

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Facultad de Administración y Marketing Estratégico



**Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas**

“Adaptación del Sistema de Manejo de Inventarios IBS de NAPA EE.UU. para su aplicación en empresas guayaquileñas propietarias de repuestos para el mantenimiento de vehículos, equipos y maquinaria”

Elaborado por:

José Alejandro Verdú Araujo

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:

Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing Estratégico.

Guayaquil - Ecuador

Diciembre 2012

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Facultad de Administración y Marketing Estratégico



**Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas**

“Adaptación del Sistema de Manejo de Inventarios IBS de NAPA EE.UU. para su aplicación en empresas guayaquileñas propietarias de repuestos para el mantenimiento de vehículos, equipos y maquinaria”

Elaborado por:

José Alejandro Verdú Araujo

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:

Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing Estratégico.

Tutor de tesina: Ing. Andrés David Cevallos Salcedo.

Guayaquil - Ecuador

Diciembre 2012

Índice

1.	Introducción.....	7
2.	Antecedentes de la Sistematización	8
	Descripción de la empresa.....	9
	Misión y visión de NAPA EE.UU.....	11
	Estrategias generales de la organización en los Estados Unidos	12
	Descripción del puesto asignado.....	13
	Relación de NAPA EE.UU. con el Ecuador en el contexto de la pasantía	17
	Elementos estratégicos-NAPA Ecuador	18
3.	Revisión de la Literatura.....	20
	Integrated Business Solutions.....	21
	Visión General del IBS.....	22
	Objetivo:	22
	Enfoque:.....	22
	Visión:	23
	Metas Estratégicas:	23
	NAPA "Su Único Proveedor"	23
	Perspectiva del Cliente	24
	Responsabilidades de NAPA.....	24
	Responsabilidades del Cliente.....	25
	Beneficios para el Cliente.....	26
	Recursos Humanos.....	26
	Tiendas y Centros de Distribución en los Estados Unidos.....	27
	Prospectos NAPA EE.UU.:.....	27
	Contactos Iniciales IBS	28
	Preocupaciones comunes de los posibles candidatos IBS	28
	Estructura de precios	29
	Preocupaciones y compromisos de NAPA.....	29
	El Contrato.....	30
	Contratos IBS en EE.UU.	30
	Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de un contrato.....	30
	Seguros:.....	30
	Efectos de la terminación del contrato, re-compra del inventario.	31
	Cláusulas de confidencialidad.....	31

Prospección	31
Contacto inicial:	31
Recopilación de información.....	32
Inspección de las instalaciones.....	32
Determinar como un IBS puede ayudar a mejorar a la organización	33
Operación y logística.....	33
Compra del inventario al cliente.....	33
4. Identificación del Problema Local.....	35
Definición del problema:	35
5. Justificación	36
6. Objetivos de Investigación.....	37
Objetivo general:	37
Objetivos específicos:	37
7. Metodología a Utilizarse.....	37
Aplicabilidad del sistema estadounidense en el Ecuador	38
Limitantes para la aplicación del Sistema IBS en el Ecuador.....	39
Limitantes externos.....	39
Limitantes internos.....	40
Factores de éxito del sistema en los Estados Unidos	44
Sistemas de inventarios vigentes en el Ecuador	45
8. Propuesta.....	47
FODA de NAPA Ecuador en función del establecimiento del Sistema IBS.....	47
Objetivos:.....	49
Estrategias:	49
Enfoque.....	50
Prospectos	50
Candidatos para el nuevo sistema.	51
Sistema de Servicio: Soluciones Integradas de Negocio IBS Ecuador	52
Descripción del Sistema IBS Ecuador	53
Primera Etapa	53
Etapa Hidráulica:.....	53
Segunda Etapa.....	55
Etapa de Alta Rotación:	55
Tercera Etapa.....	56
Etapa de Integración:	56

Responsabilidades de NAPA Ecuador.....	58
Responsabilidades de Cliente.....	59
Beneficios para el Cliente.....	59
Recursos Humanos.....	60
Plan de capacitación de personal para clientes.....	61
Estructura de precios.....	62
Operación y logística de la tienda IBS.....	62
Proceso de Facturación.....	62
Preocupaciones y compromisos de NAPA.....	64
Inventario.....	64
El Contrato.....	65
Comparación de los sistemas vigentes con el propuesto.....	66
9. Resultados.....	67
Indicadores de desempeño.....	67
IBS para los Accionistas de NAPA Ecuador.....	70
¿Por qué consideraría un IBS?.....	70
10. Responsabilidad Social.....	71
11. Conclusiones y Recomendaciones.....	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	78
Recomendaciones para la operación de la tienda in-situ.....	79
12. Bibliografía.....	82
13. Anexos.....	84
Entrevistas:.....	84
Entrevista 1: Realizada al Gerente de Flota de Hillsborough County Bob Stanton, 8 de Marzo de 2012 Tampa, FL:.....	84
Entrevista 2: Realizada al Jefe de Talleres San Eduardo de Mamut Andino S.A. Ing. Leonardo Alvear, 8 de Octubre de 2012:.....	87
Entrevista 3: Realizada al Superintendente de Mantenimiento de ELIPE S.A. Oscar Estrada, 23 de Octubre de 2012:.....	89
Rastreador de Progreso de Prospectos IBS:.....	98
Gráfico 3: Flujo de Eventos IBS Ecuador.....	99

Glosario

A continuación se detallan las definiciones de ciertos términos las cuales se han de conocer para comprender el lenguaje que se utilizará en el siguiente informe:

- NAPA: National Automotive Parts Association. Empresa estadounidense dedicada a la distribución de partes y repuestos automotrices.
- IBS: Es un Sistema de Manejo de Inventarios exclusivo de NAPA, sus siglas en inglés significan “Integrated Business Solutions”, Soluciones Integradas de Negocio.
- GPC: Genuine Parts Company, empresa norteamericana miembro del grupo “Fortune 500” formado por las quinientas empresas más grandes de los Estados Unidos. Cuenta con diferentes divisiones, entre ellas NAPA, North American Parts Association, la cual ofrece repuestos para el sector automotriz.
- Mostrador in-situ: Mostrador para otorgar el servicio de tienda en el que el cliente solicita los repuestos que necesita los cuales son facturados al momento que el cliente hace el pedido, dentro de los confines de su organización.
- Repuestos NON-NAPA: Todos aquellos repuestos que no son parte del portafolio de productos de diferentes marcas que NAPA puede ofrecer.
- Down-Time: Tiempo en que permanece parada una máquina, vehículo o equipo por falta de los repuestos necesarios para su funcionamiento.(BusinessDictionay, 2012)

- **OVERHEAD:** Son todos los costos operativos indirectos relacionados con el funcionamiento de un negocio. Se cobran directamente al cliente y se deben tomar en cuenta al momento de establecer el precio de los productos o servicios que se ofrecen con el propósito de obtener la utilidad deseada. (Ivestopedia, 2012)
- **Índice de Demanda:** Porcentaje de repuestos que una bodega está en capacidad de suplir para su cliente interno en base a sus requerimientos.
- **TAMS:** Sistema Informático de control de Inventarios de NAPA.
DYNAMICS: Sistema informático de control financiero utilizado por NAPA Ecuador.
- **Comunidad No-Incorporada:** Comunidades no consideradas como entidades legales separadas, no tienen la autoridad para cobrar impuestos, tener elecciones o contar con un presupuesto municipal. (Rick, 2009)
- **FLAGFA:** “Florida Association of Governmental Fleet Administrators”, Asociación de Administradores de Flotas Gubernamentales del Estado de la Florida.
- **NAFA:** “National Association of Fleet Administrators”, Es la Asociación Nacional de Gerentes de Flota de los Estados Unidos. Sus miembros asociados son responsables de la especificación, adquisición, mantenimiento y reparación, abastecimiento de combustible, gestión de riesgo y reventa de más de 3.7 millones de vehículos incluyendo más de 1.2 millones de camiones. Una vez al año NAFA organiza la Conferencia y Exposición más grande de la industria de administradores de flotas. (nafa.org, 2012).

1. Introducción

En el presente documento se detallará la experiencia de la pasantía desarrollada en los Estados Unidos la cual surgió para completar el aprendizaje del Sistema Costo Eficiente de Manejo de Inventarios denominado IBS (Integrated Business Solutions) con el propósito de implementarlo en NAPA Ecuador. La pasantía se llevó a cabo en un período aproximado de diez semanas las cuales se dividieron en seis semanas en la ciudad de Brandon, Florida y cuatro semanas en Dallas, Texas.

La pasantía involucró una preparación metodológica y teórica de lo que el Sistema IBS representa, su funcionamiento, los procesos involucrados, sus prestaciones, beneficios y demás variables, así como una preparación experiencial trabajando en un IBS y conociendo muchas otras operaciones del mismo sistema en diferentes clientes a lo largo de la zona oriental del Estado de la Florida. Por otro lado, en la ciudad de Dallas, el enfoque de la pasantía fue hacia el método utilizado para ofrecer el programa a diferentes clientes, utilizando herramientas informáticas y comerciales para presentar con claridad lo que el Sistema involucra y sus beneficios. Además de abarcar todo lo referente a la pasantía y el aprendizaje que se deriva de ella para su aplicación en una empresa ecuatoriana, se incluirá información general sobre las ciudades en las que la pasantía se llevo a cabo.

Así también se detallará la propuesta de aplicación de lo aprendido para el Ecuador; los beneficios para los clientes guayaquileños, sus limitantes y las ventajas competitivas que significan incorporar un sistema de la categoría una empresa estadounidense que lleva más de 80 años en el mercado. Se incorporará un estudio

meticuloso sobre las prestaciones del sistema de inventarios IBS con el propósito de adaptarlo a la realidad ecuatoriana.

Se incluirá también una propuesta de responsabilidad social enfocada en el beneficio de una comunidad de técnicos y especialistas en repuestos, mantenimiento y partes de camiones, vehículos y maquinaria. Asimismo parte de la propuesta de responsabilidad social estará enfocada hacia el cuidado del medio ambiente impulsando prácticas sostenibles y realistas.

2. Antecedentes de la Sistematización

Como se menciona anteriormente la pasantía se desarrolló en dos ciudades de los Estados Unidos, en Brandon, FL y en Dallas, Tx. Brandon es una comunidad localizada en el condado de Hillsborough en Florida, ubicada a 10 millas al este de Tampa, cerca de la costa del Golfo de ese Estado. Brandon es la comunidad no-incorporada más grande del estado de la Florida. Hasta el año 2000 la población de Brandon ascendía a más de 77.000 personas de las cuales el 48% corresponde a hombres y un 52% a mujeres. Brandon es una ciudad que sobre sale por el nivel de vida de sus habitantes, ubicándola en el “Top 12%” de las ciudades con menor índice de pobreza en los Estados Unidos. (citytowninfo.com, 2012)

Su cercanía a Tampa la ubica como un importante foco de desarrollo comercial, así como el tamaño del condado la posiciona como un excelente cliente para un Sistema de Manejo de Inventarios enfocado en empresas que cuenten preferiblemente con grandes inventarios y grandes cantidades de vehículos, características compartidas por los centros de mantenimiento de flotas de servicio

público como el caso del condado de Hillsborough en donde fue la base de las primeras semanas de la pasantía.

La segunda parte de la pasantía se desarrolló en la ciudad de Dallas, la novena ciudad más grande de los Estados Unidos con una población de aproximadamente 1.2 millones de personas. Dallas se encuentra ubicada en el centro del área metropolitana Dallas-Fort Worth-Arlington la cual es la quinta área metropolitana más grande de ese país. Es la tercera ciudad más grande de Texas después de Houston y San Antonio. Dallas está ubicada al noroeste de Texas y es una ciudad con mucha diversidad de razas, sobre todo cuenta con un porcentaje alto de hispanos, casi un 36%, en comparación con ciudades similares en los Estados Unidos. Por su ubicación geográfica Dallas representa el centro de operaciones de NAPA IBS para cinco estados y goza de una amplia cobertura y crecimiento en lo que se refiere a nuevas operaciones, ubicándola como la división más rentable de NAPA IBS de los Estados Unidos. (citytowninfo.com, 2012)

Descripción de la empresa

La pasantía fue realizada en la empresa estadounidense GPC, Genuine Parts Company. Esta empresa fue fundada en 1928 en los Estados Unidos para satisfacer las necesidades de repuestos del sector automotriz, industrial, de suministros de oficina y de materiales eléctricos y electrónicos. Para este propósito GPC fundó cuatro empresas que se encargarían de satisfacer a esos mercados; NAPA, Motion Industries, SP. Richards CO., y EIS respectivamente.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico de la estructura de GPC:

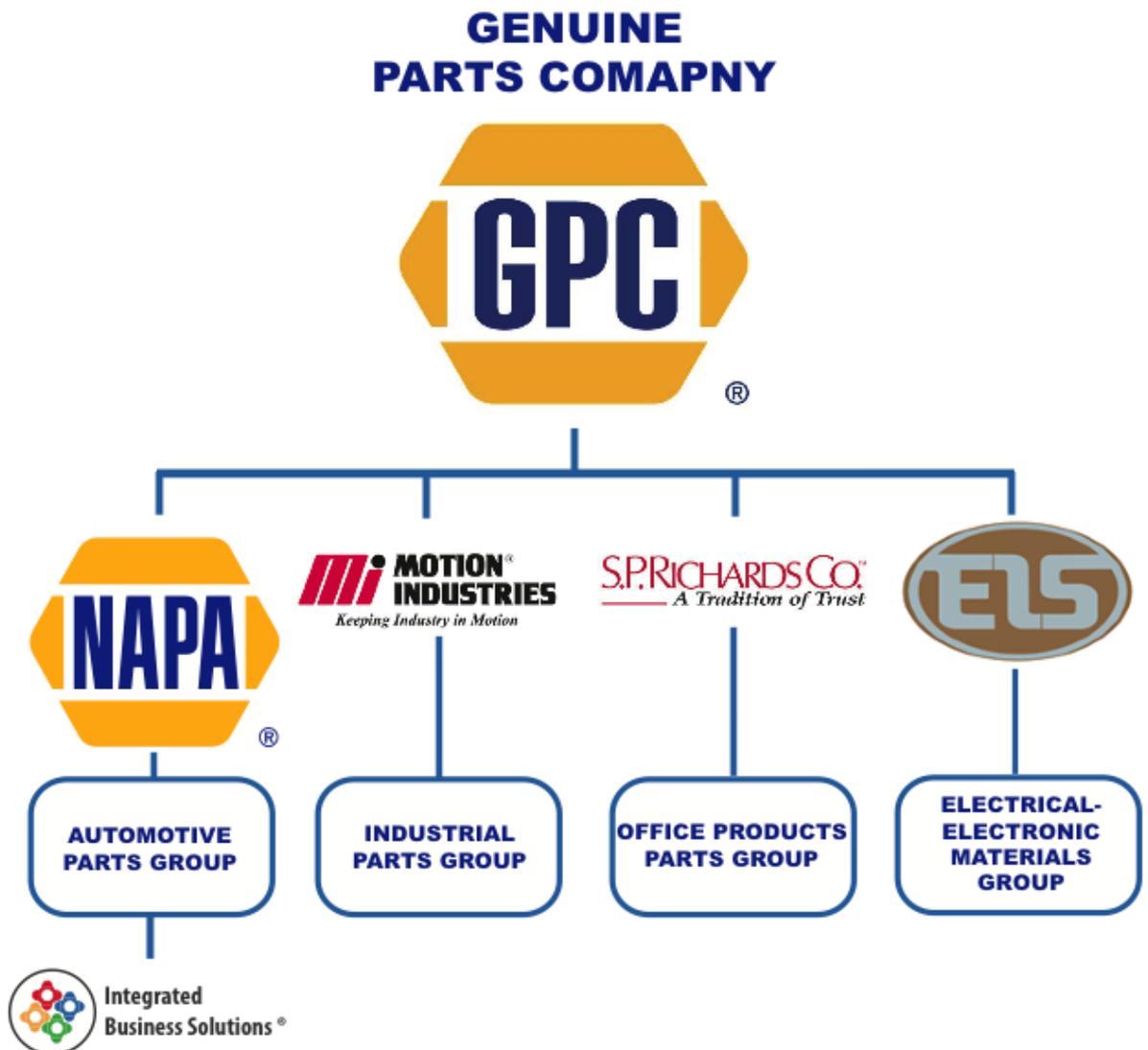


Gráfico 1: Estructura de Genuine Parts Comapany.

Fuente: ww.genpt.com (NAPA, Estructura GPC, 2012). **Elaborado por:** El autor.

NAPA es la división más grande de GPC. Dedicada a la comercialización de repuestos y productos para el sector automotriz, cuenta con más de 6.100 tiendas sólo en los Estados Unidos y más de 850.000 ítems de repuestos para el sector automotriz, marino, industrial y minero. Cuenta con 64 centros de distribución los cuales le dan

cobertura en los 50 Estados de los Estados Unidos, NAPA cuenta además con representación en más de 12 países ubicados en América Central, islas del Caribe y América del Sur, entre ellos Ecuador.

Cabe resaltar que la pasantía fue realizada dentro de la división para la Florida y para Texas del Programa IBS (Integrated Business Solutions). Esta división pertenece a NAPA Estados Unidos. En la actualidad NAPA cuenta con más de 30.000 empleados en el territorio estadounidense, de los cuales 800 pertenecen a la división IBS a nivel nacional. La cobertura de los IBS se encuentra establecida por divisiones, de las cuales para propósitos de la pasantía se trabajó en dos; la División de Florida y la División Sudoeste de los Estados Unidos la cual abarca cinco estados: Texas, Oklahoma, Arkansas, Missouri y Nebraska.

Misión y visión de NAPA EE.UU.

La misión de NAPA Estados Unidos está basada en la adaptación de productos y líneas de servicio para que cumplan de la mejor manera posible con las necesidades de sus clientes. Su compromiso y reputación por ofrecer un servicio siempre a tiempo posiciona a esta empresa como un socio crítico para el éxito de sus consumidores. Por otro lado, esta empresa tiene la visión de ser, a través de su sistema de ofrecimiento de repuestos automotrices, el empleador y proveedor dominante en el negocio de partes y repuestos, atrayendo a personas calificadas, operando las tiendas más eficientes, apoyado por el mejor sistema de distribución de la Industria.(genpt.com, 2012).

Estrategias generales de la organización en los Estados Unidos

El programa de distribución de repuestos de NAPA es el componente clave de su estrategia de crecimiento y esperan que siga siendo en años venideros. Esta empresa tiene la convicción de que existen muchas oportunidades de crecimiento y de mejoramiento del manejo de inventarios de sus clientes a través de una red que ofrece productos automotrices, industriales y eléctricos.

Mientras NAPA EE.UU. crece y forma alianzas con socios de negocios de flotas a lo largo de los Estados Unidos, trabaja en el crecimiento de su base de datos la cual le proporciona a estas flotas con información importante para sus respectivas operaciones. Además de contar con una red de distribución de más 6000 locaciones para proveerles del servicio. Desde una perspectiva global GPC continúa con la adquisición de importantes redes de distribución en países como Australia y Nueva Zelanda, lo que de muestran su compromiso con el crecimiento de sus capacidades de distribución de partes y repuestos automotrices mas allá de los Estados Unidos.(genpt.com, 2012)

Descripción del departamento

La pasantía se desarrolló en la División IBS (Integrated Business Solutions) para los estados de la Florida y Texas. Estas divisiones con su Sistema IBS, apuntan a la provisión de una operación completa de partes y repuestos por parte de NAPA dentro de los confines de las empresas de sus clientes.

La pasantía fue desarrollada dentro de diferentes empresas a las que NAPA les proporciona este servicio integrado de manejo de inventario, tales como las instalaciones del Condado de Hillsborough en la ciudad de Brandon, en el estado de la Florida. Aquí se les da mantenimiento a todos los vehículos de bomberos, policía, autobuses escolares, vehículos de mantenimiento de áreas verdes y demás del

Condado de Hillsborough. La pasantía se llevó a cabo dentro de estas instalaciones de servicio en la que NAPA se encarga del manejo del inventario de todas las piezas y repuestos que esos vehículos requieren; baterías, llantas, bandas, alternadores, lubricantes, luces, mangueras, herramientas, sistemas de seguridad, etc.

La tarea consistió en conocer todos los procesos involucrados detrás de esta operación en la que la eficiencia en el manejo de los repuestos y de partes obsoletas son elementos cruciales del servicio que NAPA proporciona, el cuál le ha ayudado al condado a ahorrar millones de dólares de presupuesto desde que comenzaron a trabajar con ellos hace siete años. Además de esta locación, se tuvo la oportunidad de conocer el funcionamiento del Sistema IBS en distintos clientes a lo largo del estado de la Florida los cuales en su mayoría pertenecen al sector público de servicios que incluyen la operación y mantenimiento de vehículos livianos, pesados y maquinaria de uso de condados y ciudades.

En el caso de Dallas, la pasantía tuvo lugar en las oficinas centrales de NAPA para la división del Sudoeste de los Estados Unidos, aquí se conoció más a fondo las cualidades y prestaciones del Sistema, el público al que apunta y un entrenamiento exhaustivo en el proceso de presentación del sistema a clientes, el cual involucró una preparación en la elaboración de propuestas y la comercialización de las mismas.

Descripción del puesto asignado.

Durante el mes pasantías en la ciudad de Brandon, Florida se desempeñaron diferentes tareas en diferentes áreas dentro del modelo IBS de NAPA. Como parte del entrenamiento se trabajó en el mostrador de la tienda NAPA in-situ en el centro de mantenimiento de flota del condado de Hillsborough en el que se le da servicio a diferentes vehículos de uso público.

Como primera parte del trabajo se realizaron todas las actividades necesarias para el abastecimiento de repuestos y partes para los técnicos y mecánicos que le dan mantenimiento a esos vehículos. Este proceso involucró la creación de órdenes de trabajo, órdenes de compra, realizar facturaciones, actualizaciones de precios, reportes de variación de precios, recolección de partes en diferentes locaciones dentro de la ciudad de Brandon, adecuación del inventario en la bodega, asignación de códigos de barras y ubicación de repuestos, integración con el sistema informático de manejo de inventario de NAPA con el del cliente, en este caso con el del condado de Hillsborough. Estas actividades se realizaron exclusivamente dentro del centro de mantenimiento de flota del condado de Hillsborough, uno de los más grandes del estado de la Florida. Se tuvo la oportunidad de compartir días de trabajo con el Gerente de Flota del Condado de Hillsborough Bob Stanton, quién proporcionó información importante sobre el Sistema IBS desde la perspectiva del cliente. (ver Entrevista 1).

Parte del entrenamiento consistió también en visitas a diferentes ciudades y condados en los alrededores de Brandon en los que NAPA provee del mismo Sistema de Manejo de Inventarios a clientes como los centros de mantenimiento de flotas del Condado de Polk, Ciudad de Lakeland, Empresa Pública de Suministro de Agua en Orlando, Ciudad de Cape Coral y Mina de Fosfato para fertilizantes MOSAIC. En estos lugares se conoció cómo es el manejo del inventario como parte del servicio que NAPA ofrece a través de su programa IBS. Cada cliente tiene un programa diferente hecho a su medida, en el cuál NAPA se encarga de la administración, compra, almacenamiento y facturación de aquellas piezas de inventario requeridas por esos clientes dentro de los confines de sus respectivas organizaciones.

Otra parte del entrenamiento consistió en la visita a nuevos prospectos para la implementación del IBS en el estado de la Florida como el caso del centro de mantenimiento de flota del Condado de Hernando y del Condado de Palm Beach. En este caso se conoció el proceso de presentación y venta del programa a los clientes por parte del Gerente IBS del Distrito de la Florida, John Crane. Esto permitió conocer más a fondo los requerimientos de los clientes y lo que el programa de manejo de inventario IBS puede hacer por ellos, con un enfoque primordial en la reducción de costos de partes y repuestos, reducción de costos de transacción y un considerable incremento en la eficiencia en cuanto a la disponibilidad de repuestos y partes para el mantenimiento de vehículos y equipos.

Además de lo mencionado anteriormente se trabajó junto con el Gerente del distrito en la elaboración de planes financieros de los prospectos para que los clientes tengan la oportunidad de conocer cuantitativamente como NAPA con el programa IBS cumplirá con los objetivos mencionados anteriormente, asimismo se trabajó junto con John Crane en la elaboración de presentaciones del programa así como reuniones en las que se lo mostró a potenciales clientes. Por otro lado, se tuvo la oportunidad de iniciar con la operación de montaje de un IBS en Orlando para la Aerolínea Southwest. Este IBS se enfocará en el suministro de partes, repuestos y todo lo que el servicio de soporte terrestre de esa aerolínea requiera.

Se tuvo la oportunidad de asistir a la conferencia de FLAGFA (Florida Association of Governmental Fleet Administrators) en Daytona en la que se reúnen diferentes proveedores de diferentes servicios entre los cuales cabe destacar la venta de maquinaria para diferentes usos, venta de equipos y de repuestos sobre todo para centros de mantenimiento de vehículos de policía y bomberos. A esta conferencia suelen asistir los Gerentes de Mantenimiento de los diferentes condados y ciudades de

la Florida, es decir los contactos ideales para nuevos prospectos del programa IBS de NAPA. Esta experiencia se suma al aprendizaje que se recibió lo que permitió conocer más a fondo el enfoque ideal del programa de manejo de inventario así como el modo en el que se opera a esos niveles en los Estados Unidos lo cual sin lugar a dudas será un modelo interesante, eficiente y nuevo para emular en el Ecuador.

Después de esta parte importante de la pasantía, continuó el proceso de aprendizaje en la ciudad de Dallas. Como se ha mencionado anteriormente el enfoque de esta segunda etapa fue hacia el trabajo de oficina que un Gerente IBS debe desarrollar a fin de mantener una lista de prospectos constantemente actualizada, mientras se hacen levantamientos de información de los candidatos, elaboración de planes financieros como propuestas y elaboración de presentaciones para informar a los prospectos sobre el Sistema. Durante las cuatro semanas de estadía en Dallas se tuvo la oportunidad de pulir los conocimientos del Sistema en preparación para regresar al Ecuador e implementarlo de acuerdo a las condiciones particulares de nuestro país. Aquí se trabajó junto con el Gerente IBS par la División Suroeste de los Estados Unidos Paul Schleich con quien además se tuvo la oportunidad de discutir y compartir las diferencias que el investigador iba captando después de haber permanecido más de ocho semanas en ese país conociendo el sistema de manejo de inventarios. Las diferencias, limitaciones y condicionantes para hacer lo mismo en el Ecuador iban saliendo conforme el proceso de aprendizaje llegaba a su fin.

Finalmente se tuvo la oportunidad de asistir a la conferencia NAFA en la ciudad de St. Louis en Missouri la cual aglutina a los gerentes de las flotas más grandes e importantes de los Estados Unidos para ofrecerles productos y servicios enfocados en sus negocios. Aquí NAPA Estados Unidos contaba con un stand en el que ofrecía a los asistentes de la conferencia la oportunidad de conocer más a fondo

de qué se trataba el Sistema IBS, lo cual fue fundamental ya que actualmente se ha convertido en una excelente manera de ahorrar costos e incrementar productividad, preocupaciones latentes a nivel gubernamental debido a la contracción económica que se encuentra atravesando los Estados Unidos. Se tuvo la oportunidad de aprender más cosas relacionadas con el mundo IBS al compartir stand con Jett Kuntz, Jefe del departamento IBS en los Estados Unidos, Allan Primeau, Jefe de IBS y Cuentas Corporativas en Canadá, Paul Schleich, Jefe de la división Suroeste de IBS y Mike Picardi, Jefe de la división IBS en Chicago, la operación IBS más grande en la actualidad. Esta parte de la experiencia fue realmente enriquecedora, se pudo obtener diferentes perspectivas, opiniones, sugerencias y técnicas para el desarrollo de un sistema ideal. Se conoció su desenvolvimiento en el manejo de las relaciones con diferentes clientes potenciales asistentes a la conferencia, así como sus preocupaciones sobre el futuro de los IBS en los Estados Unidos.

Relación de NAPA EE.UU. con el Ecuador en el contexto de la pasantía

La pasantía se realizó gracias al soporte que NAPA EE.UU. les da a sus representantes en otros países en este caso en el Ecuador. La pasantía surgió como un plan de capacitación con el propósito de implementar lo aprendido debido a las oportunidades que se vislumbraban en el contexto del ofrecimiento de un servicio integral de abastecimiento de partes y repuestos en nuestro país. En gran parte debido al crecimiento que ha tenido esta organización en los Estados Unidos, NAPA consideró que sería de gran importancia y un gran incentivo que NAPA Ecuador cuente con un programa de capacitación intensivo en cual le enseñaría a un miembro de esta empresa las bases, la estructura y funcionamiento del Sistema de Manejo de Inventarios IBS el cuál ha tenido un éxito sin precedentes. En ese contexto se desarrolla la pasantía con la expectativa de que el pasante al regresar al Ecuador tome

las medidas que a su criterio considere necesarias para la adaptación del Sistema norteamericano y su posterior aplicación.

Elementos estratégicos-NAPA Ecuador

Esta empresa ecuatoriana es la representante exclusiva de NAPA en el país. NAPA Ecuador está dedicada a la comercialización y distribución de repuestos para camiones y maquinaria pesada (HEAVY DUTY). Esta empresa que NAPA Ecuador representa cuenta con más de 80 años de experiencia en el mercado de repuestos a nivel internacional, permitiéndoles ofrecer garantía y soporte al producto a través de un servicio profesional basado en un equipo de representantes comerciales, asegurando así atender todos los requerimientos de sus clientes. NAPA Ecuador se especializa en la distribución de repuestos de origen americano de las mejores marcas para sistemas de frenos, suspensión, filtros, luces, partes eléctricas, partes de motores, silenciadores, retenedores, baterías, mangueras hidráulicas, bandas, templadores, herramientas y demás accesorios para camiones y tracto camiones de arrastre, carga, volteo, transporte y maquinaria pesada.

NAPA Ecuador tiene como misión enfocarse en ofrecer a sus clientes productos de calidad a precios competitivos que contribuyan a la rentabilidad y crecimiento de los diversos mercados del país, bajo una responsabilidad social y ambiental caracterizada por las observancias de principios y normas éticas. Bajo ese enfoque, esta empresa se ha trazado la visión de convertirse en el distribuidor líder en el Ecuador en dar soluciones integrales orientadas a la calidad y a la productividad de sus clientes. Su objetivo principal es ser un proveedor de soluciones a través de las mejores marcas del mercado bajo una misma empresa con una proyección avanzada en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, trabajando desde el interior de sus negocios y empresas, para guiar y recomendar las mejores decisiones y acciones

que contribuyan al crecimiento económico y a su rentabilidad.(napaecuador.com, 2011).

Organigrama de NAPA Ecuador

A continuación se presenta el organigrama departamental de esta empresa ecuatoriana:



NAPA, NORTH AMERICAN PARTS S.A.

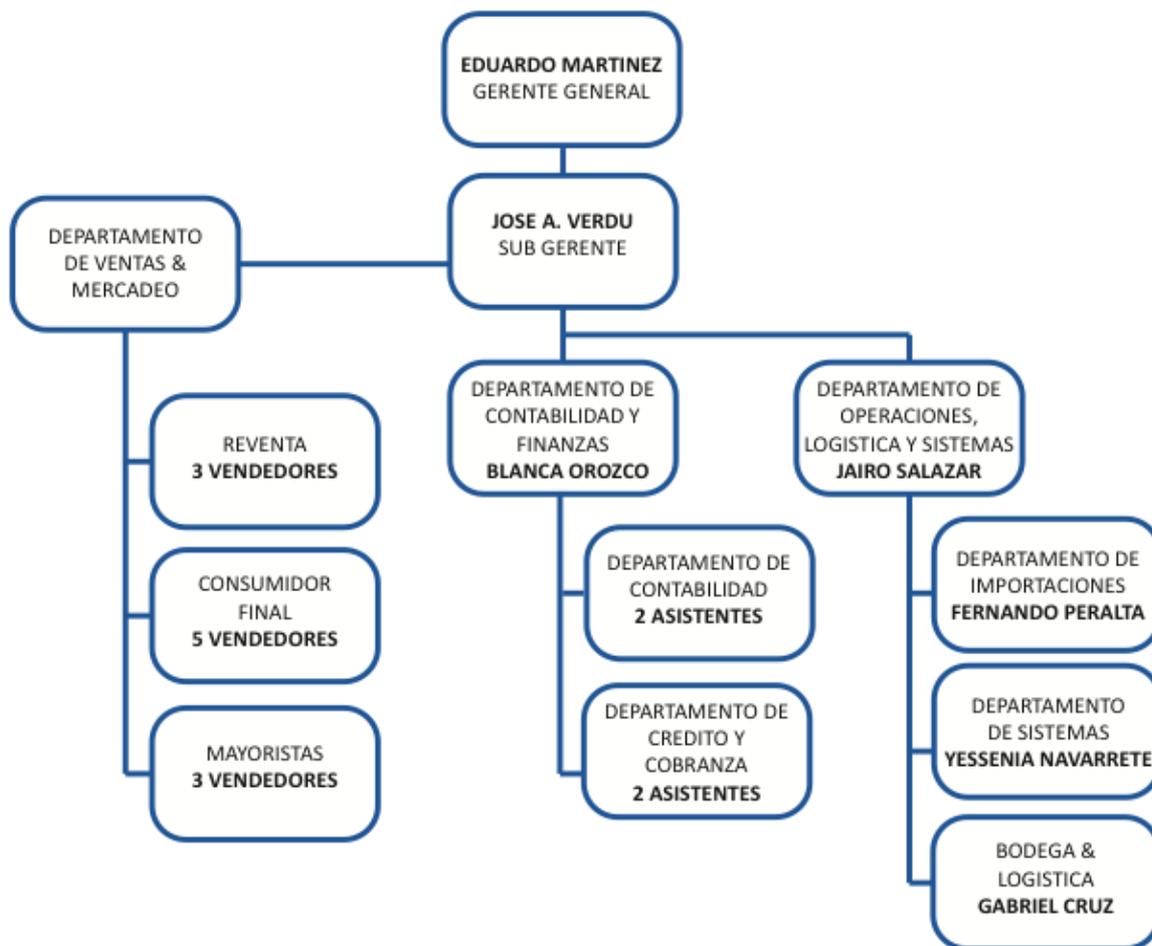


Gráfico 2: Organigrama NAPA Ecuador.

Fuente: NAPA Ecuador. (NAPA, Organigrama NAPA Ecuador, 2012). **Elaborado por:** El autor.

3. Revisión de la Literatura

A continuación se explicará en detalle en base a los conocimientos recibidos en los Estados Unidos, en qué consiste el Sistema de Manejo de Inventarios IBS de NAPA; sus condiciones, los procedimientos involucrados en su funcionamiento, los clientes a los que apunta y las ventajas que le ofrece a sus usuarios.

Antes de profundizar en qué consiste este sistema es fundamental comprender con claridad ciertos conceptos. De acuerdo al libro de Marcos Puruncajas J. “Normas internacionales de información financiera NIIF Casos prácticos (2011); “los inventarios son activos que están en proceso de producción para dicha venta, se mantienen para la venta o se encuentran en forma de materiales o suministros”. De acuerdo a Puruncajas; “Todo producto tiene materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación (CIF). El costo de los inventarios comprenderá la suma de todos los costos derivados de su adquisición y su Transformación”.

Para efectos de la comprensión de lo expuesto en este informe se deberá tener conocimiento sobre lo que es un inventario, y el método utilizado para su costeo. De esta manera se puede comprender cuál es la esencia del Sistema de Manejo de Inventarios, es decir, qué es lo que se encarga de hacer por un cliente y cuál es la forma en la que NAPA cobra por ese servicio. Existen diferentes métodos de costeo de inventario permitidos por la Superintendencia de Compañías en el Ecuador, el único método que se ha abolido en nuestro país es el método LIFO (last in first out, último en entrar primero en salir). El método más utilizado en el Ecuador es el del Costo promedio ponderado. Según el libro de Puruncajas; “Este método se lo puede utilizar cuando se traten de inventarios que tengan las mismas características comunes”. Esto significa que si un repuesto inicialmente costó \$10 y en una compra

posterior el mismo repuesto cuesta \$12, se deberá sacar un promedio entre ambos para determinar el costo que se le asignará a los productos para su venta. Este es el método utilizado por NAPA Ecuador, será importante tener eso en cuenta ya que representa la manera como se gestionará el inventario para el Sistema IBS.

Lo expuesto anteriormente permite comprender el concepto de inventarios y el método más común para su costeo, con este concepto definido se puede continuar con la explicación del Sistema de Manejo de Inventarios IBS. La información presentada a continuación ha sido extraída del manual de NAPA Estados Unidos “IBS Overview 2002 Marketing Conference” y del “IBS Store Operations Manual 2009” los cuales se utilizan para capacitar a los nuevos miembros del equipo NAPA-IBS en los Estados Unidos. El enfoque de esta capacitación es hacia la incorporación del Sistema en ese país. Lo que se expone en a continuación deberá ser evaluado minuciosamente para su aplicación en el Ecuador.

Integrated Business Solutions

IBS o lo que sus siglas en Inglés significan, Integrated Business Solutions, es un Sistema de Manejo de Inventario exclusivo de NAPA el cual le permite al cliente enfocarse completamente en su actividad principal, dejándole a NAPA, como expertos en el manejo de partes y repuestos, enfocarse en su especialidad. El IBS como un Sistema Costo-Eficiente de Manejo de Inventario está diseñado para cumplir con los siguientes objetivos principales:

1. Manejar el Inventario del Cliente.
2. Reducción conjunta de los costos de transacción/presupuesto.
3. Mejoramiento de la productividad.

El Programa IBS es, en otras palabras, la provisión de una operación completa de gestión de inventarios por parte de NAPA dentro de las instalaciones de la empresa de un Cliente. NAPA será el dueño de ese inventario y le proporcionará un servicio específico para sus requerimientos de repuestos. El inventario no será vendido al público en general, los repuestos serán cobrados sólo cuando sean requeridos. NAPA le proveerá al cliente el personal y la administración para la operación del sistema IBS. Esta tienda de repuestos y suministros in-situ, será personalizada para cumplir con las necesidades específicas de cada cliente, es decir que bajo el esquema de funcionamiento del Sistema IBS cada cliente será el **único** cliente.

A continuación se detalla cual es la visión que NAPA ha establecido para el Sistema IB, cual es su objetivo fundamental y qué es lo que espera lograr. Esto permitirá una mejor comprensión de la naturaleza de este Sistema.

Visión General del IBS

Objetivo: El objetivo del IBS es ser la fuente única de satisfacción de las necesidades de los clientes. Esto será predominantemente, pero ciertamente no limitado a, partes reemplazables de vehículos. El objetivo será el de contar con el inventario requerido para asegurar un índice de demanda mínimo del 80-85% en el mostrador in-situ. También proveer personal experimentado para administrar y operar una tienda eficiente para los clientes.

Enfoque: El enfoque será, pero no estará limitado a, tener una tienda de partes y repuestos NAPA ubicada dentro de las instalaciones del cliente. Esto le permitirá re-direccionar sus procesos de compra de partes y repuestos y le ayudará a eliminar los costos ocultos. Este programa le provee de un único recurso para todos los requerimientos de partes y repuestos de un cliente; tendrá la capacidad, a través de

NAPA, de ordenar lo que requiera, cuando lo requiera, y no tener que pagar por ello hasta que lo utilice.

Visión: Ayudar a los clientes a reducir los costos incurridos en el proceso de proveeduría. La compra de partes y repuestos es un proceso costoso para cualquier empresa o municipalidad. Con una tienda de partes y repuestos ubicada dentro de las instalaciones de un cliente, se logrará liberar capital y a la vez reducir gastos generales.

Metas Estratégicas:

- Lograr una reducción significativa en los costos y procedimientos administrativos.
- Lograr un incremento en la disponibilidad de partes y repuestos.
- Lograr un incremento en el desempeño del personal.
- Lograr una reducción en el tiempo en el que los vehículos, equipos y maquinaria de un cliente permanecen parados por falta de partes o repuestos.
- Lograr una reducción de partes obsoletas y de costos asociados a la pérdida de inventario a través de un manejo eficiente de la bodega.
- Proveer los servicios que le permitirán al cliente operar sus instalaciones de mantenimiento de una manera más eficiente, resultando en un ahorro de fondos gracias a evitar costos innecesarios.

NAPA "Su Único Proveedor"

NAPA provee una amplia selección de productos y servicios críticos para la satisfacción de las necesidades de sus clientes. NAPA está en capacidad de ofrecer productos para vehículos livianos, Heavy-Duty, maquinaria, servicios de entrega y recogida local de cualquier distribuidor y soluciones computarizadas a través del

sistema informático de manejo de inventario TAMS. Este programa puede reducir la cantidad de productos que permanecen en stock gracias a un sistema de pedidos diarios reduciendo a la vez sus costos de inventario. NAPA reducirá el número de proveedores con los que tiene que negociar el cliente al convertirse en su único proveedor. NAPA es, después de todo, un equipo de profesionales en el manejo de partes y repuestos.

Perspectiva del Cliente

Causas más comunes por las cuales un cliente escogería el Sistema IBS:

- Numerosos contratos y proveedores.
- Inversión en inventario.
- Equipos sin operar por falta de repuestos.
- Pérdidas anuales: inventario en decadencia, garantías y obsolescencia.
- Contratación incremental de personal.

Responsabilidades de NAPA

Las responsabilidades de NAPA en cuanto a la administración del Programa IBS en los Estados Unidos son las siguientes:

- Proveer de absolutamente todo al cliente; repuestos, equipos, motores, suministros de tienda, mueblería (para la locación IBS), equipo de seguridad y consumibles. Todo esto en referencia a las necesidades de Inventario y bodegaje del cliente.
- Coordinar toda la documentación requerida; órdenes de compra, órdenes de trabajo, facturas, entre otras.
- Proveer el personal, contar con profesionales dedicados a los repuestos.

- Búsqueda constante de partes y repuestos para uso del cliente.
- Proveer las entregas regulares de partes y repuestos.
- NAPA será el dueño del inventario que se encuentre en las instalaciones del cliente.
- Proveer el sistema de Inventario computarizado in situ.
- Clases de entrenamiento profesionales para el personal del cliente.
- Proveer de la operación necesaria de emergencia en horas extra.
- Proveer el estado mensual de pérdidas y ganancias.
- Reportar al cliente sobre cambios de precios, cambios de proveedores, y el desempeño en general de la tienda in-situ IBS.
- Capacitar al personal técnico del cliente en mejores prácticas mecánicas, conocimientos de productos, capacitaciones técnicas y tecnológicas, entre otras.

Responsabilidades del Cliente

- Proveer el espacio y las facilidades necesarias.
- Utilizar a NAPA como el proveedor de al menos el 90% de sus requerimientos de partes y repuestos.
- Separar la bodega de repuestos del resto de las operaciones del negocio.
- Permitirle a NAPA la instalación de medidas de seguridad para la bodega.
- Cubrir los costos operativos de la tienda IBS. Esto incluye los salarios del personal de NAPA que trabaja en la tienda in-situ.

Beneficios para el Cliente

El Cliente que cuente con el servicio IBS podrá contar con los siguientes beneficios:

- Reducción de la inversión en inventario.
- Incremento de la productividad del negocio.
- Reducción de los costos de transacción.
- Reducción de los costos relacionados con la proveeduría de partes y repuestos.
(Esto dependerá de varios factores, entre ellos los acuerdos que el cliente mantenga previo a la instalación de un IBS. En ocasiones no se podrá mejorar el precio de compra original del cliente, incluso podría haber casos en los que con un IBS un cliente pague más por sus repuestos, sin embargo por todos los beneficios adicionales que ofrece el sistema, al final del ejercicio el ahorro será sustancial).
- Eliminación de la responsabilidad de recursos humanos.

Recursos Humanos

En lo que se refiere al personal necesario, NAPA se encargará de contratar, entrenar y manejar al personal escogido para la administración del IBS en la tienda in situ. El personal requerido suele estar formado por una persona en mostrador que se encargará de entregar las partes y repuestos al cliente y un chofer que se encargará de recoger las partes y repuestos de diferentes proveedores para darle servicio a cliente, después de todo NAPA con su servicio IBS provee todos los repuestos que un cliente necesita, sean estos NAPA o NON-NAPA.

En caso de que la operación lo justifique, es decir si los requerimientos de partes y repuestos del cliente representan un manejo de un inventario de gran volumen

se requerirá del apoyo de otros colaboradores que asistan con el servicio de mostrador y bodegaje. En los Estados Unidos, por la cantidad de tiendas NAPA y la ubicación de los más de 60 centros de distribución, le permite ofrecer entrenamiento y capacitaciones constantes a sus clientes. Además cuenta con la capacidad de cubrir al personal que por cualquier motivo se encuentra ausente; vacaciones, enfermedad, etc. Esto representa un elemento diferenciador importante ya que permite que las operaciones de un cliente no se vean afectadas, al mismo tiempo que a nivel del personal, mantienen un mejoramiento constante de su conocimiento y capacidades de trabajo.

Tiendas y Centros de Distribución en los Estados Unidos.

Gracias a la cantidad de tiendas y centros distribución con los que cuenta NAPA, se le hace relativamente sencillo suplir de partes y repuestos a sus clientes IBS. Esto se vuelve de vital importancia en casos de emergencia, lo que suele poner a prueba al sistema a ojos del cliente. Basta con contactarse con la tienda o centro de distribución NAPA más cercano para corregir la situación. Esto además significa que el poder de compra que tiene NAPA en los Estados Unidos se lo pueda pasar a sus clientes IBS.

Prospectos NAPA EE.UU.:

- Compañías de construcción.
- Productoras de Cemento.
- Flotas de camiones.
- Talleres de camiones.
- Talleres de vehículos livianos.
- Talleres de enderezada y pintura.

- Compañías de taxi.
- Compañías de flotas utilitarias.
- Flotas de compañías de cable.
- Flotas de compañías de teléfono.
- Instalaciones de manufacturas.
- Patios de carros usados.
- Flotas de distribución (comida, bebidas, etc.)

Contactos Iniciales IBS

- Jefe de flota.
- Gerente financiero.
- Gerente de equipos.
- Jefe de municipios.
- Dueño del negocio.
- En definitiva NO la persona encargada del manejo del inventario; partes y repuestos.

Preocupaciones comunes de los posibles candidatos IBS

¿Puede NAPA proveerme de lo que necesito?

- Precios de partes y repuestos: Una de las preocupaciones más comunes de los clientes es si es que NAPA se encuentra en la capacidad de ofrecerle mejores precios de partes y repuestos o por lo menos mantener los acuerdos que el cliente ya posee con sus diferentes proveedores.
- Empleados actuales (podemos trabajar con ellos para reducir gastos): Existe la preocupación de que en caso de que se implemente el Sistema, qué pasaría con los empleados que actualmente trabajan en bodega.

- Relación actual con otros proveedores: Cómo se vería afectada la relación del cliente con los proveedores, podrían surgir problemas, rivalidades, modificaciones en precios y servicio.
- Compra de inventario: Bajo qué criterio NAPA hace la compra inicial del inventario del cliente.

Estructura de precios

Existen dos diferentes estructuras de precios que se pueden seguir para el funcionamiento de un IBS:

- Costo más el 10%: Partes y Repuestos al costo + gastos + 10% utilidad Neta. Todas las partes y repuestos son facturadas al costo más un 10% de utilidad NETA. Al cliente también se le factura los costos operativos sin utilidad. Esto incluye partes NAPA así como partes y repuestos proporcionados por otros proveedores.
- Venderle al cliente a una utilidad bruta lo suficientemente alta como para pagar los costos operativos y generar la utilidad neta buscada. Esto significa agregarle el margen necesario al precio de venta de las partes y repuestos para cubrir los costos operativos de la tienda in-situ y garantizarle a NAPA su 10% de utilidad neta.

Preocupaciones y compromisos de NAPA

- Encontrar a la persona adecuada para el manejo de la operación.
- Inversión en inventario.
- Involucrar a proveedores externos en la operación.
- Histórico de pagos y cualquier otra información pertinente.

El Contrato

A continuación se detalla las condiciones y circunstancias que se consideran para la elaboración de un contrato IBS en los Estados Unidos. En ese país la formalidad en este tipo de procedimientos es esencial, por esta razón NAPA ha desarrollado una guía de los aspectos clave a tener en cuenta para la elaboración correcta de un Contrato, sobre todo por la facilidad con la que cuentan las personas naturales y jurídicas en los Estados Unidos para iniciar un proceso penal cuando sienten que no se ha cumplido con lo ofrecido.

Contratos IBS en EE.UU.

Es un requisito fundamental tener un contrato con la otra entidad. Algunos de los aspectos principales a mencionar en el contrato serán: garantías, indemnizaciones, empleados, capacidades de los lugartenientes, re-compra del inventario, entre otros.

Cada IBS que deberá contar con su propio contrato por las siguientes razones:

- Obligación de re-comprar el inventario de productos NON-NAPA por parte del cliente en caso de disolución del contrato.
- La seguridad de los empleados de NAPA en las instalaciones del cliente.

Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de un contrato

Dentro de los aspectos que se deben tener en cuenta para la formulación correcta de un contrato IBS podemos encontrar los siguientes:

Seguros:

- Requisitos del cliente; seguro del edificio y cobertura de otros riesgos generales.
- Requisitos de NAPA; seguro para el inventario y otras propiedades personales (computadoras, etc.).

Se ha de dejar claramente expresado que el inventario es de propiedad de NAPA y no del cliente. Suelen surgir problemas cuando el cliente entra en bancarrota y los acreedores buscan obtener los activos que existan, por esa razón ha de ser de conocimiento general que el inventario consignado le pertenece a NAPA.

Personal: No se le deberá otorgar al cliente el derecho de decidir que empleados de NAPA deberán estar en la tienda in-situ ni como disciplinar a los mismos, esto puede causar problemas de manejo de RRHH.

Efectos de la terminación del contrato, re-compra del inventario.

En el caso de que exista una locación IBS:

- Inventario NON-NAPA; el cliente deberá re-comprarlo.
- Inventario NAPA; el cliente tendrá la opción de comprarlo.
- Inventario Obsoleto; el cliente deberá comprarlo.

Cláusulas de confidencialidad.

Existe una mutua obligación de mantener la información de los involucrados de manera confidencial, no utilizar la información del cliente para otra cosa que no sea para el desempeño del contrato.

Prospección

Contacto inicial:

Llamadas en frío: Tener cuidado de no hablar con la persona equivocada. NO hablar con técnicos o jefes de compras ya que en caso de implementar un IBS se podrían eliminar esas posiciones. Será importante determinar el contacto clave.

Contacto Clave: Dueño del negocio, Gerente de flota o financiero (responsables de ahorrar dólares del presupuesto, mejorar la eficiencia de los técnicos, reducir el tiempo en el que dejan de operar los equipos).

Recopilación de información

Para iniciar el proceso de evaluación de un cliente será fundamental establecer con claridad cómo se realizará este proceso, normalmente en los Estados Unidos siguen un procedimiento estandarizado el cual permite dibujar una imagen clara de cómo se ve la operación actual de un cliente vs. como se vería con un IBS. Para alcanzar este propósito se ha de usar un modelo de análisis financiero creado por NAPA EE.UU. el cuál recoge información relacionada con: tamaño de la flota (número de vehículos, equipos y maquinaria), número de proveedores clave que utilizan, como manejan las devoluciones, garantías, sus obstáculos y desafíos. Para la recopilación de esta información NAPA ha diseñado un cuestionario financiero que se le pide al prospecto que complete para iniciar la fase de análisis. (Ver Cuestionario Financiero).

Inspección de las instalaciones

Uno de los pasos involucrados para el levantamiento de información de un potencial cliente es la inspección de sus instalaciones para conocer si es que su operación actual puede ser mejorada. Con esto en cuenta se ha de buscar:

- Bodega desorganizada.
- Técnicos caminando constantemente.
- Gran cantidad de productos que compiten entre si.
- Amontonamientos de repuestos.
- Mala actitud.

Determinar como un IBS puede ayudar a mejorar a la organización

Esta fase involucra armar un plan de venta del Sistema para el cliente en cuestión el cuál ha de considerar los siguientes puntos:

- Programar una visita de seguimiento.
- Analizar la información.
- Personalizar una presentación.
- Mencionar sus obstáculos y desafíos.
- Enfoque hacia el contacto clave y su jefe.
- Presentar el programa con un formato abierto.
- Sesión de preguntas y respuestas.
- Ser paciente.

Operación y logística

Compra del inventario al cliente

Para comenzar con la operación de un IBS NAPA deberá comprar el inventario del cliente con el que trabajará para abastecer sus necesidades de partes y repuestos. Esta representa una operación delicada para el montaje de un IBS. En los Estados Unidos lo que suele suceder es que NAPA comprará sólo el inventario que cumpla con las siguientes condiciones:

- Que sea intercambiable con partes NAPA para lo cual se necesitará un representante que conozca las piezas a analizar para determinar si es que NAPA las puede ofrecer.
- Que se hayan movido durante el último año, es decir que hayan sido utilizadas.
- Partes que no se han movido en más de un año no serán compradas.

- Partes que NAPA esté en capacidad de conseguir de otros proveedores y que sean de uso constante del cliente.
- Partes Productivas y no-obsobletas.

Todas las demás partes no serán compradas, lo que suele suceder en este caso es que NAPA se encargará de todas maneras del manejo y administración de estas partes, sin costo para el cliente, hasta que después de cierto tiempo puedan ser reemplazadas por partes nuevas las cuales NAPA si cobrará por su manejo y administración.

Como esta es la columna vertebral de lo que un IBS hará por un cliente, será crucial generar una lista adecuada de proveedores a los que NAPA contactará para realizar las compras de inventario necesarias. El levantamiento de esta información se deberá hacer antes de que se pretenda montar el sistema. Para cumplir efectivamente con este propósito NAPA necesitará del aporte de un experto en partes quien se encargará de reconocer los repuestos que utiliza el cliente para determinar de dónde y de quién conseguirlos, lógicamente teniendo en consideración que se ha de buscar el mejor precio sin que esto signifique sacrificar la calidad.

De acuerdo a lo aprendido en la pasantía, lo cual ha sido expuesto en el capítulo anterior, queda establecida la dinámica utilizada para el montaje de un Sistema IBS para darle atención a un cliente. Si bien en los Estados Unidos los procedimientos se encuentran estandarizados permitiendo la aplicación del mismo modelo del Sistema, con muy pequeñas variaciones, en prácticamente todos los estados de ese país, pretender hacer lo mismo en el Ecuador sería fútil. Debido en gran parte a las diferencias culturales y evidentemente las económicas y políticas, no se podrá aplicar el Sistema tal como ha sido concebido en los Estados Unidos.

4. Identificación del Problema Local

El problema local surge por las diferencias culturales, sociales, económicas y políticas con los que cuenta el Ecuador en comparación con los Estados Unidos. En este sentido el sistema de manejo de inventarios utilizado en ese país no podrá aplicarse en el Ecuador tal cual fue concebido. Por esta razón se han de determinar las variables que condicionan al sistema para poder definir con claridad bajo que principios podría ser aplicado en nuestro país, manteniendo los beneficios característicos del mismo para sus clientes. Debido en gran parte a las diferencias culturales sobre todo en cuanto a lo que la metodología de trabajo se refiere, habrá que, necesariamente adaptar el Sistema estadounidense a la realidad ecuatoriana para su aplicación. Además, los recursos financieros con los que cuenta NAPA Ecuador son muy limitados en comparación con los de NAPA EE.UU. esto condiciona la cantidad y la magnitud de las operaciones IBS que se puedan generar ya que el capital necesario para la compra del inventario de un cliente para iniciar las operaciones suele representar una inversión elevada, la cual NAPA Ecuador no está en condiciones de incurrir. Por otro lado la cobertura y poder de compra con los que cuenta NAPA Ecuador representa un limitante adicional para la aplicación del modelo estadounidense, siendo una empresa relativamente joven con apenas tres años en el mercado ecuatoriano.

Definición del problema:

En base a lo expuesto anteriormente se llega a la conclusión de que la resolución del problema local dependerá de la respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué factores se deben tomar en cuenta para la creación de un sistema de manejo de inventarios, el cual surja como la adaptación del modelo estadounidense,

para su aplicación en el primer semestre del año 2013 en empresas Guayaquileñas propietarias de repuestos utilizados para el mantenimiento de vehículos livianos, pesados y maquinaria de su propiedad.

5. Justificación

La identificación de los factores que influenciarán la aplicabilidad del Sistema en el Ecuador será crucial ya que nos permitirá definir con exactitud aquellos aspectos del modelo estadounidense que se pueden mantener y reconocer aquellos que se han de modificar y adaptar a la realidad ecuatoriana. Una vez que tengamos claro cuáles son aquellos factores podremos iniciar la creación de un Sistema “híbrido” el cual incorpore los mismos beneficios que el sistema estadounidense ofrece, adaptado a las necesidades de un país latinoamericano, que si bien es cierto mantiene condiciones similares en cuanto a una operación de negocios se refiere, también posee diferencias trascendentes que por su naturaleza afectarían al correcto funcionamiento del sistema en caso de que se pretenda aplicarlo como se lo hace en los Estados Unidos.

Con una definición clara de los factores más importantes para la creación de un nuevo modelo, se estará en capacidad de ofrecerle a las empresas guayaquileñas un sistema de la categoría de un país desarrollado como los Estados Unidos, perfectamente adaptado a una realidad completamente distinta como la ecuatoriana. Esto tendrá un efecto diferenciador muy importante ya que a nivel de prácticas laborales NAPA Ecuador estará un paso por delante de la competencia al incorporar la experiencia de una sociedad más desarrollada.

6. Objetivos de Investigación

Objetivo general:

“Adaptar el Sistema de Manejo de Inventarios IBS de NAPA EE.UU. para su funcionamiento en empresas guayaquileñas propietarias de repuestos utilizados para el mantenimiento de vehículos livianos, pesados y maquinaria durante el primer semestre de 2013”

Objetivos específicos:

- Analizar la aplicabilidad del sistema estadounidense en el Ecuador.
- Describir el sistema estadounidense de manejo de inventarios IBS y los limitantes para su aplicación.
- Analizar los factores de éxito del sistema en los Estados Unidos
- Investigar los sistemas de inventarios vigentes en clientes actuales.
- Comparar los sistemas vigentes con el propuesto
- Definir los candidatos para el nuevo sistema.
- Desarrollar un modelo de servicio aplicado al mercado ecuatoriano.

7. Metodología a Utilizarse

La metodología a utilizarse tendrá diferentes propósitos. Se incluirá una investigación cualitativa la cual se encargará de recoger testimonios de diferentes usuarios del sistema en los Estados Unidos para comprender a través de los ojos del cliente qué es lo que el sistema hace por él, qué es lo que se espera del mismo. Asimismo se incluirán entrevistas a gerentes de operaciones de clientes en el Ecuador para comprender sus necesidades contrastadas con la apreciación norteamericana para estar en capacidad de desarrollar un sistema para el Ecuador que realmente funcione.

Adicional a estas fuentes de información se incorporará la experiencia de la división de la Florida y del Suroeste de los Estados Unidos en lo que se refiere al sistema en sí mismo, que debería cumplir y lo que en base a su experiencia se ha de hacer en función del ofrecimiento de un modelo de servicio el cual en la actualidad ha revolucionado la forma como se manejan los inventarios en empresas cuya actividad comercial principal no es la gestión de los mismos.

Por último no se puede dejar de contar la experiencia del investigador como portador de un modelo de pensamiento ecuatoriano el cual ha conocido la creación, el funcionamiento, la presentación y venta del Sistema en los Estados Unidos. Este aporte será fundamental ya que es el que nos permitirá de primera mano contextualizar los factores que se han de tomar en cuenta para que éste sistema funcione en el Ecuador. De todas maneras cabe resaltar que la mayor parte de la información para propósitos investigativos y para la elaboración de la propuesta ha sido proporcionada por NAPA EE.UU. la cual combinada con la experiencia de dos años y medio del investigador en NAPA Ecuador complementarán lo aprendido para la correcta construcción de un Sistema de Manejo de Inventarios híbrido que se pueda aplicar exitosamente en nuestro país.

Aplicabilidad del sistema estadounidense en el Ecuador

Para poder adaptar el Sistema IBS a la realidad ecuatoriana se deberá analizar su aplicabilidad en base a sus características intrínsecas. Desde una perspectiva general es correcto decir que el Sistema, de acuerdo a lo que se ha descrito del mismo, podría ser aplicado tal cual en el Ecuador. Sin embargo en la práctica existen ciertos aspectos que dificultarían este proceso. Aquellos aspectos condicionan la aplicabilidad del Sistema a la vez que impiden que se pueda desarrollar de la misma manera como se ha desarrollado en los Estados Unidos.

Limitantes para la aplicación del Sistema IBS en el Ecuador

Los limitantes existentes son de diferente naturaleza, a continuación se describirán los mismos en base al criterio del investigador como referente ecuatoriano y como conocedor del Sistema en los Estados Unidos gracias a las 10 semanas de capacitación en el mismo:

Limitantes externos

Los limitantes que a continuación se detallan corresponden a los que se encontrarán en los posibles candidatos al Sistema de Manejo de Inventarios IBS:

- **Limitantes culturales:** Es una práctica común en las bodegas de empresas ecuatorianas el que los jefes de compras u otros encargados de conseguir partes y repuestos de proveedores sean comisionados por los mismos para que la empresa adquiera sus productos. Esto significa que el jefe de compras tiende a escoger a los proveedores en base a los beneficios personales que pueda recibir de ellos en lugar de tomar una decisión en base a lo que más le conviene a la organización a la que pertenece. Esto representa un limitante importante ya que se ha de romper con esos “contratos informales” a fin de poder ofrecer el servicio de manejo de inventarios, esto se puede dificultar en caso de que el jefe de compras o la persona que corresponda no se encuentre dispuesto a sacrificar sus beneficios personales en nombre de la empresa (poca predisposición a cambiar su metodología de trabajo), en otras palabras esta persona podría encargarse de dañar la imagen de NAPA para evitar que el Sistema de Manejo de Inventarios se implemente o incluso en caso de implementarse sabotear su funcionamiento.

- **Limitantes administrativos:** Los limitantes que de aquí se derivan van de la mano con los anteriores. Debido a la falta de confianza que existe en general en el Ecuador, resultará un desafío convencer a los clientes de que, si bien es cierto que pondrán su operación en manos de un tercero al ser NAPA quien les suministrará de las partes y repuestos necesarios para este propósito, podrán contar con una operación más eficiente la cual le traerá una gran cantidad de beneficios a su empresa. Este limitante suele venir de los cargos administrativos de empresas que no se sienten en capacidad de confiar plenamente en un tercero. De todas maneras la aproximación de NAPA hacia el cliente, la forma de presentarle el programa y el respaldo de NAPA EE.UU. podrán superar este limitante.

Se puede argumentar que tanto la existencia de acuerdos informales entre proveedores y el personal de una empresa así como la falta de confianza en general experimentada por los ecuatorianos, constituyen los limitantes externos fundamentales para la aplicación del Sistema IBS. El modelo ecuatoriano deberá necesariamente hacer una aproximación a estos limitantes para poder superarlos y lograr que los potenciales clientes accedan al Sistema.

Limitantes internos

Estos limitantes corresponden a los que NAPA Ecuador tiene que enfrentarse sobre todo por ser una empresa relativamente joven:

- **Limitantes económicos:** En los Estados Unidos un paso esencial para la implementación de un IBS es comprarle al cliente todo el inventario que cumpla con las condiciones que se han mencionado en capítulos anteriores. En el Ecuador, debido a los recursos financieros con los que cuenta NAPA esta

operación no será viable. En la actualidad NAPA Ecuador se encuentra en un proceso de crecimiento el cual debido a sus 3 años en el mercado ha significado una gran cantidad de gastos y de afinaciones en sus prácticas laborales. NAPA Ecuador no se encuentra en capacidad de realizar inversiones al volumen que un IBS requiere para la compra de los inventarios de los clientes. Este es un limitante importante ya que significa de entrada que la aplicación del modelo tal como ha sido concebido en los Estados Unidos es prácticamente imposible. Desde aquí se deberá determinar cuál será la aproximación de NAPA Ecuador a este limitante crucial.

- Limitantes por cobertura: Este representa otro limitante fundamental para la aplicación del Sistema. En los Estados Unidos NAPA cuenta con más de 6100 tiendas y más de 60 centros de distribución los cuales le permiten contar con una cobertura bastante amplia. Los clientes pueden beneficiarse de esta cualidad ya que habrá una gran cantidad de repuestos que no será necesario que NAPA mantenga en stock en las instalaciones de los mismos sino que podrá acudir a la gran cantidad de tiendas y centros de distribución para suplir a sus clientes de lo que necesitan, lo que se traduce en un importante ahorro de costos para NAPA y para el cliente. En el Ecuador esto no es así. NAPA Ecuador solamente cuenta con un centro de distribución ubicado en la ciudad de Guayaquil, y una tienda al detalle en la ciudad de Quito. Este limitante es crucial ya que impide que NAPA Ecuador pueda atender a sus clientes sin incurrir en gastos innecesarios al no poder disponer de lo que ellos necesitan en un período corto. Eso además significa que los productos NAPA que el cliente utilizará deberán ser importados, procedimiento que tarda aproximadamente un mes desde que se hace el pedido hasta que este llega a

bodega. Tener que considerar tanto tiempo para pedidos hace que para NAPA Ecuador sea extremadamente complicado reaccionar en caso de que algún cliente necesite un repuesto con urgencia, al mismo tiempo que la administración de la bodega adquiere una complicación adicional al tener que ser extremadamente cautos con el manejo de los tiempos de reposición de la misma. Por otro lado en los Estados Unidos la cantidad de distribuidores y proveedores de partes y repuestos NON-NAPA es bastante grande también, esto significa una vez más que NAPA EE.UU. puede atender a sus clientes de una manera rápida y costo-efectiva al contar con todo lo que su cliente necesita relativamente cerca de sus bodegas. En Ecuador la cantidad de proveedores disponibles de productos NON-NAPA no es tan grande como en los Estados Unidos lo que complica la logística de abastecimiento de esos repuestos al cliente.

- Limitantes por poder de compra: NAPA EE.UU. no es fabricante de absolutamente nada sino que todos los productos que ofrece son fabricados por terceros. Debido a la cantidad de tiendas, centros de distribución, la cobertura, la cantidad de clientes y el renombre que tiene, muchos fabricantes le ponen la marca NAPA a sus productos para su comercialización, tanto es así que el fabricante de lubricantes ASHLAND, el cual fabrica los lubricantes VALVOLINE, también fabrica los lubricantes NAPA, estos vienen en envases claramente identificables con su logo hexagonal. Debido a los grandes volúmenes de compra de partes y repuestos que NAPA EE.UU. comercializa a través de sus tiendas se beneficia de reducciones de precio considerables, esto le representa una ventaja competitiva importante sobre todo en lo que se refiere a operaciones IBS ya que las compras al por mayor las realizan los

centros de distribución los cuales mantienen ese nivel de precios para sus tiendas y clientes IBS. Además por ese poder de compra y por la cantidad de IBS que tienen en ese país también se benefician de tratos similares por los proveedores NON-NAPA a los cuales aunque no les compren al mismo nivel que a los productos de terceros que sí llevan la marca NAPA obtienen descuentos importantes, lamentablemente esa capacidad de compra no se puede transmitir al Ecuador. En nuestro país los beneficios de precio solo serán para productos NAPA los cuales a pesar la transferencia del poder de compra por parte de NAPA EE.UU., no son tan competitivos como en ese país ya que hay que agregarle los costos de importación correspondientes. (ashland.com, 2012).

- Limitantes por experiencia: NAPA EE.UU. cuenta con más de 80 años de experiencia en el manejo de inventarios para sus tiendas y centros de distribución y más de 20 años de experiencia en el manejo de IBS. Esto significa que NAPA EE.UU. ha desarrollado, afinado y mejorado sus prácticas de manejo de inventario las cuales en la actualidad son realmente exitosas ya que en esencia constituyen su actividad comercial principal. Esto hace que cuando de administrar el inventario de un cliente se trata, hagan un trabajo extraordinario, resultando en operaciones IBS muy exitosas ya que conocen al revés y al derecho todas las operaciones involucradas en el manejo del inventario. Esto se refiere a prácticas de ordenamiento de repuestos en bodega, metodología de facturación, utilización de sistemas informáticos para llevar un control detallado de las bodegas, planes de capacitación para el personal de bodega y para el personal técnico de los clientes, conocimiento en profundidad de los servicios de recogida y entrega de partes y repuestos, así como una

comprensión total de los procesos de devolución, garantías, defectos y demás aspectos fundamentales para un manejo efectivo del inventario. Todo este aprendizaje ha sido producto de la experiencia que han obtenido en ese país a lo largo de tantos años, eso no sucede en el Ecuador. Desde el 2009 NAPA se encuentra operando en nuestro país y aun se encuentra afinando sus propias prácticas de manejo de inventario las cuales hoy por hoy no se encuentran en el nivel ideal. Esto significa que NAPA Ecuador aun no ha desarrollado prácticas de manejo de su propia bodega lo suficientemente eficientes como para garantizar un desempeño óptimo de la misma, menos aún de la de un tercero. Las condiciones sociales, económicas, técnicas y laborales son muy distintas a las de los Estados Unidos por esa razón solo con la práctica se podrán desarrollar al nivel que sí cuentan en ese país. Esto tomará un tiempo afinar hasta que NAPA Ecuador se encuentre en capacidad de poder ofrecer un manejo eficiente de bodegas a sus clientes IBS, en este momento NAPA Ecuador no cuenta con los conocimientos logísticos y operativos necesarios para garantizar una gestión de partes y repuestos al nivel que requiere un IBS de los Estados Unidos.

Factores de éxito del sistema en los Estados Unidos

Existen dos factores de éxito fundamentales para el desempeño correcto de un IBS en los Estados Unidos. Estos factores son los que han ubicado en la actualidad al Sistema de Manejo de Inventarios IBS como un referente de eficiencia, productividad y de ahorro de costos sobre todo a nivel de instituciones públicas. Estos factores son:

- **Cobertura:** Como se mencionaba anteriormente la cobertura con la que cuenta NAPA EE.UU. es realmente grande, esto le permite atender a una gran variedad de clientes de una manera eficiente y en períodos de tiempo cortos

garantizando un ahorro sustancial en el manejo de partes y repuestos. Combinado con el poder de compra que esta cobertura le ha representado, NAPA EE.UU. se encuentra en una posición preferencial cuando se trata de atender a un cliente y ofrecerle todos los repuestos NAPA y NON-NAPA que este necesita para su operación. Esta capacidad le garantiza que el espacio necesario en bodega se puede reducir debido a la facilidad que tiene NAPA EE.UU. de enviar las partes y repuestos en períodos de tiempo cortos lo que hace que el manejo del IBS sea más eficiente a la vez que ahorra costos de almacenaje a sus clientes.

- **Experiencia:** Más de 80 años como expertos en distribución de partes y repuestos y más de 20 años en manejo de inventarios para clientes gracias al Sistema IBS sin lugar a dudas representa un factor clave para el éxito de este Sistema en los Estados Unidos. En pocas palabras esto significa que NAPA EE.UU. conoce al detalle todos los aspectos necesarios para garantizar una operación IBS exitosa, lo que le permite mantener un estándar de servicio muy alto y difícil de igualar.

Sistemas de inventarios vigentes en el Ecuador

En el Ecuador los mecanismos utilizados para el manejo de los inventarios se mantienen relativamente uniformes. La gran mayoría de empresas que cuentan con un inventario de partes y repuestos utilizados para darle mantenimiento a sus vehículos y maquinaria se manejan procedimientos similares. Dependiendo del tamaño de la empresa lo más común es contar con un sistema informático en el que se registra todas las partes y repuestos que se encuentran en stock y las aplicaciones de las mismas, es decir cuentan con información referente a los repuestos que utilizan las diferentes máquinas, equipos y vehículos. Menos común es encontrar empresas que

además cuentan con un histórico de todas las partes y repuestos que ha utilizado un determinado vehículo o maquinaria, esto generalmente se da en empresas multinacionales o empresas nacionales que mantengan este tipo de estándares. Además la mayoría de las empresas contarán con un jefe de compras encargado de decidir qué productos comprar y bajo qué criterios hacerlo, un jefe de bodega y en los casos que sea necesario, asistentes de bodega que se encarguen de ubicar y entregar las partes y repuestos al personal técnico de la empresa quienes se encargarán de darle mantenimiento a los vehículos y maquinaria. Bajo este esquema los talleres de mantenimiento son clientes internos de las bodegas de partes y repuestos de las diferentes empresas.

8. Propuesta

En base a lo que se ha establecido; el funcionamiento del Sistema IBS, y todas las actividades que se derivan del mismo, se procederá a la elaboración de la propuesta de adaptabilidad del Sistema para su aplicación en el Ecuador. La propuesta contempla todo lo que se ha mencionado hasta este momento a fin de garantizar el correcto funcionamiento del Sistema en una realidad distinta para la que originalmente fue concebido. Antes de comenzar se ha de tener una imagen clara de NAPA Ecuador para enfocar el Sistema a lo que esta organización está en capacidad de cumplir, por esa razón se ha elaborado un análisis FODA, el cual se presenta a continuación:

FODA de NAPA Ecuador en función del establecimiento del Sistema IBS

Fortalezas:

- Soporte de NAPA EE.UU.
- Representación de una gran cantidad de productos para diferentes aplicaciones.
- Precios competitivos y productos de marcas reconocidas.
- Acceso a capacitaciones, cursos y entrenamiento por parte de los representantes de los diferentes productos que NAPA EE.UU. ofrece como parte del soporte a sus filiales en otros países.
- Capacitación recibida por parte del Sub-Gerente de NAPA Ecuador por la división IBS de NAPA EE.UU.
- Experiencia de dos años en la importación y comercialización de partes y repuestos para clientes como empresas cementeras, mineras, constructoras, consumidores finales, entre otras.

Oportunidades:

- Existe la posibilidad de adaptar el Sistema IBS a Ecuador.
- En la actualidad existe la necesidad de impulsar nuevas prácticas laborales para ponernos a la par de países que han alcanzado un nivel de desarrollo superior en diferentes aspectos.
- Necesidad de los clientes de contar con el servicio de abastecimiento de diferentes productos de la forma más rápida y eficiente posible para garantizar un mejoramiento de su productividad.

Debilidades:

- Poca experiencia en el manejo de inventarios.
- Largos períodos necesarios para la importación de los productos que NAPA Ecuador ofrece.
- Cobertura limitada a la ciudad de Guayaquil y Quito.
- Recursos financieros limitados.

Amenazas:

- Ambiente de desconfianza generalizado a todo nivel en el Ecuador.
- Capacidad de la competencia de ofrecer servicios similares.
- Medidas restrictivas a las importaciones.
- Impuestos a la salida de divisas.
- Cultura de pago informal, es decir no se suelen cumplir los plazos de crédito establecidos.

En base a este análisis podemos determinar aquellos aspectos a los que NAPA Ecuador deberá atacar para la formulación de un Sistema aplicable en este país. Para

ese propósito se han establecido una serie de objetivos que se han de cumplir para poder generar el Sistema ideal para la realidad ecuatoriana.

Objetivos:

- Ganar experiencia en el manejo de inventarios.
- Encontrar la manera de romper con esa barrera de desconfianza para poder establecer un Sistema aceptado por los diferentes clientes.
- Desarrollar relaciones estrechas con los clientes para, dentro de lo posible, mejorar las condiciones de pago; lograr que los plazos de crédito se cumplan.
- Gestionar una aproximación hacia la implementación del Sistema IBS sin la necesidad de realizar la inversión requerida para este propósito como sí se hace en los Estados Unidos.

El Sistema aplicable en el Ecuador deberá cumplir con estos objetivos para su implementación. Para el cumplimiento de esos objetivos se han desarrollado las siguientes estrategias previas a la creación del Sistema IBS Ecuador:

Estrategias:

- Romper la barrera de desconfianza: Para romper con esta barrera se desarrollará un Sistema que funcione por etapas. Estas etapas buscarán ganarse la confianza del cliente al iniciar un servicio de manejo de inventarios progresivo el cual le permitirá conocer poco a poco la metodología de trabajo de NAPA, sus fortalezas y debilidades, para de esta manera continuar con el desarrollo del Sistema que buscará en las etapas posteriores abarcar una gestión de partes y repuestos cada vez mayor.

Gracias al desarrollo por etapas del Sistema, NAPA Ecuador irá adquiriendo paulatinamente cada vez más experiencia en el manejo de inventarios,

permitiéndole afinar sus prácticas operacionales a fin de desarrollar un modelo de servicio cada vez más eficiente y costo-efectivo. Bajo este esquema la inversión que NAPA Ecuador tendrá que hacer será progresiva, permitiéndole, en función de las necesidades del cliente y de su capacidad de pago, continuar con la expansión del programa o caso contrario, establecer al límite de cobertura que NAPA Ecuador puede ofrecer para cada cliente en particular.

- Crear relaciones con los clientes: Se establecerá un programa de visitas a los clientes para conocer sus necesidades, sugerencias, recomendaciones o quejas sobre el Sistema para continuar con su mejoramiento al mismo tiempo que se establece una relación más cercana con los mismos, las cuales serán indispensables para que NAPA Ecuador pueda solicitar el pago por sus servicios cuando el plazo no sea cumplido.

Enfoque

Antes de establecer los mecanismos a través de los cuales se implementará el Sistema IBS en el Ecuador, será fundamental definir con claridad cuáles son los clientes potenciales para este servicio.

Prospectos

Para la correcta elaboración de una lista de prospectos se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Repasar lo básico del programa del IBS.
- Armar una lista de objetivos por territorio: cuál es el potencial de volumen, incluir todas las necesidades relacionadas con los vehículos que operan, cuántos vehículos tienen, tiene suficiente espacio disponible, cuál es el horario de trabajo, quien es el gerente de flota, etc.

- Definir si NAPA Ecuador se encuentra en capacidad de abastecer a ese cliente en base a su ubicación.
- Revisar si NAPA Ecuador puede ofrecerle un servicio mejor al que actualmente se encuentra operando.

Candidatos para el nuevo sistema.

Para la implementación del Sistema de Manejo de Inventario IBS, NAPA Ecuador se enfocará en las siguientes categorías de negocios:

- Flotas de Concreto y Asfalto.
- Empresas de Construcción.
- Empresas Mineras.
- Empresas de Transporte.
- Empresas de Servicios automotrices.
- Empresas de Servicios Petroleros.

Una vez establecidas las categorías de negocios a los que NAPA Ecuador se enfocará se podrá generar una lista de prospectos para cada una. Sin embargo esa lista estará sujeta a la cobertura territorial con la que NAPA Ecuador cuenta en la actualidad. Esto significa que, debido a la naturaleza del programa el cual involucra un abastecimiento constante de repuestos y partes para los clientes, la operación abarcará a empresas que se encuentren ubicadas preferiblemente en la ciudad de Guayaquil al igual que en la ciudad de Quito. Para propósitos de control se cuenta con un documento denominado “Rastreador de Progreso” (ver Rastreador de Progreso) en el cual se detalla en que parte del proceso de implementación del Sistema IBS se encuentran los prospectos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede establecer los mecanismos bajo los cuales el Sistema IBS podrá aplicarse en el Ecuador. Esto resultará en la concepción de un nuevo Sistema el cuál se enfocará en ofrecer un servicio de categoría internacional.

Sistema de Servicio: Soluciones Integradas de Negocio IBS Ecuador

A continuación se detalla en qué consiste el Sistema IBS Ecuador el cual ofrecería un servicio in-situ de abastecimiento de partes y repuestos para empresas guayaquileñas. Este Sistema ha surgido como adaptación del modelo Norteamericano a la realidad ecuatoriana gracias a la sinergia entre la investigación que se ha realizado de primera mano en los Estados Unidos sobre el funcionamiento de un IBS junto con la experiencia de más de dos años del Investigador en NAPA Ecuador y su conocimiento sobre las prácticas laborales de nuestro país sobre todo en lo que se refiere al manejo de partes y repuestos. Este nuevo Sistema constará de diferentes etapas como se ha mencionado anteriormente, las cuales se han de cumplir previo al establecimiento completo del mismo el cual busca garantizarles a los clientes de NAPA Ecuador las mismas ventajas que el modelo Norteamericano. Antes de presentar en qué consiste este Nuevo Sistema al que denominaremos IBS Ecuador, se asentarán las bases bajo las cuales funcionará. Además se presentará la aproximación al ofrecimiento del Sistema para clientes, la cual pretende garantizar una transmisión efectiva sobre las prestaciones de este servicio para lograr que el cliente se sienta atraído por él.

El resultado será el modelo de servicio bajo el cual el Sistema IBS Ecuador funcionará, es decir todo lo relacionado con su parte operativa, su gestión de personal y estructura de pago, hasta su enfoque comercial; presentación del Sistema a clientes, levantamiento de información, elaboración de la propuesta, presentación de la

propuesta, evaluación de los resultados de la operación y más. Finalmente se explicará porqué el Sistema no es sólo atractivo para sus usuarios sino también para los accionistas de NAPA Ecuador. Esto es fundamental ya que garantizará el destino de recursos hacia la expansión del Sistema lo que inevitablemente resultará en un mejoramiento continuo producto de la experiencia que se irá obteniendo en el camino, lo que se traduce en el crecimiento de las utilidades generadas por esta empresa.

Descripción del Sistema IBS Ecuador

El Sistema IBS Ecuador se caracterizará por ofrecerles a sus usuarios la posibilidad de contar con una tienda NAPA dentro de sus instalaciones. La función de este Sistema será la de proveer una gama de partes y repuestos necesarios para la operación principal de un cliente. Esta provisión se realizará por etapas, las cuales se presentan a continuación:

Primera Etapa

Etapas Hidráulica: En esta primera etapa el Sistema IBS se encargará de proveerle todos los requerimientos de ensamblaje de mangueras hidráulicas, de aire y de freno in-situ para un cliente.

En la actualidad la gran mayoría de empresas utilizan proveedores externos para cumplir con este propósito, esto significa que cuando un cliente necesita en un determinado momento una manguera hidráulica, de aire o de freno para un equipo, la ha de conseguir en el mercado. La mayoría de equipos, vehículos y maquinaria requiere del uso continuo de este tipo de mangueras para su funcionamiento. De aquí surge la importancia y la ventaja competitiva del Sistema en esta primera etapa.

NAPA Ecuador es distribuidor de la marca norteamericana GATES HIDRAULICS, esta goza de un reconocimiento a nivel mundial por su excelente

calidad y duración. Se ha de mencionar que los precios de los productos GATES HIDRAULICS que el Sistema ofrece en esta primera etapa son muy competitivos lo que permite la aceptación al producto por parte del cliente sobre todo por la excelente calidad de los mismos.

Esta primera etapa constituye una estrategia de penetración crucial para el establecimiento del Sistema IBS. Para un cliente es extremadamente atractiva la idea de contar con un servicio de ensamblaje dentro de sus instalaciones, el cual ofrece muchos beneficios. Estos se explicarán más adelante como parte de las prestaciones del Sistema IBS Ecuador. La productividad de los clientes se verá inmediatamente afectada por este servicio ya que se reducirán los tiempos que permanece un equipo, vehículo o maquinaria parada por falta de las mangueras necesarias para el funcionamiento de alguno de sus sistemas. Esta primera etapa de funcionamiento estará sometida a un período de prueba de un mes desde el inicio de su operación. Si después de ese periodo el cliente se encuentra satisfecho con el servicio se procederá a la segunda etapa.

La idea de esta etapa inicial es comenzar a ganarse la confianza del cliente, el desempeño de la misma será fundamental para continuar con las etapas posteriores. Una vez que el cliente se encuentre satisfecho con esta primera etapa, de la cual afortunadamente se puede dar fe que así será ya que en la actualidad NAPA Ecuador cuenta con clientes que reciben este servicio y se encuentran sumamente complacidos con la forma en la que se los atiende. Para conocer más a fondo la perspectiva de los clientes en este aspecto se puede consultar en los anexos la entrevista realizada al Jefe de Talleres de Mamut Andino S.A. el Ing. Leonardo Alvear (ver Entrevista 2) y a Oscar Estrada Jefe de Talleres de Elipe S.A. una mina de oro ubicada en Portovelo (ver Entrevista 3).

Segunda Etapa

Etapas de Alta Rotación: En esta segunda etapa, el Sistema IBS Ecuador se encargará de ofrecerle al cliente, bajo el mismo mecanismo de la primera los productos de alta rotación que NAPA Ecuador cuenta en su portafolio.

Para el cumplimiento de la segunda etapa se ha de hacer un levantamiento de información en el cuál se conozca cuales son los ítems de alta rotación que NAPA puede proveerle al cliente. Generalmente estos ítems serán piezas y repuestos relativamente pequeñas y de uso diario. Estos ítems constituyen aquellos que las bodegas en general no son lo suficientemente eficientes en gestionar. Esto significa no involucrarse directamente con la bodega principal del cliente sino más bien de ofrecerle aquellos productos de consumo diario que aquella bodega estaría dispuesta a permitir que un tercero gestione. Hay que tener en cuenta que bodegas de este tipo de empresas suelen dedicar la mayor cantidad de recursos a la búsqueda y selección de repuestos más específicos para sus diferentes unidades (vehículos, maquinaria, equipos) los cuales en ocasiones han de ser importados.

Una vez que se ha concluido con el levantamiento de información para esta segunda etapa se procede a generar una lista de los ítems que se podrían ofrecer al cliente así como su costo. El cliente escogerá entonces aquellos ítems que le gustaría que NAPA le ofrezca y se llegará a un acuerdo sobre el precio al que se le ofrecerán. Se prevé que estos primeros pasos de la Segunda Etapa tengan una duración de un mes aproximadamente. Después de ese mes NAPA procederá a la ampliación de la bodega in-situ para poder ofrecer nuevas líneas de producto dentro de las instalaciones del cliente.

Dependiendo del éxito que tengan las dos primeras etapas se procederá a iniciar la tercera y última etapa. Esta última etapa involucrará una operación más grande que la de etapas anteriores, esto significa que la única manera de iniciarla será siempre y cuando las dos primeras funcionen correctamente, el cliente perciba los beneficios de las mismas y se ha comprobado que se respetan las condiciones de pago, caso contrario sería contraproducente tanto para NAPA como para el cliente ya que sería imposible cumplir con los objetivos del Sistema IBS.

Dos meses posteriores al inicio de operaciones de la segunda etapa se procederá a realizar las actividades necesarias para iniciar la última etapa. Estos procedimientos se describen a continuación.

Tercera Etapa

Etapas de Integración: En esta tercera etapa NAPA a través de su Sistema IBS se encargará de proveerle al cliente todas aquellas partes y repuestos en total que se encuentre en capacidad de ofrecer. Gracias al respaldo de NAPA EE.UU., NAPA Ecuador cuenta con la representación de una gran cantidad de marcas de los más diversos repuestos para aplicaciones automotrices, industriales y demás como hemos conocido en los primeros capítulos de este informe.

Esta etapa iniciará luego del levantamiento de información necesaria para la generación de la lista de los ítems que se pueden ofrecer para su aprobación por el cliente. Una vez que el cliente apruebe la lista con sus respectivos precios se continuará con la definición del espacio requerido para el ofrecimiento de los servicios de la primera, segunda y tercera etapa. Probablemente esto signifique que se ha de dividir la bodega principal del cliente en dos, una parte para almacenar todos los ítems que NAPA puede ofrecer y la otra seguirá siendo la bodega del cliente.

Debido a la complejidad de esta Tercera Etapa es correcto decir que no se podrá realizar hasta que NAPA Ecuador tenga en funcionamiento el menos tres IBS con las dos primeras etapas completas, es decir, el inicio de la Tercera etapa solo tendrá lugar una vez que afine sus gestión de inventarios gracias a la experiencia progresiva que se irá obteniendo de la primera y segunda etapa. Esto es sumamente importante ya que le permitirá a NAPA Ecuador adquirir cada vez más experiencia para poder ofrecer un servicio IBS completo, además le permitirá conocer el comportamiento operativo y de pago del cliente para determinar si es que es conveniente continuar con el desarrollo de la tercera etapa o si, debido a la naturaleza del cliente, no será posible. La gerencia de NAPA determinará cuando la empresa se encuentre en capacidad de iniciar y mantener un IBS con las tres etapas completas.

Es importante comprender el porqué del establecimiento de un Sistema IBS el cual a diferencia del modelo norteamericano, se encuentra dividido por etapas y no busca proveerle al cliente de productos que no sean NAPA, esto es fundamental ya que debido a la cobertura territorial de NAPA Ecuador, los productos a los que tiene acceso y los limitantes a las importaciones, le conviene proveer solo aquellos ítems que son parte de su portafolio. Además como se mencionaba en los capítulos de investigación, NAPA Ecuador no cuenta con el poder de compra que le ha permitido a NAPA EE.UU. proveer para sus IBS absolutamente todo lo que el cliente necesita incluyendo los repuestos NON-NAPA los cuales en el caso de ese país corresponden a un porcentaje mayor en ventas que los productos NAPA. Asimismo debido a que incurrir en este proceso significaría la compra de todo el inventario NAPA y NON-NAPA que mantenga un cliente, NAPA Ecuador ha de enfocar sus recursos y destrezas hacia aquello que es capaz de suplir. Como ha quedado establecido

anteriormente, esta empresa ecuatoriana no cuenta con los recursos financieros necesarios para embarcarse en una inversión del tipo requerida por un IBS EE.UU.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente quedaría establecido el método a través del cual se iniciaría con una operación IBS, para mejor comprensión de los pasos necesarios para llegar a la apertura de una tienda in-situ se ha elaborado un gráfico del Flujo de Eventos IBS, (ver Gráfico 3).

Responsabilidades de NAPA Ecuador

Las responsabilidades de NAPA en cuanto a la administración del Programa IBS Ecuador serán las siguientes:

- Proveer de absolutamente todo lo que NAPA Ecuador pueda ofrecer como parte de su cartera de productos al cliente; repuestos, equipos, lubricantes, etc. Todo esto en referencia a las necesidades de Inventario y bodegaje previamente acordado con el cliente.
- Coordinar toda la documentación requerida; órdenes de compra, órdenes de trabajo, facturas, entre otras.
- Búsqueda constante de partes y repuestos para uso del cliente.
- Proveer las entregas regulares de partes y repuestos.
- NAPA será el dueño del inventario que se encuentre en las instalaciones del cliente. Esto podría cambiar dependiendo del acuerdo al que se llegue con el cliente, por ejemplo se podría establecer que un 50% del inventario será a consignación y el resto en inversión por parte del cliente.
- Clases de entrenamiento profesionales para el personal del cliente.
- Reportar al cliente sobre cambios de precios y el desempeño en general de la tienda in-situ IBS.

- Capacitar al personal técnico del cliente en mejores prácticas mecánicas, conocimientos de productos, capacitaciones técnicas y tecnológicas, entre otras.

Responsabilidades de Cliente

Es importante hacer énfasis en el hecho de que el cliente se encargará de cubrir los costos relacionados con la operación del IBS dentro de sus instalaciones, esto forma parte de la estructura y la naturaleza del Sistema. Estos costos incluirán la readecuación de la bodega, en caso de que sea necesario, perchas, puertas, etc., medidas de seguridad para aislar la bodega con el inventario propiedad de NAPA del resto de las instalaciones del cliente, y el personal necesario para el manejo de la operación del IBS, aunque en este último punto se hará una distinción especial más adelante. Esta metodología del funcionamiento de NAPA es crucial ya que asegura que se mantenga la integridad del inventario que siendo de propiedad de NAPA, se encuentra en las instalaciones del cliente.

Beneficios para el Cliente

El Cliente que cuente con el servicio IBS Ecuador disfrutará de los siguientes beneficios:

- Reducción de la inversión en inventario; ya que contará con una cantidad de inventario determinada a consignación. Estas piezas y repuestos serán facturadas al momento que sean requeridas por los mecánicos o técnicos del cliente.
- Incremento de la productividad; al contar con las partes y repuestos necesarias para garantizar una operación continua, sobre todo en lo que se refiere a las

necesidades de mangueras y de ítems de alta rotación los cuales reducirán el down-time considerablemente.

- Reducción de los costos de transacción; al contar con la tienda dentro de sus propias instalaciones el cliente se beneficia de una reducción de los procesos de búsqueda de repuestos, generación de documentación, tramitación de pago a proveedores, gestión de devoluciones, entre otros, los cuales serán responsabilidad de NAPA en lo que se refiere a los productos que la tienda in-situ ofrecerá.
- Capacitaciones constantes para el personal técnico y mecánico de bodegas y talleres.

Recursos Humanos

La persona que se apunte como responsable del control de la bodega y del inventario de la tienda in-situ deberá ser idealmente parte del equipo de trabajo de NAPA Ecuador. Esto es crucial ya que garantizará un funcionamiento óptimo de la tienda, la persona encargada de su manejo tendrá la responsabilidad de poner el nombre de NAPA en lo alto ofreciendo un excelente servicio y manteniendo una gestión de los repuestos requeridos por el cliente de la forma más eficiente posible. Este colaborador deberá contar con la capacitación necesaria en cuanto a atención al cliente y conocimiento de los repuestos para poder cumplir con el servicio que el Sistema IBS Ecuador ofrece.

Las personas que trabajen en un IBS mantendrán una relación contractual con NAPA Ecuador, sin embargo el salario de estas personas estará cubierto en los costos de operación de la tienda in-situ reflejado en el precio de los productos. Esta es la manera correcta de gestionar los costos operativos de un IBS. La responsabilidad de

control, capacitación, motivación y demás, son de NAPA Ecuador para garantizar el mantenimiento de un estándar de servicio óptimo para el cliente.

La cantidad de personas que trabajarán en un IBS dependerá del tamaño de la operación y del número de personas que el cliente IBS requiera para el funcionamiento apropiado del sistema de acuerdo a la rotación de los productos. NAPA Ecuador como parte del servicio que ofrece, se encargará de capacitar constantemente a estas personas y demás personal técnico del cliente para lograr un mejoramiento continuo de las prácticas laborales.

A continuación se explicará en mayor detalle en qué consiste este valor agregado.

Plan de capacitación de personal para clientes.

El constante entrenamiento del personal es un factor de éxito utilizado en EE.UU.; NAPA Ecuador puede beneficiarse de esto también. Aproximadamente dos a tres veces al año representantes de diferentes líneas de productos de NAPA EE.UU. visitan el país. Estos representantes vendrán con la intención de capacitar al personal de NAPA Ecuador y al personal de sus clientes. Esto constituye una ventaja competitiva excelente ya que no solo capacitan en función de los productos que ofrecen, sus beneficios, prestaciones y demás sino que sus capacitaciones están enfocadas también hacia un mejoramiento del consumo de repuestos así como de las prácticas de trabajo de técnicos y demás personas responsables del mantenimiento de vehículos, equipos y maquinaria. Resulta muy atractivo e interesante conocer los consejos que vienen a transmitir ya que rompen de entrada con el paradigma ecuatoriano de cómo se hacen las cosas. Es un aspecto cultural profundamente enraizado el hecho de trabajar bajo los estándares de seguridad mínimos y la

aplicación de repuestos y piezas en función métodos subjetivos y empíricos sobre todo a nivel de talleres. Si bien esto se podría considerar una generalización, en la experiencia en este sector suele ser una práctica común. Cosas muy básicas como por ejemplo el tipo de aceite o refrigerante que necesita un motor en particular es un aspecto que en los Estados Unidos implica un análisis minucioso determinar, en nuestro país se obvia y se escoge en función de la costumbre, o el criterio de la persona de turno.

Por estas razones este tipo de capacitaciones suelen ser muy apreciadas por los cargos administrativos de nuestros clientes así como por el personal técnico ya que de alguna manera sirve para nivelar sus conocimientos con los de técnicos de países como los Estados Unidos, mejorando la productividad, el tiempo de vida de vehículos, equipos y maquinaria así como las condiciones de seguridad de los talleres.

Estructura de precios

La estructura de precios bajo la cual funcionará el IBS Ecuador diferirá del modelo americano en el sentido de que se mantendrá el nivel de precios general al que NAPA Ecuador ofrece sus productos, menos el nivel de descuento al que se acuerde con el cliente en función de los volúmenes de compra requeridos así como demás variables que se puedan suscitar como parte del servicio otorgado junto con los requerimientos particulares de cada cliente.

Operación y logística de la tienda IBS

Proceso de Facturación.

- Se genera una orden de compra que ha de estar firmada por el responsable designado.
- Con esa orden se entrega el producto.

- Se genera una guía de remisión. El cliente contará con copias de este documento para su control interno.
- Una copia adicional se envía junto con las que se acumulen una vez por semana a NAPA Ecuador para que sean facturadas.
- Una vez que se emiten las facturas comienza a correr el período de tiempo ofrecido como crédito el cual es nominalmente 30 días aunque en la práctica suele ser entre 45-60 días.
- Se debe hacer control de inventario preferiblemente una vez por semana para efectos de reposición, aunque esto podría variar en función de los acuerdos con cada cliente. En el TAMS y el DYNAMICS se encuentra el detalle de todas las bodegas de clientes, este listado se actualiza cada vez que se factura.
- Generación de órdenes de reposición de Inventario
- El encargado de la bodega NAPA emite una orden de reposición semanalmente, esto puede variar dependiendo de las dimensiones de la bodega y los requerimientos del cliente. Esta orden se realiza en función de cantidades mínimas de inventario las cuales se han establecido previamente en base al consumo de cada cliente.

Al finalizar un período de un mes, todos los consumos así como los costos asociados con la operación de la tienda serán facturados al cliente. Para este propósito se le presentará al final de cada mes el detalle correspondiente a lo mencionado.

Preocupaciones y compromisos de NAPA

- Contar con el inventario necesario en la tienda in-situ para que represente un mejoramiento en la productividad del cliente.
- Establecer un mecanismo práctico y eficiente para la reposición de inventario así como el proceso de facturación.
- Que la persona encargada del manejo de la tienda esté comprometida con ofrecer un excelente servicio, mantener un control del inventario minucioso, resguardar la integridad de la bodega, y hacer levantamientos de información constantes para aprovechar nuevas oportunidades de abastecimiento al cliente en diferentes líneas de productos.
- Que la persona escogida para la administración de la tienda mantenga excelentes relaciones con las personas con las que tenga que trabajar en el día a día, y que su comunicación con NAPA Ecuador sea constante y fluida.

Inventario

Para el inicio de cada etapa del Sistema IBS se le solicitará al cliente la lista de partes que tienen en inventario y toda la información adicional que se pueda obtener de las mismas, frecuencia de uso, aplicaciones, número de partes, ubicación en la bodega, etc. Con esta información NAPA se encargará de cruzar esos números de partes con productos NAPA cuando sea posible y determinar cuáles podrá ofrecer. En caso de que el cliente no esté en capacidad de proveer de esa información se tendrá que hacer el levantamiento correspondiente, esto hará que el proceso de implementación del programa tarde más tiempo, sin embargo es un paso necesario. Será fundamental obtener del cliente toda la información que tenga disponible sobre el inventario a manejar, esto ahorrará tiempo y esfuerzo.

El Contrato

En el Ecuador, la informalidad sigue formando parte de muchos acuerdos comerciales entre empresas de distintos sectores. Esto significa que habrá casos en los que un acuerdo verbal será suficiente para iniciar las operaciones de una tienda IBS. Sin embargo esto no significa que no se ha de tener claro bajo que estatutos se elaborará los contratos para este propósito. Idealmente se deberá contar con un contrato claramente definido para evitar cualquier eventualidad. Se espera que en el largo plazo, un contrato será además de un resguardo para NAPA Ecuador un requisito para iniciar cualquier operación ya que esta es la manera correcta de hacerlo.

Para la elaboración de un contrato se ha de tener en cuenta lo siguiente:

- Garantías.
- Indemnizaciones.
- Empleados.
- Efectos de la terminación del contrato, re-compra del inventario.
- Seguridad de los empleados de la tienda IBS de NAPA en las instalaciones del cliente.
- Seguros:
 - Requisitos del cliente; seguro del edificio y cobertura de otros riesgos generales.
 - Requisitos de NAPA; seguro para el inventario y otras propiedades personales (computadoras, etc.).
- El inventario es de propiedad de NAPA y no del cliente.
- Definir quién tiene la potestad de disciplinar a los empleados de la tienda in-situ.

- Cláusulas de confidencialidad, existe una mutua obligación de mantener la información de los involucrados de manera confidencial, no utilizar la información del cliente para otra cosa que no sea para el desempeño del contrato.

Comparación de los sistemas vigentes con el propuesto.

A continuación se detalla en un cuadro comparativo las diferencias fundamentales entre el manejo típico del inventario/bodega por parte de un cliente y cómo este se vería si utilizaría el Sistema IBS:

Tabla 1: Comparación del Sistema IBS con la forma tradicional de gestionar un inventario.

ACTIVIDAD	SIN IBS	CON IBS
Administración del inventario.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en Inventario. • Desaparición del inventario. • Preocupaciones por Obsolescencia. • Tramitación de Créditos por garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la inversión en inventario • Aumento de cobertura y disponibilidad. • No tendrá que preocuparse por: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desaparición. ○ Obsolescencia. • Créditos inmediatos en garantías.
Reducción de costos de transacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de contratos. • Relaciones con múltiples vendedores. • Duplicadas/Múltiples facturas, memos, documentación en general. • Múltiples conciliaciones de estados de cuenta. • Procesos operacionales intensivos de cuentas por pagar. 	<p>Con un IBS tendrá menor cantidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. • Órdenes de compra. • Recibos. • Facturas. • Devoluciones. • Cuentas por pagar. • Documentación general.

Aumento de la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control del inventario en demanda y obsoleto. • Índice de demanda disponible entre el 55-70%. (Alvear, 2012) • Maquinarias paradas por falta de repuestos necesarios. • La productividad de técnicos y mecánicos se ve afectada por la disponibilidad de repuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del inventario en demanda disponible (Min. 80%). • Reducción considerable de los tiempos que permanece parada una máquina o equipo por falta de repuestos. • Aumento en la productividad de técnicos y mecánicos. • Aumento en general de la productividad de talleres.
------------------------------	---	--

Fuente: NAPA EE.UU. (NAPA, Tabla 1, 2012). **Elaborado por:** El autor.

9. Resultados

Indicadores de desempeño

A fin de poder demostrar los beneficios que un cliente recibirá al contar con el servicio que le ofrece el Sistema de Manejo de Inventarios IBS, será fundamental utilizar indicadores de desempeño para que quede establecido qué es lo que está haciendo este sistema por su organización.

Los Indicadores de Desempeño serán utilizados para proporcionarle al cliente y a NAPA Ecuador de información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros del Sistema IBS. Además servirán para mejorar la gestión interna de la tienda in-situ, cumplir con sus objetivos y realizar un seguimiento sobre su desempeño. Existen ciertos beneficios específicos que el cliente disfrutará gracias al Sistema IBS, estos beneficios corresponden a los objetivos que se esperan cumplir, los cuales en base al indicador de desempeño correspondiente se dividen en:

- **Capital de trabajo:** El objetivo será garantizar una reducción de la inversión en inventario lo que resulta en la liberación del capital de trabajo. En este caso la creación de un indicador de desempeño se basará en hacer una comparación entre la inversión en inventario en períodos anteriores a la existencia de un IBS en la organización del cliente, con la inversión requerida en caso de contar con este servicio. Debido a la naturaleza del Sistema el cuál se encarga de ofrecer los productos bajo un modelo de consignación, la reducción de la inversión en inventario se torna fácilmente demostrable. El cliente en este sentido se encontrará ante el beneficio de liberar su capital de trabajo para utilizarlo en las formas que él crea más conveniente.
- **Productividad:** El objetivo será garantizar un incremento en la productividad de los talleres del cliente. La evaluación de este objetivo se basa en el hecho de que los técnicos y mecánicos contarán con el inventario necesario para realizar su trabajo en sus propios talleres si tener la necesidad de que hayan personas buscando constantemente las partes y repuestos de proveedores y ordenando las mismas, adicional a esto por tener lo necesario en sus propios talleres se benefician de una reducción considerable del tiempo que permanecen paradas las maquinarias, equipos y vehículos. Para demostrar esto se toman en cuenta las siguientes variables, el número de técnicos y mecánicos con los que cuenta un cliente, el salario por hora de los mismos y sus días laborables en un período referencial. Con estos datos se logra demostrar el ahorro en dólares que le significa a un cliente al sacar un estimado del total de incremento en la productividad en horas de trabajo.
- **Costos de transacción:** El objetivo será garantizar una reducción en los costos incurridos en los procesos de proveeduría de las bodegas y talleres del cliente.

Este objetivo está asociado con todos los costos relacionados con el proceso de gestión de pedidos, emisión de órdenes de compra, ordenes de trabajo, documentación, etc. Para poder evaluar el ahorro del cliente en este sentido se toman variables como: número de órdenes de compra emitidas por día, número de proveedores, costo estimado de cada orden de trabajo emitida, y se obtiene un valor aproximado representativo de los costos de transacción de un cliente, el cual se compara con lo que sucedería si se contara con el servicio IBS. Con este servicio habrá una reducción del número de proveedores con los que cuenta un cliente, es decir habría una reducción del número de órdenes de compra emitidas al día, así como de todos los procesos relacionados con la misma. Esta reducción en base al costo referencial de transacción obtenido previamente dará como resultado el nivel de ahorro que un cliente puede experimentar.

- ***Indicadores adicionales:*** Además de lo establecido anteriormente, existen otros indicadores que se podrían tomar en cuenta al momento de validar la existencia del Servicio IBS para un cliente. Al ser NAPA quién le proveerá de ciertos repuestos, el cliente, dependiendo del volumen de compras que tenga se beneficiará de descuentos adicionales los cuales al final del ejercicio le garantizarán un ahorro producto de una reducción en el precio de partes y repuestos que consuma. Por otro lado, la tramitación de créditos serán ahora responsabilidad de NAPA, logrando que este proceso sea más eficiente y que el cliente no tenga que preocuparse por los mismos. Finalmente el costo asociado con los de fletes de emergencia que tiene un cliente en un período referencial se reducirá considerablemente al contar con una tienda in-situ dentro de sus instalaciones, traduciéndose en un ahorro adicional. Es

importante aclarar que NAPA solo se encargará de las piezas y repuestos que esta empresa ofrece.

Gracias a estos Indicadores de Desempeño NAPA Ecuador podrá demostrar cuantitativamente los beneficios que tiene el Sistema de Manejo de Inventarios IBS, lógicamente estos beneficios podrán ser demostrables de una forma más clara con la consecución de todas las etapas características de este servicio planteadas en este informe.

IBS para los Accionistas de NAPA Ecuador

De nada serviría desarrollar un modelo de servicio si es que a nivel de la junta de accionistas de NAPA Ecuador no se percibe un beneficio que justifique la destinación de recursos para este propósito. Por esta razón deberá quedar establecido cuales son los beneficios para NAPA Ecuador desde el punto de vista de los accionistas. Desde la perspectiva de los accionistas, implementar el Sistema IBS tiene sus beneficios en comparación con el montaje de una Tienda NAPA en algún área comercial de una ciudad. Con la implementación del Sistema IBS muchos de los procesos característicos de abrir una nueva tienda se eliminan haciendo que sea una alternativa muy atractiva para los inversionistas.

¿Por qué consideraría un IBS?

- De fácil expansión, en comparación con una tienda sucursal.
- Costo inicial más bajo y menos actividades requeridas para montarlo.
- Un solo cliente.
- Una sola gestión de cobro.
- Controlado bajo contrato.
- Genera utilidades desde el inicio.

A ojos de los accionistas un IBS es una excelente manera de expandir las operaciones, cobertura, experiencia y rentabilidad de NAPA Ecuador ya que permite que todo su enfoque sea personalizado para cada cliente. En condiciones normales una empresa buscará conocer las necesidades de sus clientes, las cuales nunca serán homogéneas. Deberá buscar en el mercado toda la información posible que le permita conocer al cliente con el propósito de satisfacer sus necesidades. Con un IBS NAPA tiene la ventaja de conocer de primera mano y con la exactitud que eso representa, las necesidades reales de cada cliente, permitiéndole dedicar todos sus esfuerzos a satisfacerlas de la mejor manera posible.

10. Responsabilidad Social

En la actualidad el tema de responsabilidad social y ambiental ha dejado de ser un elemento de relaciones públicas y está convirtiéndose en un requisito sin el cual las empresas no podrán perpetuar su existencia en el tiempo. A nivel gubernamental se exige con mayor rigurosidad que las empresas incorporen actividades de responsabilidad social como parte de filosofía de una organización. En el caso puntual de NAPA Ecuador esto no puede ser de otra manera. Actualmente no cuenta con ninguna práctica social ni ambiental en funcionamiento, situación que permite que se incorpore una nueva forma de trabajar sin las complicaciones características de modificar algo que ya está establecido. Por esta razón como parte del Sistema de manejo de inventarios IBS es posible incorporar prácticas responsables. Lo interesante de esta aproximación es la capacidad que tendrá el IBS de fomentar este tipo de prácticas dentro de las organizaciones de los clientes.

Para poder desarrollar una estrategia de responsabilidad social idónea sería importante comenzar por definir su concepto.

"[La Responsabilidad Social es la] Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que:

- Contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas.
- Cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta;
- Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones." (ISO 26000, 2010) (Vallaeys).

En este sentido, las prácticas de responsabilidad social y ambiental que formarán parte de la propuesta estarán comprendidas de la siguiente manera:

- **Gestión de desechos:** una de las prácticas que se realizarán es la colocación de depósitos de basura en el recinto de los talleres los cuales se utilizarán para gestionar los desechos de una forma responsable. Se instalará un depósito para cada uno de los tres tipos de desechos más comunes: papel y cartón, plástico y vidrio y otros. Estos depósitos estarán ubicados en el área de talleres y bodega de los clientes IBS. Los desechos clasificados serán vendidos a empresas de reciclaje de la ciudad de Guayaquil como las del GRUPO MARIO BRAVO como RECYNTER S.A. y RECIPLASTICOS S.A.

El propósito de esta estrategia sería el de concientizar a los clientes sobre la importancia de clasificar los desechos. Esta práctica se llevaría a cabo en una

de las áreas más descuidadas. Es común encontrarse en los talleres la falta de organización en lo que se refiere a los desechos ya que su enfoque siempre es el de reparar lo que haya que reparar para que la operación general no se perjudique. Con esta estrategia se comenzará a enseñarle al personal de talleres y bodega de un cliente a reciclar, generando más orden y limpieza. El responsable de NAPA de la tienda in-situ será el vocero de estas prácticas, para ese propósito recibirá una inducción enfocada en la importancia del reciclaje para poder incentivar las mismas en el personal del cliente. (grupomariobravo.com, 2012)

- **Reciclaje de partes y repuestos:** Otra estrategia a implementarse será la de destinar un área de los talleres del cliente para agrupar todos los desechos metálicos si es que no cuentan ya con un mecanismo para despojarse de la chatarra. Esta práctica se realizaría en conjunto con la empresa de reciclaje RECYNTER S.A. Ellos se encargan de la recuperación de metales ferrosos y no ferrosos. Cuentan con una red de recolección de estos materiales que son vendidos a ellos para posteriormente ser reciclados. RECYNTER S.A. compra una variedad de desechos industriales, de industria petrolera, textil, eléctrica, papelera, así como equipos que salen de uso por renovaciones industriales. Ellos se encargan de clasificar los diversos materiales y entregarlos listos para fundición industrial. Esta empresa se encarga de exportar los productos en sus diferentes calidades como aceros, aluminio, cobre, bronce y chatarra en general. Incluir esta práctica como parte de la propuesta IBS representa una combinación interesante al asistir a un cliente en la gestión de la chatarra que inevitablemente produce un taller. El dinero obtenido por la venta de este material a RECYNTER S.A. será destinado al

mejoramiento de las prácticas sociales y ambientales del cliente si es que así lo desea, pues será él quien decida a donde destinar esos recursos. (recynter.com.ec, 2012)

- **Plan de expansión de la conciencia ambiental:** Además de lo mencionado anteriormente, gracias a la alianza formada con el GRUPO MARIO BRAVO se pretende realizar charlas para el personal de bodega y talleres de los clientes así como a sus familias para que conozcan la importancia de reciclar y las formas en las que lo pueden hacer. Esto representará un paso vanguardista por parte de NAPA Ecuador ya que se encargará de inculcar el respeto y cuidado por el medioambiente para poder construir un futuro sostenible para todos. Estas charlas informativas serán exclusivas para el personal de bodega y talleres del cliente ya que es aquí donde NAPA Ecuador ofrece su servicio IBS, esto a la vez pretende que se genere cierta expectativa e interés por parte del resto de la organización del cliente para que posteriormente sean ellos quienes voluntariamente quieran incluirse en este tipo de charlas y prácticas sostenibles. De nada sirve imponer una forma responsable de trabajar si es que no es compartida y aplicada por voluntad propia.
- **Plan de progreso profesional:** Por último, NAPA Ecuador se enfocará en el desarrollo del grupo de la sociedad formado por los técnicos y mecánicos de los talleres y bodegas de los clientes IBS. Este representa un grupo caracterizado por poseer una educación básica. Sus conocimientos se deben en gran parte a la experiencia de trabajo y, si es que la empresa a la que pertenecen se ha encargado de formarlos, a capacitaciones técnicas, seminarios u otro tipo de cursos similares. Teniendo esto en cuenta, NAPA Ecuador se encargará de diseñar un plan de mejoramiento profesional para el

personal técnico y mecánico del cliente. Este plan buscará nivelar los conocimientos de estas personas con la de sus semejantes en los Estados Unidos. De esta manera su desarrollo como profesionales y como personas se verá afectado positivamente, al tiempo que el cliente se beneficia de contar con personas mejor capacitadas para el desempeño de sus labores. Si bien esto se contempla como parte de la propuesta, es necesario incluirlo aquí debido al impacto que tendrá en el grupo de la sociedad del cual depende la operación de los clientes, mejorando sus prácticas operativas así como impulsando su desarrollo educativo.

11. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo a lo expuesto en el presente informe, es correcto decir que el Sistema de Manejo de Inventarios IBS de NAPA EE.UU. ha podido ser adaptado con éxito al mercado ecuatoriano. Han quedado claramente establecidos cuales son los limitantes para su aplicación y en base a ellos se ha desarrollado el Sistema IBS Ecuador. El establecimiento de un Sistema que funciona por etapas será fundamental para superar aquellos limitantes.

NAPA Ecuador se encuentra atravesando un crecimiento acelerado producto de su enfoque comercial hacia vehículos pesados principalmente. Se espera que conforme acapare un mayor número de clientes, su experiencia en el manejo de inventarios mejore permitiéndole contar con varias operaciones IBS completas, en base al Sistema adaptado al Ecuador.

Los sistemas actuales con los que cuentan los diferentes clientes de NAPA Ecuador involucran un manejo de inventarios relativamente estandarizado otorgándole a esta empresa la oportunidad de mejorarlo, ofreciendo el servicio IBS. En este sentido, la primera etapa del Sistema para el Ecuador garantizará su correcta implementación al mismo tiempo que representa en sí misma una excelente estrategia de penetración. El servicio de ensamble de mangueras ha ubicado a NAPA Ecuador en un lugar preferencial en comparación con la competencia. Este representa un servicio indispensable para la operación del segmento del mercado al que se dirige. El establecimiento de este servicio ha sido una de las causas del crecimiento que esta empresa ecuatoriana se encuentra experimentando. En la actualidad NAPA Ecuador

cuenta con alrededor de seis operaciones de ensamble de mangueras in-situ las cuales constituyen una oportunidad ideal para introducir el Sistema IBS como se ha descrito.

Si se sigue lo expuesto en este informe, NAPA Ecuador se beneficiará de un aumento en su experiencia operativa, resultando en operaciones IBS cada vez más grandes y exitosas. El enfoque de los recursos y de la energía de la organización hacia su especialización en el ofrecimiento de este servicio sin duda significará que continúe en su travesía de crecimiento y de aprendizaje.

Este Sistema de Manejo de Inventarios promete contribuir al desarrollo de prácticas laborales estandarizadas y más eficientes, ayudará a reducir y posteriormente eliminar metodologías de trabajo mediocres que son hoy por hoy culturalmente aceptadas en nuestro país. Estamos viviendo un momento importante, se están dejando de hacer las cosas a la ecuatoriana y se está comenzando a trabajar de una manera responsable. Es el momento adecuado para adaptarse a nuevas prácticas laborales para garantizar la permanencia y crecimiento de organizaciones como NAPA en este país.

Por otro lado, en los últimos años las prácticas socialmente responsables han adquirido mayor importancia que en años previos, y continuarán siendo fundamentales para la operación de una empresa. Incluir este tipo de prácticas como parte del Sistema IBS significará convertirse en un referente en el mercado. Debemos velar por lo que nos corresponde; nuestra ciudad, nuestra empresa y nuestro hogar.

Recomendaciones

De acuerdo a lo aprendido en los Estados Unidos se considera, así como dijo el Gerente de Flota de Hillsborough County Bob Stanton (ver entrevista 1), que es de gran importancia desarrollar la paciencia. Esta cualidad permitirá a organizaciones como NAPA Ecuador afinar sus prácticas laborales, ganar experiencia, aprender de los errores que surjan en el camino, y mejorar constantemente tanto dentro de la organización como en los servicios que ofrece.

Mantener una relación estrecha con los clientes representa otro aspecto importante a desarrollar. Esto permitirá obtener mejor retroalimentación por parte de los clientes para corregir con rapidez cualquier error que pueda surgir en el camino, solucionar cualquier inconveniente que se pueda dar ya sea por error de NAPA o del mismo cliente, y una de las cosas más importantes, tener una relación lo suficientemente cercana como para poder agilizar los procesos de cancelación de facturas cuando, por alguna razón, no sean respetados los plazos establecidos.

Uno de los problemas más comunes que experimentan muchas empresas ecuatorianas es la falta de liquidez. Es normal encontrarse con clientes que no pagan a tiempo. Si se hace el esfuerzo de forjar relaciones cercanas, basadas en el respeto por el buen servicio que se ofrece, se podrá mitigar las complicaciones que surgen cuando de solicitar la cancelación de facturas se trata. Este tipo de relaciones marcarán la diferencia entre ser el primero en la lista de proveedores a los que se les pagará o ser el último. Esta debe ser una de las cosas más importantes para el correcto funcionamiento de una empresa en el mercado guayaquileño. Nunca se deberá descuidar una relación con el cliente. Por esta razón será crucial establecer visitas periódicas para evaluar el servicio que se está dando, conocer sus inquietudes, problemas y recomendaciones al mismo tiempo que se va forjando una relación cada

vez más estrecha con el cliente. Estas visitas deberán ser idealmente cada quince días, período que se deberá respetar a como de lugar, e incluso será recomendable hacer visitas sorpresa, no solo para que el cliente sienta que el apoyo y el respaldo que se le da es mucho más que una formalidad, sino también para propósitos de control de la tienda in-situ. Así se conocerá exactamente cómo está trabajando la persona de NAPA ubicada en cada tienda, y tomar los correctivos necesarios antes de que sea demasiado tarde.

Como se ha mencionado en el informe, escoger a la persona adecuada para trabajar en la tienda in-situ será determinante, el proceso de selección de esta persona deberá ser meticuloso y dentro de lo posible se la deberá capacitar en todas las áreas relevantes para el ofrecimiento de un excelente servicio; capacitación en la elaboración de ensambles, conocimiento de las diferentes marcas y líneas de productos que NAPA Ecuador puede ofrecer, capacitaciones en servicio al cliente, cursos de gestión de inventario, entre otros. Mantener al personal capacitado le dará la seguridad a esta organización de que podrá cumplir con lo que ofrece y, cuando el momento sea adecuado, continuar con la consecución de todas las etapas del Sistema IBS Ecuador.

Recomendaciones para la operación de la tienda in-situ

La persona encargada de manejar una tienda IBS deberá ser necesariamente un conocedor de repuestos y del Sistema IBS, deberá ser confiable y honesto, comprometido con NAPA y con su éxito como empresa, consciente de la importancia de proveer un servicio adecuado, que esté en capacidad de aportar más de lo que se le pide, que sea ordenado y organizado, y lógicamente que sepa manejar una computadora.

En lo que a motivación se refiere se deberá mantener al personal de la tienda con un nivel anímico elevado producto de reconocimientos por su labor, programar incentivos monetarios por conseguir que el cliente compre productos NAPA en mayores cantidades o por la inclusión de líneas de productos que anteriormente no consumía. De esta manera esa persona se encargará de mantener la imagen de NAPA dentro de la organización del cliente, como una empresa responsable, profesional, prestadora de un excelente servicio y comprometida con el crecimiento de su personal. Será fundamental prestar atención a los detalles para conseguir el funcionamiento correcto del sistema. Por ejemplo etiquetar cada repuesto con su código de barras respectivo para poder ubicarlos con facilidad.

El personal de NAPA que forma parte de una locación IBS debe mantener una excelente relación con el personal con el que trata día a día. Esto garantizará que aquellos que realmente tienen que trabajar en conjunto con NAPA se sientan satisfechos y que la existencia de la tienda no sea solamente una imposición de los cargos administrativos de una empresa sino que los técnicos y mecánicos de la misma sean quienes más disfruten de este servicio.

Una recomendación que viene desde los Estados Unidos es el hecho de informarle periódicamente al cliente qué es lo que el IBS está haciendo por él y por su organización, ya que si no se le recuerda los beneficios que está obteniendo del Sistema, estos suelen pasar desapercibidos. Es correcto decir que cuando todo va bien no se emiten comentarios, sin embargo, cuando las cosas van mal es cuando surgen los reclamos. Por esta razón, para tranquilidad de NAPA Ecuador y de sus clientes, será muy importante tener esto en cuenta, caso contrario el servicio proporcionado no será reconocido.

Finalmente será recomendable, dentro de lo posible, utilizar el apoyo de las tecnologías de la información, sobre todo en lo que se refiere al control del inventario. En la experiencia actual, en lo que se refiere al servicio de ensamble de mangueras, se gestionan los pedidos mediante órdenes de compra y guías de remisión, las cuales al final de un periodo referencial se ingresan a un sistema informático para efectos de control y de reposición. Conforme se inicie la operación de la segunda y tercera etapa del Servicio IBS sería ideal incorporar el Sistema informático de NAPA-TAMS o el sistema contable DYNAMICS, esto hará que llevar el control de las partes y repuestos de la tienda in-situ así como la reposiciones de los mismos sea más sencillo y eficiente gestionar. Si bien esto significaría un costo adicional asociado con la operación de la tienda debido a las licencias que estos programas requieren, por los volúmenes de mercadería que se manejarían se justificaría su utilización.

Teniendo esos aspectos del servicio claro se podrá garantizar el éxito en el funcionamiento del Sistema, permitiéndole a NAPA impulsar la consecución de las diferentes etapas características del IBS Ecuador. Manteniendo el estándar de servicio mencionado en este informe NAPA Ecuador se beneficiará de una buena reputación en el mercado, generando mayores oportunidades de crecimiento no solo en un sentido económico sino también en conocimiento, permitiéndole el ofrecimiento de un servicio cada vez mejor y para un número mayor de clientes.

12. Bibliografía

- Alvear, L. (octubre de 2012). Perspectiva de los clientes. (J. Verdú, Entrevistador)
- ashland.com*. (2012). Obtenido de <http://www.ashland.com/about/businesses/ashland-consumer-markets>
- BusinessDictionary. (2012). *Business Dictionary.com*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/downtime.html>
- citytowninfo.com*. (2012). Obtenido de <http://www.citytowninfo.com/places/florida/brandon>
- citytowninfo.com*. (2012). Obtenido de <http://www.citytowninfo.com/places/texas/dallas>
- Estrada, O. (octubre de 2012). Perspectiva de los clientes. (J. Verdú, Entrevistador)
- genpt.com*. (2012). Obtenido de <http://www.genpt.com/portal/page/portal/GENPT.COM>
- grupomariobravo.com*. (2012). Obtenido de <http://www.grupomariobravo.com/popup.html>
- Ivestopedia. (2012). *Ivestopedia*. Obtenido de <http://www.investopedia.com/terms/o/overhead.asp#axzz28kRPAYwo>
- nafa.org*. (2012). Obtenido de http://www.nafa.org/conference/?page_id=277
- NAPA. (2002). *IBS Overview 2002 Marketing Conference*.
- NAPA. (2009). *IBS Store Operations Manual*.
- NAPA. (2012). Cuestionario Financiero.
- NAPA. (2012). Estructura GPC.
- NAPA. (2012). Flujo de Eventos IBS.
- NAPA. (2012). Organigrama NAPA Ecuador.
- NAPA. (2012). Rastreador de Progreso.
- NAPA. (2012). Tabla 1.
- napaecuador.com*. (2011). Obtenido de <http://napaecuador.com/quienes-somos.html>
- Perú, M. d. (junio de 2012). *mef.gob.pe*. Obtenido de http://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf

Puruncajas, M. (2011). Normas Internacionales de Información Financiera NIIF Casos Prácticos. En M. Puruncajas. Guayaquil: Intelecto S.A.

recynter.com.ec. (2012). Obtenido de <http://www.recynter.com.ec/popup.html>

Rick, J. (22 de Junio de 2009). *Living Lake Country*. Obtenido de <http://www.livinglakecountry.com/lakecountryreporter/columns/48774137.html>

Stanton, B. (2012). Perspectiva del cliente. (J. Verdú, Entrevistador)

Vallaeys, F. (s.f.). *iesalc.unesco.org.ve*. Obtenido de http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2873%3Aarticulo-francois-vallaeys-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233%3Aarticulos-relacionados&Itemid=966&lang=es&limitstart=2

13. Anexos

Entrevistas:

Entrevista 1: Realizada al Gerente de Flota de Hillsborough County Bob

Stanton, 8 de Marzo de 2012 Tampa, FL:

- **¿Cuánto tiempo tiene el Sistema IBS con ustedes?**

7 años.

- **¿Cuál ha sido su experiencia con este servicio de NAPA EE.UU.?**

A lo largo de estos siete años ha habido muchos ajustes no solo por nuestra parte sino por parte de NAPA. Se puede decir que hemos aprendido juntos. Antes de que llegue NAPA con su servicio IBS pensábamos que el manejo de nuestras bodegas era eficiente, no fue sino después de que NAPA inició sus operaciones con nosotros que nos dimos cuenta de lo ineficiente que era en realidad. Con NAPA el ahorro se empezó a notar desde el primer año. Muchos de los repuestos que consumíamos los conseguían a un mejor precio, aunque había también otros que eran más costosos. Sin embargo al final del ejercicio el ahorro era mucho mayor.

Para nuestros técnicos y mecánicos fue muy notable el impacto en su productividad, gracias al Sistema IBS de NAPA el down-time se redujo casi inmediatamente, ellos son después de todo expertos en el manejo de partes y repuestos y después de 7 años juntos sin lugar a dudas lo demostraron.

- **¿Cuáles fueron los principales obstáculos para la implementación y funcionamiento del sistema?**

Bueno, los obstáculos realmente surgieron al inicio de todo el proceso, no había mucha predisposición internamente para cederle a NAPA el control total

de nuestras bodegas. Esta primera etapa fue un desafío, sobre todo porque gracias al levantamiento de información que ellos hicieron nos enteramos de cosas que nosotros mismos nos negábamos a reconocer. El proceso de cruce de información entre nuestros sistemas informáticos y el de NAPA fue otro desafío importante, muchos cambios se tuvieron que hacer en el camino para lograr que ambos sistemas se comuniquen correctamente, esto dificultó el proceso de entrega y facturación de las partes y repuestos en los primeros seis meses.

Para nuestros técnicos y mecánicos no poder acceder a la bodega como si fuera su casa también costó un poco en acostumbrarse al comienzo, la bodega era ahora propiedad de NAPA y el acceso a la misma debía ser restringido. Además de estos aspectos hubo resistencia a probar diferentes marcas de productos, la costumbre juega su papel en esto, aunque es importante aclarar que en ningún caso NAPA nos vendió marcas de calidades inferiores a las que teníamos anteriormente. A la larga fue un cambio necesario y hoy por hoy no podríamos estar más satisfechos con la labor de NAPA, manejar un inventario es realmente un dolor de cabeza, sobre todo para alguien como nosotros que no es nuestra actividad principal.

- **¿Cuál era el índice de demanda antes del IBS?**

Sinceramente considero que no debe haber sido superior al 65%, índice que pensábamos estaba bien para la industria, quizás incluso no era un mal número teniendo en cuenta que la mayoría de instituciones como la nuestra enfocan la mayor parte de su energía, recursos y esfuerzo hacia su actividad principal y no hacia el manejo de inventarios. Con NAPA-IBS estamos con un índice de

demanda entre el 85-90%. Nos hemos convertido en un referente a nivel de instituciones públicas.

- **¿Cómo ha afectado a su trabajo el hecho de contar con una tienda NAPA-IBS in situ?**

Mi trabajo ahora es mucho más fácil, me puedo enfocar en las funciones que me competen sin tener que involucrarme en el día a día de la operación de los talleres, estoy tranquilo sabiendo que en bodega se encuentra todo lo que mi flota necesita. NAPA supo cumplir con lo que ofreció al principio de sus operaciones, nuestra productividad ha aumentado considerablemente, y la reducción de costos que hemos tenido ha superado todas las expectativas. En estos 7 años de operación con un IBS hemos ahorrado casi dos millones de dólares de presupuesto, sin duda un excelente trabajo por parte de NAPA.

- **¿Alguna recomendación para NAPA?**

Que continúen con su servicio IBS en todas las operaciones posibles, el ahorro y el mejoramiento en la productividad hacen que cualquier empresa que cuente con un taller de mantenimiento y bodega para los repuestos que necesitan sus unidades trabajará de una forma muy eficiente gracias a NAPA, sobre todo en estos tiempos en los que nuestra economía está experimentando una contracción importante.

- **¿Algún consejo para NAPA Ecuador?**

Qué tengan mucha paciencia al comenzar con sus operaciones IBS, el principio es enredado y complejo, pero precisamente superar esa primera parte hace que el servicio que ofrecerán sea eficiente y cumpla con los beneficios que este Sistema le puede ofrecer a un cliente.

Entrevista 2: Realizada al Jefe de Talleres San Eduardo de Mamut Andino S.A.**Ing. Leonardo Alvear, 8 de Octubre de 2012:**

- **¿Cuánto tiempo tiene con ustedes el servicio de ensamble de mangueras de NAPA Ecuador?**

1 año.

- **¿Cuál ha sido su experiencia con el servicio?**

Muy buena, excelente servicio, productos de buena calidad a un precio competitivo. El hecho de haber reducido el tiempo que permanece parada una máquina o equipo ha sido extremadamente beneficioso para nuestra operación.

- **¿Estaría dispuesto a continuar con un servicio similar por parte de NAPA Ecuador con nuevas líneas de productos?**

Si estaría dispuesto siempre y cuando se mantenga el estándar de servicio ofrecido en los ensambles de mangueras,

- **¿Con qué líneas de productos considera usted que podría iniciar esta segunda etapa del servicio?**

Con productos de alta rotación como partes eléctricas: conectores, cables, fusibles, terminales, baterías, guías, luces LED, faros entre otros.

- **¿Qué otros productos le gustaría que NAPA Ecuador le ofrezca?**

Productos de suspensión, frenos, productos químicos como solventes, penetrantes, herramientas, cajas de herramientas, etc.

- **¿Cuál es el índice de demanda de sus bodegas?**

Está entre el 70-80%, con un 15% de piezas obsoletas, tal vez existan piezas duplicadas. Es importante decir que nuestra bodega en realidad tiene un manejo bastante eficiente ya que es común encontrarse con bodegas con un índice de demanda entre el 55-70%.

- **¿Qué recomendaciones tiene para que NAPA Ecuador pueda continuar con el mejoramiento de su servicio?**

La recomendación que tengo es que mantengan la calidad del servicio, es muy importante que la atención sea rápida, y que en NAPA haya alguien a quien se pueda contactar por celular para resolver cualquier emergencia o imprevisto.

Entrevista 3: Realizada al Superintendente de Mantenimiento de ELIPE S.A.**Oscar Estrada, 23 de Octubre de 2012:**

- **¿Cuánto tiempo tiene con ustedes el servicio de ensamble de mangueras de NAPA Ecuador?**

- 1 año 8 meses.

- **¿Cuál ha sido su experiencia con el servicio?**

En un principio el servicio no cumplió con nuestras expectativas, hubieron varias ocasiones en las que no contaban con los productos que necesitábamos y en otros los precios eran muy altos, además en un momento dado cuando NAPA tuvo un incremento de precios no nos notificaron.

En la actualidad el servicio está mucho mejor aunque todavía hay casos en los que no tienen en stock lo que necesitamos y los tiempos de reposición del inventario no han sido establecidos correctamente.

- **¿Estaría dispuesto a continuar con un servicio similar por parte de NAPA Ecuador con nuevas líneas de productos?**

Considero que para poder dar ese paso NAPA Ecuador debería mejorar la disponibilidad de su inventario en la mina, y continuar mejorando su servicio.

Una vez que estemos realmente satisfechos con él podríamos pensar en incluir nuevas líneas de productos.

- **¿Con qué líneas de productos considera usted que podría iniciar esta segunda etapa del servicio?**

Habría que analizar de nuestro consumo general qué repuestos NAPA podría ofrecernos y a qué precio. Lo ideal sería que fueran repuestos de alta rotación como partes eléctricas, luces, cables, y cosas por el estilo. Es decir lo que el

mecánico necesita constantemente para el funcionamiento de los equipos y maquinaria.

- **¿Cuál es el índice de demanda de sus bodegas?**

Debido a nuestra ubicación es correcto decir que el índice de demanda está entre el 60-65% en el mejor de los casos.

- **¿Qué recomendaciones tiene para que NAPA Ecuador pueda continuar con el mejoramiento de su servicio?**

Que nos notifiquen con tiempo sobre las variaciones en precios, que la reposición del inventario sea más rápida que el proceso actual ya que la persona de NAPA que trabaja en la bodega muchas veces me dice que hay ingresado la solicitud de reposición, pero hasta que realmente llegan los repuestos a la mina ha pasado demasiado tiempo, por último que haya mayor control del inventario y mayor soporte por parte de NAPA a nuestros requerimientos, sobre todo en casos de emergencia.

Cuestionario Financiero1:

Fuente: NAPA EE.UU. (NAPA, Cuestionario Financiero, 2012)

Elaborado por: NAPA Ecuador.



División Ecuador



Gracias por su interés en el programa IBS (Integrated Business Solutions) de NAPA. Agradecemos la voluntad de compartir su información financiera para ayudar en la elaboración de un análisis financiero moldeado por su información específica. Esto nos permite crear un programa hecho a la medida para cumplir con sus necesidades particulares, y conjuntamente determinar si nuestro programa funcionará para usted, como lo hace con muchos otros negocios. El propósito de este proceso es de simplemente evaluar su operación actual de partes y repuestos para determinar si una externalización le proveerá ahorro de costos de algún tipo u otros beneficios comparativos. Si encontramos ahorro de costos en partes, un mejoramiento en la productividad de sus talleres como resultado de un mejoramiento de los índices de demanda, o simplemente agilizamos sus procesos de proveeduría, el análisis financiero proporcionará información para mostrarle a ambas partes si el Programa IBS de NAPA es una Buena opción para ambos. La información proporcionada será estrictamente confidencial.

A continuación, señalamos la información necesaria para llevar a cabo un "exhaustivo" análisis financiero.

CUESTIONARIO FINANCIERO IBS

Inventario

1. Solicitamos copias de facturas de proveedores que reflejen treinta (30) días de gastos totales para cada proveedor utilizado o información electrónica (formato Excel preferiblemente). Esta información debe incluir lo siguiente:
 - Información de proveedores
 - Fechas
 - Cantidades compradas
 - Número de parte

- Descripción
- Precio por ítem

Esto nos permitirá evaluar sus hábitos de consumo en comparación con lo que el Programa IBS de NAPA puede hacer por usted. Determinará cualquier oportunidad de compra de ítems al granel para conseguir mejores costos o ítems que son comprados probablemente a través de un proveedor de Equipo Original que posiblemente pueda estar disponible en el Mercado de reventa. Este proceso ayudará a identificar varias áreas de posible oportunidad en referencia a cómo está comprando actualmente.

2. Dólares Totales en Inventario (Incluyendo llantas).

(Inversión Combinada en Inventario)

Comentarios

3. Inventario Total en llantas.

(Incluir todo tipo de vehículos y equipos)

Comentarios

4. Inventario Total al granel de Fluidos y Lubricantes

(Incluir; Aceite, Fluidos Hidráulicos, grasas, etc.)

Comentarios

5. Número Total de sku's en inventario.

(Cantidad de números de parte)

Comentarios

6. ¿Qué % del total del inventario es obsoleto?

(Partes sin ventas o emisiones en 12 meses)

Comentarios

7. Porcentaje estimado en pérdidas de inventario.

(Pérdida del inventario debido a la escasez y / o devaluación)

Comentarios

8. Total en Dólares por fletes pagados mensualmente.

(Gastos de flete incurridos para adquirir partes)

Comentarios

9. Rotación anual del inventario.

(*Cuántas veces se vende las partes en inventario al año*)

Comentarios

Presupuesto de Partes

1. Gasto / Presupuesto anual de partes

(*Gasto total combinado*)

Comentarios

2. Gasto anual en llantas.

(*Inventario de llantas debe incluir todo tipo de vehículos y equipos*)

Comentarios

3. Gasto anual al granel de Fluidos y Lubricantes.

(*Incluir; Aceite, Fluidos Hidráulicos, grasas, etc.*)

Comentarios

4. Gasto anual por subcontrataciones.

(*Reparaciones tercerizadas; por ejemplo, reparación de un cilindro hidráulico*)

Comentarios

-
5. Gasto anual de partes para mantenimiento de instalaciones.

(Partes y suministros para mantenimiento de instalaciones)

Comentarios

-
6. Gasto anual en suministros de oficina.

(Incluir; Papel de impresión, plumas, clips, etc.)

Comentarios

Nómina

-
1. Horas diarias y días a la semana de operación de bodega.

(Horas de operación por ubicación, incluir días)

Comentarios

-
2. Horas de trabajo mensuales del personal de bodega.

(Promedio de horas trabajadas)

Comentarios

-
3. Horas de trabajo mensuales del personal de compras.

(Horas proyectadas de trabajo en mantenimiento de flota)

Comentarios

-
4. Horas de trabajo mensuales del personal de contabilidad (Cuentas por pagar)? _____
(Horas proyectadas de trabajo en mantenimiento de flota)

Comentarios

-
5. Número total de horas extras del personal de bodega.

(Promedio anual de horas extras)

Comentarios

6. Promedio del salario por hora con beneficios del personal de bodega.

(Incluyendo el costo de beneficios)

Comentarios

7. Promedio del salario por hora con beneficios del personal de compras.

(Costos asociados con la dotación de personal del departamento de compras)

Comentarios

8. Promedio del salario por hora con beneficios del personal de contabilidad (Cuentas por pagar).

(Costos asociados con la dotación de personal del departamento de contabilidad)

Comentarios

Gastos de Transacción Asociados

1. Número total de vendedores.

Comentarios

2. Número total del corte anual de órdenes de compra.

Comentarios

3. Número de cheques emitidos mensualmente

Comentarios

4. Costo de emisión de una orden de compra.

Comentarios

5. Número de aprobaciones para emitir una orden de compra.

(Por favor, describa el proceso de aprobación en la sección de comentarios)

Comentarios

6. Costo de procesar una factura.

Comentarios

7. Costo de emisión de cada cheque.

Comentarios

Aumento de la Productividad

1. Horas diarias dedicadas a la búsqueda de una parte.

Comentarios

2. Horas diarias dedicadas a la comparación de precios.

Comentarios

3. Horas diarias dedicadas a trabajar ofertas.

Comentarios

4. Índice actual de demanda.

(Partes disponibles bajo petición)

Comentarios

}

Información de Técnicos

1. ¿Cuál es el número de días de trabajo anuales?

Comentarios

2. Número de técnicos.

Comentarios

3. Pago por hora incluyendo beneficios.

Comentarios

Gracias sinceras,

José A. Verdú

Rastreador de Progreso de Prospectos IBS:

Fuente: NAPA EE.UU. (NAPA, Rastreador de Progreso, 2012).

Elaborado por: NAPA Ecuador.



Rastreador de Progreso IBS

					Top 10 de Prospectos									
					Mamut Andino	Ingenio Valdéz	ELIPE	CTE	Consorcio Vachagnon	Ministerio de Obras Públicas	HOLCIM	EBC	Grupo Wright	Equitesa-Equitransa
Prospectos Actuales	Abiertos hasta la Fecha	Meta	% para la Meta											
Guayas														
TOTAL Guayas														
Pichincha														
TOTAL Pichincha														
Total ECUADOR														

- 1 Contacto Inicial
- 2 Fase de Análisis
- 3 Propuesta Emitida
- 4 Evaluación de la Respuesta
- 5 Negociaciones del contrato
- 6 Apertura del IBS

Gráfico 3: Flujo de Eventos IBS Ecuador

Fuente: NAPA Ecuador. (NAPA, Flujo de Eventos IBS, 2012)

Elaborado por: El autor.

