Ecuador

En el 2015, la Empresa tuvo realmente mucho éxito en esta línea. Durante el 2014, Pro Parts Ecuador comercializó solamente botas de la marca Sixsixone, la cual no es una de las marcas líderes en este segmento. Aunque si se obtuvieron ventas, los cambios internos que realizó el proveedor, obligó a la Empresa a comercializar otra marca y así empezó a trabajar con la marca italiana Gaerne, en el 2015. El portafolio de productos se conformó también por toda la línea de botas, la cual tuvo una gran acogida.

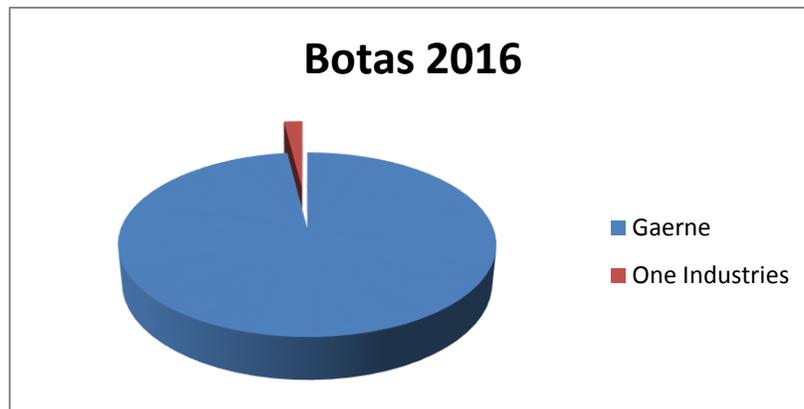
Gaerne

Gaerne es una marca italiana dedicada a la fabricación de calzado para motociclismo y ciclismo, lo cual la convierte en una de las pocas empresas que se especializan en este segmento. En el mercado internacional, esta es la segunda marca más popular, después de AlpineStars, que es fabricada en Asia, con la única desventaja de precios más altos, debido al país de su fabricación. La Empresa comercializa Gaerne como marca única y como su marca líder en esta línea. En el 2016, la empresa esperaba tener un crecimiento estable en las ventas, sin agregar una marca complementaria en esta línea. La inversión en el producto se mantendrá alta para poder mantener un inventario que satisfaga las necesidades del mercado.

One Industries

En el 2014, la Empresa comercializó las botas de la marca Sixsixone, que pertenece a la casa de One Industries. Siendo la primera vez que se vendía este producto, los resultados fueron satisfactorios para la Empresa y le permitió tener una idea del potencial de venta de las botas. En el 2015, One Industries anunció que ya no producirían más su línea de botas, debido a cambios internos de la empresa, lo que causó que Pro Parts Ecuador buscara un nuevo proveedor. Para el año 2016, se detuvo la comercialización de botas de la marca Sixsixone.

Ilustración 7. Ventas proyectadas botas 2016



Línea de gafas de sol

Tabla 27. Comparación de rentabilidad de la línea de gafas

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
100%	GAFAS	\$ 3.630	41%	\$ 257,00	0%	BAJO
SPY	GAFAS	\$ 92.829	40%	\$ 82.248,00	35%	ALTO

Fuente: Pro Parts Ecuador

La Empresa ha comercializado Gafas de Sol desde el año 2012, cuando adquirió la representación de una de las primeras marcas que fue Spy Optic. Durante los siguientes años, la Empresa ha trabajado esta marca y ha logrado introducirla en varios puntos de venta de artículos y accesorios ópticos a nivel país. En el 2014, la Empresa agregó al portafolio de productos la marca “100%”, principalmente con la comercialización de goggles y a la vez, también se comercializaron pequeñas cantidades de gafas de sol bajo pedidos.

Spy Optic

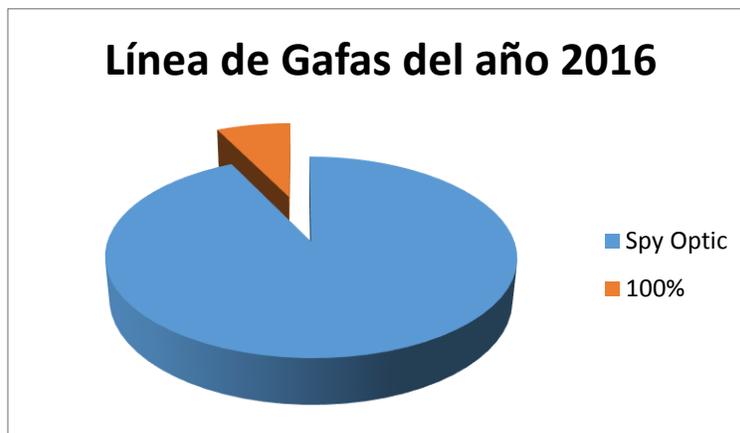
Esta marca es una de las más reconocidas a nivel mundial, en un segmento del mercado dominado por una casa llamada Luxótica, fabricante de los famosos productos de Ray Ban y Oakley, que abarcan el 70% de las ventas totales de gafas de sol a nivel mundial. Spy Optic se encuentra en una dura pelea contra estas marcas importantes. Pro Parts Ecuador comercializa Spy Optic principalmente en puntos de venta de artículos ópticos, donde también comercializan marcos de lentes de la marca. Durante el 2016, la marca se ha mantenido como líder en este segmento, dentro del portafolio de la Empresa. Se espera una reducción en inventario de la marca, pero se tratará de direccionarla de una manera más eficiente, para satisfacer al mercado.

La Empresa espera recuperar las ventas hasta finales del 2016 y tener un aumento en comparación con años pasados, a través de nuevas estrategias de comercialización y apertura de nuevos puntos de venta.

“100%”

Pro Parts Ecuador comercializó gafas de sol de la marca “100%” a lo largo del 2014, únicamente bajo un concepto de Pre-Venta, considerándola como una marca de relleno en el portafolio de la Empresa. En ese mismo año, no se realizaron ventas representativas, por lo que la Empresa tomó la decisión de que para el 2015, no se comercializara más esta línea. Durante el mismo año, la marca introdujo nuevos modelos y diseños en gafas de sol, que tuvieron mucha acogida por parte del público internacional, lo que llevó a que la Empresa decidiera comenzar nuevamente la comercialización de esta línea, bajo un esquema de Pre-Venta y promocionando más el producto. Para todo el 2016, no habrá inversión en inventario, debido a que se implementarán estrategias para que las Pre-Ventas tengan una mayor acogida en los potenciales puntos de venta y que esto dé como resultado información real de la demanda del mercado ecuatoriano.

Ilustración 8. Ventas proyectadas de gafas 2016



Fuente: Pro Parts Ecuador

Línea de marco de lentes

Tabla 28. Comparación de rentabilidad de la línea de marcos de lentes

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
SPY	MARCOS	\$ 39.454	53%	\$ 39.956,00	52%	ALTO

Fuente: Pro Parts Ecuador

En cuanto a los marcos de lentes, la Empresa solamente trabaja con Spy Optic, marca que es mundialmente reconocida en este segmento del mercado, esta es principalmente comercializada en puntos de venta de accesorios ópticos a nivel del país.

Spy Optic

Los marcos de lentes, Spy Optic, son un producto nuevo, lo que hizo que la introducción al mercado ecuatoriano haya sido un tanto más difícil. De momento, la marca está innovando muchísimo sus modelos, colores y tendencias, esto ha hecho que cada vez tenga una mejor acogida por parte del público. Pro Parts Ecuador está enfocado en hacer que la marca y sus productos se comercialicen en las mejores ópticas a nivel de todo el Ecuador. Debido a que es un producto costoso, la comercialización del mismo ha sido complicada. Dentro del portafolio de productos de la empresa, los marcos de lentes de Spy Optic son los únicos ofrecidos para este segmento y gracias al éxito de estos, no se tiene la intención de agregar más marcas a esta línea.

La venta de marcos de lentes tiene aún mucho potencial que tratará de ser explotado mediante el cambio de estrategias como: precios, exhibición, incentivos, y activaciones de marca. La inversión se mantendrá alta, pero se enfocará en mejorar de manera positiva la compra de los productos. En el 2016 el enfoque de ventas de la empresa en esta línea será totalmente en Spy Optic.

Línea de grips

La línea de grips de moto y bicicleta es muy importante para la Empresa, ya que su rentabilidad es una de las más altas del portafolio de productos de Pro Parts Ecuador. ODI es la marca líder en el mercado mundial, por lo que la Empresa logró introducir fácilmente este producto al país.

ODI

ODI es una de las pocas empresas fabricantes de plásticos y sus derivados, que aún mantienen su manufacturación en Estados Unidos, garantizando productos de mayor calidad, debido al cercano control de calidad que tiene la fábrica sobre sus productos terminados. En el mercado mundial, ODI es reconocida por la tecnología e innovación que conlleva cada uno de sus productos, además de los diseños y colores muy atractivos de los mismos. Pro Parts Ecuador comercializa grips de esta marca en todo tipo de almacenes a nivel del país, desde mecánicas de bicicletas hasta en los almacenes más importantes. En el 2016, la Empresa espera que las ventas aumenten aproximadamente en un 10% en las líneas de motociclismo y ciclismo, la marca se mantendrá con una inversión alta en inventarios para poder satisfacer las necesidades del mercado. El enfoque de ventas de esta línea será totalmente en la marca actual que maneja la empresa, ODI.

Línea de bicicletas sin pedales

Tabla 29. Comparación de rentabilidad de la línea de bicicletas sin pedales

MARCA	TIPO	VENTAS 2014	UTILIDAD	VENTAS 2015	UTILIDAD	INV
STRIDER	BICIS	\$ -		\$110.463,00	41%	ALTO

Fuente: Pro Parts Ecuador

Las bicicletas sin pedales son una tendencia reciente en el mercado mundial. Estas están fabricadas para el uso de niños desde los 18 meses hasta los 5 años de edad. La finalidad de este producto es enseñar a los niños balance, antes de que pasen a usar una bicicleta con pedales, lo cual le permite tener mejores habilidades en el futuro.

Strider

A partir del 2015, la Empresa adquirió la representación de la marca Strider, año en el que se vendieron aproximadamente 1300 unidades. Esta es la marca creadora del producto y, por lo tanto, líder en el mercado mundial. En este momento existen distintas marcas, que han copiado este concepto, pero Strider sigue manteniéndose como líder. La empresa comercializa este producto en puntos estratégicos a nivel país, muchos de ellos son escuelas de iniciación, donde los niños asisten y aprenden a manejar bicicleta empezando en una sin pedales. Pro Parts se mantendrá con una inversión alta en la marca, con el fin de abastecer la demanda real durante el 2016. Se buscará implementar estrategias que ayuden a aumentar constantemente las ventas de este producto. Pro Parts Ecuador, por el momento no tiene planes de introducir otra marca en esta línea.

1.3. Inversión por marca

Pro Parts Ecuador busca optimizar su inversión en el portafolio de productos y marcas administradas por la empresa, buscando invertir lo necesario para potencializar las ventas en cada marca, teniendo en cuenta algunos factores como los contratos, el número de compras anuales, tiempos de entrega, tránsitos, términos de negociación, rotación, necesidades de inventario, entre otros.

A continuación, los siguientes datos revelan el estado financiero de la Empresa a finalizar el año 2015, donde se obtuvo un valor de 0.84, al realizar una prueba ácida, lo que significa que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo dispone de 0.84 centavos para pagarla sin vender sus mercaderías. La Empresa planea mejorar sus rubros financieros manteniendo distintas estrategias como la diversificación de la inversión de sus recursos, la disminución de inventarios no necesarios y la reducción de financiamiento innecesario.

Tabla 30. Balance general 2015

BALANCE 2015		
ACTIVOS		\$ 1.043.120,71
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 935.189,02
CUENTAS POR COBRAR	\$ 324.216,27	
INVENTARIOS	\$ 578.824,69	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 32.148,06	
OTROS ACTIVOS	\$ 107.931,69	
PASIVOS		\$ 581.441,23
PASIVOS CORRIENTES	\$ 419.965,70	
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 161.475,53	
PATRIMONIO		\$ 461.679,48

Fuente: Pro Parts Ecuador

Para el análisis de la inversión por marca, la Empresa deberá tomar en cuenta algunos factores:

- Las ventas del 2015 y 2016, lo que permitirá analizar el potencial crecimiento que se espera tener en cada marca.
- El Costo de ventas del 2016, lo que brinda el cálculo aproximado al costo de ventas, permitiéndonos saber qué cantidad de inventario egresara, si las ventas proyectadas se cumplen.
- El inventario inicial y final del 2016, pues así se podrá verificar el inventario con el que se inicia y termina el año fiscal, lo que ayudará a la planificación a corto y mediano plazo.
- Inventario máximo, que es la suma de inventarios en bodega e inventarios en tránsito, que es el tope máximo de inversión que la empresa planea destinar como tope a cada marca.
- Compras óptimas, para lo que la empresa debe realizar compras en origen de cada una de las marcas, para así poder satisfacer las necesidades de la demanda.
- Importaciones óptimas, el costo de compras óptimas en origen más el costo de importación.
- El número de compras que es la cantidad de compras en origen que realizará la Empresa.

Marca “100%”

Tabla 31. Inversión óptima de la marca 100%

100%				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 42.738,00	\$ 60.000,00	\$ 40.200,00	\$ 39.800,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	2
\$ 15.400,00	\$ 15.000,00	\$ 35.000,00	\$ 27.015,16	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

La Empresa planea tener un crecimiento de ventas de aproximadamente un 40%, debido principalmente al uso de estrategias como la ampliación de oferta de productos de la marca. Para poder alcanzar esto, se ha propuesto una inversión máxima de \$35.000,00 dólares en la marca “100%”, dinero con el que se deberá satisfacer las necesidades de inventario para la marca. La Empresa planea realizar dos compras anuales, en coordinación con los lanzamientos que realiza la marca, los cuales serían los momentos estratégicos para potencializar las ventas del producto. No se planea incrementar el inventario, debido a que las líneas que se agregarán al portafolio de productos de la marca, se trabajarán bajo un esquema de Pre-Venta, lo cual no incrementará inventarios en bodega.

Leatt

Tabla 32. Inversión óptima de la marca Leatt

LEATT				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 59.934,00	\$ 66.000,00	\$ 49.500,00	\$ 47.000,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	2
\$ 46.500,00	\$ 44.000,00	\$ 55.000,00	\$ 31.903,03	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Leatt es una marca que perdió ventas en el 2015. La Empresa ha puesto nuevas estrategias como la ampliación del portafolio de productos de la marca, para poder aumentar la comercialización de los productos en el 2016. Pro Parts Ecuador proyecta un crecimiento aproximadamente del 10% en ventas para el este año, las cuales serán alcanzadas a través de la oferta de una mayor variedad de productos que no han sido comercializados anteriormente y de los cuales existe una gran demanda en el mercado. La inversión máxima que se ha establecido para el 2016 es de \$55,000.00 dólares, esto se debe a factores de negociación por compra, donde el proveedor ofrece términos CIP en compras mayores a \$20,000.00 que se hagan directo de fábrica, haciendo la negociación muy buena para Pro Parts Ecuador, obteniendo costos mucho más bajos en el producto.

Se planean también realizar compras complementarias, sin montos mínimos y en términos de ex-work desde California. La Empresa deberá realizar dos compras anuales, una directa desde China y la segunda desde la bodega principal de Leatt USA, ubicada en California Estados Unidos. El inventario con el que se planea finalizar el 2016, será muy parecido al del 2015, solo que contará con una mayor variedad de productos.

ODI

Tabla 33. Inversión optima de la marca ODI

ODI				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 48.274,00	\$ 53.000,00	\$ 30.210,00	\$ 25.710,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	2
\$ 24.500,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00	\$ 20.568,00	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

En esta marca, la Empresa planifica un crecimiento de un 10% en sus ventas. La inversión máxima recomendada es de \$30.000,00 dólares, planeando dos compras anuales provenientes de

California Estados Unidos, estas se podrán realizar según la necesidad, ya que ODI no es una marca de productos cíclicos. El inventario final se calcula en \$20.000,00 dólares, esto es un 18% menor que el inventario final del año 2015, lo cual no afectará a las ventas, ya que la Empresa podrá mantener suficiente mercancía para poder satisfacer la demanda de sus consumidores.

One Industries

Tabla 34. Inversión óptima de la marca One Industries

ONE INDUSTRIES				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 69.296,00	\$ 75.000,00	\$ 49.500,00	\$ 46.200,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	2
\$ 33.300,00	\$ 30.000,00	\$ 45.000,00	\$ 31.360,00	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

La Empresa proyecta un crecimiento aproximado de un 10% en la venta de mercancía de One Industries, la estrategia de ventas seguirá siendo comercializar productos claves de la marca, bajo el esquema de Pre-Venta, lo que aportará el crecimiento de la misma. La inversión máxima con la que se planifica trabajar es de \$45.000,00 dólares, con una planificación de dos importaciones anuales con las que La Empresa calcula que podrá satisfacer las necesidades y exigencias del mercado. Las compras se harán en base a los nuevos lanzamientos de los productos de la marca y se ofertará en todo el país. El inventario final proyectado será un tanto menor al del 2015, pues durante ese año, existió una sobreinversión en ciertos productos. Para el 2016, la Empresa planifica tener una mayor variedad de productos, así como las cantidades necesarias para abastecer la demanda real.

Answer

Tabla 35. Inversión óptima de la marca Answer

ANSWER				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 37.545,00	\$ 60.000,00	\$ 41.400,00	\$ 47.700,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	2
\$ 3.700,00	\$ 10.000,00	\$ 30.000,00	\$ 34.467,10	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Las ventas en esta marca tienen una proyección muy ambiciosa, esto se debe a que, en el 2015, la marca solo fue comercializada a finales de año, pero durante el 2016, la Empresa tendrá 12 meses para explotarla. La inversión máxima que la marca necesita, para poder obtener las ventas proyectadas, se calculan en \$30.000,00 dólares, con una planificación de dos compras, las cuales se realizarán desde las bodegas de Answer en Estados Unidos, estas serán coordinadas junto con los dos lanzamientos de la marca. El inventario final está calculado según las ventas proyectadas, ayudando a mantener ventas constantes a principios del 2017, sin problemas de abastecimiento y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Gaerne

Tabla 36. Inversión óptima de la marca Gaerne

GAERNE				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 82.796,00	\$ 92.000,00	\$ 70.840,00	\$ 71.340,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	1
\$ 19.500,00	\$ 20.000,00	\$ 85.000,00	\$ 53.267,20	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

En esta marca, la Empresa proyecta un crecimiento en ventas de aproximadamente un 11%, las estrategias se mantendrán igual a las del 2015, el único cambio será el direccionamiento de

inventario, lo que aportará al crecimiento en ventas. La inversión máxima de la marca está establecida en \$85.000,00 dólares y con una planificación de una sola compra anual. El inventario final que se proyecta para el 2016, será similar al del 2015, solo que se espera una mayor variedad y así satisfacer de mejor manera la demanda del mercado.

Spy Optic

Tabla 37. Inversión optima de la marca Spy Optic

SPY OPTIC				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 140.175,00	\$ 170.000,00	\$ 105.400,00	\$ 94.400,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	9
\$ 211.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 70.485,33	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Las ventas de Spy Optic tuvieron una caída fuerte en el 2015, por lo que la Empresa planificó que para el 2016, se buscará alcanzar un número similar al del 2014. Las estrategias que se implementarán, harán que el crecimiento sea posible, mediante la reapertura de los puntos clave, como la de Óptica Los Andes, con la recuperación de estos contratos, la Empresa logrará el crecimiento esperado, ya que, en el 2014, este punto de venta fue uno de los clientes más importantes para marca.

La inversión máxima se mantendrá en \$200.000,00 dólares, esto se debe principalmente al tema de contratos de compras mínimas. La Empresa deberá mantener un stock relativamente fuerte durante el 2016 hasta tratar de nivelar sus ventas y así poder disminuir el inventario, sin afectar la relación comercial con el proveedor. La Empresa planifica realizar 9 compras anuales, para poder direccionar los inventarios de mejor manera. El inventario final será de \$200.000,00 dólares, ya que el compromiso de compras con la marca exige mantener este monto.

Strider

Tabla 38. Inversión óptima de la marca Strider

STRIDER				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 115.059,00	\$ 125.000,00	\$ 73.750,00	\$ 44.250,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	1
\$ 64.500,00	\$ 35.000,00	\$ 60.000,00	\$ 30.036,36	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Pro Parts Ecuador proyecta tener un crecimiento en ventas de un 9% aproximadamente. La inversión máxima se calcula en alrededor de \$60.000,00 dólares, con planificación de una compra anual, la que ocupará gran parte de la inversión máxima. La compra planificada será de aproximadamente \$30.000,00 dólares FOB, que estará compuesta por un solo contenedor de 20 pies. Se calcula que el inventario a finales del 2016, será más bajo que el del 2015, pero eso bastará para satisfacer las necesidades del mercado, incluyendo al primer trimestre del año 2017.

Troy Lee Designs

Tabla 39. Inversión óptima de la marca Troy Lee Designs

TROY LEE DESIGNS				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ 400.778,00	\$ 450.000,00	\$ 337.500,00	\$ 351.300,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	5
\$ 141.200,00	\$ 155.000,00	\$ 300.000,00	\$ 245.910,00	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Troy Lee Designs es la marca de mayor facturación dentro de la Empresa, la proyección de crecimiento, para finales del 2016, es del 12% aproximadamente. Una de las estrategias que se implementará para lograr esto, es la diversificación de inversión en el inventario y direccionamiento del mismo. La inversión máxima que la marca necesita para el correcto

desarrollo de sus actividades, es de \$300.000,00 dólares, esto se debe a que el proveedor realiza todos sus despachos de productos durante los primeros siete meses del año, esto hace que Pro Parts, tenga mucho inventario en tránsito. Se planifican 5 compras anuales de las diferentes colecciones de la marca.

Pro Taper

Tabla 40. Inversión óptima de la marca Pro Taper

PRO TAPER				
VENTAS 2015	VENTAS 2016	COSTO DE VENTAS 2016	IMPORTACIONES OPTIMAS 2016	NUMERO DE COMPRAS
\$ -	\$ 30.000,00	\$ 19.800,00	\$ 11.800,00	
INVENTARIO INICIAL 2016	INVENTARIO FINAL 2016	INVENTARIO MAXIMO	COMPRAS OPTIMAS 2016	1
\$ 18.000,00	\$ 10.000,00	\$ 25.000,00	\$ 5.440,00	

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Se proyecta que la empresa venda alrededor de \$30.000,00 dólares durante el 2016, que es el primer año de comercialización de la marca. La inversión máxima que se planifica es de \$25.000,00 dólares, calculado una sola compra anual, realizada directamente desde la fábrica. El inventario final será un tanto bajo, debido a la rotación del producto, además la próxima importación se realizará a principios del 2017.

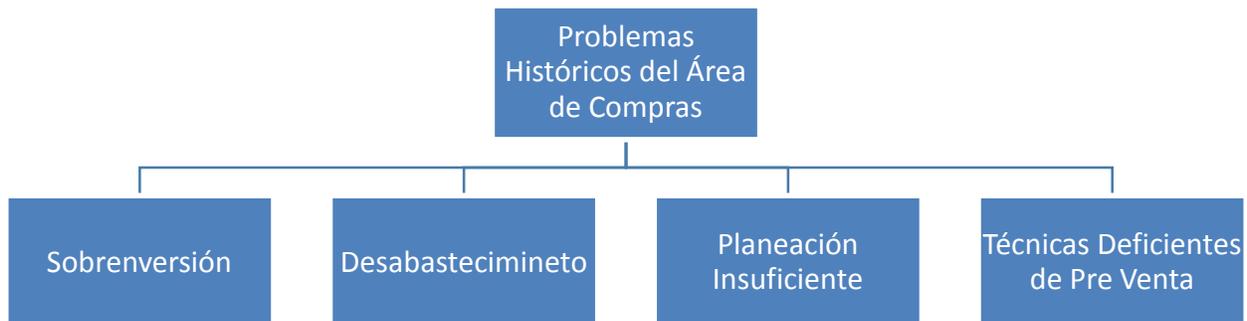
2. Procesos de compras, ventas y cartera

2.1. Datos históricos de políticas de compras, ventas y cartera

Durante los cuatro primeros años de funcionamiento de la empresa Pro Parts Ecuador, se presentó un crecimiento sumamente acelerado. Con el rápido despegue del negocio, la organización y las políticas no fueron adaptadas a la nueva realidad y necesidades que se enfrentaban, por lo que claramente se crearon vacíos que impidieron el correcto funcionamiento en los procesos de compras, ventas y el manejo de la cartera; lo que provocó la afección directa en varias áreas de la empresa.

Compras

Ilustración 9. Cuadro de problemas históricos de compras



Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Los métodos de compras de la empresa han venido desarrollándose acorde a necesidades puntuales como: los niveles de inventario, la rotación de productos, el cumplimiento de contratos, sin que estos y otros factores deriven en la creación de verdaderos parámetros definitivos para la realización de las compras en un momento determinado. Al no contar con políticas estratégicas adecuadas de compras en la empresa, se han cometido varios errores como la sobreinversión, el desabastecimiento, planeación insuficiente de compras y técnicas

deficientes de pre ventas, que han dado como resultado una afección directa a la rentabilidad de Pro Parts Ecuador.

Sobreinversión

Uno de los errores más comunes que enfrentan diferentes empresas, principalmente por la falta de planeación estratégica, es la sobreinversión. Por el cumplimiento de contratos, se han dado casos en los que la empresa ha invertido mucho más de lo necesario en marcas y productos específicos, generando así problemas no solo a la marca, sino al flujo de la empresa a corto plazo. Como ejemplo se puede mencionar a la marca Spy Optic, en donde claramente se ve el resultado de la falta de planificación con respecto a la inversión, pues se calcula que el inventario al finalizar el año 2015, estará cerca de los \$200,000.00, mientras que se estima que las ventas lleguen tan solo a los \$140,000.00. En este caso se ve un claro factor de sobreinversión, pues el nivel de stock es mucho mayor al que habría sido necesario para satisfacer la demanda real del producto en el mercado para ese año, es decir, el problema no radica en la falta de ventas del producto, sino que se halla en la compra excesiva de productos de esa marca, con el fin de asegurar el cumplimiento del contrato. Esto a su vez tiene una respuesta negativa directa en la inversión de fondos de la empresa, pues al no tener políticas rígidas de compras, la compañía no está invirtiendo de manera óptima sus recursos, por lo que se están generando graves problemas como la sobreinversión.

La idea final es que la empresa invierta únicamente lo necesario para satisfacer la demanda real del producto, esto podría lograrse al establecer políticas rígidas de compras que cumplan con parámetros adecuados para optimizar la inversión de la empresa, aumentando sus ventas, así como mejorando su flujo para obtener mayor rentabilidad.

Desabastecimiento

Una de las mejores estrategias para mantener una relación a largo plazo con los clientes es contar con los productos que ellos demandan. La falta de stock en ciertas mercancías le ha causado pérdidas a la empresa. Como mayor ejemplo se tiene a la marca ODI, pues en los primeros seis meses del año 2015, el desabastecimiento en productos clave tuvo como resultado la insatisfacción de clientes por no poder cumplir con la demanda real del momento, generando pérdidas; por lo que se ha concluido que es inaceptable que se permita este tipo de problemas de abastecimiento en mercancías clave. Para evitar estos acontecimientos, la empresa debe establecer un parámetro fijo y real de inversión por marca, para que cada una cuente con un patrimonio propio diseñado de acuerdo a las ventas de años anteriores, para que así las compras no sean afectadas por una sobreinversión en otras marcas.

Planeación Insuficiente

Otro de los problemas presentes en la empresa es la falta de planificación, ligada nuevamente al área de compras, lo que causó un desfinanciamiento y pérdida de ventas en el año 2015, lo que a su vez tuvo como consecuencia el retraso en el flujo de la empresa hasta principios del 2016, además de la afección directa a las ventas de algunos clientes, así como a su flujo. El problema radicó en que una de las primeras y más importantes importaciones de la empresa en el 2015, de la marca Troy Lee Designs, indumentaria para la práctica de ciclismo, tuvo un atraso de 3 meses. La principal causa de esto fue la falta de planificación y coordinación entre el proveedor, la naviera, y la empresa Pro Parts Ecuador al momento de preparar la mercadería, para que esta cumpliera con los requisitos que exige el Ecuador para la importación de este tipo de productos, específicamente con respecto al etiquetado de prendas textiles que es solicitado por el INEN. La descoordinación causó un retraso en la llegada de la mercancía, así

como varios otros problemas encadenados al mismo. Para que esto no suceda se tiene que implementar un proceso de compras en el que se establezca toda la información necesaria para realizar cada importación, para que las importaciones estén coordinadas de tal manera que se logre optimizar el tiempo y costo en las importaciones y su logística.

Técnicas Deficientes de Pre Ventas

A finales del año 2014, la empresa empezó a implementar el método de pre ventas, el que ha sido una de las principales razones para lograr el aumento de las ventas de ciertos productos y la disminución de inventario vago. Hasta el momento se aplica este método en algunas marcas y líneas de productos, pero lo que se busca es implementarlo para todas las marcas y líneas que tengan un patrón cíclico y que sean de alta inversión, dado que existen aquellas que no funcionarían aplicando pre pedidos.

Conclusión

Ilustración 10. Cuadro de políticas de compras



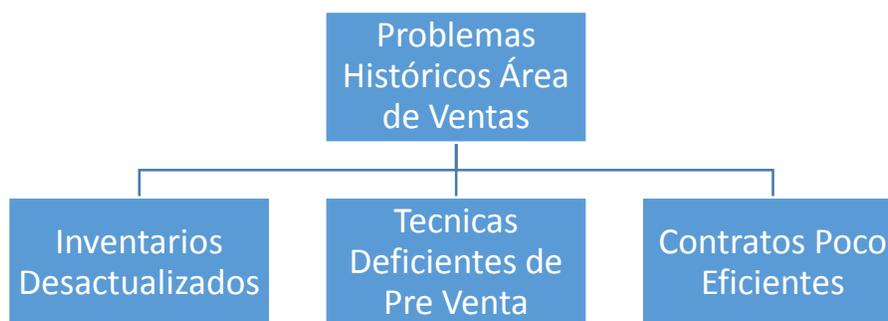
Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

La empresa ahora busca establecer parámetros fijos por marca para optimizar su inversión, es decir, para comprar lo justo y necesario para satisfacer las ventas proyectadas, apoyándose en el método de pre ventas. Lo que se intentará es evitar perder contratos por no

contar con el inventario adecuado, así como impedir la sobre inversión en productos que no generen la rentabilidad esperada por los excesos en stock y planificar anticipadamente el uso de la información necesaria para cumplir con los requisitos para cada importación. Se pretende establecer una estrecha relación entre el patrimonio de la empresa y cada una de las marcas, para optimizar al máximo la inversión de los recursos la empresa. Además, se tomarán en cuenta otros parámetros para un proceso correcto de compras, como: el lapso de tiempo de entrega del producto, los tiempos de importación y el tiempo de nacionalización de las mercancías.

Ventas

Ilustración 11. Cuadro de problemas históricos de ventas



Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Se han dado fuertes cambios en los procesos de ventas de la empresa desde su inicio. En el año 2011, la compañía manejaba dos nombres comerciales, X Line, desde donde se distribuía sus productos y se atendía a los consumidores finales, y Pro Parts Ecuador, nombre con el que se negociaba con proveedores en el extranjero y se realizaban las ventas al por mayor. Los pedidos se hacían vía telefónica y mediante catálogo. La empresa en ese entonces desarrollaba sus actividades apoyada en 3 personas. En el 2012 las ventas se empezaron a registrar en hojas de Excel, ya manejando un inventario, además se contaba con un nuevo integrante que se encargaba

de las ventas en el norte del país. Para el año 2013, la empresa contrató una secretaria e implementó un programa de contabilidad, pero las ventas seguían siendo manejadas a través de hojas de Excel, con apoyo de catálogos físicos. A mediados del 2013 se decidió cerrar el local que se tenía en la ciudad de Cuenca y el administrador pasó a formar parte de la fuerza de negocio de Pro Parts Ecuador como encargado de ventas en el sur del país. En el 2014 se desarrolló el proceso de pre pedidos en algunas marcas y líneas de productos específicos y solo para ciertos clientes. Para el año 2015 se vio la necesidad de contratar un bodeguero para solucionar problemas que había en los tiempos de despacho en los pedidos, por el alto volumen de ventas que manejó la empresa en el 2014.

Inventarios Desactualizados

Durante el desarrollo de actividades de la empresa, se ha buscado maneras para optimizar el tiempo de los vendedores y para maximizar los beneficios a través del aumento en las ventas. En años pasados, la falta en el correcto manejo de la empresa ha provocado la pérdida de contratos. Una de las razones fue que no se dio una administración correcta del inventario en línea, que permitiera ver la existencia real del producto con total seguridad. Cuando los vendedores llegan a visitar a sus clientes, este ya tiene en mente un presupuesto de compra y el objetivo de la empresa es facturar en su totalidad el pedido del cliente. Lo que ha sucedido comúnmente es que, por ejemplo, un cliente tuvo la disposición de comprar 30 goggles, pero el vendedor llegó con la hoja de pedido con un inventario desactualizado, por lo que al momento de enviar el encargo solo se logran despachar 25 unidades; así la empresa ha perdido la venta de 5 artículos. Si la empresa tuviera un inventario en línea se pudiera satisfacer la necesidad completa del cliente, pues se contaría con información en tiempo real y a la vez se ganarían ventas, impidiendo pérdidas.

Técnicas Deficientes de Pre Venta

Otro de los factores que ha provocado pérdidas a la empresa, ha sido la falta de la implementación del método de pre ventas. Actualmente Pro Parts Ecuador desarrolla esta técnica en algunas líneas de productos, pero aún falta su implementación en otras marcas en las que este proceso resultaría exitoso. En años pasados, la compañía hacía todos sus pedidos basados en la idea de asumir lo que los clientes iban a necesitar en sus almacenes. Así, se adquirían mercancías combinando varios factores como: tallas, colores, modelos y cantidades, esperando realizar la importación correcta y justa para satisfacer la demanda del mercado. Una vez que se ofertaban las mercancías a los compradores, ellos se tenían que acoplar al stock con el que contaba la empresa y mas no a lo que realmente necesitaban. Bajo esta situación se perdían ventas, ya que no se podía satisfacer la verdadera demanda del producto. Por otro lado, también se compraban artículos que nadie quería, convirtiendo a estas mercancías en inventario sin rotación. Una vez que la empresa empezó a aplicar el método de pre pedidos, se determinó que cada cliente tenía necesidades y gustos diferentes. Desde la primera aplicación de este proceso, las ventas aumentaron y claramente se disminuyó, hasta casi eliminarse, el inventario sin rotación. Actualmente la compañía aplica los pre pedidos a productos que son cíclicos, es decir que salen por temporada y que sus colores y modelos cambian una o varias veces al año. Este proceso no es aplicado a productos que sus modelos no cambian anualmente.

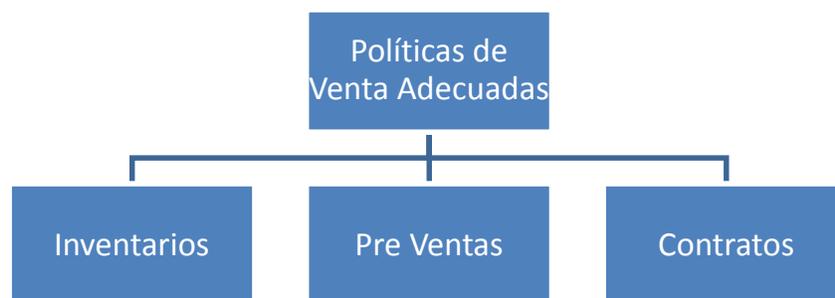
Contratos Poco Eficientes

Pro Parts Ecuador trabaja con más de 60 puntos de venta al nivel nacional, con muchos de estos clientes se mantienen contratos verbales de exclusividad por marca. Esto claramente ha causado pérdidas en las ventas de ciertas líneas de producto. Por ejemplo, hay un caso donde la empresa tiene un contrato de exclusividad con un solo comprador en Latacunga para todas sus

marcas, este forma parte de los más importantes para la empresa y ha hecho un gran trabajo con muchas de las líneas ofrecidas por la compañía, pero con respecto a otras se ve un notable descuido en las ventas y esto ha causado no solo pérdidas para él como minorista, sino también para la empresa pues no se crea la necesidad de compra en el consumidor, por lo tanto no se generan ventas de esas mercancías específicas. El cliente no se preocupa por aumentar las ventas en este tipo de productos, ya que sabe que tiene un contrato de exclusividad y que Pro Parts Ecuador no puede vender a nadie más de esa zona esa mercancía. Este problema se repite en varios casos y se ha creado pérdidas significativas. Es así que se debe implementar contratos de exclusividad con metas mínimas para que los clientes no tengan la posibilidad de descuidar las ventas en ninguna de las marcas.

Conclusión

Ilustración 12. Cuadro de políticas de ventas



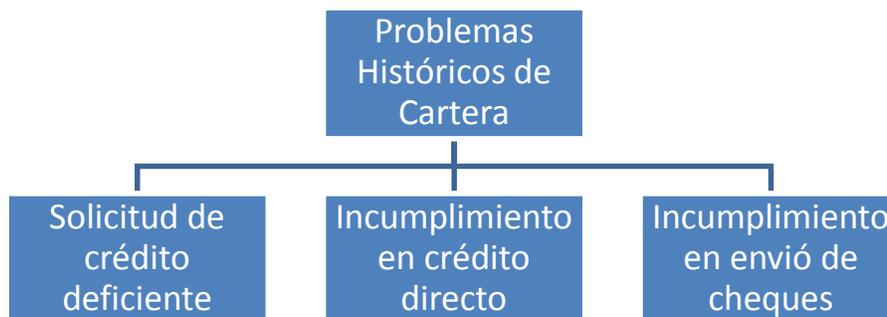
Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Analizando los problemas históricos en el área de comercialización, se puede determinar que la empresa necesita formular políticas eficientes para corregir estos problemas. Dentro de la compañía se deben establecer procesos para el acceso directo a un inventario en tiempo real, pues así se eliminará la pérdida de ventas por ofertar producto inexistente, así como el malestar que esta situación causa en el cliente al no recibir la totalidad de los artículos que fueron pedidos.

Se debe implementar la técnica de pre venta en todas las líneas de producto posible, esto creará un aumento en las ventas y un correcto direccionamiento de la compra, creando inventarios de mayor demanda. La empresa debe analizar la realidad con datos históricos de cada ciudad y de los principales clientes para formular nuevos contratos que promuevan la circulación de todas las marcas en cada ciudad. La mejora en los procesos contribuirá a un funcionamiento más eficiente a largo plazo de todas las áreas, principalmente mejorará el flujo, la rotación de inventarios y la optimización de inversión.

Cartera

Ilustración 13. Problemas históricos en cartera



Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

El proceso de cobros es talvez una de las áreas más sensibles. Pro Parts Ecuador ha cometido todo tipo de errores en los procesos de cobranzas y crédito. En sus inicios la empresa no contaba con mucha experiencia y cometió faltas que le costaron mucho dinero, por ejemplo, se dieron créditos sin formular solicitudes con las cuales se puede averiguar el historial crediticio de la persona que lo requiere, así como investigar sobre las referencias comerciales. La compañía también dio crédito sin respaldo de pago, basándose en la confianza con clientes, lo cual fue y es

un grave error. Al momento la empresa mantiene alrededor de \$30,000.00 dólares en cartera vencida, que de no ser posible cobrarlo en el 2016, estas cuentas se convertirán en deudas incobrables. Tal vez se tomaron decisiones arriesgadas al dar crédito a nuevos compradores, pero en ese momento se estaba dispuesta a correr un cierto riesgo a cambio de un crecimiento más acelerado, el monto en cartera con problemas que se mantiene no es tan alto con respecto a las ventas generadas, por lo que podría decirse que los riesgos tomados en aquellas ocasiones, mostraron resultados positivos.

Solicitud de crédito deficiente

Se han implementado nuevos métodos de crédito y cobros para evitar problemas generados por el incumplimiento de pagos, pero ha sido sumamente complicado reeducar a los compradores para que estos se adapten a los cambios en varios procesos. Para el año 2014, la compañía creó una política que consistió en que las tres primeras compras de clientes nuevos deberán hacerse al contado sin excepciones, además se empezaron a utilizar las solicitudes de crédito; pero estas medidas no fueron aplicadas a nivel general porque se continuó despachando mercancía a compradores que mantenían facturas sin cancelar, además seguían otorgándose créditos a clientes nuevos y no se prestó mayor atención a la revisión de las solicitudes. Se considera indispensable que cada uno de los compradores cumpla con estos requisitos para poder contar con un buen flujo de efectivo.

Incumplimiento en crédito directo

El cobro de cuentas atrasadas ha sido un gran problema enfrentado por la empresa, pues se imponía un plazo máximo de 60 días para realizar el respectivo pago, lo que se convertía en tres meses por el incumplimiento por parte de los compradores. Es así que otra norma que fue aplicada a principios del 2014 fue créditos pre establecidos según montos de compras anuales. Se

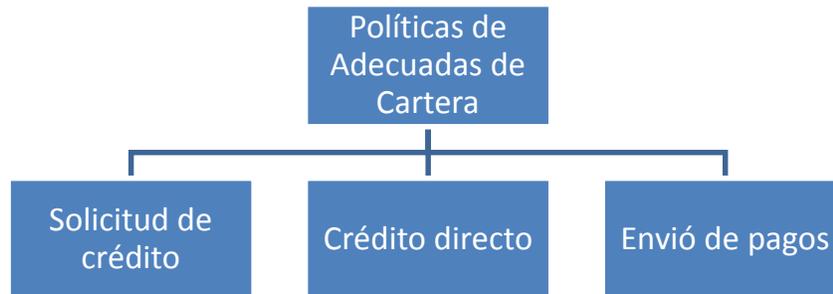
estableció 3 tipos de líneas: primero la línea de crédito para clientes que compran hasta \$10,000.00 a quienes se les otorgo un plazo de 30 días, el segundo fue para los clientes que compran de \$10,000.00 hasta \$25,000.00 con un plazo de 30 hasta 60 días. La tercera línea fue creada para los clientes más importantes de la empresa y en cuales básicamente radica la mayor parte de las ventas y consta de uno a tres meses de plazo y aplica para aquellos que compran más de \$25,000.00 anuales. Esta norma se aplicó con éxito, pero se dieron casos en que clientes que no aplicaban para ciertos plazos, lo obtuvieron mediante una negociación con el vendedor encargado. Lo que se busca es mantener una estricta aplicación de esta política a nivel general, sin excepciones.

Incumplimiento en envío de cheques

Vendedores suelen invertir demasiado tiempo visitando clientes con el fin de recoger pagos, reduciendo su productividad en la realización de su verdadera función, es así que se tomó la decisión de imponer una nueva normativa en el 2015, que consistió en que los compradores tienen la obligación de enviar cheques y retenciones en un plazo máximo de 5 días hábiles posteriores a la recepción de la mercadería, para que así el personal se dedique netamente a vender, si esto se incumple, se supone que retenciones no serán aceptadas fuera de tiempo y el despacho de nuevos pedidos no podrá realizarse hasta que los pagos se encuentren al día. La empresa envió cartas a todos los clientes para dar a conocer esta política, pero las condiciones de cobro y despacho de nuevas compras continuaron siendo las mismas. Claramente el proceso de cobros es un gran problema pues a pesar de imponer obligaciones específicas a los clientes, estos no los cumplen y es la compañía la que no se encarga de establecer consecuencias para estas acciones. La solución radica en la presión de la empresa para que los compradores cumplan con las políticas impuestas.

Conclusión

Ilustración 14. Cuadro de políticas de cartera



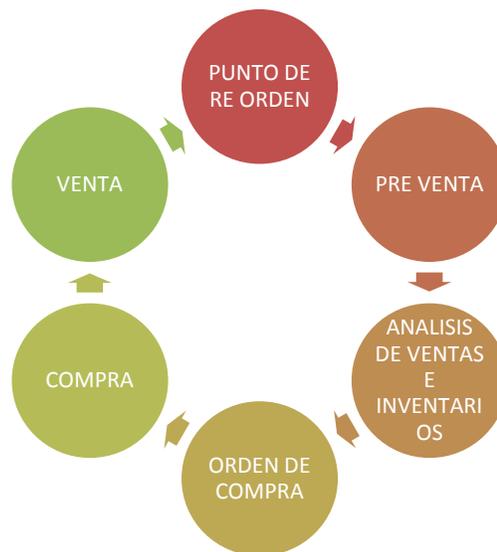
Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Analizando los problemas que ha tenido la compañía en el área de cartera, se concluye que se debe fortalecer las políticas que fueron creadas. Se debe cumplir de manera estricta las solicitudes de crédito para evitar problemas de cobros con clientes nuevos. Los plazos pre establecidos deben ser de obligatorio cumplimiento para los clientes y habrán de aplicarse sanciones si no son cumplidos. Por último, para el correcto cumplimiento de envío de pagos, se tomarán las respectivas medidas con el fin de lograr una reducción en la morosidad.

2.2. Proceso reestructurado de compras

El proceso óptimo de compras que se ha establecido, para Pro Parts Ecuador, consta de 6 ciclos diferentes, los cuales son complementarios unos con otros, pero no todas las marcas comercializadas por la Empresa, deberán cumplir los mismos, ya que hay pasos que no podrán ser aplicables en algunos casos.

Ilustración 15. Ciclo optima de compras



Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Punto de re orden

El punto de re orden se dará cuando la diferencia entre el inventario máximo y el inventario real sea mayor a la división entre las importaciones óptimas para ese año y el número de compras planificadas, con una tolerancia de hasta un 15%, es decir cuando la Empresa tenga la necesidad de compra según su inventario real y su inventario máximo, como para poder realizar por lo menos una de las importaciones planificadas, con una desviación de hasta el 15%.

Fórmula de Punto de Reorden:

$$\frac{\text{INVENTARIO MAXIMO-INVENTARIO REAL}}{\text{NUMERO DE COMPRAS ANUALES}} > \left(\frac{\text{IMPORTACIONES OPTIMAS ANUALES}}{\text{NUMERO DE COMPRAS}} \right) 0,85$$

La variación del 15% se adaptó debido a que existe un lapso de tiempo entre la compra y la importación del producto, en el cual se siguen realizando ventas, por las cuales el inventario seguirá disminuyendo, por lo que, cuando arribe a bodega la nueva compra, el inventario no sobrepasará la cantidad máxima establecida.

Pre venta

La pre-venta solo se realizará en algunas de las marcas y en productos específicos. Esta estará enfocada principalmente hacia mercancías cíclicas y de temporada, aquellas con márgenes bajos y productos de baja rotación. La pre-venta debe realizarse mínimo con 15 días de anticipación, con el fin de poder efectuar la orden final al proveedor. También se ha determinado que los vendedores estarán en la obligación de realizar cualquier tipo de recomendación a los clientes, sobre los pre-pedidos receptados, con la finalidad de direccionar mejor la orden del cliente y aumentar el monto del pedido.

Análisis de ventas e inventarios

Una vez receptadas las órdenes, se hará un análisis tanto del inventario real, como de la rotación de inventario histórico, para poder obtener datos que permitan direccionar las compras de la manera correcta. La empresa trabajará en conjunto con los datos de rotación y los pre-pedidos, para definir qué productos serán necesarios y en qué cantidades, tomando en cuenta factores como futuras importaciones y números de compras anuales.

Orden de compra y análisis de ventas e inventarios

La orden de compra se efectuará de acuerdo al conjunto de pre-pedidos realizados parte de los clientes; por otro lado, de aquella mercancía que no se maneje este sistema, serán los vendedores, los encargados de realizar solicitudes de compra de productos de acuerdo a la proyección de rotación, determinado principalmente por el historial de ventas. Antes de enviar la orden de compra al proveedor, esta será ser revisada por el gerente general, quien emitirá recomendaciones finales, para que los vendedores reestructuren la solicitud y los pedidos sean más eficientes.

Compra

La orden de compra final será enviada al proveedor, quien después de realizar una confirmación de su stock, podrá emitir la factura final. Dependiendo de los términos de pago se realizará una transferencia, o se firmará una carta de crédito, para el despacho final de la mercadería.

Venta

Las ventas de los productos se realizarán quince días antes de la fecha planificada de su arribo al país. En marcas cíclicas, resulta óptimo que la empresa ya haya vendido más de la mitad del producto, antes de que este llegue al país.

2.3. Proceso reestructurado de ventas

Pro Parts Ecuador busca optimizar el tiempo de los vendedores en el desarrollo de sus actividades diarias a través de la aplicación de nuevas estrategias y procesos, que aporten al ciclo final de ventas. Se recomienda a la Empresa aplicar las siguientes estrategias y procesos:

- Calificación de clientes,
- Programa de visitas y eficiencia de tiempo,
- Pedidos en línea y
- Comunicación cliente-gerencia-vendedor.

Calificación de clientes

Se ha propuesto un cuadro de calificación de los clientes, donde se tomará en cuenta algunos factores claves que la empresa considera al momento de trabajar y tomar decisiones con respecto a sus clientes, con este se podrá definir el nivel de importancia de todos sus clientes (véase el Anexo #1) y se sabrá qué acciones tomar en ciertas áreas, además, la empresa podrá saber dónde el cliente tiene falencias y tratar de mejorar esto para obtener mayores beneficios para las dos partes. (Véase el Anexo # 2 como ejemplo).

Programa de visitas y eficiencia de tiempo

Pro Parts Ecuador busca optimizar el tiempo invertido por su fuerza de ventas y grupo de trabajo, con lo cual desea establecer lapsos justos para cada cliente, de acuerdo a su potencial de compras anuales, de esta manera no habrá ineficiencia por parte de los vendedores y se podrá potencializar las ventas y el servicio post-venta para cada cliente. La empresa ha definido un rendimiento por hora que debe ser considerado para determinar cuál será la inversión de tiempo para cada consumidor. Este rendimiento está basado en las ventas proyectadas durante el 2016 y brindará un referente para futuras programaciones de visitas.

Tabla 41. Cuadro de rendimiento por vendedor

VENTAS ANUALES PROMEDIO	RENDIMIENTO SEMANAL	RENDIMIENTO DIARIO	RENDIMIENTO HORA
\$ 590.000,00	\$ 12.291,67	\$ 2.458,33	\$ 307,29

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

A continuación, se mostrarán algunos ejemplos de cómo los vendedores podrán determinar el tiempo aproximadamente que deberán invertir en cada uno de sus clientes, tomando en cuenta que, en promedio, una visita dura aproximadamente dos horas, con estos referentes los vendedores podrán programar tanto su semana como su mes de visitas.

Tabla 42. Ejemplo de inversión de tiempo por cliente

CLIENTE	COMPRAS ANUALES	RENDIMIENTO PROMEDIO	HORAS DE INVERSION	VISITAS	DIAS INVERTIDOS
MILTON GARRIDO	\$ 150.000,00	\$ 307,00	489	244	61
VERIS	\$ 26.000,00	\$ 307,00	85	42	11
CRISTIAN MICHELENA	\$ 5.000,00	\$ 307,00	16	8	2

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Pedidos en línea

Pro Parts Ecuador implementará una página web para uso exclusivo de sus clientes, esta será un reflejo de la base de datos de todos los productos comercializados por la empresa, donde los compradores podrán tener acceso a inventarios reales, imágenes y pedidos en línea y de esta manera se optimizará su propio tiempo, así como el de los vendedores. La página será como una tienda virtual, además de esto, los clientes podrán ver su estado de cuenta, pagos pendientes, historial de compras, etc., con la finalidad de poder dirigir mejor sus compras e inversión.

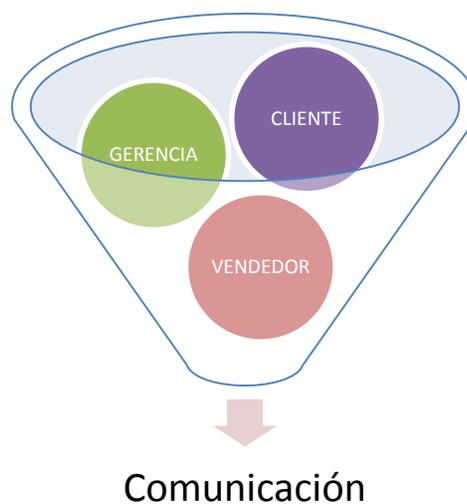
Comunicación cliente-gerencia-vendedor

Esta es una estrategia que la empresa aplicó en algunos casos del 2015, para cerrar negociaciones con ciertos clientes y para reactivar tratos que se veían caer. La alta gerencia vio que una buena comunicación entre las tres partes hacia que los clientes reactiven sus ventas y su compromiso con la empresa. Se recomienda a la empresa seguir el siguiente esquema de comunicación entre las tres partes:

- Con los clientes de calificación A, mantener una comunicación entre las tres partes una vez al mes,
- Con los clientes de calificación B, mantener una comunicación bimensual y
- Con los clientes de calificación C, una vez cada trimestre.

Esto ayudará no solo a mantener una buena comunicación, sino también aportará al compromiso de los clientes con la empresa y viceversa y a tener un conocimiento más cercano sobre la realidad de cada comprador y de sus necesidades, con lo que la empresa podrá brindar un mejor servicio de ventas y post venta.

Ilustración 16. Proceso de comunicación



2.4. Proceso reestructurado de cobros

Datos históricos del área de cobros y créditos muestran que el problema principal radica en el incumplimiento de normas por parte de los clientes y la falta de consecuencias por parte de la empresa. Esto ha provocado un desorden e ineficacia en los procesos. Es así que se determinó la urgencia del cumplimiento estricto de normativas creadas para reducir o eliminar la demora de los compradores en la realización de sus pagos.

Solicitud de crédito

La solicitud de crédito será obligatoria para todos los nuevos clientes de la empresa. Una vez que el comprador haya realizado un mínimo de tres compras al contado, en un plazo de tres meses y si este cumple con los requisitos para el crédito, se le podrá otorgar esta facilidad de pago, con el fin de que se ajuste la proyección real de compras. Estas solicitudes serán revisadas por la empresa y en caso de que existiese una referencia negativa del cliente, la solicitud será negada en su totalidad. (Véase el formato de solicitud de crédito en el Anexo # 3).

Crédito pre establecido

Tabla 43. Créditos pre establecidos

Calificación	A	B	C
Compras anuales	+\$25.000,00	\$10.000,00-\$25.000,00	\$0-\$10.000,00
Crédito	30, 60 y 90	30 y 60	20

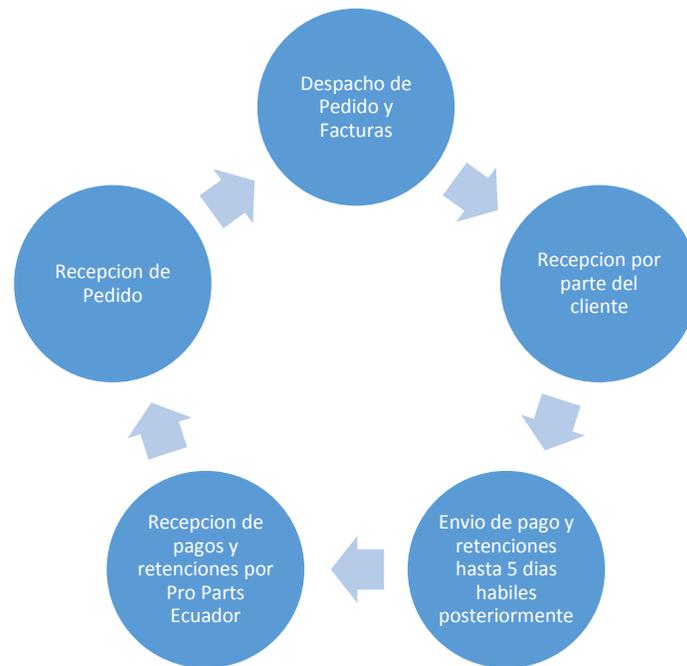
Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

La política de plazos que se empezó a manejar en el año 2014, en un inicio fue muy bien aceptada por los clientes, pero nuevamente se empezó con el incumplimiento, las demoras en realización de pagos y la falta de consecuencias, es por eso que se busca fortalecer las normativas y agregar nuevos puntos para un correcto funcionamiento.

Ahora los créditos se mantendrán en tres diferentes modalidades dependiendo el cliente. La clasificación de compradores se hará en base a letras que permitan identificar tanto el plazo que se les otorgará para realizar los pagos, así como su importancia dentro de la compañía. Los clientes con calificación “C” serán aquellos que compran hasta \$10,000.00 anuales, quienes tendrán un plazo de 30 días para cancelar sus facturas y dependiendo del tiempo que se ha trabajado con el mismo, se le clasificará en dos sub calificaciones, la una para clientes relativamente nuevos para la empresa con montos bajos de compras, a quienes se solicitará primero que envíen la forma de pago para poder despachar la mercancía; por otro lado estarán clientes que ya cuentan con un historial de transacciones con la empresa, quienes tendrán la posibilidad de recibir el para luego realizar el pago. La finalidad de establecer estos procedimientos es optimizar el tiempo que se gasta cuando se realiza llamadas o varias visitas a clientes por cobrar montos bajos, lo cual hace que se invierta mucho tiempo en ventas que no son representativas.

La segunda calificación serán los clientes “B”, que son aquellos que compran más de \$10,000.00 y menos de \$25,000.00, ellos contarán con un plazo de 30 hasta 60 días para realizar el pago. Estos compradores estarán sujetos a la normativa de envío de pagos y retenciones durante los 5 días hábiles posteriores al despacho de la mercadería. La tercera calificación, donde se encuentran los clientes más importantes para la empresa, será la calificación “A”, aquellos que compran más de \$25,000.00 y que forman parte de un selecto grupo para Pro Parts Ecuador. Estos clientes tendrán que acogerse a la normativa de “Envío de pagos y retenciones” y contarán con un plazo de uno a tres meses para realizar su pago.

Ilustración 17. Envío de pagos y retenciones



Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

La normativa de plazos en base al monto de compras, es de suma importancia para optimizar la inversión de tiempo tanto de los vendedores como de la parte administrativa de la empresa. La idea es que con las medidas estrictas que se tomaran por los incumplimientos de los compromisos de los clientes, estos no afectaran únicamente a Pro Parts Ecuador, sino a sus propias ventas, por lo que estarán obligados a seguir las formalidades impuestas por la compañía, caso contrario no se despacharan nuevos pedidos. Con esto se busca lograr la optimización de tiempo del grupo de trabajo de la empresa y, por último, se espera que el cumplimiento de las políticas haga que el flujo de la empresa mejore, porque los pagos estarían haciéndose a tiempo. (Véase el Anexo # 4 sobre la normativa)

3. Propuesta de flujo de efectivo sustentable

3.1. Datos históricos del flujo de la empresa

Durante sus años de funcionamiento, Pro Parts Ecuador ha tenido varios problemas en su flujo, los que han sido resultado de la falta de planificación a corto, mediano y largo plazo, así como también se ha dado por no establecer parámetros como puntos de re orden, lo que ocasionó, en su momento, sobreinversión. Otros problemas de la empresa se han debido a los incumplimientos de pagos por parte de los clientes y créditos extendidos fuera de lo planificado, también la falta de coordinación con los proveedores sobre los lanzamientos de los productos, lo que causó acumulación de pedidos e importaciones. Por último, se puede hablar de problemas de financiamiento, lo que tuvo resultados negativos en la realización de nuevos negocios sin sustentación financiera.

Puntos de re orden y calendario de compras

Dos de los factores más influyentes, para los problemas en el flujo de la empresa, han sido en primer lugar la adquisición de mercadería sin la existencia de una necesidad o la compra excesiva de productos, lo que fue causado principalmente por requisitos de volumen para la consolidación de importaciones y para abaratar costos de importación, y segundo por la acumulación de compras por falta de planificación, lo que creaba amortización de inventarios durante lapsos de tiempo alargados.

La falta de una planificación adecuada de un calendario de compras, dio como resultado uno de los problemas más serios de flujo que la empresa atravesó, donde su inventario en tránsito era el 50% de su inventario total, esto ocasionó que no se tuviera liquidez para sostener tanto inventario que no podía ser facturado, por lo que se tuvo que recurrir a financiamiento de forma urgente y por lo tanto a costos altos. El problema no finalizó allí, el problema continuó una vez

que los clientes de la empresa se encontraron con un problema similar, al recibir una gran suma de mercadería en un corto tiempo, el flujo de los almacenes no podía sostener los pagos que se generaron y en la mayor parte solicitaron un crédito extendido. Estos problemas pudieron ser solucionados con una correcta planificación de compras y con parámetros de puntos de re orden.

Cumplimiento de créditos

El flujo depende en una gran parte de la correcta planificación de ventas y de los cobros a tiempo, lo que en el pasado fue un gran problema para la empresa. Pro Parts Ecuador ha tenido muchos inconvenientes con el cumplimiento de créditos por parte de sus clientes, lo que ocasionó que la recuperación de cartera fuera mucho más lenta de lo negociado, lo que hizo muy difícil para la empresa poder cumplir con sus propias obligaciones económicas. El incumplimiento de los créditos se dio debido a un incorrecto proceso de cobranzas, para lo que la empresa ha puesto un plan de mejora con respecto a esto.

Financiamiento

Otro problema que la empresa ha experimentado, por la falta de experiencia, es el cálculo incorrecto del nivel y potencial de endeudamiento. Se realizaron muchas negociaciones y adquisiciones de distribuciones, sin antes verificar que se podía sostener la inversión necesaria, lo que causó que la empresa tenga que recurrir a financiamiento costoso, creando problemas en su flujo. Ahora la empresa deberá realizar los debidos cálculos, antes de realizar negociaciones con sus proveedores.

3.2. Proyección de compras, ventas y cobros

Según cálculos de ventas, cobros, compras e importaciones, se estructuró las proyecciones para el 2016.

Tabla 44. Proyección de compras e importaciones 2016

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIMEMBRE	DICIEMBRE
100%				\$ 12.000,00	\$ 5.678,57				\$ 15.015,76	\$ 7.105,67		
LEATT				\$ 2.000,00	\$ 20.000,00	\$ 946,43	\$ 9.464,29		\$ 9.903,03	\$ 4.686,26		
ODI				\$ 9.000,00	\$ 2.250,00				\$ 11.568,00	\$ 2.892,00		
ONE INDUSTRIES				\$ 13.360,00	\$ 6.322,14			\$ 18.000,00	\$ 8.517,86			
ANSWER				\$ 15.000,00	\$ 5.758,93			\$ 19.467,10	\$ 7.473,98			
GAERNE					\$ 53.267,20		\$ 18.072,80					
SPY OPTIC					\$ 7.000,00	\$ 9.375,00	\$ 9.375,00	\$ 9.375,00	\$ 9.375,00	\$ 15.375,00	\$ 26.896,04	\$ 7.628,95
STRIDER									\$ 30.036,36		\$ 14.213,64	
TROY LEE DESIGNS		\$ 120.000,00		\$ 111.428,57		\$ 25.714,29	\$ 65.910,00		\$ 28.247,14			
PRO TAPER	\$ 1.000,00		\$ 4.000,00						\$ 5.440,00	\$ 1.360,00		
TOTAL MENSUAL	\$ 1.000,00	\$ 120.000,00	\$ 4.000,00	\$ 162.788,57	\$ 100.276,84	\$ 36.035,71	\$ 102.822,09	\$ 46.842,10	\$ 125.577,13	\$ 31.418,93	\$ 41.109,68	\$ 7.628,95

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Este cuadro fue estructurado tomando en cuenta los calendarios de lanzamiento de los proveedores y según compras que ya están planificadas. Los costos de importación fueron descritos de acuerdo a los costos promedios de importación según la marca y el producto a importarse.

Tabla 45. Proyección de ventas 2016

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIMEBRE	DICIEMBRE
100%	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 12.000,00	\$ 5.000,00
LEATT	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 4.500,00	\$ 10.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00	\$ 8.000,00	\$ 7.500,00
ODI	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
ONE INDUSTRIES	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 29.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 18.000,00	\$ 4.000,00
ANSWER	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 25.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 30.000,00	\$ 500,00
GAERNE	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 50.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 8.000,00	\$ 7.000,00
SPY OPTIC	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 16.000,00	\$ 18.000,00	\$ 22.000,00
STRIDER	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 5.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00
TROY LEE DESIGNS	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00	\$ 120.000,00	\$ 57.000,00	\$ 50.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 150.000,00	\$ 18.000,00	\$ 16.000,00
PRO TAPER	\$ -	\$ -	\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL MENSUAL	\$ 35.500,00	\$ 35.500,00	\$ 49.000,00	\$ 49.500,00	\$ 162.000,00	\$ 124.500,00	\$ 173.500,00	\$ 62.500,00	\$ 57.500,00	\$ 203.500,00	\$ 151.000,00	\$ 94.000,00

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Las ventas fueron pronosticadas según datos históricos, fechas de importaciones, tendencia de desempeño de cada marca según el mercado actual y fechas importantes como navidad.

Tabla 46. Recuperación de cartera proyectada para el 2016

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIMEBRE	DICIEMBRE
RECUPERACIÓN	\$ 90.355,00	\$ 82.070,00	\$ 93.920,00	\$ 100.095,00	\$ 65.840,00	\$ 87.210,00	\$ 112.615,00	\$ 152.425,00	\$ 119.540,00	\$ 98.890,00	\$ 108.265,00	\$ 136.900,00

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

La recuperación de cartera se estructuró de acuerdo a los plazos promedios que ha manejado la empresa hasta el momento y tomando en cuenta que se aplicará nuevas normativas para el cumplimiento de pagos en el 2016.

3.3. Flujo proyectado

Tabla 47. Flujo proyectado 2016

FLUJO 2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 35.500,00	\$ 35.500,00	\$ 49.000,00	\$ 49.500,00	\$ 162.000,00	\$ 124.500,00	\$ 173.500,00	\$ 62.500,00	\$ 57.500,00	\$ 203.500,00	\$ 151.000,00	\$ 94.000,00
IVA Ventas	\$ 4.260,00	\$ 4.260,00	\$ 5.880,00	\$ 5.940,00	\$ 19.440,00	\$ 17.430,00	\$ 24.290,00	\$ 8.750,00	\$ 8.050,00	\$ 28.490,00	\$ 21.140,00	\$ 13.160,00
Saldo Inicial Efectivo	\$ 69.800,00	\$ 135.058,13	\$ 76.920,53	\$ 144.919,67	\$ 58.923,92	\$ 316,21	\$ 24.189,68	\$ 4.448,45	\$ 87.316,05	\$ 57.953,48	\$ 52.597,71	\$ 56.406,38
INGRESOS												
Ventas Contado	\$ 355,00	\$ 355,00	\$ 490,00	\$ 495,00	\$ 1.620,00	\$ 1.245,00	\$ 1.735,00	\$ 625,00	\$ 575,00	\$ 2.035,00	\$ 1.510,00	\$ 940,00
Cuentas por Cobrar 30 Días	\$ 40.500,00	\$ 43.215,00	\$ 43.215,00	\$ 43.170,00	\$ 25.335,00	\$ 53.460,00	\$ 41.085,00	\$ 57.255,00	\$ 20.625,00	\$ 18.975,00	\$ 67.155,00	\$ 49.830,00
Cuentas por Cobrar 60 Días	\$ 31.500,00	\$ 24.500,00	\$ 36.215,00	\$ 32.715,00	\$ 23.170,00	\$ 16.335,00	\$ 53.460,00	\$ 41.085,00	\$ 57.255,00	\$ 20.625,00	\$ 18.975,00	\$ 67.155,00
Cuentas por Cobrar 90 Días	\$ 18.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 23.715,00	\$ 15.715,00	\$ 16.170,00	\$ 16.335,00	\$ 53.460,00	\$ 41.085,00	\$ 57.255,00	\$ 20.625,00	\$ 18.975,00
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 90.355,00	\$ 82.070,00	\$ 93.920,00	\$ 100.095,00	\$ 65.840,00	\$ 87.210,00	\$ 112.615,00	\$ 152.425,00	\$ 119.540,00	\$ 98.890,00	\$ 108.265,00	\$ 136.900,00
EGRESOS												
Compras Inventario	\$ 1.000,00	\$ 120.000,00	\$ 4.000,00	\$ 162.788,57	\$ 100.276,84	\$ 36.035,71	\$ 102.822,09	\$ 46.842,10	\$ 125.577,13	\$ 31.418,93	\$ 41.109,68	\$ 7.628,95
Sueldos y Comisiones	\$ 5.758,50	\$ 5.758,50	\$ 6.096,00	\$ 6.108,50	\$ 8.921,00	\$ 7.983,50	\$ 9.208,50	\$ 6.433,50	\$ 6.308,50	\$ 9.958,50	\$ 8.646,00	\$ 7.221,00
Beneficios a Empleados	\$ 1.387,19	\$ 1.387,19	\$ 1.457,50	\$ 1.460,10	\$ 2.046,04	\$ 1.850,73	\$ 2.105,94	\$ 1.527,81	\$ 1.501,77	\$ 2.262,19	\$ 1.988,75	\$ 1.691,88
Obligaciones IESS	\$ 699,66	\$ 699,66	\$ 740,66	\$ 742,18	\$ 1.083,90	\$ 970,00	\$ 1.118,83	\$ 781,67	\$ 766,48	\$ 1.209,96	\$ 1.050,49	\$ 877,35
Obligaciones SRI por pagar	\$ 4.200,00	\$ -	\$ 517,28	\$ 475,59	\$ 1.686,26	\$ 1.165,39	\$ 820,08	\$ 242,90	\$ 87,50	\$ 80,50	\$ 284,90	\$ 211,40
Contribuciones SRI	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.810,55	\$ 1.810,55	\$ 1.810,55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Básicos	\$ 525,84	\$ 158,20	\$ 140,32	\$ 143,01	\$ 152,23	\$ 158,38	\$ 139,37	\$ 129,37	\$ 119,03	\$ 421,25	\$ 312,57	\$ 194,58
Publicidad	\$ -	\$ 1.421,30	\$ -	\$ 338,00	\$ -	\$ 858,50	\$ 377,40	\$ -	\$ 575,00	\$ 1.035,00	\$ 1.510,00	\$ 940,00
Arriendos	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Pagos Préstamos (Capital)	\$ 5.726,23	\$ 5.024,35	\$ 5.163,60	\$ 5.872,87	\$ 5.182,29	\$ 5.235,98	\$ 6.456,02	\$ 5.680,81	\$ 5.722,22	\$ 50.543,58	\$ 45.906,79	\$ 55.937,06
Intereses	\$ 2.487,61	\$ 2.253,86	\$ 2.114,61	\$ 2.320,34	\$ 2.095,92	\$ 2.042,23	\$ 2.344,06	\$ 2.224,89	\$ 2.183,48	\$ 2.235,87	\$ 1.598,91	\$ 1.168,64
Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.708,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipo IR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.019,47	\$ -	\$ 3.019,47	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores Nacionales	\$ 2.811,84	\$ 3.004,55	\$ 5.190,89	\$ 633,30	\$ 2.503,22	\$ 4.725,56	\$ 1.633,93	\$ 3.383,79	\$ 2.542,00	\$ 4.580,00	\$ 1.548,24	\$ 3.486,65
TOTAL EGRESOS	\$ 25.096,87	\$ 140.207,61	\$ 25.920,86	\$ 186.090,75	\$ 124.447,71	\$ 63.336,53	\$ 132.356,24	\$ 69.557,39	\$ 148.902,57	\$ 104.245,77	\$ 104.456,33	\$ 79.857,51
SALDO	\$ 135.058,13	\$ 76.920,53	\$ 144.919,67	\$ 58.923,92	\$ 316,21	\$ 24.189,68	\$ 4.448,45	\$ 87.316,05	\$ 57.953,48	\$ 52.597,71	\$ 56.406,38	\$ 113.448,87

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

El flujo proyectado para el 2016 se hizo en base a datos históricos de ventas y planificación de importaciones. En las ventas, la empresa proyecta tener un crecimiento aproximado de un 15%, sus compras tendrán una leve disminución en comparación a las del 2015. La recuperación de cartera está planificada en base a un crédito promedio de 30, 60 y 90 días plazo.

El rubro de sueldos y comisiones es el gasto más fuerte que presenta el flujo de la empresa, el mismo que bordea los \$90.000,00. Los gastos financieros que presenta el flujo son alrededor de \$25.000,00, rubro que es muy parecido al 2015. La empresa proyecta pagar \$85.000,00 de deudas que mantiene con terceros, durante los meses de octubre y noviembre, en el mes de diciembre planifica cancelar \$50.000,00 en deudas, con instituciones financieras. El flujo proyectado para el 2016 es el más sano que la empresa vivirá desde su iniciación, debido a en años pasados se carecía de capital propio, lo que provocó un alto endeudamiento y falta de liquidez. Se espera que, para finales del 2016, esto sea diferente, debido a que la empresa contará con mayor capital propio, volviéndose autosustentable.

Tabla 48. Estado de resultado proyectado 2016

ESTADO DE RESULTADOS			
Codigo	Cuenta		
4	INGRESOS		\$ 1.198.000,00
4.1	INGRESOS OPERACIONALES		\$ 1.198.000,00
4.1.1	VENTAS NETAS	\$ 1.198.000,00	
4.1.1.02	VENTAS	\$ 1.198.000,00	
5	GASTOS		\$ 211.782,24
5.1	GASTOS		\$ 211.782,24
5.1.1	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	\$ 119.809,93	
5.1.1.01	SUELDOS	\$ 88.402,00	
5.1.1.02	BENEFICIOS SOCIALES	\$ 31.407,93	
5.1.2	SERVICIOS BASICOS	\$ 2.594,14	
5.1.2.01	SERVICIOS BASICOS PAGADOS	\$ 2.594,14	
5.1.3	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 7.055,20	
5.1.3.01.001	PUBLICIDAD PAGADA	\$ 4.585,88	
5.1.3.01.002	AUSPICIOS	\$ 2.469,32	
5.1.4	GASTOS LOCAL COMERCIAL	\$ 6.000,00	
5.1.4.01.002	ARRIENDOS PAGADOS	\$ 6.000,00	
5.1.6	DEPRECIACIONES	\$ 9.271,28	
5.1.7	GASTOS GENERALES	\$ 34.389,12	
5.1.7.01	GASTOS GENERALES	\$ 34.389,12	
5.1.8	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 7.086,50	
5.1.9	GASTOS FINANCIEROS	\$ 25.576,07	
6.2	COSTOS		\$ 778.700,00
6.2.1	COSTO DE VENTAS	\$ 778.700,00	
	UTILIDAD EJERCICIO ACTUAL		\$ 207.517,76

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Se proyecta que, a fin de año, los ingresos de la empresa aumenten en un 19% aproximadamente en comparación con los del 2015. El rubro de gastos tuvo un aumento de cerca del 35%, debido a un aumento en el sueldo del gerente general y la contracción de un gerente de marketing a finales del 2015. La empresa proyecta reducir gastos en marketing y publicidad, debido a un re direccionamiento de recursos, lo que significa que se invertirá en otros medios de publicidad que son menos costosos, pero igual o más eficientes. Se proyecta que los gastos generales casi se dupliquen, principalmente por la inversión en talento humano, donde se planifica invertir más en capacitaciones nacionales e internacionales del personal, principalmente para los vendedores.

Los gastos financieros del 2016 han sido muy parecidos a los del 2015, ya que no se ha cancelado ningún crédito durante los primeros 10 meses, por lo que se espera que se pueda

cancelar \$135.000,00 durante los últimos meses del año. El estado de resultados muestra que la empresa tendrá una utilidad porcentual menor a la del 2015, principalmente por el aumento en el rubro de sueldos y beneficios sociales.

Tabla 49. Estado de situación financiera proyectada 2016

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
ACTIVOS		\$ 959.597,05
Activos Corrientes		\$ 780.417,62
BANCOS	\$ 57.055,79	
CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	\$ 135.960,00	
CREDITO TRIBUTARIO	\$ 7.777,14	
INVENTARIOS	\$ 579.624,69	
Activo Fijo		\$ 179.179,43
ACTIVOS	\$ 188.399,00	
DEPREC. ACUMULADA	-\$ 9.219,57	
Total Activos		<u>\$ 959.597,05</u>
PASIVOS		\$ 365.684,00
Pasivos Corrientes		\$ 242.489,79
CUENTAS POR PAGAR	\$ 22.102,39	
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	\$ 131.445,24	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS	\$ 85.074,42	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 3.867,74	
Pasivos No Corrientes		\$ 123.194,21
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 123.194,21	
PATRIMONIO		\$ 593.913,05
Resultados del Ejercicio	\$ 132.233,57	
Capital	\$ 461.679,48	
Total Pasivo mas Patrimonio		<u>\$ 959.597,05</u>

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Aplicando ciertos ratios a la situación financiera proyectada, se pueden analizar diferentes aspectos que Pro Parts Ecuador enfrentará a finales del 2016. El ratio de liquidez muestra que empresa proyecta tener \$3,22 por cada dólar que debe, a corto plazo, resultado positivo pues demuestra que la empresa puede cumplir con sus obligaciones, utilizando como recursos sus activos corrientes en caso que fuera necesario. La prueba ácida mide la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones a corto plazo, tomando como recursos a sus activos disponibles, la proyección a finalizar el 2016 nos da como resultado 0.83, lo que quiere decir que la empresa posee en sus activos 0.83 centavos por cada dólar de deuda que mantiene a corto plazo. En el ratio de endeudamiento, se obtuvo un valor de 61.57%, lo que significa que por cada dólar propio de la empresa, se tiene un financiamiento

adicional de \$61,57, gracias a terceros. El ROA dio como resultado 13.78, lo que significa que por cada \$100,00 que la empresa posee en activos, esta puede generar \$13,78 en utilidad neta. Por último, el análisis de recuperación de cartera dio como resultado que la empresa recupera su dinero en un promedio de 57.72 días.

La utilidad neta de la empresa se ha visto afectada durante el 2016, debido a los impuestos adicionales que entraron en vigencia desde el 2015 y seguirán presentes hasta el 2017. Una vez que estos impuestos se eliminen, la empresa aspira tener como utilidad neta un 20%, valor que no ha sido factible en los últimos años debido a las salvaguardias.

Conclusiones y recomendaciones

Se puede concluir que el crecimiento exponencial y no planificado en Pro Parts Ecuador, dificultó la toma de decisiones durante varios años. La empresa logró octuplicar sus ventas en un lapso de 3 años, pero no logró adaptarse adecuadamente a la nueva realidad que vivía. La falta de información oportuna, combinada con el ambiente acelerado que experimentaba la empresa, la llevó a tomar muchas decisiones no acertadas, desequilibrando la operación de la misma, afectando varias áreas de la empresa. De ahora en adelante, se recomienda que la empresa planifique bien sus nuevos proyectos como las adquisiciones de marcas y demás proyectos de inversión, con el fin de poder saber si realmente está en la capacidad económica y organizacional como para poder lidiar con nuevos retos, debido a que si no se hace de esta manera, el desarrollo de las actividades, podría traer más cosas negativas a la empresa.

Además, también se puede concluir que un crecimiento acelerado, puede afectar a áreas vitales de la empresa como a las ventas, compras y cartera, al no tener una gestión oportuna. Se ha comprobado que cuando estas áreas no son manejadas adecuadamente, empieza a haber insatisfacción en los clientes, problemas de recuperación de cartera y problemas de inventario que a su vez afectan directamente el flujo de la empresa. Para esto se recomienda a la empresa que esté constantemente revisando y corrigiendo los procesos de estas áreas y se recomienda aplicar una gestión de mejora continua.

Cuando las empresas carecen de información sobre el giro y entorno de su negocio, llegan a tomar decisiones que no potencializan sus recursos, es por esto que Pro Parts Ecuador tomó varias decisiones de inversión que no fueron correctas, lo que le impidió tener mayores ganancias. Se recomienda que se apliquen parámetros e indicadores que permitan saber cuál es la mejor decisión a tomarse, de esta manera logrará potencializar sus recursos y ser más competitivos en su entorno de negocio. De igual forma, esto brindará mayores

oportunidades de negocio y abrirá nuevas puertas para la empresa. Se recomienda que constantemente se revisen los parámetros e indicadores a usarse, ya que deben estar siendo adaptados constantemente a las nuevas realidades de negocio.

Referencias

Osorio Gracia, C. (2008). Modelos Para El Control De Inventarios En Las Pymes. *Panorama*, 6, 4-10. Recuperado de <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/241>

Vargas Soto, R. (2007). Estado de Flujo de Efectivo. *Inter Sedes*, 14, 111-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66615071009>

Fuentes Henríquez, F. (2005). La Ciencia de Administración de Empresas: Un Análisis de sus Componentes y de la Contribución de la Revista Economía y Administración. *Economía y Administración*, 64, 33-60. Recuperado de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art2rea64.pdf>

Díaz Becerra, O. (2006). El Estado de Flujo de Efectivo y una Administración Eficiente del Efectivo. *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 8-15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621761003>

Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia Integral Para PYMES Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 34-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604703>

Anexos

Anexo # 1

Nivel de importancia de los clientes

CALIFICACION DE CLIENTES	
A	>10 CLIENTES MAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA, LA EMPRESA BUSCA INVERTIR EN SUS PUNTOS.
B	>5 CLIENTES SECUNDARIOS, LA EMPRESA BUSCA QUE SE CONVIERTAN EN CLIENTES DE CALIFIACION A. LA EMPRESA PODRA INVERTIR EN SUS PUNTOS.
C	>0 CLIENTES QUE LA EMPRESA DESEA MANTENER, NO HABRA INVERSION DE LA EMPRESA EN SUS PUNTOS.

Elaborado por: Brian Alexis Loja Hernández

Anexo # 2

Cuadro de calificación de los clientes

CALIFICACION DE CLIENTES				
	<\$10.000,00	<\$25.000,00	>\$25.000,00	CALIFICACION
1 COMPRAS ANUALES	1	2	3	3
2 CUMPLIMINETO DE CREDITO	NO 0	AVECES 1	SI 3	3
3 CUMPLIMINETO DE DOCUEMENTOS	NO 0	AVECES 1	SI 2	2
4 COMPROMISO EXCLUSIVIDAD	NO 0	SI 3		3
5 PARTICIPA EN PRE PEDIDOS	NUNCA 0	AVECES 1	SIEMPRE 2	2
6 EXHIBICION	MALA 0	NORMAL 1	BUENA 2	2
			TOTAL	15

Elaborado por: Brian Alexis Loja Hernández

Anexo # 3

PROPARTS <small>DC.</small>	Solicitud de Credito				
Nombre Vendedor: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Region: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Fecha Elaboracion: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Datos Personales Cliente					
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	Genero M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Cedula	
Nacionalidad:		Edad:	Fecha de Nacimiento:		
Estado Civil					
Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Viudo <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/>	Union Libre <input type="checkbox"/>	
Vivienda Propia <input type="checkbox"/>		Arrendada <input type="checkbox"/>	Vive Con Familiares <input type="checkbox"/>		
Direccion Exacta:					
Canton:	Ciudad:	Parroquia:	Provincia:		
Profesion:	Telefono:	Celular:	E-mail:		
Actividad Actual Independiente					
Concepto	Cliente	(indicar valores mensuales)			
		Origen Recursos	Ingresos	Egresos	Utilidad
Nombre Negocio		Negocio			
Actividad Negocio		Actividad Independiente			
RUC		Negocio			
Antigüedad		Total			
Telefono					
Direccion					
Ciudad					
Provincia					
Tipo de Local					
Propio <input type="checkbox"/>	Arrendado <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	Especifique:	
Referencias Comerciales					
Empresa	Tipo Producto que Compra	Direccion	Ciudad	Telefono	
Referencias Bancarias					
Banco	Numero de Cuenta	Tipo de Cuenta	Oficial de Cuenta		
_____ Firma del Cliente		Declaro(amos) y me(nos) responsabilizo(amos) de que toda mi(nuestra) informacion contenida en esta solicitud es correcta y verdadera. De la misma manera autorizo(amos) expresa e indefinidamente a PRO PARTS ECUADOR, para que obtenga de cualquier fuente de informacion, incluida de la Central de Riesgos y Buros de Informacion Crediticia, mis(nuestras) referencias personales y/o patrimoniales anteriores o posteriores a la suscripcion de esta autorizacion, sea como deudor principal, codeudor o garante, sobre mi(nuestra) cuenta(s) corriente(s), de ahorro(s), tarjetas de credito, etc., y en general al cumplimiento de mis (nuestras) obligacion y demas activos, pasivos, etc. Faculto(amos), expresamente a PRO PARTS ECUADOR para que pueda utilizar, transferir o entregar toda la informacion aludida en los parrafos anteriores a los Buros de informacion Crediticia, a autoridades competentes, asi como a otras instituciones o personas juridicas legalmente facultadas. Hacemos extensiva esta autorizacion en caso de cesion, transferencia, titularizacion o cualquier otra forma de transferencia de todo compromiso crediticio que mantenga(mos) con PRO PARTS ECUADOR			
Observacion: Adjuntar Certificados Comerciales, Certificados Bancarios, Ruc y Cedula de Identidad					

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Anexo # 4

Normativa de plazos

Cuenca 1 de Enero 2016

Recepción de pagos y retenciones

La empresa Pro Parts Ecuador desea informar a sus distinguidos clientes que a partir del 1 de Enero del año 2016 todas las compras realizadas tendrán que cumplir con el siguiente proceso de recepción de pagos y retenciones:

- El cliente debe enviar cheques y retenciones 5 días hábiles posteriormente a la recepción de la mercadería y facturas.*
- El cliente debe enviar los cheques con las fechas según su crédito pre establecido.*
- El crédito empieza a partir del día de facturación.*
- Los cheques tienen que ser enviados a las oficinas de Pro Parts Ecuador en la ciudad de Cuenca por medio de Tramaco Express Cia. Ltda.*
- Los cheques deben ser girados a nombre de Brian Alexis Loja Hernández.*
- Los cheques no deben estar cruzados. (Los cheques serán depositados no cobrados en ventanilla)*
- Las retenciones serán solo receptadas si cumplen con lo antes establecido.*

De no cumplir con lo establecido, no se realizarán despachos hasta que el cliente se ponga al día en sus obligaciones.

Adelantándonos a su comprensión, les deseamos un próspero año nuevo.

Atentamente

Gerente General

Gerente de Operaciones

Gerente de Contabilidad

Elaborado por:

Realizado por: Brian Alexis Loja Hernández

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de noviembre de 2015, conoció la petición del (los) estudiante(s) **Brian Alexis Loja Hernández** con código(s) **46134**, registrado(s) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **“PROPUESTA DE MODELO DE GESTION OPERATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA PRO PARTS ECUADOR”** en la modalidad: Estudio comparado y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial .-El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) a Ing. Benjamín Herrera Mora y como miembro del Tribunal Examinador a Ing. María Esthela Saquicela. De conformidad con el cronograma de la Unidad de Titulación el (los) peticionario(s) debe presentar su trabajo de titulación hasta el 11 de marzo de 2016.

Cuenca, 09 de noviembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



Cuenca, 04 de noviembre de 2015

Oficio: EA-745-2015-UDA

Ingeniero

XAVIER ORTEGA

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por LOJA HERNANDEZ BRIAN ALEXIS, tema: "Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la empresa Pro Parts Ecuador", informa que, informa que, este trabajo cuenta con la aceptación del Tribunal designado.

La Junta Académica considera que la documentación cumple con las normas legales y reglamentarias de la Universidad, por lo tanto pone en conocimiento del Consejo de Facultad y sugiere su aprobación

Atentamente,



ING. MARIA JOSE GONZALEZ

Presidente de la Junta de Administración



Cuenca, 4 de noviembre de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración:

Yo, Brian Alexis Loja Hernández con código estudiantil 046134 egresada de Administración de Empresas; con un cordial saludo me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida, proceda con el trámite de aprobación de mi diseño de tesis titulado "Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la empresa Pro Parts Ecuador", el mismo que tiene como director sugerido al Ing. Benjamín Herrera Mora.

Segura de contar con su favorable acogida le anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente:

Brian Alexis Loja Hernández

Código estudiantil: 046134

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "**Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la Empresa Pro Parts Ecuador**", presentado por el estudiante **Loja Hernández Brian Alexis**, con código **46134** previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el día **MARTES, 27 DE OCTUBRE DE 2015 A LAS 21H30.**

Cuenca, 26 de octubre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Benjamín Herrera Mora



Ing. María Esthela Saquicela



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 **Nombre del estudiante:** Brian Alexis Loja Hernández
Código: 46134
- 1.2 **Director sugerido:** Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.3 **Codirector (opcional):** _____
- 1.4 **Tribunal:** Ing. María Esthela Saquicela Aguilar
- 1.5 **Título propuesto: (Estudio Comparado):** "Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la empresa Pro Parts Ecuador".
- 1.6 **Resolución:**

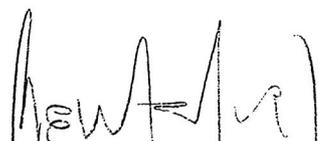
1.6.1 Aceptado sin modificaciones /

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:

1.6.4 No aceptado

• Justificación:



 Ing. Benjamín Herrera Mora

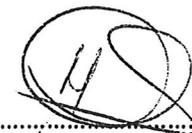
Tribunal



 Ing. María Esthela Saquicela Aguilar



 Sr. Brian Loja Hernández



 Dra. Jenny Ríos Coello
 Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Martes, 27 de octubre de 2015.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Brian Alexis Loja Hernández
Código 46134
- 1.2 Director sugerido: Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: (Estudio Comparado) *"Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la Empresa Pro Parts Ecuador"*.
- 1.5 Revisores (tribunal): Ing. María Esthela Saquicela Aguilar
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			



Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?				Sugerencia: el asesor metodológico
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?				gico de no incluir este punto.
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			



1. Protocolo/Rúbrica

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

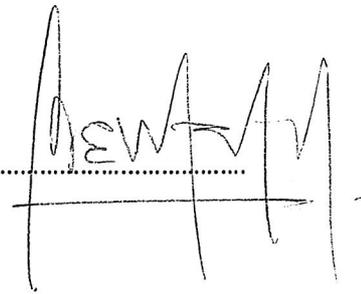
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....







Cuenca, 22 de octubre de 2015
Oficio: EA-724-2015-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por LOJA HERNANDEZ BRIAN ALEXIS, tema: "Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la empresa Pro Parts Ecuador", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la Guía de la Unidad de Titulación Especial de la carrera de Administración de Empresas.

Tutor sugerido: Benjamín Herrera

Tribunal sugerido: María Esthela Saquicela

Atentamente,



ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Presidente de la Junta de Administración

Cuenca, 5 de noviembre de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

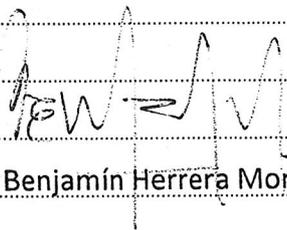
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho-

De mi consideración:

Por medio de la presente tengo a bien comunicar a usted que he procedido a revisar el protocolo de tesis de Brian Alexis Loja Hernández, con código estudiantil 046134 para la obtención del título de Ingeniero Comercial, con el tema Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la empresa Pro Parts Ecuador, el cual cumple con los requisitos académicos y metodológicos que exige la carrera, por lo cual me permito sugerir la aprobación final de dicho protocolo.

Atentamente,



Ing. Benjamín Herrera Mora

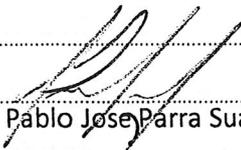
TUTOR

Cuenca 4 de Noviembre 2015

Ing. Xavier Ortega

Decano de la facultad de Ciencias de la Administración

Mediante la presente y en representación de Pro Parts Ecuador yo Pablo José Parra Suarez
certifico el apoyo por parte de nuestra empresa a la realización de la tesis de grado de título
"Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera para la empresa Pro Parts Ecuador" del
señor Brian Alexis Loja Hernández con código UA046134 estudiante de la carrera de
administración de empresas de la Universidad del Azuay.

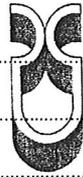


Pablo José Parra Suarez

PROPARTS S.A.S.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

**Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera
para la empresa Pro Parts Ecuador**

Nombre del estudiante:

Loja Hernández Brian Alexis

Director sugerido:

Ing. Herrera Mora Benjamín

Cuenca – Ecuador

2015

1.1 Nombre del estudiante:

Loja Hernández Brian Alexis

1.1.1 Código: UA046134

1.1.2 Contacto:

Celular: 0984311675

Teléfono convencional: 074095452

Correo electrónico: bryan9904@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Ing. Herrera Mora Benjamín

1.2.1 Contacto:

Celular: 0998341653

Correo electrónico: bherreramora@gmail.com

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera:

1.7.1 Código UNESCO: 53.11.10

1.7.2 Tipo de trabajo:

A. Modelo de negocio

B. Investigación formativa

1.8 Área de estudio:

Evaluación y Gestión de Proyectos, Matemáticas Financieras, Gerencia de Ventas,

Planificación Estratégica, Administración Financiera

1.9 Título propuesto:

Propuesta de modelo de gestión operativa y financiera de la empresa Pro Parts Ecuador

1.10 Subtítulo:

Ninguno

1.11 Estado del proyecto:

Nuevo

2. Contenido

2.1 Motivación de la investigación:

Establecer modelos de gestión financieros y operativos permite tomar decisiones acertadas y óptimas para mejorar la rentabilidad y procesos de la empresa.

Este modelo de gestión aplicaremos a la empresa Pro Parts Ecuador para mantener un crecimiento sustentable.

2.2 Problemática:

La empresa Pro Parts Ecuador tiene un problema de estructura financiera y operativa.

Las decisiones financieras no son tomadas con una finalidad exacta ni cumpliendo parámetros, lo cual hace que no se estén tomando las mejores decisiones ya que no hay un objetivo definido.

Los procesos operativos de igual manera no tiene procesos pre determinados, y las decisiones son tomadas según el panorama de cada caso, lo cual lleva a tomar decisiones no siempre acertadas. Estos problemas en conjunto causan descoordinación en el flujo de efectivo, afectando a las ventas y cartera de la empresa.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los procesos financieros y operativos correctos a seguir para la toma de decisiones de la empresa?

2.4 Resumen:

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica, definiendo parámetros para la toma de decisiones financieras y operativas de la empresa, concibiendo la importancia estratégica de aplicar conocimientos de flujos de efectivo, procesos de compras, ventas, cobranzas, portafolio de productos y rentabilidad. El objetivo final es crear los pasos a seguir de las operaciones financieras y operativas de la empresa.

Una vez concluido se espera que los nuevos parámetros para procesos financieros y operativos ayuden a tomar decisiones más acertadas para la empresa, creando la mayor rentabilidad con la menor inversión; un flujo de efectivo sustentable; y procesos de compras, ventas y cobros correctos; esto en conjunto creare que la empresa sea financieramente autosustentable.



2.5 Estado del Arte y marco teórico:

“La gestión empresarial es un tipo de actividad empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa.

La gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción:

En el ámbito de la empresa, los agentes encargados de la gestión a nivel general suele ser el personal de la dirección, gerencia o administración. También existen otro tipo de agentes como consultores externos.” Significados..(S.f.). Re:

Gestión. Recuperado de <http://www.significados.com/gestion/>

“El flujo de efectivo es uno de los estados financieros más complejos de realizar y que exigen un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poderlo desarrollar.

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

Es importante que la empresa tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, de cómo genera ese efectivo, para así mismo poderse proyectar y tomar decisiones acordes con su verdadera capacidad de liquidez.” Gerencia. (2010,

Junio 12). Re: Estados de flujos de efectivo. Recuperado de <http://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html>

“La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera.” Fernández, J. (S.f.). Re:

Rentabilidad. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>

“Fase 1 - Awareness o darse cuenta: La primera fase que tiene lugar en un proceso de compra es la que tiene que ver con darse cuenta de una necesidad.

(...)

Fase 2 - Investigación: A partir de que el usuario se da cuenta de que tiene esa necesidad de comprar, comienza una investigación para conocer qué alternativas hay actualmente en el mercado. (...)

Fase 3 - Decisión: tras la fase de investigación se produce la fase de decisión en el proceso de compra. (...)

Fase 4 - Acción: la última de las fases del proceso de compra implica que el usuario ya lo tiene claro.” Inboundcycle. (S.f.). Re: Proceso de compra.

Recuperado de <http://www.inboundcycle.com/proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona>

“La gestión de tesorería consiste en la previsión, control y conciliación de los cobros y pagos, y de la organización de los mismos. La gestión óptima no debe limitarse a depender de las circunstancias, permitiendo prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación.

No disponer de unas condiciones de cobro y pago definidas, así como un seguimiento de las mismas, causará, además de posibles problemas de tesorería, una mala imagen frente a los clientes y proveedores. Así, la falta de control de los cobros puede provocar una pérdida de credibilidad por parte de los clientes, y estos pueden que relajen sus políticas de pago. Por su parte, la falta de puntualidad en los pagos puede mermar la confianza del proveedor/acredor en la empresa. En definitiva, una mala gestión en los cobros y pagos forzará a buscar soluciones que implicarán unos gastos financieros.” Tena, V. (S.f.). Re: Gestión de cobros y pagos. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-de-cobros-y-pagos.html>

“La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio [1]. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades; caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)" [2].” Thompson, I. (2005, Agosto). Re: El proceso de venta. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>

“En la actualidad la ley de Pareto cuenta multitud de aplicaciones en entornos tan dispares como pueden ser la informática, el control de calidad, marketing, investigación, recursos humanos y muchos otros campos, con la finalidad de mejorar la eficiencia, basándose en el principio que el 20% de los esfuerzos generan el 80% de los resultados.

De este modo se pueden generar multitud de binomios a los que maximizar la eficiencia: esfuerzo-resultados; empleados-trabajo, publicidad-clientes, etc. La dificultad que implica la aplicación de la ley de Pareto, es determinar cuál es el grupo de individuos, procesos o elementos que componen ese 20%.” Pymes autónomas. (2011, Abril 30). Re: Ley de Pareto, objetivo eficiencia. Recuperado de <http://www.pymesya autonomos.com/management/ley-de-pareto-objetivo-eficiencia>

2.6 Objetivo general:

Estructurar un modelo de gestión de los procesos financieros y operativos para la empresa Pro Parts Ecuador.

2.7 Objetivos específicos:

Analizar y optimizar el portafolio de productos y su rentabilidad

Definir procesos de compras, ventas y cobros

Realizar un flujo de efectivo sustentable

2.8 Metodología:

El método a utilizarse será el científico, se analizará las estructuras formales de los procesos característicos de cada proceso de la empresa, para luego realizar los cambios pertinentes que ayudaran a potenciar el desarrollo de la misma.

Se analizara y optimizara el portafolio de productos y su rentabilidad, definiendo cuales son los productos más rentables y sus características, aplicando herramientas como 80/20, etc.

Se definirá procesos de compras, ventas y cobros; es decir se analizara y optimizara montos y descuentos en negociaciones de compras y ventas; y se detallara plazos y métodos de cobros.

Se realizara un flujo de efectivo mensual y un flujo de efectivo anual-general tomando en cuenta todas las variables y fuentes necesarias para el mismo.

2.9 Alcances y resultados esperados:

Con esta investigación se espera realizar un modelo de gestión de procesos operativos y financieros que ayuden a la toma de decisiones de la empresa Pro Parts Ecuador.

2.10 Supuestos y riesgos:

Ninguno.

2.11 Presupuesto:

Matriz de presupuesto			
Rubro o denominación	Costo unitario	Costo Total	Justificación
Movilidad	5	100	Traslado hacia la empresa objeto del estudio
Alimentación	3	120	Para Optimización del tiempo
Suministros y Materiales	0	50	Compra de varios materiales para la investigación
Equipos y herramientas	0	80	Para elaboración de la investigación
Impresiones y copias	0	60	Para presentación de avances de la investigación
Comunicación	0	60	Para agilizar el proceso de avances y gestión de la investigación
Costo Universitario	0	60	Cumplimiento de tramites



UNIVERSIDAD DEL

AZUAY

Misceláneos	0	30	Para gastos varios e imprevistos
Total		560	

2.12 Financiamiento

Propio.

2.13 Esquema tentativo

Capítulo 1. Analizar y optimizar el portafolio de productos y su rentabilidad

1.1. Estudiar datos históricos de rentabilidad por producto

1.2. Analizar portafolio de productos

1.3. Analizar rentabilidad de productos

1.4. Analizar rotación e inversión por producto

Capítulo 2. Definir procesos de compras, ventas y cobros

2.1. Examinar datos históricos de procesos de compras, ventas y cobros

2.2. Determinar un proceso óptimo de compras

2.3. Realizar un proceso óptimo de ventas

2.4. Realizar un proceso óptimo de cobros

Capítulo 3. Realizar un flujo de efectivo sustentable

3.1. Realizar un análisis histórico del flujo de la empresa

3.2. Proyectar compras, ventas y cobros

3.3. Realizar flujo proyectado

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

2.14 Cronograma

Matriz de cronograma		
Objetivos específicos	Actividades	Resultado
Capítulo 1. Analizar y optimizar el	1.1 Estudiar datos históricos de rentabilidad por producto	Tener claro el panorama actual

portafolio de productos y su rentabilidad	1.2 Analizar portafolio de productos	Obtener datos de productos
	1.3 Analizar rentabilidad de productos	Obtener datos de beneficio por producto
	1.4 Analizar rotación e inversión por producto	Obtener datos para la selección de inversión
Capítulo 2. Definir procesos de compras, ventas y cobros	2.1 Examinar datos históricos de procesos de compras, ventas y cobros	Tener claro el panorama actual
	2.2 Determinar un proceso óptimo de compras	Definir procesos de compras
	2.3 Realizar un proceso de óptimo de ventas	Definir procesos de ventas
	2.4 Realizar un proceso óptimo de cobros	Definir procesos de cobros
Capítulo 3. Realizar un flujo de efectivo sustentable	3.1 Realizar un análisis histórico del flujo de la empresa	Determinar el comportamiento de la empresa hasta la fecha
	3.2 Proyectar compras, ventas y cobros	Determinar flujo potencial
	3.3 Realizar flujo proyectado	Determinar flujo sustentable
Total		

2.15 Referencias

Fernández, J. (S.f.). Re: Rentabilidad. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>

Gerencia. (2010, Junio 12). Re: Estados de flujos de efectivo. Recuperado de <http://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html>

Inbound cycle. (S.f.). Re: Proceso de compra. Recuperado de <http://www.inboundcycle.com/proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona>

Pymes autónomos: (2011, Abril 30). Re: Ley de Pareto, objetivo eficiencia. Recuperado de <http://www.pymesya autonomos.com/management/ley-de-pareto-objetivo-eficiencia>

Significados. (S.f.). Re: Gestión. Recuperado de <http://www.significados.com/gestion/>

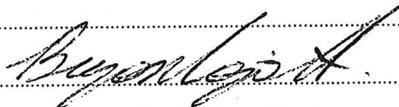
Tena, V. (S.f.). Re: Gestión de cobros y pagos. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-de-cobros-y-pagos.html>

Thompson, I. (2005, Agosto). Re: El proceso de venta. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>

2.17 Anexos

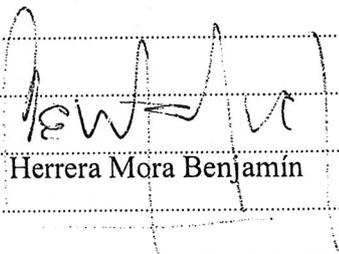
Ninguno.

2.19 Firma de responsabilidad



Loja Hernández Brian Alexis

2.18 Firma de responsabilidad



Ing. Herrera Mora Benjamín

2.19 Fecha de entrega

26 de Octubre de 2105