

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA IMPORTADORA VALENCIA
&VALENCIA CÍA. LTDA.**

ING. XAVIER EDUARDO VALENCIA BONILLA

DIRECTOR: ING. EDMUNDO MALDONADO, MSc.

QUITO, 2013

DIRECTOR:

Ing. Edmundo Maldonado, Msc.

INFORMANTES:

Ing. Álvaro Burgos Yáñez, MSc.

Dr. José Luis Piñeiros, MBA.

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico al ser más grande y sublime: mi madre, María Eulalia; que su ejemplo de amor, responsabilidad y trabajo sea la estrella que guíe mi camino y que desde allá desde lo infinito, junto a Dios me bendiga y proteja.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento:

A Dios por llenar mi vida de dicha y bendiciones.

A mi padre, Carlos Eduardo, por confiar en mí incondicionalmente.

A mi hermano, Juan Carlos, por ser mi fuerza y motivación en la vida.

A mi tía, Mercedes, por su apoyo y cariño.

A los Ingenieros Carmen Daza y Edmundo Maldonado, por brindarme su valioso tiempo y la oportunidad de aprovechar su capacidad y experiencia científica para el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	3
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA	3
1.1.1 Cadena productiva automotriz.....	5
1.1.2 Nuevos mercados emergentes.....	7
1.1.3 Evolución del sector automotriz en el mundo	9
1.1.4 Análisis de variables del entorno general	17
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO PARTICULAR DE LA EMPRESA.....	17
1.2.1 Sector automotriz ecuatoriano	18
1.2.1.1 Características del sector ecuatoriano.....	19
1.2.1.2 Descripción de productos y elaborados del sector.....	20
1.2.1.3 Análisis de la industria automotriz ecuatoriana	20
1.2.2 Dimensiones del entorno particular de la empresa	25
1.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	26
1.2.2.2 Poder de negociación de los compradores.....	27
1.2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	28
1.2.2.4 Competencia de las empresas rivales.....	29
1.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	30
1.2.3 Análisis de la competencia	31
1.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	31
2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	33
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	33
2.1.1 Tipo de negocio	33
2.1.2 Aspectos legales y societarios.....	35
2.1.3 Aspectos organizacionales.....	35

2.1.4	Aspectos financieros	39
2.1.5	Direccionamiento estratégico	41
2.1.5.1	Objetivos a largo plazo	41
2.1.5.2	Visión	42
2.1.5.3	Misión	42
2.1.5.4	Filosofía empresarial	42
2.1.5.5	Principios y valores	43
2.1.5.6	Imagen Corporativa	44
2.2	ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	44
2.2.1	Procesos de la cadena de valor	45
2.2.1.1	Recursos de la empresa basados en la Cadena de Valor	50
2.2.2	Fortalezas y debilidades	55
3	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	57
3.1	ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	57
3.2	ESTRATEGIAS A NIVEL COMPETITIVO Y CORPORATIVO	58
3.2.1	Estrategias genéricas competitivas	59
3.2.2	Estrategias corporativas	61
3.2.2.1	Estrategias de diversificación	63
3.3	ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y DE ENTORNO	72
3.4	PROPUESTA ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR	73
3.4.1	Estructura organizacional	73
3.4.2	Propuesta de valor	74
3.4.3	Acciones estratégicas	78
4	EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO	79
4.1	ESTRATEGIA PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA NUEVA SUCURSAL	80
4.1.1	Presupuesto de ingresos	80
4.1.2	Costo de ventas	91
4.1.3	Recurso Humano	92
4.1.4	Gastos por servicios básicos	93
4.1.5	Gastos en publicidad y propaganda	94

4.1.6	Activos corrientes	94
4.1.7	Activos permanentes.....	95
4.1.7.1	Maquinarias, equipos y herramientas	95
4.1.7.2	Muebles de Oficina.....	96
4.1.7.3	Equipos de Oficina.....	97
4.1.7.4	Equipos de computación y <i>software</i>	97
4.1.8	Capacidad instalada	98
4.1.9	Inversión	98
4.1.9.1	Depreciación	99
4.1.10	Estado de resultados incremental proyectado para la estrategia de apertura de la nueva sucursal	100
4.2	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE UN SITIO WEB.....	102
4.2.1	Estado de resultados incremental de la estrategia del sitio web	102
4.3	ESTRATEGIA DE INCREMENTO DE UNA NUEVA LÍNEA DE REPUESTOS.....	105
4.3.1	Comportamiento futuro del mercado ecuatoriano de autopartes de inyección electrónica.....	108
4.3.2	Inversión inicial en los repuestos de inyección electrónica	109
4.3.3	Estado de resultados de la estrategia de nuevos repuestos	111
4.4	FINANCIAMIENTO.....	112
4.4.1	Amortización	113
4.5	DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO.....	114
4.6	FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO.....	114
4.6.1	Flujo de caja de la deuda.....	116
4.6.2	Flujo de caja de los socios	117
4.6.3	Rentabilidad del proyecto y de los socios.....	118
4.6.3.1	Rentabilidad del Proyecto	118
4.6.3.2	Rentabilidad de los Socios	123
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
5.1	CONCLUSIONES	125
5.2	RECOMENDACIONES	127

BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	131
ANEXO 1	132
ANEXO 2	133
ANEXO 3	136
ANEXO 4	137
ANEXO 5	138
ANEXO 6	139
ANEXO 7	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Venta de vehículos en el mundo	10
Figura N° 2	Venta de automóviles en Europa	11
Figura N° 3	Venta de automóviles en Asia.....	12
Figura N° 4	Venta de automóviles en América del Norte.....	13
Figura N° 5	Venta de automóviles en América del Sur.....	14
Figura N° 6	Composición según el tipo de vehículos en América Latina.....	15
Figura N° 7	Venta de automóviles en Centroamérica	16
Figura N° 8	Historial de ventas de vehículos en Ecuador (unidades).	21
Figura N° 9	Tendencia de autos en el Ecuador.....	23
Figura N° 10	Organigrama estructural de Valencia & Valencia Cía. Ltda.	37
Figura N° 11	Organigrama funcional actual.....	38
Figura N° 12	Áreas estratégicas de resultados.....	48
Figura N° 13	Procesos primarios en las áreas estratégicas.....	49
Figura N° 14	Elección de estrategias.....	58
Figura N° 15	Estrategias de crecimiento	62
Figura N° 16	Análisis vectorial de crecimiento.....	63
Figura N° 17	Ciclo de vida de los productos	65
Figura N° 18	Matriz orgánica de portafolios	66
Figura N° 19	Ejes estratégicos de diversificación	67
Figura N° 20	Matriz 3 x 3.....	70
Figura N° 21	Organigrama estructural propuesto.....	73
Figura N° 22	Curva de valor en Valencia & Valencia Cía. Ltda.....	75
Figura N° 23	Composición porcentual del costo de mantenimiento	91
Figura N° 24	Componentes de un sistema de inyección electrónica.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Variables del entorno en general	17
Tabla N° 2	Segmentos de vehículos en el Ecuador.....	22
Tabla N° 3	Parque Automotor Ecuatoriano al año 2012.....	24
Tabla N° 4	Importaciones anuales de repuestos automotrices al año 2010.....	25
Tabla N° 5	Importaciones anuales de repuestos automotrices por segmento al año 2010	25
Tabla N° 6	Poder de negociación de los proveedores.....	27
Tabla N° 7	Poder de negociación de los compradores.....	28
Tabla N° 8	Amenaza de nuevos entrantes.....	29
Tabla N° 9	Competencia de las empresas rivales.....	30
Tabla N° 10	Amenaza de productos sustitutos	30
Tabla N° 11	Análisis de la competencia	31
Tabla N° 12	Amenazas y oportunidades	32
Tabla N° 13	Datos generales de la compañía	33
Tabla N° 14	Productos importados.....	35
Tabla N° 15	Datos de los socios	35
Tabla N° 16	Ratios financieros	40
Tabla N° 17	Análisis de los recursos tangibles	50
Tabla N° 18	Análisis de los recursos intangibles	52
Tabla N° 19	Diagnóstico interno de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.....	56
Tabla N° 20	Matriz de atractivo del mercado y posición competitiva	69
Tabla N° 21	Evaluación de la provincia del Napo	71
Tabla N° 22	Acciones Estratégicas.....	78
Tabla N° 23	Estimación del crecimiento del parque automotor ecuatoriano	81
Tabla N° 24	Proyección del parque automotor de la provincia del Napo, período 2013 -2017.	83

Tabla N° 25	Oferta de servicios de mantenimientos de vehículos en la ciudad del Tena	84
Tabla N° 26	Estimación del número de mantenimientos demandados en la ciudad del Tena.....	85
Tabla N° 27	Demanda insatisfecha de servicios de mantenimientos en la ciudad del Tena.....	85
Tabla N° 28	Mercado meta de la ciudad del Tena	86
Tabla N° 29	Ingresos por servicios de mantenimientos.....	86
Tabla N° 30	Listado de costos de los principales ítems de mantenimiento	88
Tabla N° 31	Costo promedio de un mantenimiento (US \$).....	90
Tabla N° 32	Costo de ventas	92
Tabla N° 33	Remuneraciones para el primer año de funcionamiento de la nueva sucursal.....	93
Tabla N° 34	Costos y gastos en servicios básicos.....	93
Tabla N° 35	Gastos de publicidad y propaganda.....	94
Tabla N° 36	Inventarios iniciales de repuestos de la nueva sucursal	95
Tabla N° 37	Maquinarias, equipos y herramientas a ser utilizados en la nueva sucursal.....	96
Tabla N° 38	Muebles de oficina	96
Tabla N° 39	Equipos de oficina	97
Tabla N° 40	Equipos de computación y <i>software</i> a ser utilizadas en la nueva sucursal.....	97
Tabla N° 41	Inversión inicial total de la nueva sucursal	99
Tabla N° 42	Depreciaciones de los activos fijos de la nueva sucursal	100
Tabla N° 43	Estado de resultados de la sucursal del Tena (US \$).....	101
Tabla N° 44	Costo del desarrollo y mantenimiento de un sitio web.....	102
Tabla N° 45	Importación de repuestos automotrices por segmentos (FOB US\$)	103
Tabla N° 46	Ventas incrementales (US \$)	104
Tabla N° 47	Estado de resultados incremental para la estrategia de desarrollo de un sitio web.....	105
Tabla N° 48	Vehículos con sistemas de inyección electrónica al año 2012.....	107
Tabla N° 49	Importación ecuatoriana de repuestos de desgaste y eléctricos valor (FOB US\$)	109

Tabla N° 50	Inversión en productos de inyección electrónica (US \$).....	110
Tabla N° 51	Estado de resultados de la nueva línea de repuestos.....	112
Tabla N° 52	Inversión total y financiamiento de las tres estrategias.....	112
Tabla N° 53	Amortización anual del crédito	113
Tabla N° 54	Determinación del capital de trabajo, año 2012.....	114
Tabla N° 55	Flujos de caja libres de la estrategia de apertura de la nueva sucursal.....	115
Tabla N° 56	Flujos de caja libres de la estrategia de desarrollo de un sitio web.....	115
Tabla N° 57	Flujos de caja libres de la estrategia de incremento una nueva línea de repuestos	116
Tabla N° 58	Flujos de caja libres de las tres estrategias consolidadas.....	116
Tabla N° 59	Flujos de caja anual de la deuda.....	117
Tabla N° 60	Flujos de caja anual de los socios	117
Tabla N° 61	Rentabilidad de los activos del proyecto	123
Tabla N° 62	Análisis de la rentabilidad de los socios.....	124

RESUMEN EJECUTIVO

Es vital reconocer la participación del sector automotor en la economía ecuatoriana, debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra; este mercado se estima produce ingresos por impuestos al Fisco alrededor de USD 400 millones, además de la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena, desde el ensamble hasta la distribución y venta. Se debe destacar que la industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos. De este modo, el sector automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena.

En la actualidad, la presencia de empresas multinacionales en Ecuador, ha liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas de autopartes y de ensamblaje de automóviles, lo cual se ve reflejado en el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria automotriz ecuatoriana. Hoy en día los cambios del mercado automotriz ecuatoriano van de la mano con los avances de la tecnología mundial, es así, que actualmente el 76% de los automóviles ecuatorianos ya poseen sistemas de inyección electrónica.

Es fundamental comprender el desarrollo del mercado automotriz ecuatoriano por sus segmentos, en donde el comportamiento de preferencias de los usuarios ha cambiado; una muestra es el gran aumento en las ventas de los autos todoterreno debido a su doble utilidad, diseños, economía y *confort*. El segmento que lidera es el de automóviles, seguido por todoterreno y en tercer lugar están las camionetas.

Es por ello que la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; que se dedica a la comercialización de partes y piezas de vehículos livianos, y a la provisión de servicios de mantenimiento automotriz para vehículos multimarca de inyección electrónica, pretende

aprovechar al máximo estas oportunidades que hoy presenta este gran mercado; la presente investigación permitirá el fortalecimiento y consolidación global, a través del planteamiento de propuestas estratégicas que generarán valor agregado en sus operaciones para alcanzar los objetivos planteados.

El trabajo de investigación se inicia con un análisis de los factores claves de éxito en el entorno y la empresa, para ello se usa el modelo organización industrial O/I de Porter, que nos permite obtener una visión clara del desarrollo del mercado automotriz en el Ecuador, entender las tendencias de sus segmentos; analizar las importaciones, exportaciones y la producción nacional; determinar las proyecciones de este mercado y así la factibilidad que nos presenta para poder invertir.

Posteriormente, se utiliza la Teoría de los Recursos y Capacidades, que estudia las potencialidades propias de la empresa para lograr la ventaja competitiva; se realiza un análisis de la cadena de valor con el fin de establecer cuáles son las actividades primarias que generan valor en la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda., las cuales son las áreas de abastecimiento y entrega.

En base a los análisis anteriores se establecen las estrategias en base al mercado y/o los productos, se definen los procesos claves sobre los cuales la empresa debe trabajar para alcanzar los nuevos objetivos propuestos. Se trabajan las estrategias en los niveles competitivos y corporativos de la empresa. Las estrategias determinadas en resumen son: la apertura de una nueva sucursal en la ciudad del Tena; el desarrollo de un sitio web; y, una mayor especialización en repuestos de inyección electrónica.

Finalmente, se procede a evaluar su impacto financiero de estas nuevas estrategias, con detalle individual de un estado de resultados con las proyecciones para cinco períodos por cada estrategia, de tal forma, al final proyectar los flujos de caja consolidados, y como resultado una TIR 31,27%; este resultado determina si son factibles de ejecutar las tres estrategias por su adecuado nivel de rentabilidad y de esta manera se obtendrán los objetivos planteados.

INTRODUCCIÓN

Valencia & Valencia Cía. Ltda.; es una empresa dedicada al ámbito automotriz, comercializa partes y piezas de vehículos livianos de inyección electrónica, y a la provisión de servicios de mantenimiento automotriz para vehículos multimarca de inyección electrónica; adicionalmente, desde el año 2011 se dedica a la importación de repuestos para vehículos livianos.

El mundo está cambiando a tal velocidad que los modelos de negocio tradicionales se extinguen delante de nuestros ojos, y aunque algunas oportunidades desaparecen, surgen otras nuevas e inclusive con mayor potencial. Es por esto que hoy más que nunca, el crecimiento y la rentabilidad de una compañía dependen en gran medida que sus líderes sean capaces de servir a su mercado más allá de las formas tradicionales, visualicen una estrategia ganadora y la ejecuten de manera exitosa.

Es por ello que todas las empresas a lo largo de su existencia en el mercado, enfrentan dificultades y necesitan diseñar estrategias que les permitan crecer en el largo plazo, afrontar los desafíos del mercado, se adapten a las nuevas tecnologías, a las influencias de la economía y la política; estrategias claras permiten salir de posibles crisis, mantenerse en el mercado y continuar altamente competitivas.

Para lograr este reto se requiere de un esfuerzo muy serio en términos de eficiencia, mediante recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos; el objetivo de la transformación de una Organización debe ser mejorar sus niveles de competitividad y equidad, un proceso de estas características debe contar necesariamente con la búsqueda de oportunidades, para formar actividades productivas concretas a través de nuevas Unidades Estratégicas de Negocio.

Por tal motivo Valencia & Valencia Cía. Ltda.; a través del presente proyecto contará con una propuesta estratégica, que permita un crecimiento óptimo en el mercado, para generar una ventaja competitiva y crear valor en sus productos y servicios para sus clientes.

1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

Para la presentación del entorno general de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda., se realizará una exposición concreta del medio automotriz mundial que ha tenido grandes evoluciones en la línea de tiempo. El sector automotriz mundial se ha caracterizado por un constante proceso de reestructuración, con lo cual se ha convertido en una de las industrias más dinámicas de la era moderna; esta reestructuración debe analizarse a partir de tres ámbitos distintos, el de la innovación tecnológica en los procesos productivos, de organización laboral y el de la reconfiguración del mercado. Este último se refiere a los cambios que se han dado en las últimas décadas del siglo XX a partir de las grandes armadoras líderes en el mundo que han perdido mercado, ante la fuerte competencia de las empresas asiáticas.

Actualmente la importancia de la industria automotriz en las economías nacionales y su papel como propulsor para el desarrollo de otros sectores de alto valor agregado, han provocado que diversos países tengan como uno de sus principales objetivos el desarrollo y/o fortalecimiento de esta industria. En el mercado mundial se observa un proceso de intensificación de la competencia y de creciente internacionalización de la producción.

Los mercados tradicionales están relativamente saturados, pues presentan una elevada tasa de vehículos/habitante y problemas de congestionamiento y contaminación ambiental; los mercados emergentes, en cambio, presentan un desempeño más dinámico y mayores perspectivas de crecimiento de la demanda potencial.

En estas condiciones, las empresas terminales¹ han adoptado una estrategia que combina:
a) la reorganización de la cadena de producción y distribución a efectos de adaptarla a la

¹ La industria automotriz mundial está conformada por la industria terminal y la de autopartes. La industria terminal son las empresas que fabrican o realizan el ensamble final de los vehículos automotores

nueva situación de rentabilidad; b) la profundización de la internacionalización de la producción, a efectos de fortalecer su presencia en los mercados con mayor potencial; y c) la adecuación de sus estructuras de producción al surgimiento de grandes bloques comerciales en la economía mundial.

Las firmas que se limitan esencialmente a mercados nacionales son las más afectadas en esta nueva etapa; esto ha dado lugar a un proceso de fusiones y acuerdos, a inversiones dirigidas a la ampliación de su presencia en mercados subregionales seleccionados y, en algunos países, a medidas gubernamentales de estímulo a la renovación del parque de vehículos.

Las empresas terminales presentan un diverso grado de internacionalización y de atención de terceros mercados vía exportaciones o IED. Pero, en líneas generales, todas ellas apuntan a constituir una red internacional de producción integrada que supone un fuerte encadenamiento con los productores regionales de autopartes. Al mismo tiempo, tiende a configurarse un segmento de empresas autopartistas independientes o controladas por las terminales— de gran tamaño y fuerte penetración internacional (los llamados proveedores globales).

El proceso de internacionalización es clave para defender posiciones adquiridas y para permanecer en el escenario productivo. Si bien las bases nacionales de la industria automotriz son desbordadas por la globalización de la competencia, no puede hablarse de un mercado automotor mundial; en cambio, es evidente el proceso de regionalización de esta industria; el imperativo para cada firma es el establecimiento de una base de producción en cada una de las principales regiones.

Este proceso de regionalización supone la introducción en los mercados emergentes de las versiones más modernas de los vehículos básicos que se fabrican en los países desarrollados, o bien versiones especialmente diseñadas apoyadas, de todas maneras, en técnicas y procesos “de frontera”. A su vez, las firmas captan economías de escala a nivel global y comparten componentes entre las plantas situadas en diferentes localizaciones.

Las inversiones en los países en desarrollo responden a dos lógicas diferentes: a) la búsqueda de un proceso de reducción de costos de producción para atender a los mercados

centrales vecinos. En este caso, estas implantaciones se insertan en un proceso de división del trabajo vertical dentro de cada región; y b) la captación de mercados emergentes (China, MERCOSUR). En este último caso, el tamaño del mercado y la existencia de reglas especiales para el sector son centrales para la decisión de localización.

El MERCOSUR se ha convertido en un espacio importante para la competencia global en esta industria. Para las firmas europeas constituye una base esencial para su estrategia de supervivencia. Para las firmas estadounidenses constituye el segundo mercado externo, después del europeo.

1.1.1 Cadena productiva automotriz

La estrategia de las terminales procura reactivar ventas por medio de la reducción de precios, el aumento de la variedad de modelos y la renovación relativamente permanente de productos, esto supone mayores gastos en desarrollo de productos y acortamiento del plazo aceptable de retorno, pues comprometen la rentabilidad. El compromiso entre variedad y rentabilidad tiende a ser solucionado por la introducción de innovaciones en planta y en la cadena de proveedores.

Se reduce el número de plataformas básicas y se flexibiliza la cadena de montaje, la plataforma comprende un conjunto de soluciones técnicas que permite producir diversos modelos con un número significativo de componentes comunes. La diferenciación entre los modelos finales resulta de la utilización de variantes de motorización, carrocería, equipamiento opcionales y acabado interior. Estos cambios técnicos introducidos han reducido la escala económicamente viable alrededor de 100 a 150.000 unidades. El aumento de la capacidad de diferenciación intramodelo ha permitido aprovechar la posibilidad de segmentación del mercado y de producción de menores volúmenes de cada modelo individual sin afectar los costos por escala.

La búsqueda de reducción de costos de producción afecta también la masa salarial: en primer término, hay movimientos de relocalización de plantas hacia costos salariales más bajos; en segundo término, se producen acciones de tercerización de actividades y cambios importantes en las relaciones de trabajo, y buscar flexibilizar el vínculo laboral; esta lógica se traslada, asimismo, a la estructura de proveedores.

Se introduce un proceso de “ingeniería simultánea” para acortar los plazos de aprovisionamiento y repartir los costos de desarrollo con los proveedores de autopartes. La ingeniería simultánea consiste en la división de las tareas propias de la generación de nuevos modelos entre las terminales y los proveedores, tal que el proyecto se realiza en forma conjunta y cooperativa.

La capacitación tecnológica en áreas anteriormente reservadas a las montadoras constituye una ventaja para los proveedores. En contrapartida, el elevado costo de desarrollo de las innovaciones de producto constituye una fuerte barrera a la entrada para empresas proveedoras descapitalizadas o de baja capacidad financiera; esta circunstancia da lugar a un proceso francamente selectivo y de concentración de la estructura de proveedores globales.

Las autopartes absorben alrededor del 70% del costo de producción de un automóvil, hecho decisivo en un escenario de competencia intensa. El modelo productivo tiende a basarse en relaciones de largo plazo, programación conjunta de la producción, concentración por parte de las terminales en las tareas de diseño y consecuente desverticalización en planta y aplicación de técnicas de ensamblaje modular (demanda de sistemas completos y subconjuntos).

El control jerárquico de las redes de aprovisionamiento es retenido por las terminales, ante un nuevo desarrollo se organiza la concurrencia de los diversos proveedores potenciales en términos de precio, plazos de entrega y compromiso de recursos propios. La adquisición de sistemas ya integrados transfiere a los proveedores una parte del costo de montaje, con reducción de las necesidades de capital fijo y de giro de las terminales.

Las redes de aprovisionamiento tienden a configurarse de modo piramidal y se constituyen por sucesivas camadas compuestas por un número de abastecedores cada vez mayor y caracterizadas por una mayor distancia en la relación con las terminales. Los proveedores de primera línea tienden a ser poco numerosos y asumen la responsabilidad en el armado de los sistemas y en la coordinación de la provisión de subsistemas y partes proporcionados por los integrantes de los anillos inferiores de la estructura.

El círculo de proveedores directos está integrado por empresas vinculadas a las terminales y por empresas independientes de gran tamaño, con capacidad financiera y tecnológica suficientes para participar en las tareas de ingeniería simultánea y para acompañarla una estrategia de internacionalización de sus clientes. Esta tendencia se traduce también en un proceso de creciente concentración y transnacionalización (a través de adquisiciones, fusiones o nuevos ingresos) de la industria autopartista en los diversos mercados productores.

Hay también transformaciones importantes en las cadenas de distribución: a) concentración de puntos de venta independiente en forma de grandes centros “multimarca”; b) iniciativa por parte de las terminales de diversificar su presencia en canales de financiamiento y de prestación de servicios en general.

1.1.2 Nuevos mercados emergentes

La internacionalización de la producción de automóviles sigue dos lógicas principales: a) la explotación de proximidad con los grandes mercados consumidores, para disminuir costos de transporte y distribución; b) la implementación, efectiva o potencial, de restricciones al ingreso de vehículos importados. En función de estos factores, los flujos de comercio ocurren principalmente en el interior de bloques regionales o entre países que mantienen acuerdos comerciales en este sector.

En los años noventa los países en desarrollo fueron los principales sitios de localización de las inversiones de las terminales, este movimiento tiende a ser acompañado por los proveedores de autopartes, que siguen a sus clientes en las nuevas localizaciones; las terminales japonesas continuaron con su inversión principalmente en Asia y las norteamericanas y europeas concentraron sus inversiones en América Latina y la periferia europea.

Las terminales coreanas (con participación accionaria de empresas norteamericanas, europeas o japonesas y fuertemente dedicadas a la exportación) iniciaron igualmente un proceso de internacionalización de su producción. Su patrón de expansión está basado en la instalación en países en desarrollo de unidades de montaje relativamente pequeña, con

armado del tipo CKD² u SKD³ y destinada al abastecimiento de los respectivos mercados internos.

China e India presentan características que los diferencian de los otros países asiáticos productores de automóviles, en la medida en que cuentan con grandes mercados potenciales capaces de absorber gran parte de la producción doméstica; de este modo, pueden sustentar la instalación de bases de producción de dimensiones significativas, sin depender de exportaciones en gran escala. En ambos casos, además, hay regulaciones específicas de acceso al mercado.

En América destacan dos iniciativas de integración, el TLC de México con Estados Unidos y Canadá y el MERCOSUR, que han tenido un fuerte impacto sobre la reestructuración de la industria automotriz. En ambos casos se incorporaron regulaciones especiales que, en esencia, otorgaron un tratamiento preferencial a la producción automotriz subregional.

Este proceso significó la reestructuración efectiva de las industrias de México, Argentina y Brasil, las cuales mejoraron sus indicadores de producción y desempeño, modernizaron sus instalaciones y alcanzaron niveles más altos de productividad y competitividad internacional.

Los cambios en el producto y en la lógica de producción de las terminales redefinen también los estándares de producción en el sector autopartista. En primer lugar, en algunos casos se modifica el producto mismo, pues tiende a desarrollarse como subconjuntos. Y luego, en general, aumentan fuertemente las exigencias de calidad, escala, costos y plazos de entrega.

² El Kit para ensamblaje/Kit de montaje, Complete Knock Down (CKD), en inglés, es un sistema logístico mediante el cual se consolidan en un almacén todas las piezas necesarias para armar un aparato funcional. En la industria automotriz, este término se usa cuando la producción de automóviles completamente desmontados, es entregada a una planta que se dedica a su ensamblaje, en conjuntos que vienen listos para ser ensamblados, los cuales son dedicadas a su exportación

³ El término SKD, Semi-Completely Knocked-down (SKD), surgido recientemente; ahora se conoce por ser la forma en la cual se entregan ahora como kits-semi-ensamblados, con lo cual se refiere a un kit que viene casi completo. La producción de los componentes como partes plásticas, componentes eléctricos, y hasta el habitáculo y otras partes mecánicas, se encomienda a productores que tienen como base el país al cual es exportado el auto en su conjunto

En este sentido, las firmas autopartistas que son proveedoras de las automotrices a escala internacional presentan algunas ventajas decisivas sobre los fabricantes locales, en la medida que pueden haber ya desarrollado y provisto a la corporación las partes requeridas para los modelos nuevos; este factor explica en gran medida el ingreso de nueva inversión internacional al sector autopartista, en muchos casos a través de un proceso deliberado de importación de proveedores por parte de las montadoras.

1.1.3 Evolución del sector automotriz en el mundo

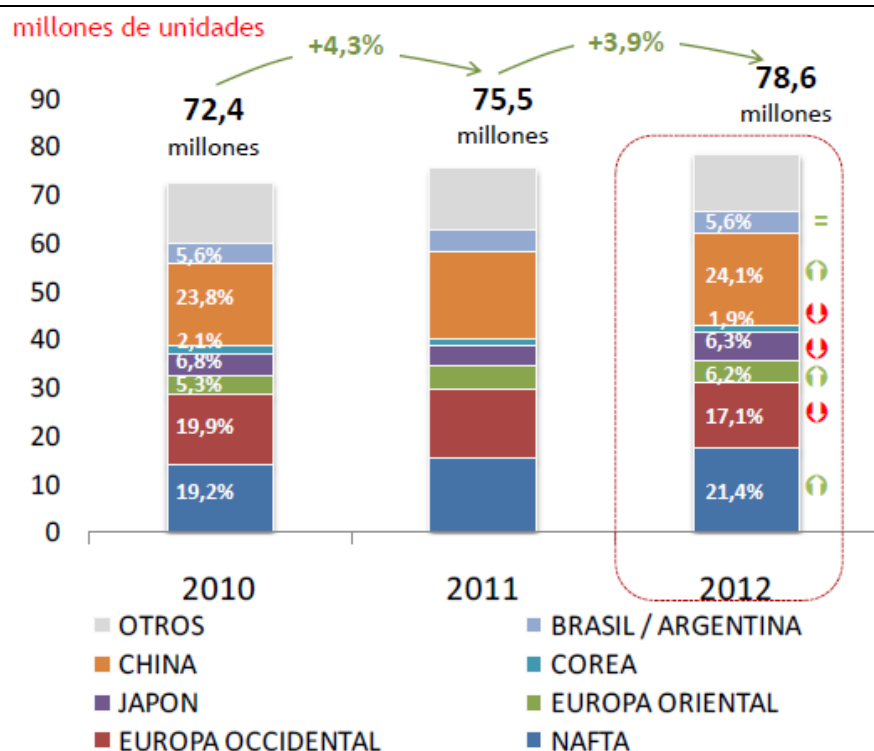
En el escenario macroeconómico global de largo plazo para el año 2020 se pronostica un cambio importante en el equilibrio global del poder económico en donde China superará a EE.UU., como la mayor economía del mundo, y de las 10 economías más grandes, 5 serán emergentes.

Actualmente Europa como EE.UU., enfrentan importantes desafíos en su escenario de mediano plazo, en donde Europa busca cómo sobrevivir a la unión monetaria, en un contexto de disparidades estructurales y EE.UU., cómo va a bajar el peso de la deuda, sin herir la recuperación económica.

Las perspectivas para las economías emergentes continúan favorables en donde el grupo de estos países continuará en crecimiento por encima de los desarrollados de esta forma, las mismas seguirán ganando lugar en el crecimiento mundial. El mercado latinoamericano es de gran atractivo por la expectativa que la liquidez se mantenga elevada, al menos hasta fines de 2014.

La figura siguiente muestra un comparativo de la venta de vehículos en el mundo entre los años 2010, 2011 y 2012 frente a los principales mercados actuales.

Figura N° 1: Venta de vehículos en el mundo

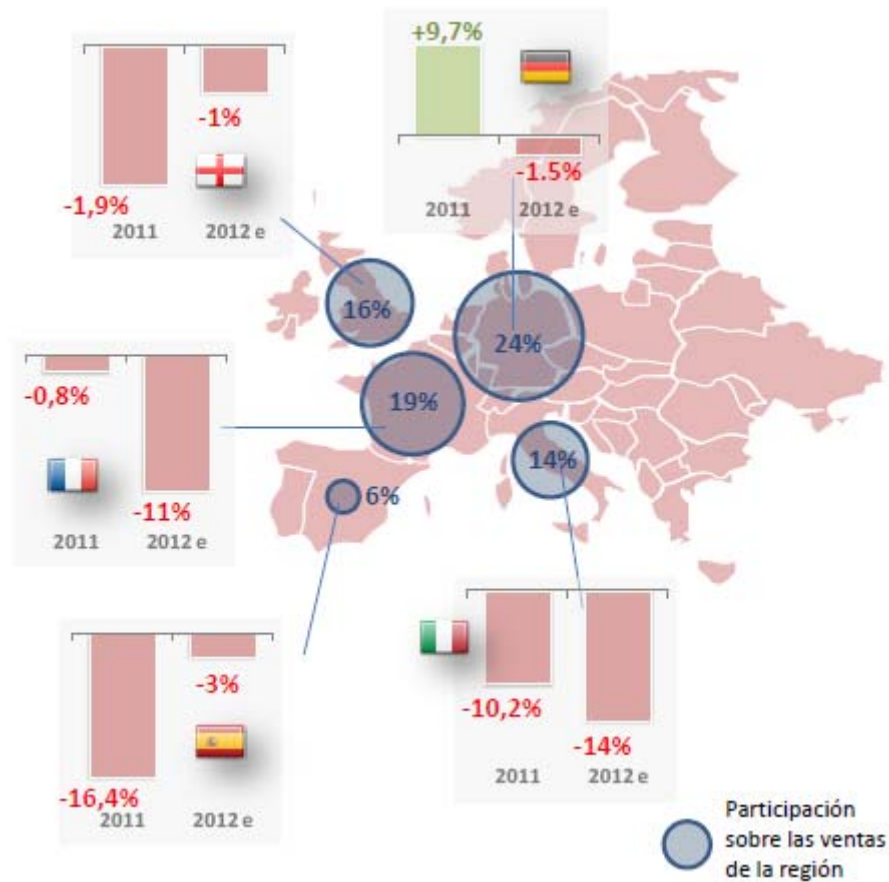


Fuente: Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores, ALADDA

La figura anterior muestra el dinamismo del mercado automotriz mundial, en donde, el incremento o pérdida de ventas depende de varios factores que influyen en el desarrollo de los países como son las crisis económicas, barreras de ingreso y salida, atraktividad para invertir en los mercados. El año pasado el mercado automotriz mundial comenzó a retomar la senda del crecimiento. Las ventas en el mundo crecieron 4,3% en 2011 y en 2012 fue 3,9%, pues se proyectaron vender 78,6 millones de unidades, la cual es una perspectiva que genera un crecimiento aceptable para los próximos años.

En el año 2012 existió incremento en los mercados de China, Europa Oriental y los integrantes de NAFTA; mientras los mercados que perdieron ventas con referencia al 2011 son los de Corea, Japón y Europa Occidental.

Figura N° 2: Venta de automóviles en Europa

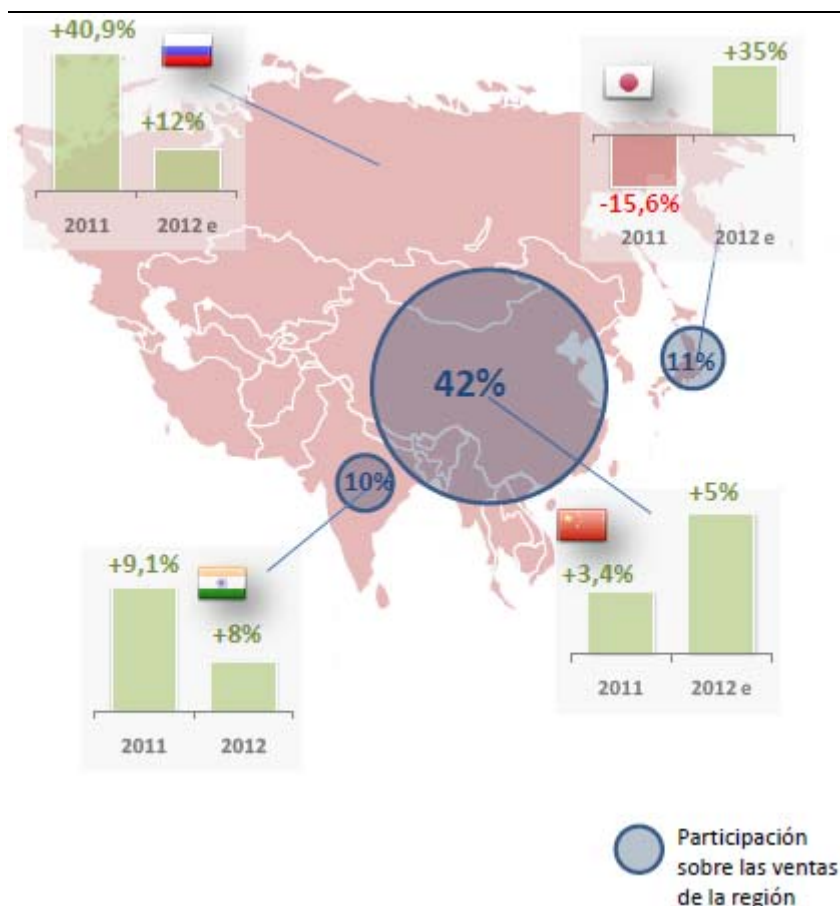


Fuente: Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores, ALADDA

La figura anterior nos muestra el desarrollo del sector automotriz en Europa, en el año 2011 las ventas cayeron 0,6% y el 2012 el escenario es aún más complicado, con una caída cercana al 6,8%. Toda Europa muestra esta tendencia y enfrenta el desafío de mantenerse o crecer pero en base al mercado externo. Al igual que en 2011 las exportaciones impulsan la producción de la región. En 2011 fue +4% y en el 2012 registró un nivel similar.

Ventas en Europa Occidental para el año 2012 se estimaron en 13,4 millones (-6,8%), mientras las ventas en Europa Oriental al 2012 llegarían a 4,8 millones (-0,8%).

Figura N° 3: Venta de automóviles en Asia



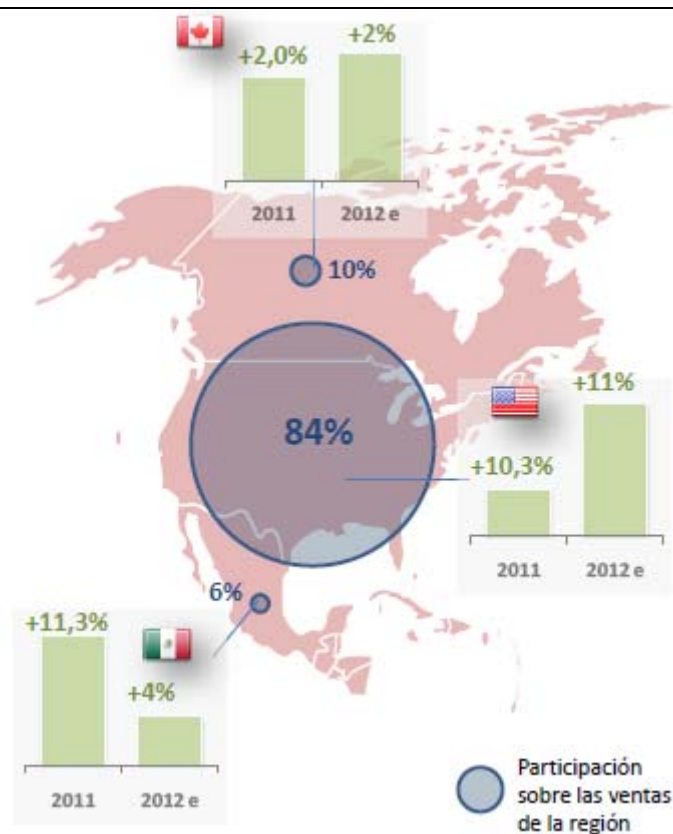
Fuente: Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores, ALADDA

Dos de los tres mercados más importantes de Asia tuvieron también buenas perspectivas para el 2012 y empujaron las ventas globales hacia el crecimiento.

Se destaca Japón debido a la salida del problema con el tsunami alcanzó unas ventas de 4,9 millones un incremento del +20% en referencia al año anterior.

En el 2012, China continuó siendo el mayor mercado mundial con un crecimiento del 5% y alcanzó los 18,9 millones de unidades, también se consolida como el mayor productor mundial con perspectivas para producir casi 26 millones de vehículos para 2016. India, por su parte, se mantiene en una senda de crecimiento que la llevaría a las 4,2 millones de unidades en 2013.

Figura N° 4: Venta de automóviles en América del Norte



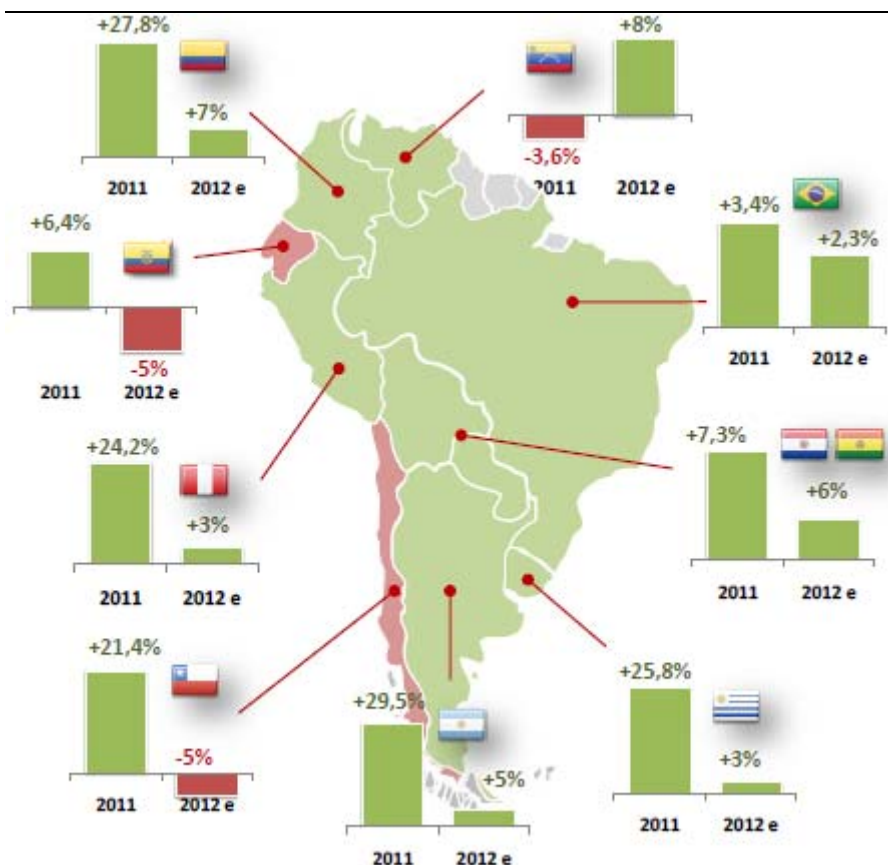
Fuente: Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores, ALADDA

En esta región, América del Norte se estima 16,8 millones de ventas, sus perspectivas de crecimiento son cercanas al 10,1% para 2012, luego de un 2011 que fue 9,4% mayor al año anterior. La suerte de esta región depende en gran parte de USA.

Si bien el mercado estadounidense muestra un dinamismo importante, las cifras de ventas precrisis no se recuperarán en el corto plazo. En cuanto a la producción, se espera que este año crezca en torno al 6% debido a la recomposición de *stocks* perdidos a partir del tsunami en Japón.

México continuó con problemas serios para recuperar el dinamismo precrisis, en el 2012, las ventas internas crecieron menos de 5%, esta región, sin embargo es una de las cuáles sostuvieron el crecimiento de las ventas globales en el 2012.

Figura N° 5: Venta de automóviles en América del Sur



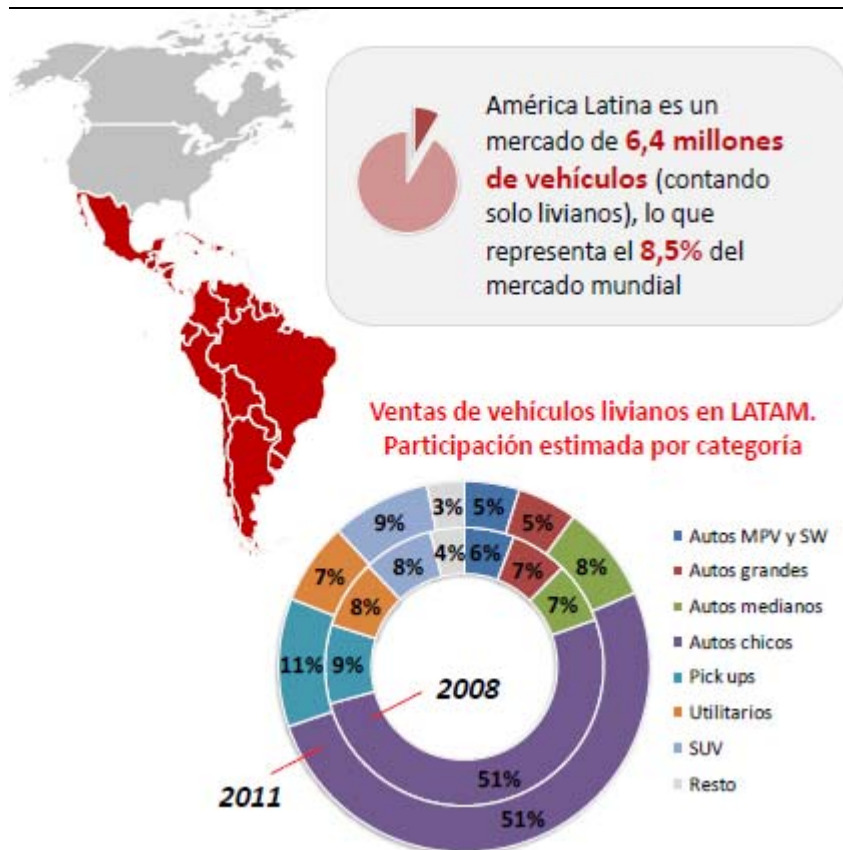
Fuente: Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores, ALADDA

En la región de Sudamérica, el escenario para las ventas mostró en el 2012 desempeños dispares, pero con un resultado global positivo. El patrón común es un crecimiento menor, pero todos, salvo Chile y Ecuador que presentan decrecimiento.

La cifra para Sudamérica es de 5,3 millones de vehículos livianos en 2011, el crecimiento para el 2012 fue de apenas 3%.

Este mercado sudamericano es muy atractivo para las multinacionales por el dinamismo que presenta el mismo, y hoy actualmente ya existen grandes plantas ensambladoras de estas marcas en los países: Colombia, Ecuador, Venezuela, Argentina y Brasil.

Figura N° 6: Composición según el tipo de vehículos en América Latina

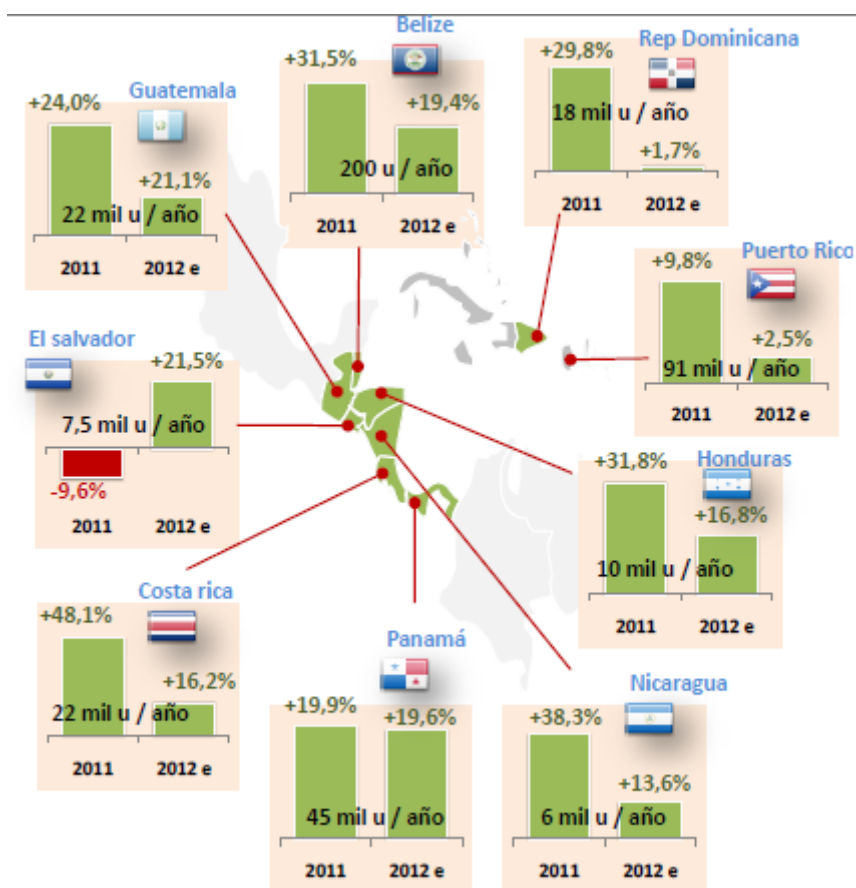


Fuente: Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores, ALADDA

En el continente Sudamericano prevalecen los autos sobre los otros tipos de vehículos, es así que para el año 2011 los autos pequeños son el 51% del mercado total, seguido están las camionetas o *pick ups* con el 11%, y el tercer segmento más grande es el de los SUV por las utilidades que presenta con un 9% del mercado.

Dentro de las marcas las líderes en este segmento están Chevrolet con 18,7%, Volkswagen 16%, Fiat 16,5%, Ford 8,5%, Renault 5,2% y Toyota 5,0% y son las principales marcas que se comercializan y tienen gran efecto en este mercado.

Figura N° 7: Venta de automóviles en Centroamérica



Fuente: Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores, ALADDA

Al analizar la figura anterior podemos ver que el escenario macro para la región de Centroamérica sigue como positivo y aunque las tasas de crecimiento son modestas, se mantienen estables. Sin embargo, este escenario no es homogéneo para todos pues los países con mayor número de ventas de vehículos son: Puerto Rico, seguido de Panamá, Guatemala y Costa Rica, lo cual representa el 80,71% de las ventas de esta región. El mercado total de la región de Centroamérica es muy modesto, se comercializaron 223 mil vehículos livianos en el 2011.

1.1.4 Análisis de variables del entorno general

Tabla N° 1 Variables del entorno en general

VARIABLES BÁSICAS	FACTORES RELEVANTES	O/A
Económico	Créditos comercial Pymes con tasa del 11,83%	O
Económico	Tasa de inflación entre las mejores de la región con 4,16%	O
Económico	Menor inversión extranjera debido a los impuestos crecientes por parte del Fisco	A
Económico	Aumento de impuestos a vehículos nuevos y usados como medidas ambientales no bien fundamentadas.	A
Político- Legal	Incremento del sector automotriz por las facilidades para acceso a créditos para adquisición de los mismos	O
Político- Legal	Aumento del control del poder por parte del gobierno	A
Político- Legal	Aumento en los costos de importaciones: ISD, almacenajes, bodegajes, eliminación subsidios de combustible para los aviones y aeropuertos con costos elevados.	A
Político- Legal	Prohibiciones de importaciones en algunos ítems de las subpartidas como medidas de salvaguardia	A
Político- Legal	Poca relaciones con gobiernos de importantes países productores de repuestos automotrices y terminación de tratados comerciales como ATPDEA, SGP, etc.	A
Social	El auto como parte del estilo de vida de los ecuatorianos	O
Tecnológicos	Sistema ECUAPASS agiliza los procesos de importación y exportación	O
Tecnológicos	Fácil acceso a nuevas tecnologías en equipamiento automotriz	O

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO PARTICULAR DE LA EMPRESA

A continuación se presenta un resumen de la industria automotriz en el Ecuador, su evolución, tendencias, características y segmentos que permitirán entender este mercado tan importante para nuestro país. Después se analizan los factores relevantes en cada una de las cinco fuerzas de la competencia, de acuerdo con el esquema de análisis del marco industrial propuesto por Michael Porter.

1.2.1 Sector automotriz ecuatoriano

El presente análisis sectorial Automotriz y Autopartes hace referencia a las principales variables que intervienen alrededor del sector automotriz ecuatoriano, tales como: producción nacional, exportación, importación y ventas de los rubros principales que forman parte de esta industria.

El sector automotor en Ecuador tiene una participación muy importante en la economía del país por los ingresos que genera; se estima que el aporte al Fisco del sector por los impuestos aplicados a esta industria bordea los USD 400 millones. Además, es fuente de numerosas plazas de trabajo, pues alcanza cerca de 25.000 puestos de trabajo en las actividades directas e indirectas relacionadas con este sector; cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización.

El 2012 fue un año de ajustes para el sector automotor ecuatoriano. Se identifica a un primer semestre muy bueno, versus los últimos seis meses complicados. El ritmo de ventas se fue desacelerando después del 15 de junio, cuando entró en vigencia la fijación de cupos para la importación de vehículos, por compañía. Antes de esa fecha, en Ecuador se vendían 10.259 unidades en promedio por mes, mientras que después fueron colocados 9.145 vehículos, según la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA). Esas cifras a noviembre último muestran una caída de 16% en ventas por unidades. Aunque la curva de ventas ha decrecido, la de inversiones mantuvo su ritmo tal como se planificó desde inicios de año, o antes.

Los factores que también influyeron para que el año no cerrara de manera satisfactoria: la vigencia de la Ley Hipotecaria, en donde a su criterio se filtraron equivocadamente reglas para la venta de carros; así como la reducción de cupos para tarjetahabientes. La Ley para la Regulación de los Créditos para Vivienda y Vehículos (o Hipotecas) entró en vigencia el 26 de junio pasado, con la cual quienes no puedan pagar los créditos de casas y vehículos (únicos para uso familiar) pueden extinguir la deuda con la devolución del bien. Hay concesionarias que aún ofrecen acceso a crédito con pago inicial de 30%, pero eso dependerá del historial crediticio y del nivel de cupo que los bancos hayan detectado por cada usuario, los créditos se restringen.

1.2.1.1 Características del sector ecuatoriano

El *boom* de la producción automotriz en Ecuador empezó en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas. En la actualidad, la contribución de la industria automotriz tiene un gran peso en el aparato económico nacional.

En Ecuador, se han ensamblado vehículos por más de tres décadas, en el año 1973 comenzó la fabricación de vehículos, con un total de 144 unidades de un solo modelo, conocido en aquel entonces como el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. En la década de los años setenta, la producción de vehículos superó las 5.000 unidades.

En el año 1988 con el Plan del Vehículo Popular la producción se incrementó en un 54,21%, pasó de 7.864 vehículos en 1987 a 12.127 vehículos en 1988. Cuatro años más tarde, se perfeccionó la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, se abrieron las importaciones de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda que conforman la cadena productiva ecuatoriana de al menos 14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación CIIU, entre las cuales se destacan la metalmecánica, petroquímica (plástico y caucho), servicios y transferencia tecnológica.

En la actualidad, la presencia de empresas multinacionales en Ecuador, han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas de autopartes y de ensamblaje de automóviles, lo cual se ve reflejado en el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria automotriz ecuatoriana.

De esta manera, la industria de ensamblaje ha brindado la oportunidad de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo cual genera a su vez un encadenamiento productivo en la fabricación de otros productos relacionados con los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos.

1.2.1.2 Descripción de productos y elaborados del sector

La industria automotriz del país comprende los vehículos completamente armados (CBU) o en partes para ser ensamblados (CKD).

Principales productos de la industria automotriz ecuatoriana:

- Vehículos: automóviles, camionetas, todoterreno, buses, SUV's (Vehículo Deportivo Utilitario) y Vans (furgonetas)
- Repuestos, tales como: accesorios, colisión, desgaste, eléctricos y mantenimiento
- Llantas o neumáticos
- Motos

El sector automotriz del Ecuador se concentra en la sierra centro norte del país; está conformado principalmente por 4 ensambladoras (AYMESA, OMNIBUS BB, MARESA, CIAUTO); las cuales producen automóviles, camionetas y todoterreno, los mismos que están clasificados como vehículos destinados al transporte de personas y mercancías. Estas empresas tienen sus plantas de ensamblaje en las ciudades de Quito y Ambato.

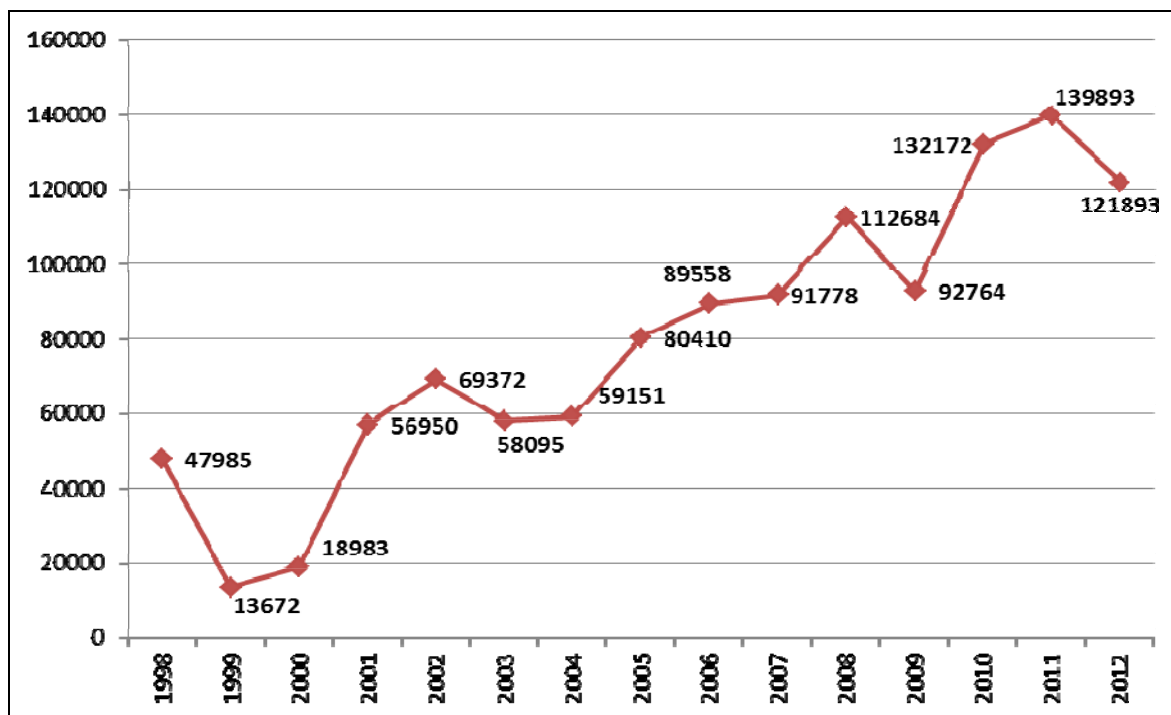
De igual forma, las empresas del subsector de autopartes, están localizadas en la provincia de Pichincha, concentradas en su mayoría en la ciudad de Quito alrededor de las tres plantas ensambladoras más importantes. La ubicación estratégica tanto de las ensambladoras como de las empresas autopartistas se debe básicamente a la reducción en los costos de logística. Adicionalmente, una pequeña parte de los proveedores de autopartes están ubicados en la provincia de Tungurahua, gracias a la mano de obra calificada y de bajo costo del lugar.

1.2.1.3 Análisis de la industria automotriz ecuatoriana

La industria automotriz es un mercado que ha tenido grandes cambios; una clara muestra describe la figura siguiente, en donde se aprecia un crecimiento interesante en menos de 10

años, al duplicar las unidades vendidas; esto responde a la cultura ecuatoriana frente a mejorar su estilo de vida.

Figura N° 8: Historial de ventas de vehículos en Ecuador (unidades).



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

Los cambios en las políticas de nuestro gobierno han generado cambios importantes en la procedencia de los vehículos; es así hoy existen 4 ensambladoras de autos AYMESA, OMNIBUS BB, MARESA, CIAUTO de primera tecnología que funcionan en nuestro país. La brecha entre importaciones y ensamblaje nacional es menor cada año, una clara muestra fue el año 2012 con 57,75% de autos importados y el 42,25% autos con ensamblaje nacional y se estima que esta brecha se mantenga para los próximos años.

Es fundamental analizar el desarrollo del mercado automotriz ecuatoriano por sus segmentos, en donde el comportamiento de preferencias de los usuarios ha cambiado; una muestra es el gran aumento en las ventas de los todoterreno debido a su doble utilidad, diseños, economía y confort. El segmento que lidera es el de automóviles, seguido por Todoterreno y en tercer lugar están las camionetas. La evolución de todos los segmentos es positiva pues muestra crecimientos importantes para los próximos años, la tabla de segmento de vehículos nos muestra un mayor detalle:

Tabla N° 2 Segmentos de vehículos en el Ecuador

AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	SUV'S	VAN'S	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
2001	22.936	13.765	13.541	1.431	5.277	56.950
2002	29.296	16.103	12.910	2.664	8.399	69.372
2003	27.565	14.113	9.050	2.947	4.420	58.095
2004	28.474	14.198	10.009	2.372	4.098	59.151
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	6.280	80.410
2006	42.932	19.251	15.968	1.563	9.844	89.558
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	10.867	91.778
2008	46.846	27.963	22.710	2.207	12.958	112.684
2009	35.869	21.336	24.727	1.895	8.937	92.764
2010	57.278	27.808	32.972	3.702	10.412	132.172
2011	62.585	27.469	31.712	5.678	12.449	139.893
2012	53.526	23.922	27.118	4.463	12.417	121.446

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

La participación de los segmentos por tipos de vehículos en el mercado ecuatoriano está liderado por los automóviles en un 44%, los todoterreno han avanzado al segundo lugar con un 22,33% de las ventas, las camionetas actualmente están en tercer lugar con un 19,70%, los camiones y buses ocupan el cuarto lugar con un 10,22% seguido finalmente por las Vans con 3,7% del mercado.

Es fundamental comparar las tendencias de los segmentos de este mercado para entender y analizar los cambios que ha sufrido en un tiempo determinado. En referencia a los automóviles ha existido un crecimiento importante en el año 2005 donde alcanzó 41.695 unidades y desde ahí se ha mantenido relativamente un crecimiento no tan amplio pues el año 2012 llegó a vender 53.526 unidades.

Los autos todoterreno en menos de 10 años han triplicado las unidades vendidas, es un segmento que tiene mayores proyecciones de crecimiento dentro del mercado automotriz ecuatoriano por las ventajas que hoy presentan estos modelos, costo/beneficio que generan seducen a sus clientes.

Las camionetas ocupaban el segundo lugar como segmento del mercado automotriz pero actualmente se han desplazado a un tercer lugar; las razones son que al momento de elegir

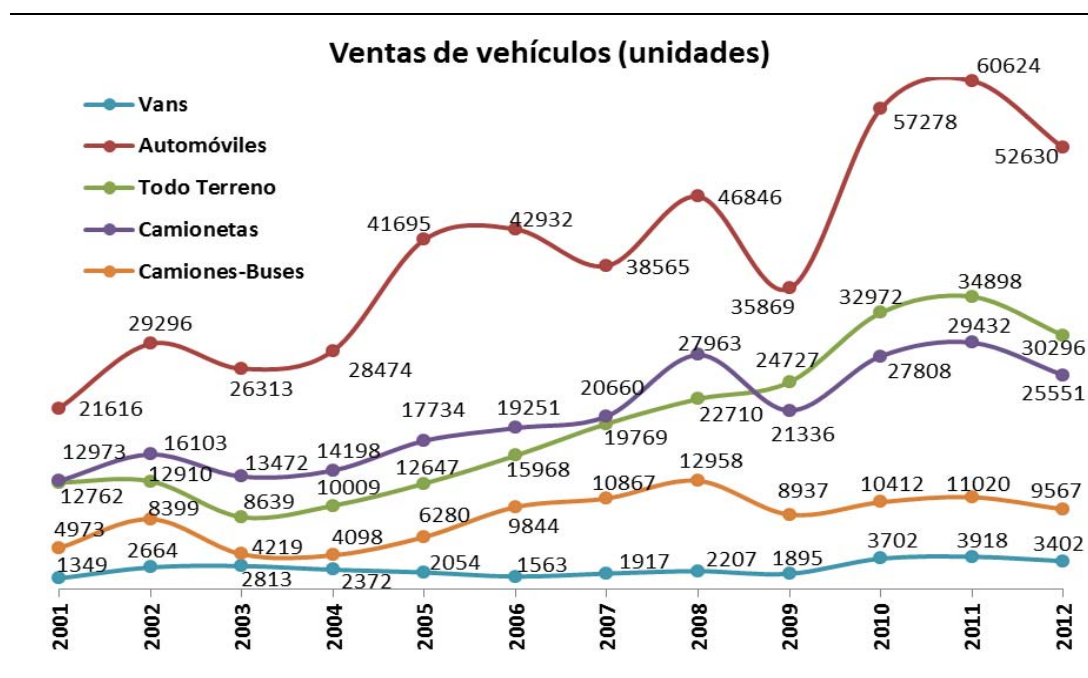
un tipo de vehículo en su mayoría cubren las mismas necesidades los todoterreno con la ventaja que pueden adaptarse para carga y como vehículo familiar; las camionetas siempre tendrán un porcentaje alto de participación en el mercado por ser dedicadas principalmente al comercio de los ecuatorianos.

Las Vans son un segmento que no tiene mayor participación en el mercado ecuatoriano, actualmente han tenido un crecimiento cerca de 4.463 unidades al año 2012; esto responde a que en su mayoría brindan beneficios de ahorro de combustible por sus nuevos sistemas de inyección diesel, acompañado de mejoras en sistemas de alimentación con turbos *intercooler*, hacen que sean hoy rápidos y menos contaminantes, en su mayoría son usados por empresas que brindan servicios de transporte.

Un segmento que ha crecido en el medio ecuatoriano es el de los camiones y buses, las renovaciones continuas por reglamentación hacen más dinámico a este segmento; una razón que afirma el crecimiento responde a la existencia de respaldo por parte de los concesionarios en servicios posventa con talleres y repuestos de primera.

A continuación se muestra una figura comparativa de todos los segmentos de autos en Ecuador con sus tendencias:

Figura N° 9: Tendencia de autos en el Ecuador



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

Para el giro de esta empresa es importante determinar la antigüedad del parque automotor ecuatoriano, donde el 64% no superan los 15 años de vida útil, lo cual demuestra ser un mercado moderno en referencia a otros países de Latinoamérica. El mercado automotriz ecuatoriano tiene 13,26 años de antigüedad, siendo un mercado que está renovando cada vez su flota vehicular con autos modernos, más económicos y ecológicos.

La antigüedad de un mercado muestra las necesidades para determinar qué tipo de servicio puede ser más efectivo, para el año 2012 este mercado estuvo conformado por 1'952.163 vehículos, en donde están incluidos tanto nuevos como usados.

También es indispensable estudiar la composición por marcas de autos en el Ecuador, la tabla siguiente nos muestra estas informaciones para un mayor análisis.

Tabla N° 3 Parque Automotor Ecuatoriano al año 2012

ANTIGÜEDAD	N° DE VEHÍCULOS	PORCENTAJE
Menor a 1 año	131.125	6,72%
De 1 a 5 años	613.380	31,42%
De 5 a 10 años	350.649	17,96%
De 10 a 15 años	159.860	8,19%
De 15 a 20 años	227.215	11,64%
De 20 a 25 años	112.672	5,77%
De 25 a 30 años	54.699	2,80%
Más de 30 años	302.563	15,50%
TOTAL	1.952.163	100,00%

Edad promedio del parque automotor nacional 13,26 años

Parque automotor nacional por marca

Marca	Total
CHEVROLET	652.330
TOYOTA	162.249
HYUNDAI	138.194
MAZDA	128.248
FORD	126.594
NISSAN	116.751
KIA	71.876
SUZUKI	59.927
VOLKSWAGEN	56.107
HINO	51.757
MITSUBISHI	50.064
RENAULT	31.798
FIAT	31.052
LADA	24.147
MERCEDES BENZ	23.305
OTRAS	227.764
Total general	1.952.163



33% Chevrolet
8% Toyota
7% Hyundai
7% Mazda
6% Ford
6% Nissan
4% Kia
3% Suzuki
3% Volkswagen
3% Hino
3% Mitsubishi
2% Renault
2% Fiat
1% Lada
1% Mercedes Benz
12% Otras

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

Otro factor clave a ser analizado es el de las importaciones de los repuestos automotrices en los últimos años; la tabla siguiente detalla separados los valores de unidades, valor CIF, valor FOB y peso en Kilos. La tabla de importaciones anuales de repuestos automotrices abajo muestra una disminución en unidades para el año 2010, razón que responde a las medidas de gobierno como son las salvaguardias y cupos en algunas subpartidas.

Tabla N° 4 Importaciones anuales de repuestos automotrices al año 2010

<i>AÑO</i>	<i>UNIDADES</i>	<i>CIF</i>	<i>FOB</i>	<i>PESO KILOS</i>
2003	63'145.559	92'194.262	86'658.935	14'356.744
2004	68'364.398	56'350.202	51'904.721	8'833.830
2005	84'776.898	143'567.190	133'010.235	20'937.853
2006	91'315.352	167'086.230	156'263.935	24'178.696
2007	93'753.894	159'861.242	150'032.841	19'506.572
2008	85'276.970	192'417.108	180'163.339	23'579.684
2009	58'062.882	184'627.935	174'834.930	20'205.872
2010	54'551.025	217'929.533	205'322.589	22'896.659

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

Es indispensable segregar las importaciones de los repuestos automotrices para determinar el segmento que influye directamente en el presente proyecto, el mismo que está conformado por desgaste, eléctricos y de mantenimiento que son el giro de la empresa y son estos repuestos los que comercializa actualmente la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; a continuación se detalla todos los segmentos con sus valores:

Tabla N° 5 Importaciones anuales de repuestos automotrices por segmento al año 2010

<i>SEGMENTO</i>	<i>UNIDADES</i>	<i>CIF</i>	<i>FOB</i>	<i>PESO NETO</i>
Accesorios	435.869	7'284.983	6'801.997	518.327
Colisión	3'031.924	40'176.826	36'343.236	4'182.471
Desgaste	9'093.659	119'279.232	113'713.127	12'958.504
Eléctricos	10'048.584	23'327.530	22'413.625	1'460.767
Mantenimiento	31'940.989	27'860.962	26'050.604	3'776.590
TOTAL	54'551.025	217'929.533	205'322.589	22'896.659

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

1.2.2 Dimensiones del entorno particular de la empresa

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las

condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una Organización en el sector y en los mercados que lo componen.

La intensidad de la competencia entre las firmas varía ampliamente de una industria a otra. De acuerdo con Porter (1980), la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas; a continuación se presenta el modelo simplificado, que representa la estructura del sector.

1.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los proveedores existen buenas relaciones comerciales en las cuales se opera bajo la modalidad de crédito directo en los plazos de 30 y 60 días.

En caso de proveedores extranjeros son compras con crédito 30 días, y la principal dificultad radica en reconocimiento de garantía por costos de envíos; a continuación se detallan los principales proveedores actuales:

Proveedores nacionales:

- Tecnova S.A.- Repuestos Bosch
- Ecuatoriana de Baterías.- Baterías Elektra
- Inverneg S.A.- Filtros, aceites
- Importadora Wilmar.- Repuestos eléctricos
- Giahán Ecuador Cía. Ltda.- Filtros, refrigerantes
- Distribuidora Garcés.- Repuestos eléctricos
- Moldpartes S.A.- Repuestos eléctricos
- Importadora Jara Rosales Jardosa S.A.- Repuestos eléctricos

Proveedores extranjeros:

- Porter Industries Inc.
- Tradex International Miami

Tabla N° 6 Poder de negociación de los proveedores

Elementos relevantes	Efecto sobre su empresa
Costos de los cambios de los proveedores en la industria	Sí existen dificultades en cambios de proveedores especialmente porque cada uno mantiene una exclusividad en la marca de sus productos.
Presencia de recursos sustitutos	Sí existen productos sustitutos en los repuestos automotrices provenientes principalmente de China, pero su calidad no es la mejor.
La empresa no es un importante cliente para el grupo del proveedor	Sí es un grupo importante para los proveedores, al ser distribuidores exclusivos y encargarse de abrir nuevos mercados dentro de la zona.
El producto del proveedor constituye un suministro importante para el negocio del comprador	Es parte del giro de la empresa y son de vital importancia los productos.

1.2.2.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes son la razón de toda empresa o negocio, son ellos los que proporcionan los ingresos a través de las ventas de productos y servicios, y con estos recursos se logra el crecimiento y supervivencia del personal y de los dueños de la empresa. Es así que, para Valencia & Valencia Cía. Ltda.; los clientes son lo más importante y su objetivo principal es el ofertar un servicio de calidad y oportuno.

Los clientes de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; representan las empresas públicas, privadas y todos aquellos ciudadanos particulares de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto que habiten en las principales áreas urbanas de la ciudad y del país.

Tabla N° 7 Poder de negociación de los compradores

Elementos relevantes	Efecto sobre su empresa
Los clientes suponen un gran volumen de las ventas del vendedor	Los clientes finales constituyen para la empresa alrededor del 60% de sus ingresos
Los productos que vende son diferenciados	Los productos automotrices tienen alto grado de diferenciación por su uso y aplicación
Compradores tienen pocos costes de cambio	Al ser productos con único uso, los costos de cambio son altos entre un repuesto genérico y un original
Los compradores tienen pocos beneficios	El principal beneficio es la tecnología con la cual el producto está desarrollado y eso se relaciona directamente con la marca
Identidad de marca	La marca es el respaldo de los clientes al comprar un repuesto automotriz, la marca Bosch es una multinacional

1.2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Existen empresas de Quito y Guayaquil que ingresan a nuevos mercados como son las ciudades pequeñas en búsqueda de subdistribuidores como forma de crecimiento empresarial, que puedan dar frutos en cierta forma en especial por abarcar mayor espacio en el mercado pero por su logística les ha sido complicado aumentar sus segmentos, así como por la falta de conocimiento del mercado.

Los principales nuevos competidores son:

- El Motor Cía. Ltda. (Ambato)
- Multiencendido Recordllanta (Quito)
- Frenoseguro Cía. Ltda. (Guayaquil)

Tabla N° 8 Amenaza de nuevos entrantes

Elementos relevantes	Efecto sobre su empresa
Economías de escala	Permiten el ingreso de nuevas marcas al mercado, con precios menores especialmente si son de China, la calidad no es la misma
Diferenciación del producto	En repuestos automotrices la diferenciación es mínima por su aplicación específica, aquí prima la garantía y respaldo de la marca
Requerimientos de capital	Se necesita de variedad en tipo de repuestos por marcas y vehículos, la inversión es alta
Acceso a la distribución	Los canales de distribución son propios de cada empresa, si existen empresas dedicadas al transporte de mercaderías desde distintas ciudades
Costo de cambio de proveedor	La exclusividad en las marcas de repuestos hacen difícil la búsqueda de nuevos proveedores y su costo de cambio es alto

1.2.2.4 Competencia de las empresas rivales

Para Valencia & Valencia Cía. Ltda.; la presencia de competidores en el mercado obliga a enfrentar con éxito cada desventaja que presente la competencia.

En la ciudad de Latacunga la principal forma de competencia se basa en el factor precio, mientras en las ciudades como las del Oriente se basa en diversidad de productos.

La rivalidad en el mercado de Latacunga es alta por la existencia de competencia con los mismos productos, mientras en otros mercados donde relativamente son nuevos la rivalidad es muy baja.

Tabla N° 9 Competencia de las empresas rivales

Elementos relevantes	Efecto sobre su empresa
Crecimiento de la industria	Se trata de un mercado con mucho potencial de crecimiento, la tasa de motorización ecuatoriana es aún baja (8,03 hab / veh) al año 2011.
Valor agregado	La atención personalizada, con asesoramiento y conocimientos de la rama transmiten mayor seguridad al cliente.
Identidad de la marca	El reconocimiento de la empresa en el medio permite el acceso a nuevos clientes
Costos de cambio	Un cliente insatisfecho es una gran pérdida para la empresa, la propaganda de boca en boca prima en este sector.

1.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

En este factor el riesgo es mínimo por ser productos fundamentales para el funcionamiento correcto de un vehículo, hay diversidad de marcas pero existen marcas muy bien posicionadas en el medio ecuatoriano como es el caso de la marca Bosch.

La percepción de la gente ha cambiado en los últimos tiempos por lo cual al momento de comprar buscan calidad y garantía en sus repuestos para no tener inconvenientes futuros en sus vehículos.

Tabla N° 10 Amenaza de productos sustitutos

Elementos relevantes	Efecto sobre su empresa
Influencia de los precios de los productos o servicios sustitutos	En la línea automotriz no existen productos sustitutos, cada repuesto tiene su aplicación específica
Costos de cambios	Aparentemente existe un ahorro en la compra de otras marcas que no van a dar el mismo beneficio que un repuesto de buena calidad
Constancia de los compradores a sustituir	Es indispensable la compra de un repuesto cuando este tiene defectos por uso o fabricación

1.2.3 Análisis de la competencia

Para nuestra investigación usaremos la matriz del perfil competitivo que cuenta con diez factores claves del éxito en la industria al comparar con las empresas que están en crecimiento dentro del mercado ecuatoriano con la distribución de repuestos, accesorios y partes de vehículos.

La empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; debe enfatizar en mejorar los factores 1,3,7,10 que son debilidades menores. La empresa líder es *Recordllanta* con 3.01 puntos obtenidos en la matriz de perfil competitivo, y es una clara realidad, pues es la empresa que mayor cobertura en el mercado actualmente posee; la tabla siguiente muestra los resultados obtenidos:

Tabla N° 11 Análisis de la competencia

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO			V & V Cía. Ltda.		Recordllanta		El motor Cía. Ltda.		Frenoseguro	
#	Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Participación de mercado	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45	4	0,60
2	Capacidad financiera	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28
3	Capacidad y manejo de bodegas	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	2	0,06
4	Calidad del producto	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
5	Ubicación de la empresa	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08
6	Calidad del servicio al cliente	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14
7	Capacidad tecnológica	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28
8	Competitividad de precios	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	2	0,40
9	Diversidad de productos	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	3	0,21
10	Canales de ventas, cobertura	0,20	2	0,40	3	0,60	2	0,40	3	0,60
		1,00		2,96		3,01		2,87		2,95

1.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Después de analizar los entornos de la empresa en sus aspectos general y específico, se han determinado amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, y estos factores al ser exógenos, no son controlables por parte de la Organización, su solución no depende directamente de la intervención de la empresa, sino de otros factores igualmente no controlables. Por ello, una oportunidad una vez identificada, es para aprovecharla y una amenaza, en lo posible, para evitarla, mediante las potencialidades de la empresa.

En el medio externo, así como existen fenómenos que favorecen o dificultan el desarrollo empresarial, también existen agentes (personas–instituciones) que están interesados o se

oponen a que la empresa cumpla con sus objetivos. Aquellos agentes externos que por razones circunstanciales están interesados en el logro parcial o total de los objetivos de la empresa, se los considera aliados, con los cuales será importante analizar si favorece la implementación de alianzas estratégicas, para la maximización de resultados.

Además, los oponentes son quienes no desean el logro de ciertos objetivos y que muchas veces ni siquiera están interesados en la sobrevivencia de la empresa, por lo cual es imprescindible identificarlos, a fin de tomar las medidas necesarias para neutralizarlos; a continuación se muestra un resumen de las principales amenazas y oportunidades detectadas.

Tabla N° 12 Amenazas y oportunidades

ENTORNO	OPORTUNIDAD/AMENAZA		ACCIONES ESTRATEGICAS	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS U ORGANIZACIONES ALIADOS / Oponentes
PARTICULAR	Mercado automotriz ecuatoriano con proyecciones de crecimiento	O	Acceder a nuevos mercados nacionales en donde el nivel de competencia es menor y el factor precio no sea el más preponderante.	Nuevas Sucursales
	Acceso a líneas de crédito	O	Créditos Comercial Pymes con tasa del 11,83% siendo tasas bajas y muy atractivas para poder acceder.	Produbanco, Guayaquil
	Prohibiciones de importaciones	A	Especializarse en ciertos productos que sean de mayor demanda y alta rotación.	Empresa
	Tecnologías de fácil acceso	O	Establecer plan de inversión en equipos automotrices	Empresa
GENERAL	Tasa de motorización	O	La tasa de motorización ecuatoriana es aún baja (8,03 hab / veh), valor que esta encima del promedio de la región (más cercano a 6) y es un buen indicador de crecimiento para el país.	Gobierno
	Costos de importación en aumento	A	Aumento de: ISD, almacenajes, bodegajes, eliminación subsidios de combustible para los aviones, aeropuertos con costos elevados, sería recomendable ver otras opciones como la marítima.	Gobierno

2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa se crea el 18 de enero del 2008 como una Sociedad de Hecho, pero debido a los nuevos cambios jurídicos en el Ecuador, esta empresa decide constituirse como una Compañía Limitada, para poder así proveer sus servicios a empresas públicas y privadas al estar controlada por la Superintendencia de Compañías.

Valencia & Valencia Cía. Ltda.; nace jurídicamente el 19 de abril del 2011, tiene su matriz y centro de operaciones en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Tabla N° 13 Datos generales de la compañía

Nombre:	Valencia & Valencia Cía. Ltda.
Expediente:	138448
RUC:	0591722271001
Provincia:	Cotopaxi
Cantón:	Latacunga
Ciudad:	Latacunga
Calle:	Av. Marco Aurelio Subía
Número:	6-81.
Intersección:	Loja
Barrio:	Cdla. El Chofer
Teléfono:	32804915
E-mail:	valenciayvalencia@hotmail.es

Fuente: Superintendencia de Compañías

2.1.1 Tipo de negocio

Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios, es un resumen de

cómo una compañía planifica servir a sus clientes. El modelo de negocio, es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y desarrollo de un negocio; por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, etc.

Su rama de negocio es en el ámbito automotriz dedicada a la comercialización de partes y piezas de vehículos de inyección electrónica, así como venta de baterías para todo tipo de maquinaria y es distribuidor exclusivo de la marca Bosch para la ciudad de Latacunga y actualmente tiene propuestas de crecimiento en otras ciudades con el apoyo de la empresa Tecnova S.A.; representante de la marca Bosch; adicionalmente posee un taller que brinda mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo para vehículos multimarca de inyección electrónica.

La Compañía tiene como objeto social la prestación de servicios especializados en la rama de la mecánica automotriz a gasolina, diesel e híbridos en:

- Mantenimiento y reparación de sistemas de climatización
- Mantenimiento y reparación de sistemas de seguridad, airbags, sistemas de frenos antibloqueo y control de tracción
- Programación y reprogramación de llaves y módulos
- Diagnóstico computarizado del control del motor y diagnóstico de a bordo
- Mantenimiento y reparación de sistemas de inyección electrónica
- Mantenimiento, reparación e instalación del sistema eléctrico

Y, la comercialización de:

- Repuestos de inyección electrónica
- Baterías para todo tipo de maquinaria
- Accesorios automotrices

Esta empresa desde el año 2012 se dedica a la importación de repuestos automotrices desde los Estados Unidos, por lo cual es indispensable conocer cuáles son los productos que importa actualmente; la tabla siguiente muestra detallados los productos importados:

Tabla N° 14 Productos importados

Tipo de Sufijo	Subpartida Nacional	Descripción de la mercadería	País de origen	Vía de transporte
0000	8413.30.91.00	Bombas de gasolina	Estados Unidos	Aérea
0000	8544.30.00.00	Cables de Bujías	Estados Unidos	Aérea
0001	8409.99.30.00	Kit de inyector y partes	Estados Unidos	Aérea

Fuente: Archivos de la empresa

2.1.2 Aspectos legales y societarios

En Valencia & Valencia su estructura legal es la de una compañía de responsabilidad limitada que según la Ley de Compañías del Ecuador con un capital suscrito de diez mil dólares americanos (\$10.000,00).

Tabla N° 15 Datos de los socios

N	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Capital
1	0502770019	Juancarlos Valencia Bonilla	Ecuatoriana	\$ 3000.00
2	0502770001	Xavier Eduardo Valencia Bonilla	Ecuatoriana	\$ 3000.00
3	0500455928	Carlos Eduardo Valencia Pérez	Ecuatoriana	\$ 4000.00
Capital Suscrito de la Compañía (USD \$):				\$ 10,000.00

Fuente: Superintendencia de Compañías

2.1.3 Aspectos organizacionales

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo; por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

El Organigrama Estructural de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; presenta una tipología Líneo Funcional, el cual obtiene las siguientes ventajas:

- Mantiene la disciplina, pues la autoridad y responsabilidad fluyen a través de una línea vertical.
- Al establecer una relación de subordinación entre los diversos departamentos no existe fuga de responsabilidades.
- La supervisión es directa, al presentar una tipología líneo funcional.
- Fomenta la especialización, cada departamento agrupa actividades y funciones específicas.
- Las decisiones pueden ser tomadas por consenso.

Se encuentra estructurado por tres niveles orgánicos:

- Nivel Estratégico: constituido por el Presidente Ejecutivo y la Gerencia General.
- Nivel Medio: lo conforman todas las Jefaturas de Áreas que orgánicamente se encuentran en la segunda línea de mando.
- Nivel Operativo: está representado por personal operativo.

Las figuras siguientes nos muestran la organización estructural y la organización funcional de la empresa.

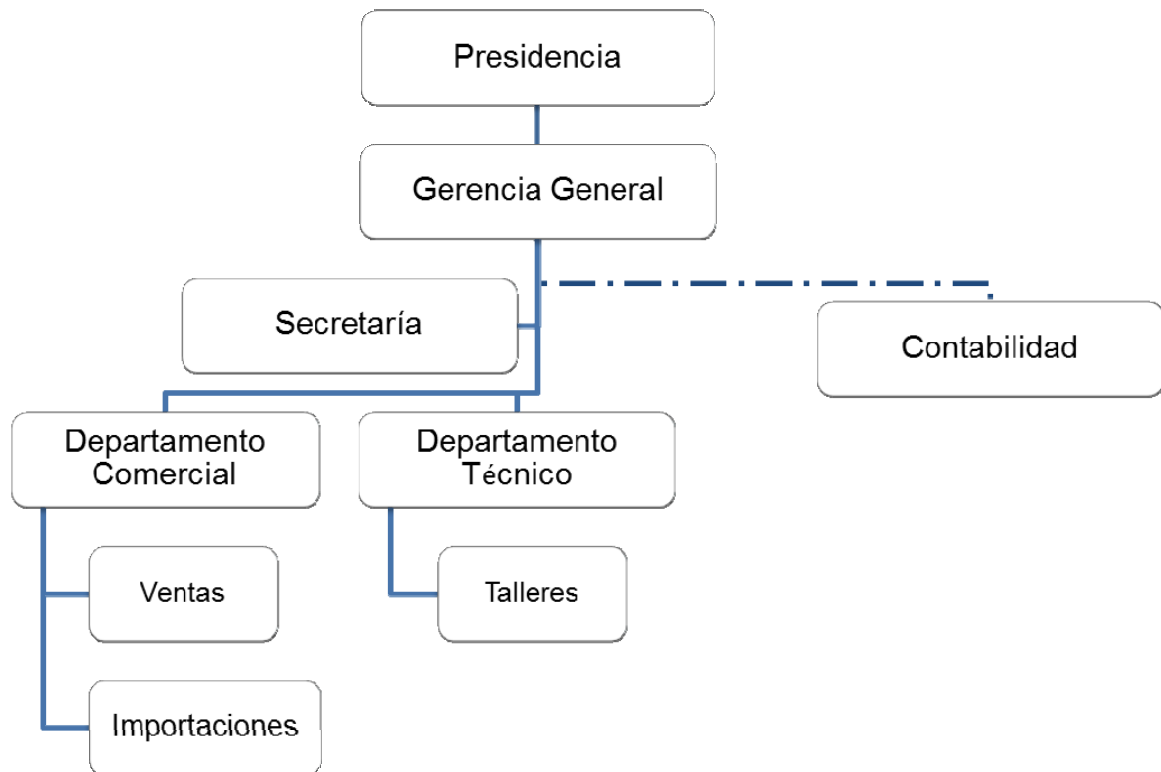
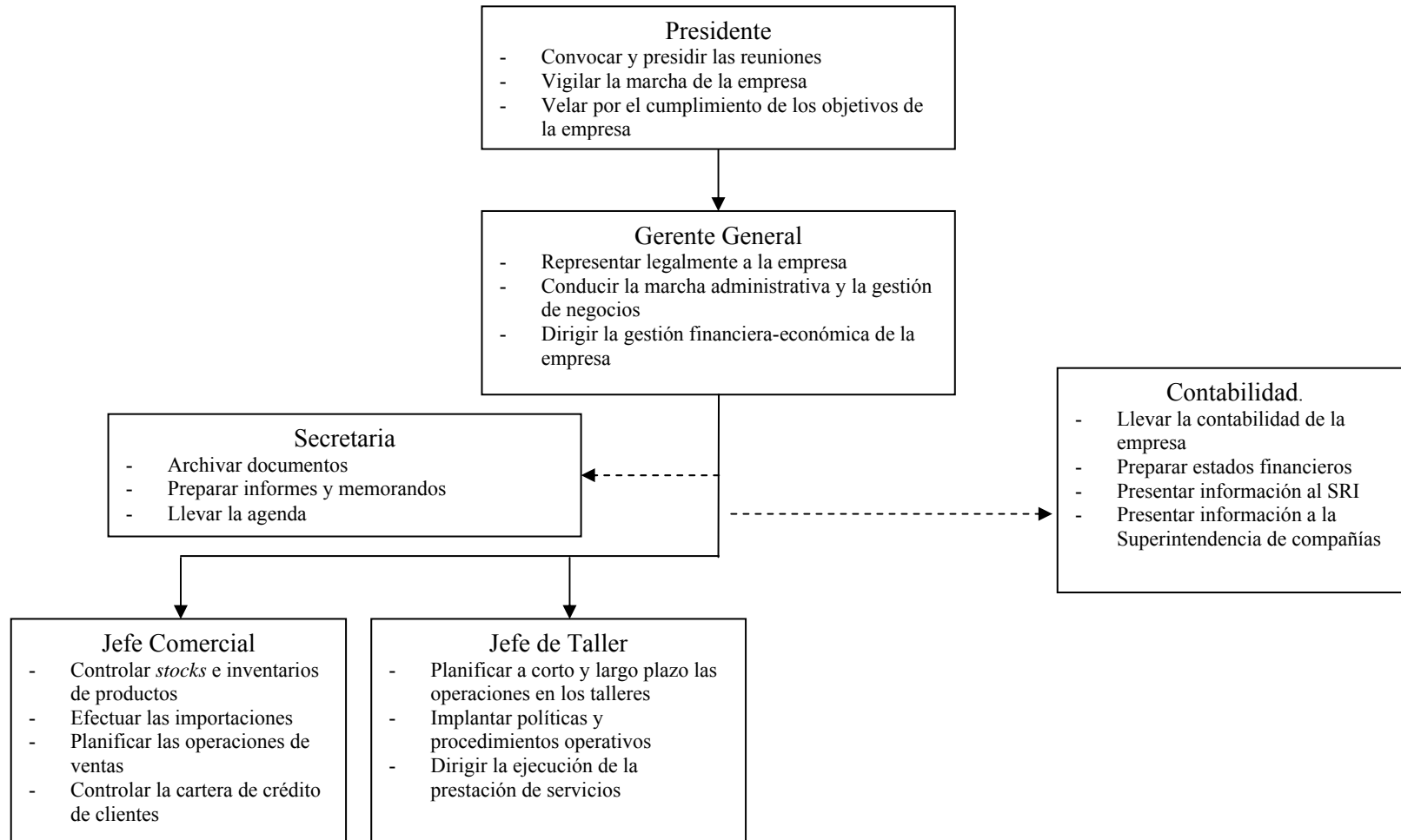
Figura N° 10: Organigrama estructural de Valencia & Valencia Cía. Ltda.

Figura N° 11: Organigrama funcional actual



2.1.4 Aspectos financieros

Es de vital importancia analizar la situación financiera, pues esta implica una gran destreza en el manejo de sus recursos, en cualquiera que sea su forma de organización empresarial; esta destreza amerita establecer un equilibrio entre desarrollar y evaluar un excelente proceso de planeación y administración de inversiones a largo plazo y su resultado; establecer el nivel apropiado de financiamiento que la empresa requiere para respaldar sus inversiones a largo plazo, optar por las opciones menos costosas; y asegurar de esta manera que la empresa cuente con suficientes recursos para seguir con sus operaciones; evitar de esta forma la presencia de costosas interrupciones.

Los indicadores que se incorporan en el presente proyecto permitirán analizar la situación actual e histórica de la empresa relacionando el Balance Consolidado y Balance de Resultados⁴ de los últimos períodos económicos, sobre los mismos que se puede concluir lo siguiente:

La empresa posee en inventarios su gran parte de activos corrientes que representan el 71,94% para el año 2012, lo cual muestra falta de liquidez disponible; sin el rubro de inventarios la empresa no posee la capacidad de cubrir sus pasivos corrientes.

En lo referente a solvencia podemos concluir que tiene 0,87 USD por pagar a terceros, frente a cada dólar que tiene por activos; adicional que por cada dólar que tiene en Patrimonio Valencia & Valencia Cía. Ltda., le falta 7,11 USD para cubrir obligaciones con terceros.

El apalancamiento operativo de esta empresa es 8 veces mayor en el activo total en referencia a las aportaciones de los socios; mientras en el apalancamiento financiero el patrimonio de Valencia & Valencia tiene 0,14 USD para hacer frente a cada dólar en pasivos en el año 2012.

Los índices de gestión muestran que la rotación de cartera disminuyó para el año 2012, revelan un mejor trato a cuentas por cobrar para ese período.

⁴ Estados financieros de los últimos períodos económicos se muestran en la sección anexos.

La rotación del activo fijo aumentó debido a que en ese período la empresa no ha invertido en nueva maquinaria, equipos o muebles de oficina.

El aumento en ventas del año 2011 al año 2012 posee un incremento del 20% lo cual fue un buen indicador; y en referencia a los gastos administrativos en este mismo período tiene un impacto de 0,08 en ventas para el 2012.

En la rentabilidad nos muestran grandes falencias es así que para el año 2011 existió pérdida en ese ejercicio económico, que se ocasiona por la pérdida total de un equipo de diagnóstico osciloscopio por falla interna y que no pudo ser cubierta la garantía. El margen bruto para el año 2012 decreció y llegó al 13%, mientras el margen operacional es del 1,05%.

La rentabilidad en el año 2012 generó una utilidad frente al activo del 2,52%; la utilidad frente a las ventas es el 0,63%, y frente al patrimonio es 13,39%; niveles que son bajos en estos indicadores, por lo cual se deben tomar decisiones urgentes para mejorar todos estos índices financieros analizados.

Para un mayor detalle la tabla siguiente nos muestra los principales ratios financieros obtenidos:

Tabla N° 16 Ratios financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	2011	2012
I. Liquidez	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,975	0,973
	2. Prueba Ácida	Activo Corriente- Invent. / Pas. Corriente	0,080	0,273
II. Solvencia	1. Endeudamiento del activo	Pasivo total / Activo total	0,871	0,877
	2. Endeudamiento patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	6,750	7,116
	3. Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio / Activo fijo neto	0,856	0,838
	4. Apalancamiento operativo	Activo total / Patrimonio	7,750	8,116
	5. Apalancamiento financiero	Patrimonio / Pasivo total	0,148	0,141
III. Gestión	1. Rotación de cartera	Ventas / Cuentas por cobrar	80,987	65,154
	2. Rotación de activo fijo	Ventas / Activo Fijo	29,128	27,038
	3. Rotación de ventas	Ventas / Activo Total	4,393	3,975
	5. Impacto Gastos Administrativos y Ventas	Gastos administrativos y ventas / Ventas	0,096	0,087
	IV. Rentabilidad	1. Rentabilidad del activo (Du Pont)	Utilidad neta / Activo total	0,000
2. Margen Bruto		Ventas - Costo de ventas / Ventas	13,54%	12,97%
3. Margen Operacional		Utilidad operacional / Ventas	0,000	1,05%
4. Rentabilidad de Ventas		Utilidad neta / Ventas	0,000	0,63%
5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio		Utilidad patrimonial / Patrimonio	0,000	13,39%

2.1.5 Direccionamiento estratégico

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, así como recursos de capital. Es necesario, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, según Muñiz (1987), podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano con la innovación y la creación de valor añadido.

A continuación se muestra el direccionamiento estratégico de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; que está conformado por los objetivos corporativos, visión, misión, filosofía empresarial, imagen corporativa y los principios y valores que son las bases, las guías y el horizonte de la empresa.

2.1.5.1 Objetivos a largo plazo

- Mantener el negocio en el tiempo por ser una empresa familiar que ha transcurrido durante varias generaciones.
- Incrementar el nivel de ventas con la ampliación del mercado, a través del ingreso a nuevas ciudades mediante la apertura de sucursales.
- Disponer de *stocks* óptimos de baterías para todo tipo de vehículos, por ser el producto de más alta rotación.
- Mejorar la cartera de productos, mediante la comercialización de repuestos acorde con los nuevos modelos y necesidades de los vehículos.

- Optimizar la calidad de gastos de la empresa para obtener mejor crecimiento anual en utilidades.
- Brindar soluciones rápidas, seguras y económicas a las necesidades que presenten nuestros clientes.

2.1.5.2 Visión

“Constituirse en el 2017 en una empresa con cobertura en ciudades estratégicas; enfocados a brindar valor y satisfacción a nuestros clientes, mediante la comercialización de sus productos y servicios”.

2.1.5.3 Misión

“Valencia & Valencia Cía. Ltda.; es una empresa que en base a las nuevas tecnologías, la capacitación continua y el profesionalismo de sus colaboradores, brinda soluciones automotrices con garantía, calidad y seguridad que el cliente se las merece”.

2.1.5.4 Filosofía empresarial

Robert Bosch, inventor y empresario, fue uno de los pioneros de la industria automotriz. Su ambición constante era perfeccionar la tecnología de sus invenciones y satisfacer las necesidades diarias de sus consumidores.

Nuestra filosofía empresarial se basará en una de las frases de este inventor:

“Es mejor perder dinero que perder la confianza”

Estas palabras nos dicen mucho, para nosotros serán el fundamento para poder alcanzar éxito en base a la calidad de todas las operaciones que se realicen en la empresa.

2.1.5.5 Principios y valores

Los principios de la empresa son:

- Brindar soluciones efectivas a los clientes en base a la calidad del servicio
- Exigir que los empleados constituyan la base del éxito de la compañía
- Desarrollar la capacitación de los empleados para alcanzar un mejoramiento continuo en beneficio de todos
- Lograr que los clientes puedan confiar en la compañía
- Demostrar que la comunicación representa la base para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los clientes y el personal
- Plantear como un desafío que la Organización llegue a ser ágil, eficiente y flexible

Los valores éticos bajo los cuáles operará Valencia & Valencia Cía. Ltda.; son:

- Ser íntegros y honrados
- Ser innovadores
- Ser leales en las relaciones con la competencia
- Trabajar con entusiasmo, cumplimiento y solidaridad
- Ser responsables con el manejo de los desechos tóxicos y buscar siempre el cuidado del medio ambiente

2.1.5.6 Imagen Corporativa

El eslogan es: “SOLUCIONES AUTOMOTRICES” con la siguiente Imagen Corporativa:



2.2 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Para el desarrollo de esta investigación se utilizara la Teoría de los Recursos y de las Capacidades que estudia las potencialidades propias de la empresa para lograr la ventaja competitiva, tras la idea que son los recursos propios los que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades, todavía por explotar, para las cuales está mejor dotada.

Existe una gran cantidad de antecedentes teóricos y empíricos en el mundo empresarial que demuestran que aquellas empresas que apuestan por potenciar sus generadores de valor, también denominados activos estratégicos, y entender con ello a los recursos, capacidades y rutinas, que sustentan las competencias nucleares para alcanzar la ventaja competitiva, son a largo plazo más competitivas.

Respecto a la ubicación de esos recursos y capacidades, Porter, (1985) introduce el concepto de cadena de valor y lo ofrece como mecanismo para detectar la potencialidad de los recursos como fuente de ventaja competitiva sostenida y Fernández, (1993) afirma que "la explotación de un recurso especializado genera rentas más elevadas mediante la formación de una cartera de negocios estrechamente conectados por el dominio de unos conocimientos tecnológicos o comerciales", fue Thurow, (1992) quien precisó algo más cuando afirmó que las tecnologías de proceso están adquiriendo mayor importancia que las tecnologías de producto, pues a diferencia de estas, aquellas se apoyan mucho más en capacidades complejas y poco codificables, lo cual las hace más invulnerables.

2.2.1 Procesos de la cadena de valor

Según Philip Kotler (1997) la cadena de valor es un instrumento importante para identificar las formas de crear valor para el cliente. Es decir, cada departamento desempeña actividades de creación de valor para diseñar, producir, vender, entregar y respaldar los productos de la empresa.

El éxito depende de qué tan bien desempeña cada departamento su trabajo de agregar valor para los clientes y de qué tan bien están coordinadas las actividades de los diversos departamentos. De manera que, desde el punto de vista ideal, las diferentes funciones de una compañía deben trabajar en armonía con el fin de producir un valor para los consumidores.

Se entiende por valor, a la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los bienes o servicios que una empresa pone a su disposición; dicho valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio de los productos de la empresa y de la cantidad que se vende. La empresa será rentable siempre y cuando el valor que reciba exceda a los costos totales involucrados en la creación de un bien o un servicio.

Si seguimos a Daza (2011), la cadena de valor es un concepto abstracto, un mapa o un esquema en donde la empresa describe dos tipos de grupos de actividades, primarias y secundarias o de apoyo; a través de estas acciones o procesos la empresa genera unos resultados económicos, relativos al giro del negocio. Las dos diferentes categorías de actividades son:

Las actividades primarias que están compuestas por cinco categorías genéricas, las cuales son generadoras de valor hacia el cliente, puesto que son necesarias para poner a disposición de ellos los productos de la empresa.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en subactividades, directas, indirectas y de control de calidad.

- Logística interna: está relacionada con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto.
- Operaciones: incluye todas las actividades relacionadas con el manejo, administración y control de inventarios. Abarca operaciones como recepción de mercadería, control de calidad y existencias, tanto de productos que están destinados para la venta como de aquellos productos que son necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- Logística externa: abarca actividades que se asocian con la recogida, almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores.
- Marketing y ventas: actividades que están asociadas con las compras de productos o servicios por parte de usuarios finales, así como incentivos utilizados para hacerles comprar. También incluye actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios.
- Servicios: incluye todas las actividades asociadas con la finalidad de proporcionar servicios para elevar o mantener el valor del producto, tales actividades pueden ser: instalación, reparación, formación, suministro de componentes, etc.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias: estas actividades son necesarias para dar soporte a las operaciones básicas, pueden estar divididas en cuatro categorías genéricas:

- Gestión general o infraestructura: sistemas eficaces de planificación para la consecución de objetivos y metas globales; capacidad de la alta dirección para anticipar y actuar sobre tendencias y eventos claves del entorno; capacidad para conseguir fondos de poco costo para desembolsos de capital así como de capital circulante, excelentes relaciones con diferentes grupos de interés.
- Gestión de Recursos Humanos: mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados; entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento

del conjunto de los trabajadores y minimizar el absentismo; programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores.

- Desarrollo tecnológico: instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna.
- Aprovisionamiento: compra de materias primas, suministros y otros elementos consumibles, así como maquinaria, equipos, edificios, etc.

2.2.2 Análisis de los recursos y capacidades basados en la cadena de valor

Al efectuar un análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa hemos de distinguir estos cuando queremos lograr una ventaja competitiva. Los recursos son activos de la empresa, y para lograr la referida ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear capacidades organizativas (o rutina organizativa), de esta manera los recursos se transforman en capacidades, que crean flujos para la empresa. Esas capacidades o rutinas organizativas son las relaciones habituales, las tareas, la forma de trabajar de una empresa, y se utilizan para trabajar con eficacia, con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo.

Es indispensable realizar un análisis de los recursos y capacidades de la empresa, que constituyen la base de la ventaja competitiva, el sistema de evaluación que se aplicará para realizar este análisis interno es el modelo de análisis de recursos de la empresa.

En la presente investigación se utiliza el modelo de la cadena de valor básica para determinar en Valencia & Valencia Cía. Ltda.; las áreas estratégicas de resultados que generan un ventaja competitiva en esta empresa frente a su competencia. La figura siguiente muestra las AER's claves en esta empresa para generar valor, las mismas son Abastecimiento (AE1) y Entrega (AE2).

Figura N° 12: Áreas estratégicas de resultados



Abastecimiento.- Para la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; este se encuentra dividido en compras nacionales y compras internacionales.

Las compras nacionales son las que se realizan con proveedores ecuatorianos y estos se encuentran ubicados en las ciudades de Guayaquil y Quito. Un problema en la logística de entrada de productos a la empresa es la carencia de *stocks* por parte de los proveedores, así como el transporte nacional por ser en su mayoría desarrollado por empresas ajenas a los proveedores y no brindan un trato adecuado a la mercadería.

En lo referente a las compras internacionales se tienen buenas relaciones con los proveedores internacionales que se encuentran en Miami, el proceso es un poco más complicado, en especial al cumplir cupos en ciertos productos para poder adquirirlos.

En cuestión de cargueras hay muchas facilidades por las cantidades de movimiento que existe desde Miami hacia Ecuador y las transferencias hoy se las realiza desde el internet de forma segura, rápida y cómoda.

Otro proceso clave es el almacenaje, que inicia con la revisión de la mercadería que ingresa con las respectivas guías de remisión y/o facturas, uno de los problemas que se presentan es el envío errado de productos de similares características como las bujías, por lo cual se notifica de forma inmediata al proveedor para su respectiva corrección.

Entrega.- Abarca las actividades de distribución de la mercadería a distribuidores y clientes finales. Dentro de esta etapa existen dos formas en las cuales se lleva este proceso,

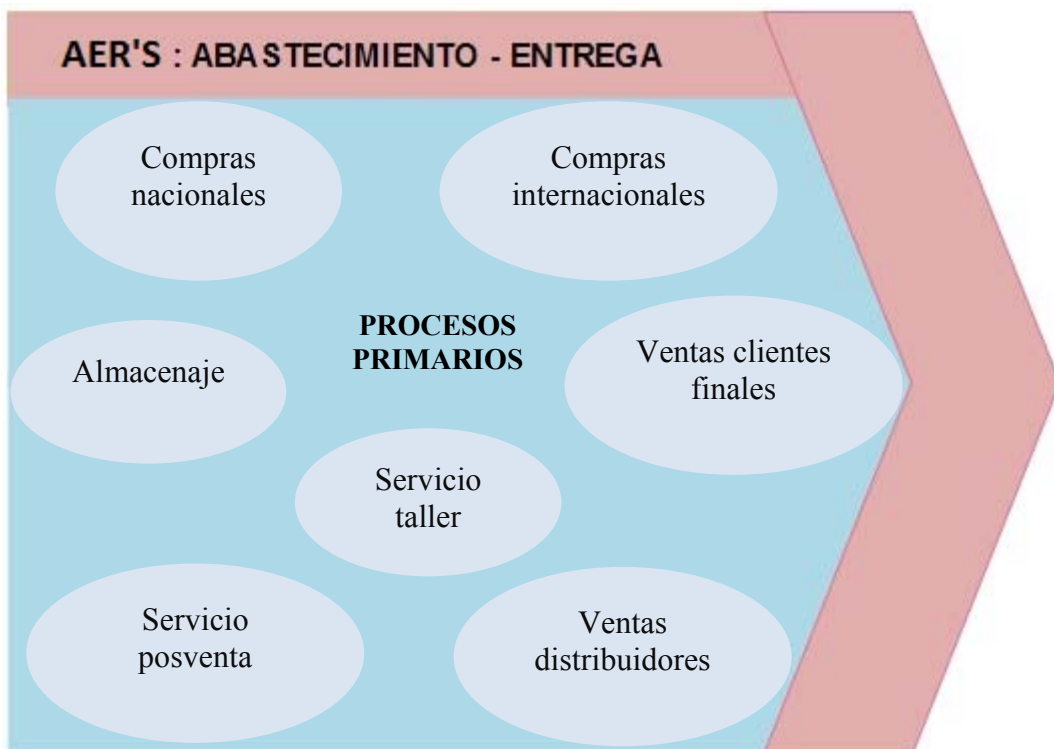
la más usada es realizar pedidos directos a nuestros proveedores para que los envíos se los realice directamente al distribuidor y la segunda es por transporte interno de la mercadería desde nuestra bodega principal en Latacunga.

La empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; no solo entrega bienes sino servicios como son: instalación, posventa, mantenimiento, garantía, servicios técnicos y soporte al producto.

La principal fortaleza de la empresa es brindar una atención personalizada y la experiencia permite solucionar con mayor eficiencia los problemas que se presenten, así como el asesoramiento al cliente de manera eficiente al momento de comprar un repuesto automotriz.

La figura siguiente muestra los principales procesos dentro de las áreas estratégicas determinadas para esta empresa y que generan valor a la misma y estos son:

Figura N° 13: Procesos primarios en las áreas estratégicas



2.2.2.1 Recursos de la empresa basados en la Cadena de Valor

Los recursos de las empresas pueden ser tangibles o intangibles, siendo los primeros los bienes que podemos ver y tocar, tales como: maquinaria de producción, las plantas de producción, y en este caso la mercadería con la cual cuenta una empresa comercializadora. A los recursos tangibles se los puede clasificar en tres tipos diferentes: financieros, físicos y organizacionales.

Los recursos intangibles incluyen bienes que normalmente tienen profundas raíces en la historia de una empresa y que se han acumulado con el tiempo, como: patrones exclusivos de las rutinas de una empresa, los conocimientos, la confianza entre administradores y empleados, las ideas, las capacidades para administrar, las capacidades científicas, la reputación de la empresa, y la interacción de la empresa con las personas, a estos se los puede clasificar en: tecnológicos, reputación e innovación.

A continuación, se muestra el desarrollo del análisis de los recursos de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.

Tabla N° 17 Análisis de los recursos tangibles

RECURSOS TANGIBLES	DESCRIPCION	VALOR GENERADO			AER'S
		BAJO	MEDIO	ALTO	
FINANCIEROS	Acceso a fuentes de financiamiento		X		AE1
	Capacidad de endeudamiento		X		AE1
	Precio de productos son competitivos			X	AE1, AE2
FÍSICOS	Ubicación de la empresa			X	AE1, AE2
	Renovación de activos			X	AE2
	Infraestructura		X		AE1, AE2
ORGANIZACIONALES	Sistema de toma de decisiones			X	AE1, AE2
	Flexibilidad de la estructura organizacional			X	AE2
	Evaluación de gestión		X		AE1, AE2

Fuente: Daza, Carmen (2008) "Guía de estudios para la materia de Planificación Estratégica" PUCE-FCAC

- Acceso a fuentes de financiamiento: los créditos para empresas son con tasas menores que los créditos de consumos lo cual representan un factor muy importante al momento de acceder a fuentes de financiamiento por parte de las instituciones financieras. La facilidad de financiarse la empresa es alta por el buen manejo bancario y la reputación que se ha adquirido por los años de trabajo.

- Capacidad de endeudamiento: Valencia & Valencia Cía. Ltda.; no posee créditos bancarios al momento de este estudio, por lo cual, la empresa puede adquirir cualquier tipo de deuda que genere a futuro rentabilidad a la misma sin ninguna traba.
- Precios de productos son competitivos: es una ventaja que perciben los clientes al trabajar con esta empresa pues obtienen buenos descuentos en sus mercaderías, el margen de la empresa se basa en el volumen de ventas. De la misma forma el mercado obliga a tener descuentos altos para poder captar a los clientes que sumados al personal capacitado para la entrega del bien y/o servicio permiten generar un valor plus en sus actividades.
- Ubicación de la empresa: Valencia & Valencia Cía. Ltda.; está ubicada estratégicamente en la zona centro del Ecuador; es un factor muy importante al estar cerca de la capital ecuatoriana y a menos de 6 horas de Guayaquil. Adicional a esto hoy en día cuenta con un aeropuerto internacional en la ciudad de Latacunga que está en crecimiento debido a las ventajas que presenta frente al nuevo aeropuerto de Quito y actualmente tiene operaciones internacionales de carga a países claves como son EE.UU., Brasil, Holanda, etc.
- Renovación de activos: los activos en una industria automotriz tienen cambios rápidos debido a las nuevas tecnologías, la empresa busca innovar en este sentido al renovar continuamente sus equipos de diagnóstico automotriz que permitirán obtener mejores resultados al presentar problemas en los vehículos y ser así más rápidos, eficientes y económicos para los clientes.
- Infraestructura: la empresa estableció su imagen empresarial sobre la cual se basarán sus sucursales; la infraestructura en la parte tecnológica es moderna por las renovaciones continuas. La mayor dificultad que ha presentado es poder crecer en el área de talleres por el espacio físico con el cual cuenta actualmente la matriz.
- Sistema de toma decisiones: la toma de decisiones en las empresas pequeñas es rápida por no ser una estructura compleja en su mayoría depende directamente del

administrador que puede sobre la marcha de las operaciones para tomar correcciones, cambios o reestructuraciones de actividades o procesos que necesiten mejorar.

- Flexibilidad de la estructura organizacional: en las empresas familiares y microempresas es característica, el administrar los negocios como se van presentando las situaciones diarias, es decir, presenta una estructura vertical centralizada, en donde el nivel gerencial más alto de la empresa tiene responsabilidad total en la toma de decisiones de la empresa; el nivel de flexibilidad es muy alto.
- Evaluación de gestión: la falta de indicadores de la evaluación de gestión en esta empresa no permite determinar si es una buena o mala gestión, se debería evaluar continuamente para un mejoramiento continuo y aprovechar las ventajas que se presentan como es la corrección rápida de problemas sobre la marcha.

Tabla N° 18 Análisis de los recursos intangibles

RECURSOS INTANGIBLES	DESCRIPCIÓN		VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
			BAJO	MEDIO	ALTO	
	HUMANOS	Experiencia laboral			X	AE2
Personal calificado				X	AE2	
Estabilidad			X		AE2	
Motivación				X	AE2	
Desempeño				X	AE2	
Ausentismo			X		AE2	
Pertenencia				X	AE2	
REPUTACIÓN ANTE CLIENTES	Percepción de la calidad del producto/servicio			X	AE1, AE2	
	Percepción de la marca del producto			X	AE2	
	Exclusividad del producto			X	AE1, AE2	
	Lealtad y satisfacción del cliente			X	AE2	
REPUTACIÓN ANTE PROVEEDORES	Disponibilidad de productos	X			AE1	
	Interacciones y relaciones eficientes			X	AE1	
	Apoyo a nuevas ideas		X		AE1	
REPUTACIÓN ANTE LA COMUNIDAD	Imagen corporativa			X	AE2	
	Responsabilidad social	X			AE2	
	Participación del mercado		X		AE1, AE2	
TECNOLÓGICOS	<i>Software</i> acorde con las necesidades			X	AE1, AE2	
	Seguridad y confiabilidad del <i>software</i>			X	AE1, AE2	
	Alcance del <i>software</i>		X		AE2	

Fuente: Daza, Carmen (2008) "Guía de estudios para la materia de Planificación Estratégica" PUCE-FCAC

- **Experiencia laboral:** es importante la experiencia en un taller automotriz, eso genera respaldo en el trabajo realizado; igualmente al momento de asesorar a los clientes la experiencia prima para transmitir seguridad y concretar el proceso de ventas.
- **Personal calificado:** al igual que la experiencia son factores claves, la capacitación continua es importante para cometer menos errores al momento de ofrecer un servicio y más aún cuando es un daño de un vehículo que requiere tener altos conocimientos para poder corregir los problemas presentados.
- **Estabilidad:** un trabajador que sienta estabilidad laboral va realizar su trabajo de forma más productiva porque ellos se sienten comprometidos con la empresa y saben que la empresa es recíproca en los beneficios otorgados.
- **Motivación:** la motivación permite siempre realizar una tarea asignada con las mejores energías, entusiasmos e interés, factores que permiten mejorar la productividad de los empleados.
- **Desempeño:** con los factores antes mencionados mejorará el desempeño de los empleados; un buen desempeño mejora las actividades de la empresa y por ende permitirá a la misma ser más productiva.
- **Ausentismo:** un nivel de ausentismo bajo permite delegar mayor confianza a las actividades que sin interrupciones serán cumplidas, en especial en los talleres automotrices donde es importante que a cada mecánico le sea asignado un trabajo por el nivel de responsabilidad que genera.
- **Pertenencia:** es sentirse parte de la empresa, sentir que la empresa trabaja para los empleados y no solo en beneficio propio. Son factores estimulantes que sumados generan un mejor ambiente de trabajo con altos índices de desempeño.
- **Percepción de la calidad del producto/servicio:** el cliente busca satisfacer sus necesidades con calidad, servicio rápido, eficiente y económico; esta será la carta de presentación que transmitirá a los clientes.

- Percepción de la marca del producto: actualmente en Valencia & Valencia Cía. Ltda.; se manejan marcas muy conocidas en el mercado por el respaldo que generan las mismas; una marca posicionada en el mercado es más fácil comercializar ante los clientes por el tiempo que estas permanecen en el mercado.
- Exclusividad del producto: esta empresa tiene esa ventaja con la marca Bosch que tiene innumerables preferencias, la exclusividad permite obtener mejores descuentos, mejor cartera de productos, respaldo técnico y garantías inmediatas.
- Lealtad y satisfacción del cliente: es la clave de una empresa alcanzar la lealtad en los clientes, para ello es necesario trabajar en beneficio del cliente generándole el mejor ambiente con soluciones rápidas, eficientes y económicas.
- Disponibilidad de productos: el mercado automotriz es muy amplio, conseguir repuestos para todas las marcas es muy complicado, por lo cual la especialización es la mejor solución. La carencia de ciertos tipos de productos son un gran problema que obliga a tener varios proveedores.
- Interacciones y relaciones eficientes: una relación con buen ambiente permite interactuar de mejor forma con los proveedores, la confianza aumenta y demuestra que las actividades comerciales crecen.
- Apoyo a nuevas ideas: mediante un grado de amistad se puede expresar nuevas ideas entorno a los productos, mercados, problemas, sugerencias que permitirán mejorar los procesos de los proveedores, de la marca y de la empresa.
- Imagen corporativa: es la imagen que se ha ganado la empresa en su círculo social donde se desarrolla; es vital la imagen que gane la empresa en la sociedad, es por ello que se debe trabajar siempre en brindar un servicio de calidad para que esto se transmita en este mercado.
- Responsabilidad social: el nivel de contaminación ambiental obliga a las empresas a ser responsables con el ambiente; una empresa que ayude a precautelar el ambiente

genera una imagen positiva en la sociedad y colabora en el cuidado de este planeta. Actualmente esta empresa no tiene actividades que ayuden a mejorar la responsabilidad social.

- Participación del mercado: que tan involucrado esté una empresa con el medio donde se desarrolla, esto genera un valor intangible alto ante la sociedad; se debería colaborar en actividades deportivas, culturales, sociales, entre otras.
- *Software* acorde con las necesidades: la empresa posee el *software* contable administrativo Fénix, que permite acelerar los procesos administrativos, además, posee varios programas especializados en mecánica automotriz que permiten tener base de datos originales de las marcas de los autos.
- Seguridad y confiabilidad del *software*: un *software* debe ser siempre confiable para que exista una buena respuesta por parte de los usuarios, el nivel de seguridad es un factor que siempre se debe invertir para evitar pérdida de información que pueden ser a las largas pérdidas irrecuperables; el *software* usado actualmente tiene un alto grado de seguridad.
- Alcance del *software*: los programas que duran en el mercado son los que permiten cambios, actualizaciones y mejoras, un *software* por el nivel de interacción con los problemas diarios que se pueden presentar debe ser muy dinámico y de gran alcance para ser ayuda en la solución de problemas.

2.2.3 Fortalezas y debilidades

A continuación se detalla una tabla con las principales fortalezas y debilidades detectadas en los análisis anteriormente realizados, los mismos que están relacionados con las áreas estratégicas en el proceso de la cadena de valor detectadas.

Tabla N° 19 Diagnóstico interno de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.

ÁREAS ESTRATÉGICAS EN C.V.	FORTALEZAS/DEBILIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Entrega	Fortalezas	Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades de los clientes. La experiencia de los directivos en el mercado automotriz es buena, razón que permite entender el entorno, mercado y clientes. La acción estratégica es el establecer reuniones más continuas para analizar resultados
Abastecimiento		Línea de productos de calidad que se comercializan Los productos que se comercializan son de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional siendo el mayor respaldo para el cliente, mantener altos estándares de calidad
Abastecimiento		Contactos eficientes para las operaciones de comercio exterior Buenas relaciones personales con los proveedores, permiten mejorar las operaciones. Establecer nuevos contactos internacionales
Entrega		<i>Software</i> acorde con las necesidades Existe <i>software</i> moderno de diagnóstico automotriz y se deben establecer planes de actualizaciones continuos
Entrega		Habilidad para competir por precios El volumen que se maneja permite obtener descuentos preferenciales con la competencia, lo cual es una gran ventaja
Abastecimiento	Debilidades	Escasa capacidad instalada para manejo de bodegas Espacio reducido de las bodegas obliga a establecer planes de manejo de bodegas
Entrega		Carencia de planes estratégicos Necesidad de planes guías que permitan mejorar los procesos y el crecimiento de la empresa
Entrega		Programas de capacitación al personal Establecer planes de capacitación al personal acorde con las necesidades actuales
Abastecimiento		Liquidez y disponibilidad de fondos internos Emprender estrategias de financiamiento y captación de recursos monetarios
Abastecimiento		Ampliación de la cartera de productos Los nuevos autos generan demanda actualizada de repuestos; la acción estratégica es proveerse de repuestos actualizados y que vayan acorde con la línea de negocio de la empresa

3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

3.1 ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El desarrollo de este capítulo es la clave del presente proyecto; en el capítulo primero se determinó el análisis del entorno de la empresa que es vital para minimizar o eliminar las amenazas y poder aprovechar las oportunidades, así como la obtención de inteligencia competitiva sobre los rivales actuales y potenciales. En el capítulo segundo se determinaron fortalezas y debilidades relativas a la empresa que a través del análisis de los recursos y capacidades se determinaron dos procesos claves de la cadena de valor para la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; y estos son abastecimiento y entrega con sus respectivas áreas estratégicas.

En este capítulo se entrelazó los resultados obtenidos basándose en el análisis de la cadena de valor de la empresa para generar estrategias que permitan cumplir con los objetivos a largo plazo y obtener ventajas competitivas claves para su crecimiento.

El proceso de la estrategia empresarial debe constar, al menos, de los siguientes elementos: en primer lugar, son los objetivos a largo plazo y la orientación estratégica como es la misión de la empresa, este primer elemento ya está desarrollado en el capítulo anterior.

En segundo lugar, debe establecer el ámbito de actuación de la empresa, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las cuales desea tomar parte; este tipo de decisiones corresponde al ámbito de la estrategia corporativa que se lo desarrolla en este capítulo.

En tercer lugar, la estrategia debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa en cada negocio o mercado en el cual opere, más concretamente, la empresa debe determinar su estrategia competitiva o estrategia de negocio, es decir, la forma en que piensa afrontar la competencia en cada uno de los negocios en los cuales está

presente, de igual forma estas estrategias se las desarrolla en los enunciados siguientes. Y las últimas son las estrategias funcionales coherentes con su estrategia global, que se establecen dentro de cada área funcional de la empresa, estas se desarrollan principalmente en planificación estratégica.

La figura siguiente muestra estos niveles descritos que son la parte principal de una estrategia empresarial.

Figura N° 14: Elección de estrategias



3.2 ESTRATEGIAS A NIVEL COMPETITIVO Y CORPORATIVO

Conforme a las aportaciones clásicas de Ansoff (1965), se propone la siguiente clasificación que responde a estos criterios:

- a) Clasificación genérica según su naturaleza competitiva (enfoque de Porter): Liderazgo de costos, diferenciación y segmentación.
- b) Reclassificación de las estrategias competitivas según la forma o dirección del desarrollo empresarial (enfoque de Ansoff, Bueno, Cruz y Durán- 1965): mantenimiento de la posición competitiva o crecimiento cero; crecimiento y reestructuración.

Las dos clasificaciones antes mencionadas se desarrollan a continuación para así determinar las estrategias que respondan de mejor forma a los objetivos de largo plazo descritas en el capítulo anterior.

3.2.1 Estrategias genéricas competitivas

Según Bueno Campos Eduardo (1987) la estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permitan mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

Se han formulado actualmente diversas clases de estrategias competitivas, como consecuencia de las distintas acciones adoptadas por las empresas y en la práctica se suelen mezclar o combinar estas estrategias genéricas para buscar posicionamientos medios, es decir estar posicionadas en la mitad con relación a lista de sus competidores en el sector.

Según Porter se relacionan las ventajas competitivas con el ámbito competitivo en tres estrategias básicas, que son:

- Liderazgo de costos
- Diferenciación
- Segmentación o especialización

Basándose en esta clasificación básica, después del respectivo análisis externo e interno de la empresa, la estrategia de segmentación o especialización es seleccionada por ser una estrategia que busca un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado, para esta segmentación se debe utilizar diversos tipos de variables importantes en este mercado como son:

- Comportamiento del consumidor es decir entender las preferencias de los mismos al elegir una marca de repuesto o un taller automotriz para su vehículo. En la ciudad de Latacunga este mercado ha sufrido grandes cambios por el nivel de competencia,

deterioran los precios del servicio y ofrecen actualmente grandes descuentos en repuestos por las diversas calidades existentes en el mercado.

- Especialización en los tipos de repuestos a ofertar que deben ser orientados en su totalidad al segmento de inyección electrónica y deben estar a la par de los nuevos cambios tecnológicos de los automotores en este mercado.
- Geográficas, es el factor más importantes para la presente propuesta estratégica, la misma que se plasma como estrategia de crecimiento en nuevas ciudades del Ecuador donde la competencia sea mínima y el margen de rentabilidad de los productos y servicios ofertados sea muy atractivo, como son las ciudades del Oriente ecuatoriano que no tienen actualmente cobertura de empresas que brinden estos productos y servicios.

Esta estrategia seleccionada implica especializarse en determinados productos y mercados como un proceso que puede ser una concentración de actividades según Peters y Waterman (1982) <<zapatero a sus zapatos>>.

La empresa que consiga una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de lograr un rendimiento a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costos, como hacia la diferenciación.

Para Valencia & Valencia Cía. Ltda.; se deben concentrar esfuerzos en los productos más rentables y con demanda creciente y abandonar los no rentables o de excesiva competencia.

Los riesgos más importantes en que incurre esta estrategia competitiva son:

- El diferencial entre el costo de los competidores y de la empresa especializada se puede ampliar para eliminar las ventajas conseguidas bien por el enfoque hacia los costos o hacia la diferenciación.

- Las empresas competidoras suelen encontrar submercados dentro del mismo ámbito competitivo y así ponen fuera del enfoque estratégico a la empresa.
- Las necesidades de los clientes que integran un segmento competitivo limitado quizá sean similares a las de los clientes en general.

3.2.2 Estrategias corporativas

Durante mucho tiempo se ha asociado el concepto de estrategia al de crecimiento, forma natural de desarrollo de la empresa; pero los acontecimientos que ha habido durante estas últimas décadas han hecho que maticen estas estrategias, según Bueno Eduardo (1987) en tres clases:

- a) Las de mantenimiento de la posición competitiva o de crecimiento cero: control vocacional del desarrollo hacia un tamaño eficiente. Opción que persigue la supervivencia de la empresa y pretende minimizar los riesgos.
- b) Las de crecimiento puro, corresponden al eje de la expansión o de incremento del actual campo de actividad, sea al actuar sobre los productos o sobre los mercados.
- c) Las de reestructuración o de búsqueda de una nueva posición competitiva, en un nuevo ámbito competitivo o un nuevo vector de crecimiento; son estrategias complementarias que conducen o a la especialización-abandono o a la diversificación.

De las estrategias antes mencionadas para la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; son seleccionadas las de crecimiento puro, las mismas que pueden ser externo o interno.

Las estrategias de crecimiento puro externo se logran mediante la adquisición y control de empresas. Para Valencia & Valencia Cía. Ltda.; responden las estrategias de crecimiento puro interno por cuanto estas se basan en el desarrollo de productos y de mercados, y generan nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos; este tipo de crecimiento modifica sin duda la estructura de la empresa y crea una capacidad productiva nueva.

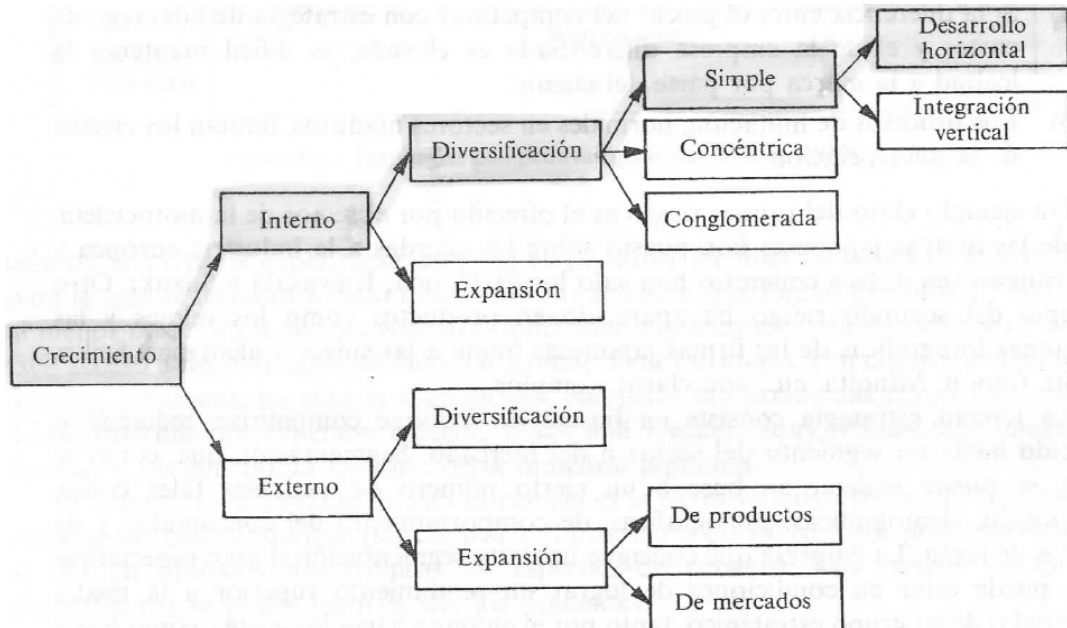
El crecimiento interno se verá materializado en inversiones tales como: bienes equipo, nuevas instalaciones, patentes, etc.; y tendrá una consecuencia inmediata en la empresa: un incremento en la capacidad productiva.

Para ello se apoya en el consumo de factores, y se fundamenta estos dos ciclos en:

- Ciclo de consumo de recursos financieros necesarios para atender a las nuevas inversiones.
- Ciclo de consumo de servicios directivos o de la capacidad directiva para atender a las demandas organizativas del crecimiento.

El proceso para la selección de las estrategias se basa en el modelo de las aportaciones clásicas de Ansoff (1965) y que muestra la figura siguiente, la misma que señala el camino elegido y sobre las cuales se desarrollarán las estrategias de crecimiento seleccionadas.

Figura N° 15: Estrategias de crecimiento



Fuente: Bueno (1987)

3.2.2.1 Estrategias de diversificación

Dentro de las estrategias de crecimiento interno es seleccionada la estrategia es de diversificación por cuánto responde a los objetivos de largo plazo en:

- Mantener su actual relación producto-mercado, mediante una mayor penetración o cuota de mercado.
- Conservar sus productos actuales para buscar nuevos mercados, es decir, elegir la expansión geográfica.
- Sustituir sus productos actuales en declive y redefinir su campo de actividad en función del ciclo de vida de aquellos.
- Buscar nuevas relaciones producto-mercado, es decir, perseguir la diversificación total.

Es indispensable analizar en esta empresa la forma de crecimiento que se propone como estrategia de diversificación para determinar la posición de las líneas de productos e identificar las posibles opciones de producto-mercado, a esto se lo denomina el análisis vectorial de crecimiento, el mismo que se muestra en la figura siguiente que se aplica al presente estudio.

Figura N° 16: Análisis vectorial de crecimiento

	PRODUCTOS	
		ACTUALES
		NUEVOS
MERCADOS		
ACTUALES		
NUEVOS		

Fuente: Bueno (1987)

Se establece esta estrategia de productos actuales a mercados nuevos por las siguientes razones:

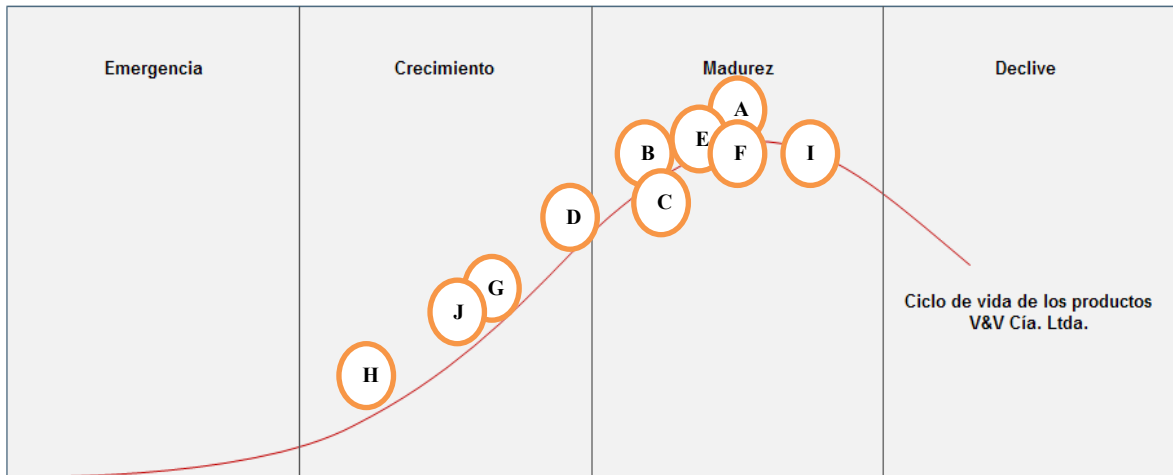
- Saturación del mercado de Cotopaxi en comercialización de baterías de vehículos
- El mercado de Cotopaxi se basa principalmente por el precio
- Competencia muy alta en el mercado de Latacunga que ha obligado a disminuir el margen bruto en las operaciones de la empresa
- Rentabilidad del negocio es muy escasa
- Ausencia de las oportunidades que dinamizan el mercado

Existen ciudades que presentan panoramas muy interesantes para los objetivos de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; los mismos que no han sido todavía explotados por otras empresas y muestran una alta atraktividad, por cuánto el nivel de competencia es mínimo, no existen distribuidores de la marca Bosch, el precio no es el factor preponderante para los clientes al momento de comprar y en su mayoría acuden a otras ciudades para solucionar sus problemas en sus vehículos. Estas ciudades son las de la zona oriental como es el caso de la ciudad del Tena.

Es de vital importancia el análisis del ciclo de vida de los productos de esta empresa para determinar estrategias que permitan aprovechar al máximo los mismos y en caso de estar en declive establecer políticas de lanzamiento de nuevos productos, complementarios o sustitutos con el fin de mejorar el ciclo de esos productos.

Para este análisis se determinaron los principales productos y servicios de la empresa segmentados de acuerdo con su especificación, la figura siguiente nos muestra el resultado de este análisis:

Figura N° 17: Ciclo de vida de los productos



Ítem	Producto
A	Baterías
B	Bujías y Cables de encendido
C	Bombas de combustible
D	Pastillas de freno
E	Filtros
F	Repuestos eléctricos
G	Repuestos de inyección electrónica
H	Productos de cuidado para el vehículo
I	Servicio de electromecánica
J	Servicio de inyección electrónica

Se pueden determinar cuatro etapas en el ciclo de vida del producto las mismas que responden a:

- Emergentes o de reciente creación: son basadas en innovaciones tecnológicas, en nuevas necesidades de consumo, en cambios en costos relativos y en otros cambios económicos o sociológicos que llevan al producto o servicio nuevo al nivel de oportunidad comercial potencialmente viable.
- Crecimiento o estratégicas: son las que están en sectores con demanda en alza continua, que explotan tecnologías de punta, sofisticadas y normalmente intensivas en el capital.

- Madurez: están compuestas por sectores con tecnologías maduras y difundidas con cuotas de mercado y *cash flow* importantes.
- Declive o crisis: están integradas por productos con poco futuro y con escasa rentabilidad, debido a una tecnología obsoleta y a una demanda creciente por la aparición de bienes sustitutivos o cambios en las preferencias de los consumidores.

Para un mayor análisis se utiliza a continuación una matriz estratégica orgánica desarrollada por Arthur Little Inc. (1974 y 1979) como forma de unir todas las variables estratégicas del diagnóstico la misma que relaciona el ciclo de vida del portafolio de productos de la empresa con la posición competitiva de la misma.

Figura N° 18: Matriz orgánica de portafolios

CICLO DE VIDA POSICIÓN COMPETITIVA	EMERGENCIA	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
	DOMINANTE			A
FUERTE		I G	C H	
FAVORABLE		E	D B	
DESFAVORABLE		J	F	
MARGINAL				

Crecimiento Natural

Desarrollo Selectivo

Fuente: Bueno (1987)

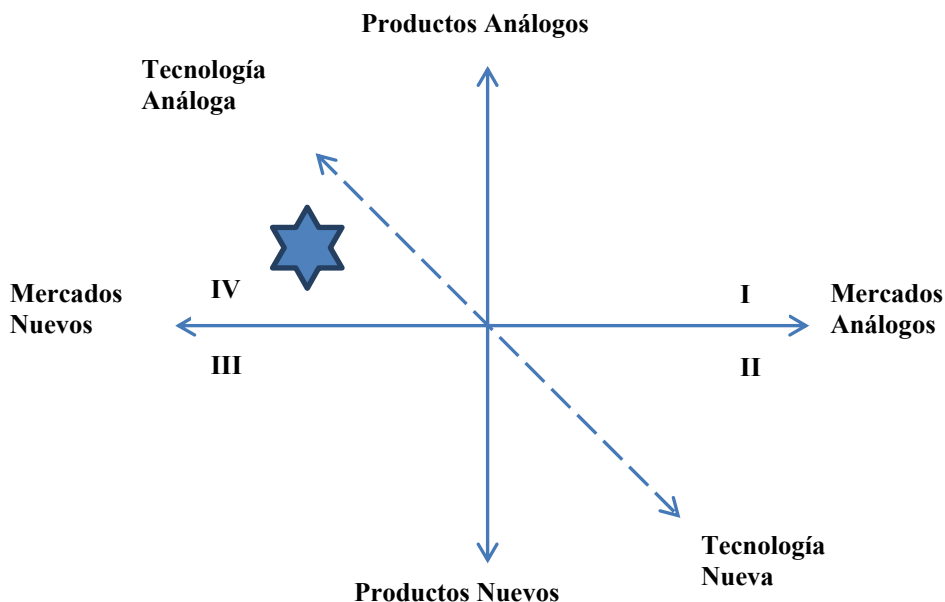
Es de gran utilidad utilizar matrices estratégicas, llamadas orgánicas, en cuanto representan los estados o etapas del ciclo de vida de la industria y de la organización, para analizar posiciones competitivas de la empresa (dominante, fuerte, favorable, desfavorable y marginal) con cuatro etapas vitales fundamentales tanto para la industria como para la organización (emergencia, crecimiento, madurez y declive). Esta matriz representa una

nueva forma de evaluar la posición estratégica de la empresa y su potencial de crecimiento, reconfigurando las matrices de portafolio.

Diversificación

Es necesario analizar el sistema de ejes estratégicos puesto que es el que define las formas estratégicas de diversificación, el cual puede tomar tres dimensiones si se incorpora un nuevo eje referente a la tecnología de los ya tradicionales del producto y mercado, para lo cual se simplificará al asociar el tipo de producto con la naturaleza de la tecnología; a continuación se muestran estos ejes relacionados con la empresa objeto de este proyecto:

Figura N° 19: Ejes estratégicos de diversificación



Fuente: Bueno (1987)

Estos ejes nos dan las pautas para la selección de las estrategias; el cuadrante I indica el inicio de una diversificación concéntrica; el cuadrante II son estrategias de integración vertical; el cuadrante III representa una diversificación total de tipo conglomeral y el cuadrante IV representa una estrategia de desarrollo horizontal de la empresa.

Los ejes estratégicos de la diversificación, se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Diversificación simple o de reforzamiento
 - Desarrollo horizontal: productos análogos en mercados nuevos
 - Integración vertical: productos nuevos en mercados análogos

- Diversificación concéntrica o de proximidad
 - Productos análogos o nuevos de tecnologías conexas y derivadas en mercados análogos

- Diversificación conglomeral o total
 - Productos nuevos, con tecnologías nuevas en mercados nuevos o en los cuales la empresa no tiene experiencia

La estrategia a ser adoptada por la empresa es la de desarrollo horizontal pues pretende explorar los conocimientos de la empresa (*know-how*) para ingresar en mercados nuevos como es el de la ciudad del Tena.

La estrategia de desarrollo horizontal representa el crecimiento de la empresa a través de productos elaborados con tecnologías afines a la actual, con lo cual la empresa puede ofrecer una gama de productos mejorados, diferenciados o nuevos, pero dentro de una cadena productiva.

Esta estrategia de diversificación presenta ciertos límites, según Penrose (1962) entre los que se derivan problemas de coordinación y control de actividades diversas y dispersas por parte de la dirección.

Si bien estas limitaciones pueden suavizarse con una adecuada estrategia innovadora que incremente la capacidad directiva de la empresa, a su vez, las estrategias específicas sobre nuevos productos, precios, publicidad y distribución comercial pueden racionalizar sensiblemente la diversificación.

El mercado de la ciudad del Tena fue seleccionado, previo una evaluación del atractivo de este mercado y que se muestra a continuación; está dividida en la matriz de atractivo del

mercado y la matriz de posición competitiva, que entrelazadas muestran como resultado la atractividad de la ciudad del Tena como estrategia de crecimiento con la apertura de una sucursal.

El otro factor de análisis que se utiliza es a través de los datos técnicos de la provincia del Napo y determinar así resultados claves como es la demanda insatisfecha existente, el número de vehículos por habitantes y familias.

A continuación se muestra los datos determinados en las matrices:

Tabla N° 20 Matriz de atractivo del mercado y posición competitiva

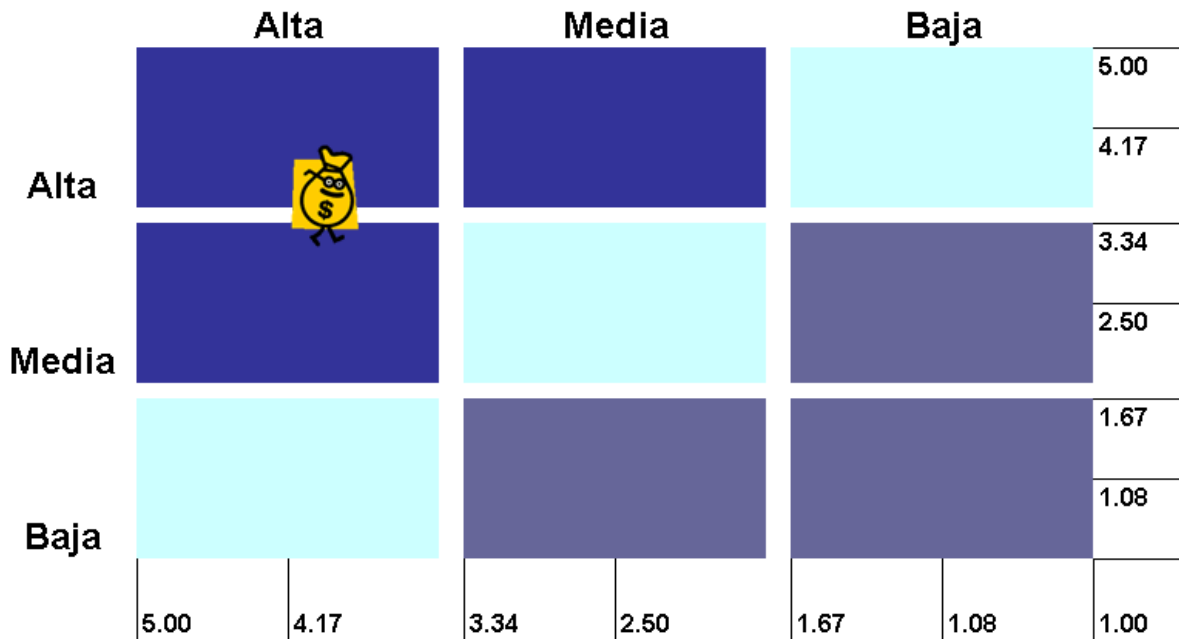
Matriz de atractivo del mercado de la ciudad del Tena

Factores	Descripción	Peso	Calificación	Valor
Tamaño de Mercado	El mercado está en pleno crecimiento	0,20	5	1,00
Precios de repuestos y talleres	Son altos por la poca oferta	0,15	3	0,45
Crecimiento del Mercado	Se espera un crecimiento del 8% en el parque automotriz	0,15	4	0,60
Diversidad del Mercado	Entre autos y camionetas constituyen mas del 60% de los vehículos	0,10	2	0,20
Intensidad de la Competencia	Nivel de competencia bajo, no existe representante de la marca Bosch	0,20	4	0,80
Rentabilidad de la Industria	El precio no es un factor primordial al momento de elegir un bien o servicio por la carencia de lugares especializados. Rentabilidad alta	0,20	4	0,80
	Sumatoria	1,00		3,85

Matriz de Posición Competitiva

Factores	Peso	Calificación	Valor
Crecimiento de la participación del mercado	0,20	5	1,00
Capacidad de los proveedores	0,15	3	0,45
Calidad del servicio	0,25	5	1,25
Imagen de la marca	0,15	3	0,45
Capacidad productiva	0,10	4	0,40
Capacidad gerencial	0,05	3	0,15
Estructura de la competencia	0,10	3	0,30
Sumatoria	1,00		4,00

Figura N° 20: Matriz 3 x 3
Atractivo del Mercado de la ciudad del Tena



Como nos muestra el resultado de la matriz 3x3, es conveniente invertir en este mercado por los resultados atractivos para los objetivos a largo plazo de la empresa, como son los factores claves: tamaño, precio, nivel de crecimiento y competencia; y adicional el apoyo completo por parte de la empresa Tecnova S.A.; para la apertura de un distribuidor autorizado de la marca Bosch en esta zona que no ha sido cubierta hasta el momento.

Tabla N° 21 Evaluación de la provincia del Napo

Datos técnicos de la provincia del Napo, año 2010		Valoración
Parque vehicular al 2010 (autos)	4.101	100,00%
Autos particulares	3.521	85,86%
Autos alquiler	580	14,14%
Antigüedad hasta 15 años	2.688	65,54%
Automóviles	847	20,65%
Camionetas	1.642	40,04%
SUV	721	17,58%
Población provincia Napo (hab.)	103.697	
Familias (4,5 miembros)	23.044	
Análisis de la provincia del Napo		
Habitantes / vehículos	25	
Familias / vehículos	6	
Mantenimientos automotrices por año	4	
Demanda total de mantenimientos por año	16.404	
Talleres automotrices existentes	7	
Mantenimientos diarios por taller	4	
Mantenimientos mensuales por taller	560	
Oferta total de mantenimientos por año	6.720	
Demanda insatisfecha de mantenimientos	9.684	59,03%

La tabla anterior nos muestra datos importantes de la provincia del Napo, de los cuáles se puede concluir que existe un parque vehicular de 4.101 autos para el año 2010, un 85,86% son particulares y su antigüedad de 0 hasta 15 años es del 65,54%, porcentaje que muestran es un mercado no tan antiguo; lo que prima en esta provincia son las camionetas seguidas casi de igual magnitud entre automóviles y los todoterreno.

Dentro de los datos demográficos la población en el año 2010 es de 103.697 habitantes, con un promedio de 4,5 miembros por familia. Con esta información se obtiene que en la provincia del Napo existan por cada 25 habitantes un vehículo, y cada 6 familias posee un vehículo en promedio, esto es una clara muestra del incremento del patio automotor de esta provincia y va de la mano con el crecimiento del patio automotriz en el país. Para todos estos cálculos se utilizan como base los datos de los mantenimientos de los vehículos, por su facilidad de interpretación, y tienen relación directa con la demanda de repuestos automotrices utilizados en cada uno de estos eventos. Los autos particulares en promedio recorren 20.000 kms por año, es decir necesitan 4 mantenimientos anuales, según

especificaciones técnicas del fabricante, dando como resultado una demanda de 16.404 mantenimientos anuales para la provincia de Napo.

Se realizó una investigación dentro de la ciudad del Tena específicamente por ser la capital de la provincia y tiene el mayor movimiento comercial debido a que se encuentran allí las principales empresas públicas y privadas del cantón, y circulan la mayoría de los autos de la provincia. De esta investigación se pudo determinar la carencia de talleres especializados en inyección electrónica, los cuales no poseen equipos de diagnóstico modernos, su infraestructura es decadente y existe una carencia de personal capacitado, por lo cual en su mayoría los propietarios de los autos realizan las compras de sus repuestos y/o los mantenimientos automotrices en otras ciudades cercanas como es El Puyo y Ambato, en donde la distancia, los costos y el tiempo que involucra son un gran problema.

Los talleres que brindan el servicio de mecánica electrónica en la ciudad del Tena son apenas 7, con un promedio de 4 mantenimientos diarios, que nos da una oferta de 6.720 mantenimientos anuales. La demanda insatisfecha de este mercado es la diferencia entre la demanda total de mantenimientos por año menos la oferta total de mantenimientos por año, la demanda insatisfecha en la provincia del Napo es del 59,03%.

Con la metodología que se utiliza anteriormente se puede especificar la atractividad del mercado de la ciudad del Tena, siendo rápida y segura, en donde adicional se pudo determinar que el precio de venta de los repuestos es un 30% mayor a comparación de otras ciudades y es un margen de rentabilidad muy interesante para invertir.

3.3 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y DE ENTORNO

Son estrategias de innovación las que potencian la I+D en la empresa, con el fin de permitir llevar a cabo políticas de nuevos productos, de adaptación de procesos, de diferenciación de productos, de venta de tecnología y de independencia técnica respecto a otras empresas y países.

La estrategia de innovación no implica necesariamente el crecimiento de la empresa, sino que puede también asegurar la supervivencia con la adaptación a los cambios tecnológicos y mantener una buena posición competitiva.

Son estrategias de entorno las que persiguen relacionar la empresa con su sistema social, con su medio económico, con el fin de lograr que sus objetivos y estrategias sean posibles, al promocionar la imagen pública e integrar la empresa con las instituciones y las fuerzas sociales.

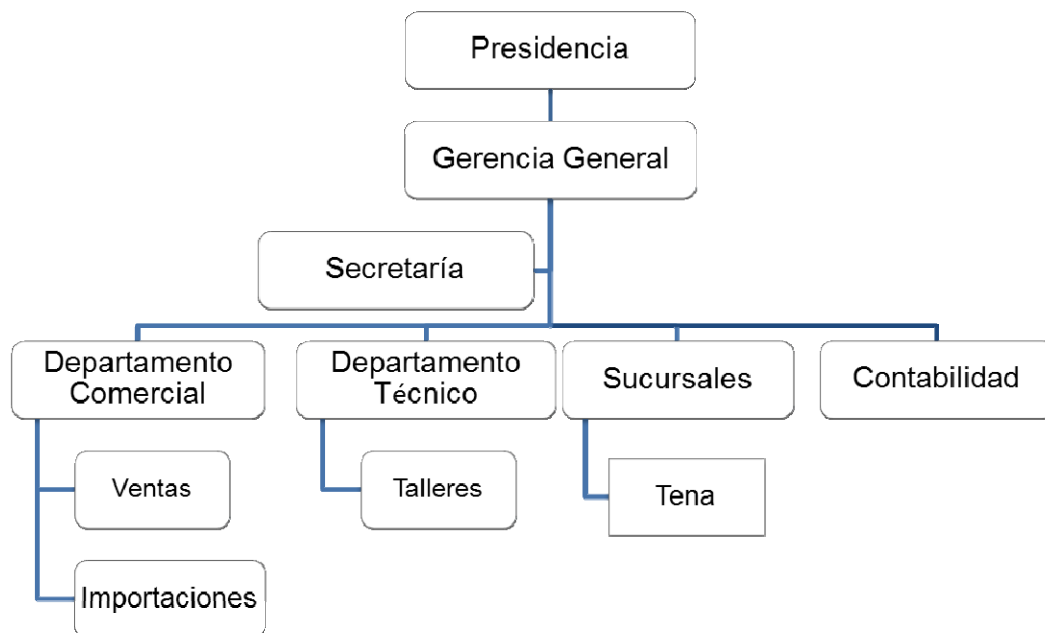
3.4 PROPUESTA ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR

3.4.1 Estructura organizacional

A continuación se muestra la estructura organizacional propuesta, que permitirá exista una gran relación entre los niveles organizacionales, delimita sus alcances y así alcanzar el desarrollo de las estrategias a ser implementadas, objeto de este proyecto.

La principal diferencia entre esta estructura propuesta y la actual, se basa en la creación de las sucursales como estrategia de crecimiento. Dentro de este departamento estará el control de las sucursales con visión a un mayor crecimiento de la empresa en nuevos mercados que resulten atractivos en un futuro; adicional existirá un departamento de contabilidad interna dejando a un lado la contabilidad externa con la cual ha trabajado actualmente la empresa y les ha generado grandes inconvenientes.

Figura N° 21: Organigrama estructural propuesto



3.4.2 Propuesta de valor

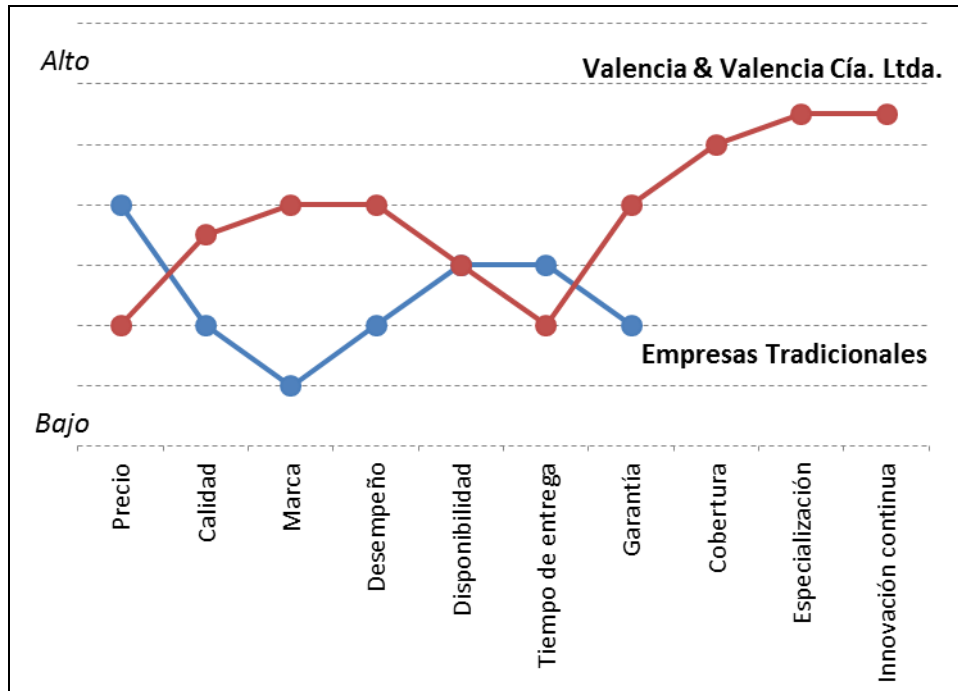
Una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda para volverlos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece.

La propuesta de valor permite conectar a la empresa con los clientes para crear fidelidad, es decir, se busca generar un valor adicional al momento de satisfacer las necesidades de los consumidores, y, así al momento que los clientes tengan que elegir un almacén y/o un taller automotriz prioricen a Valencia & Valencia Cía. Ltda.; sobre su competencia.

En el análisis de los Recursos y Capacidades basados en la cadena de valor se determinaron las áreas estratégicas dentro de la empresa que generarán valor frente a su competencia; en esta sección vamos a determinar los factores sobre los cuáles Valencia & Valencia Cía. Ltda.; debe trabajar para crear una ventaja competitiva que sea percibida por sus clientes y así generar un alto grado de fidelidad. Para ello, se basa en los análisis anteriores que permiten conocer donde invierte la competencia, los factores tomados en cuenta por la industria para competir (producto, servicio, entrega), y finalmente establecer que es lo que reciben los clientes en este contexto de mercado.

La tabla siguiente muestra la curva de valor de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; versus la competencia tradicional y la percepción de estos factores por los clientes en este mercado. Sobre el eje horizontal se colocan los factores sobre los cuales la industria automotriz compete y en relación con esto invierte. El eje vertical captura el nivel de oferta que los compradores reciben a lo largo de todos estos factores considerados como claves. Un puntaje alto significa que una compañía le ofrece más a un comprador y su inversión es mayor en ese factor.

Figura N° 22: Curva de valor en Valencia & Valencia Cía. Ltda.



Fuente: Chan-Mauborgne (2005): "La estrategia del Océano Azul"

Al unir los diferentes puntos se forma la denominada curva de valor, elemento central que constituye una descripción figura de la performance de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; con cada uno de estos factores de competencia en esta industria. Los factores claves determinados para esta industria son:

- Precio: en el mercado de Latacunga actualmente la competencia se basa en este factor; esto se debe al ingreso de nuevas marcas como repuestos alternos que no son de buena calidad y por ende su precio es menor. La empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; trata de transmitir a sus clientes la seguridad, calidad y garantía que ofrecen los productos de marca que a pesar de tener un costo más alto a lo largo generan un mayor beneficio por su vida útil en comparación a repuestos chinos.
- Calidad: está orientada a entregar un nivel de calidad superior a los competidores; este factor es importante para la empresa, tiene actualmente en su portafolio productos que han dado excelentes resultados en el mercado ecuatoriano por su nivel de calidad. Así como, en el área de talleres se busca ser lo más exactos posibles en los diagnósticos automotrices para cambios y reposiciones de componentes sus

componentes basándose en los programas de diagnósticos en los cuales invierte continuamente esta empresa.

- **Marca / Estatus:** la exclusividad de la marca Bosch es la principal fortaleza en los productos y servicios. La marca Bosch de origen alemán es una de las compañías líderes mundiales en producción de tecnología automotriz, industrial, bienes de consumo y para la construcción. Esta multinacional está dedicada a la investigación, liderando el año 2012 el *ranking* europeo de patentes, así como, es parte del equipamiento original de los autos más finos del mundo.
- **Desempeño:** el garantizar desempeño superior a los productos de los competidores es una prioridad en Valencia & Valencia Cía. Ltda.; esto solo se lo puede alcanzar al ofrecer productos de marca mundial en los cuales la investigación tecnológica haya sido una prioridad en su desarrollo.
- **Disponibilidad:** el obtener en el mercado ecuatoriano repuestos acorde a los nuevos modelos de autos y que estos sean de calidad es complejo, por el reducido número de proveedores, por lo cual la importación directa la mejor solución; la carencia de estos productos generan pérdida en ventas para la empresa.
- **Tiempo de entrega:** para esta empresa el solucionar en su totalidad los problemas que presentan los autos es su prioridad. Valencia & Valencia Cía. Ltda.; está dedicada a la mecánica de inyección electrónica; este segmento demanda un mayor tiempo de análisis, detección y solución en sus problemas por la complejidad de los mismos.
- **Garantía:** el respaldo que brinde una marca es fundamental para transmitir al cliente, en Valencia & Valencia Cía. Ltda.; los tiempos de trámite de una garantía son cortos; adicionalmente los índices de devoluciones de sus productos son muy reducidos, factor que responde nuevamente al desempeño de los productos y su calidad.
- **Cobertura:** sobre este factor se propone a continuación el desarrollo de una estrategia que permitirá ingresar a nuevos mercados, en donde el factor precio no sea el predominante y se pueda generar valor agregado en base al servicio brindado. La

percepción de los clientes sobre la cobertura que ofrezca una empresa es importante, pues resalta los objetivos empresariales de la misma.

- Especialización: la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; se dedica a un segmento que genera actualmente un gran crecimiento y se mantendrá esta tendencia en la línea del tiempo, es decir en los sistemas de inyección electrónica. La especialización permite mejorar el portafolio de productos con repuestos que vayan acorde con los nuevos modelos de autos y ofrecer servicios específicos que no pueda abarcar la competencia por el alto nivel de conocimiento y equipamiento en sus talleres que se requieren.
- Innovación continua: este factor nos permite facilitar la vida al cliente, reducir riesgos y mejorar el servicio prestado. Valencia & Valencia Cía. Ltda.; busca tener innovaciones continuas en sus programas, procesos, sistemas, equipos de diagnóstico. Se logra con este factor el cliente sea el beneficiado de estas inversiones; un claro ejemplo es el desarrollo propuesto de un sitio web que permitirá a los clientes puedan desde la comodidad de sus casas realizar compras de productos, reservar citas en el área de talleres y tener un asesor en línea.

Con todos estos análisis desarrollados en este capítulo se procede en el numeral siguiente a establecer las acciones estratégicas que permitirán el fortalecimiento y consolidación global, a través del planteamiento de propuestas estratégicas que permitirán alcanzar un importante valor agregado para la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.

3.4.3 Acciones estratégicas

Tabla N° 22 Acciones Estratégicas

AER's	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIPO DE ESTRATEGIA	PROCESOS BÁSICOS DE LA C.V.				
			Compras	Almacenaje	Ventas	Servicios	
Abastecimiento / Entrega	1	Expansión geográfica con el portafolio actual de productos y servicios de la empresa	Diversificación	X		X	X
	2	Apertura de una sucursal en la ciudad del Tena como distribuidores exclusivos de la marca Bosch.	Segmentación	X	X	X	X
	3	Mayor especialización en repuestos de inyección electrónica con un incremento del portafolio de los productos.	Especialización	X		X	
	4	Evaluación de los productos existentes para suprimir los de baja rentabilidad y potencializar los de mayor crecimiento.	Diversificación	X		X	X
	5	Búsqueda continua de proveedores extranjeros que comercialicen productos que no estén asociados en la línea Bosch.	Diversificación	X		X	X
	6	Evaluación periódica de los estándares de calidad en los productos y servicios brindados.	Especialización	X	X		
	7	Valoración continua de los precios y servicios brindados por la competencia.	Desarrollo Horizontal			X	X
	8	Establecer programas de actualizaciones de equipos automotrices para el área de talleres.	Innovación	X		X	X
	9	Desarrollo de un sitio Web.	Innovación	X		X	X
	10	Establecer un presupuesto para apoyo a programas sociales.	Entorno				X

4 EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO

Es necesario determinar el impacto financiero de la propuesta estratégica delineada en el capítulo anterior. Por ello, se va a realizar un estudio detallado de las siguientes estrategias:

- a) Apertura de una nueva sucursal en la ciudad del Tena, como distribuidores exclusivos de la marca Bosch

- b) Desarrollo de un sitio web

- c) Mayor especialización de la empresa en repuestos de inyección electrónica con un incremento del portafolio de sus productos.

En el presente capítulo se desarrolla la parte final de esta investigación; con la cual, se evalúa cuantitativamente el impacto que tendría en Valencia & Valencia Cía. Ltda.; la aplicación de las tres estrategias seleccionadas.

En primer lugar, se obtendrán los flujos de caja incrementales⁵ por cada estrategia a desarrollar, como medio de evaluación para la puesta en marcha de esta propuesta. Cuando se desean llevar a cabo proyectos de crecimiento, como el propuesto a través del presente documento, no es necesario evaluar los flujos de caja o de efectivo globales de la Organización, en su conjunto; sino que, es suficiente con aislar aquellos flujos de efectivo resultantes, exclusivamente, de la puesta en marcha de las actividades relacionadas con el proyecto en cuestión.

Posteriormente, se evaluará el impacto financiero de las cifras resultantes de la puesta en marcha de las estrategias seleccionadas, con la finalidad de proporcionar la información

⁵ Un flujo de caja incremental se calcula como la diferencia resultante entre el flujo de caja de la empresa con la aplicación del proyecto menos el flujo de caja de la empresa sin el desarrollo de este proyecto

necesaria para la toma de decisiones por parte de la Gerencia General de Valencia & Valencia Cía. Ltda., que en definitiva, será la que adopte o rechace la propuesta resultante de la investigación llevada a cabo.

4.1 ESTRATEGIA PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA NUEVA SUCURSAL

La apertura de una nueva sucursal en la ciudad del Tena estará basada en la calidad de distribuidores exclusivos de la marca Bosch, de la cual la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; goza actualmente; así como, en el servicio de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de automóviles livianos de inyección electrónica que se pretende proporcionar a los futuros clientes.

Es indispensable determinar el monto de los recursos necesarios para el desarrollo de esta primera estrategia; para ello, a continuación, se da a conocer una estimación de los ingresos, gastos y en general, los flujos de caja necesarios para la aplicación de esta estrategia de crecimiento de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.

4.1.1 Presupuesto de ingresos

Los ingresos que se consideran por la implementación de esta primera estrategia se derivan de la venta de repuestos y servicios que se llevarán a cabo en esta nueva sucursal. Por ello, puesto que, en esta sucursal las ventas provendrán, en su gran mayoría, de las que se efectúen en el taller de mantenimiento, se debe primero proyectar la potencial demanda del servicio de mantenimiento de esta sucursal. Para establecer esas cifras se debe proyectar, como es lógico, el comportamiento del parque automotor en la zona de influencia de la sucursal.

Los datos más actualizados en referencia al parque vehicular en la ciudad del Tena corresponden al Anuario 2012, publicado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), del cual se utilizarán los datos del parque vehicular del Ecuador entre el año 2001 y el año 2012.

En base a dicha información, se procedió a estimar el crecimiento del parque automotor ecuatoriano para el período 2013 a 2017.⁶ Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla N° 23 Estimación del crecimiento del parque automotor ecuatoriano

Año	Cifras históricas del parque vehicular (unidades)	Año	Cifras proyectadas del parque vehicular (unidades)
2001	53.673	2013	141.174
2002	69.372	2014	148.811
2003	55.456	2015	156.449
2004	59.151	2016	164.086
2005	80.410	2017	171.724
2006	89.558		
2007	91.778		
2008	112.684		
2009	92.764		
2010	132.172		
2011	139.893		
2012	121.446		

El porcentaje de crecimiento del parque automotor nacional en el período 2001-2012 fue del 7,7%⁷ y, en base a las cifras proyectadas, el porcentaje de crecimiento en el período 2013-2017 se estima que será del 7,17%.⁸

Los datos obtenidos indican una leve disminución en el crecimiento, que en todo caso, nos da a entender, que de mantener la actual tendencia de crecimiento, sería de algo más del 7% anual.

Una limitación del presente estudio es el hecho que no se dispone del desglose del parque automotriz, por provincias, para los años 2001 a 2011. A partir del año 2012, si existe este desglose. Es por esta razón, que se ha utilizado la proyección del crecimiento del parque

⁶ Para la proyección se utilizó una regresión lineal simple, cuyos resultados fueron: $R^2 = 85,67\%$, $a = 41.886$ y $b = 7.637,5$

⁷ $121.446 = 53.673 (1+tc)^{11} \rightarrow tc = \sqrt[11]{121.446 \cdot \frac{1}{53.673} - 1} \rightarrow tc (2001-2012) = 7,71\%$

⁸ $171.724 = 121.446 (1+tc)^5 \rightarrow tc = \sqrt[5]{171.724 \cdot \frac{1}{121.446} - 1} \rightarrow tc (2012-2017) = 7,17\%$

automotor ecuatoriano como base para la proyección del comportamiento del parque automotor en la provincia de Napo.

En este punto, es necesario recalcar que para la presente investigación, la demanda de mantenimientos de la provincia de Napo, en su gran mayoría, se considera que potencialmente podrá ser satisfecha en la ciudad del Tena. Esta afirmación es posible, por cuanto, durante la investigación efectuada se pudo constatar que en el resto de ciudades de la provincia de Napo, prácticamente, no existen talleres que brinden este tipo de servicios, ni tampoco almacenes en los cuales se comercialicen los repuestos necesarios, con el propósito que este servicio puede ser emprendido directamente por los propietarios de los vehículos; al menos de manera importante.

Consecuentemente, se ha considerado que los locales de la ciudad del Tena atienden la demanda de toda la provincia. Claro está que, como se podrá ver en las líneas siguientes, la demanda insatisfecha actual es cubierta por parte de los propietarios de los automotores, en otras ciudades como son El Puyo, Baños y Ambato, cuando viajan a ellas para la realización de otro tipo de actividades. Es evidente que ante la existencia de locales o talleres que provean este tipo de servicios, a precios competitivos, iguales o menores, así como un buen nivel de calidad de repuestos y servicios; los residentes de esta ciudad y las ciudades o pueblos aledaños preferirán acudir a la ciudad del Tena para satisfacer sus requerimientos.

Para efectuar el cálculo del comportamiento del parque automotor de la provincia del Napo, el mismo que se incluye a continuación, se tomó como base el porcentaje de crecimiento del parque automotor a nivel nacional, el mismo que, como se analizó, anteriormente para el período 2013-2017, se estima en un 7,17%.

Las cifras del año 2012 son cifras históricas (AEADE) y estas servirán de base para proyectar las mismas, a nivel provincial.

Tabla N° 24 Proyección del parque automotor de la provincia del Napo, período 2013 -2017.

Año	Número de vehículos proyectados		Total provincia del Napo
	Global nacional 7,17%	Global ajustado 5%	
2012	121.446	121.446	4.453
2013	141.174	127.518	4.676
2014	148.811	133.894	4.909
2015	156.449	140.589	5.155
2016	164.086	147.618	5.413
2017	171.724	154.999	5.683
Composición: Napo/ Mercado Global			3,67%

En la columna global nacional se encuentran las cantidades de vehículos, cuya proyección se efectuó anteriormente mediante el método de regresión lineal, el porcentaje de crecimiento del período 2013-2017 es del 7,17%. Para efectos del presente estudio se consideró, de manera conservadora en 2,17% menos para la columna global ajustado, apenas un 5% de crecimiento promedio anual.

A continuación, se establece el parque automotor de la provincia del Napo, que representa el 3,67% del total nacional en el año 2012. Ese mismo porcentaje se utilizó para encontrar el parque automotor de la provincia del Napo para los cinco años consecutivos entre el año 2013 y el año 2017. Las cifras del parque automotor proyectadas para la provincia del Napo se encuentran en la columna Total Napo.

Para la determinación de la oferta del servicio de mantenimiento de vehículos livianos en la ciudad del Tena, se procedió a efectuar una investigación respecto de los locales existentes y su capacidad de oferta actual aproximada.⁹

En la Tabla N° 25 se da a conocer la existencia de siete talleres que brindan este tipo de servicio, los cuales en promedio, realizan cuatro mantenimientos diarios.

⁹ Esta investigación se aplicó a toda la ciudad del Tena. A mayo del 2013 se encuentran 9 locales, 7 de los cuales tienen taller de servicio. Para este estudio, se analizaron los 5 talleres con mayor demanda en la ciudad del Tena

En la proyección de la oferta futura de este tipo de servicios se utiliza un crecimiento del 10% anual, valor que resulta de un crecimiento combinado del parque automotor más un porcentaje adicional, por el crecimiento del número de talleres. Este porcentaje adicional se obtuvo en base a una investigación en este mercado en el cual se analizó el desarrollo de este tipo de locales en la última década.

En base al procedimiento indicado se estimó, la oferta de este servicio para los próximos cinco años, la misma que muestra un crecimiento pausado de talleres automotrices y, por ende, de mantenimientos.

Tabla N° 25 Oferta de servicios de mantenimientos de vehículos en la ciudad del Tena

Año	Cantidad diaria de mantenimientos		Total de mantenimientos mensuales	Oferta anual de mantenimientos
	Por Taller	# Talleres		
2013	4	7	28	6.720
Proyección				
	Año		Oferta anual de mantenimientos 10%	
	2013		6.720	
	2014		7.392	
	2015		8.131	
	2016		8.944	
	2017		9.839	

Luego que se dispone de una estimación de la oferta de servicios de mantenimientos en la ciudad del Tena y el número de vehículos que demandan ese servicio, se procede a establecer el número de eventos de mantenimientos que se requieren atender en esta ciudad. Esta información se la muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 26 Estimación del número de mantenimientos demandados en la ciudad del Tena
Número de mantenimientos potenciales

Año	Parque Vehicular	Número de mantenimientos potenciales	
		Promedio anual	Demanda anual mantenimientos
2013	4.676	4	18.703
2014	4.909	4	19.638
2015	5.155	4	20.620
2016	5.413	4	21.651
2017	5.683	4	22.733

Como se puede apreciar, se ha considerado que los vehículos livianos particulares requieren, en promedio, de un total de cuatro mantenimientos anuales.¹⁰ Además, el número de vehículos a atender será el establecido en la columna parque vehicular y en la columna demanda anual se encuentran el número de mantenimientos que se demandaría cada año.

Tabla N° 27 Demanda insatisfecha de servicios de mantenimientos en la ciudad del Tena
Número de mantenimientos

Año	Número de mantenimientos		
	Demanda potencial	Oferta total	Demanda insatisfecha en el Tena
2013	18.703	6.720	11.983
2014	19.638	7.392	12.246
2015	20.620	8.131	12.488
2016	21.651	8.944	12.706
2017	22.733	9.839	12.894

Finalmente, en base a la información recopilada durante la presente investigación e incluida en las tablas de este capítulo, se procedió a establecer la demanda insatisfecha del servicio de mantenimiento de vehículos. En la tabla siguiente se incorporan las cifras obtenidas.

¹⁰ Se asume que solo se atenderán vehículos particulares, exclusivamente; por ello las cifras son conservadoras en este sentido también; puesto que, el número de mantenimientos en vehículos de servicio público es mayor

Tabla N° 28 Mercado meta de la ciudad del Tena

Año	Demanda Insatisfecha en número de mantenimientos	Mercado meta como porcentaje de la demanda insatisfecha	Mantenimientos anuales	Mantenimientos diarios
2013	11.983	8,00%	959	3,33
2014	12.246	9,00%	1.102	3,83
2015	12.488	10,00%	1.249	4,34
2016	12.706	11,00%	1.398	4,85
2017	12.894	12,00%	1.547	5,37

A partir de la información de la tabla N° 28 se procedió a estimar el mercado meta para la sucursal de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda. En la columna mercado meta como porcentaje de la demanda insatisfecha se han incluido los porcentajes que esta empresa desea captar del mercado potencial total. Como se puede apreciar, se inicia en el primer año de operaciones del negocio con un 8% de participación en el mercado total insatisfecho y se prevé un incremento del 1% anual, respecto del año inmediato anterior.

En la columna siguiente se estableció el número de mantenimientos que la sucursal ofrecerá, el mismo, que en ningún caso, es muy ambicioso en relación con el número de mantenimientos que otros locales ofrecen. Esto evidencia la prudencia con la cual se han incluido las cifras en el presente estudio.

Respecto de la valoración de los servicios a prestar, se hablará a continuación:

Tabla N° 29 Ingresos por servicios de mantenimientos

Año	Mantenimientos anuales	Precio por cada mantenimiento (USD \$)	Ingresos por mantenimientos (USD \$)
2013	959	\$115,42	\$110.639,34
2014	1.102	\$120,03	\$132.290,62
2015	1.249	\$124,83	\$155.898,73
2016	1.398	\$129,83	\$181.459,44
2017	1.547	\$135,02	\$208.921,64

Para el cálculo de los ingresos derivados en las operaciones de esta sucursal se utiliza las cifras del mercado meta de la tabla anterior. Además, se incluyen, por un lado el valor promedio a cobrar por cada evento de mantenimiento¹¹, y luego, los valores monetarios totales percibidos por los mantenimientos realizados. Cabe mencionar, que no se evidencian otras ventas de repuestos que podrían llevarse a cabo en la sucursal, a otros talleres, o clientes finales, en general.

Los ingresos están determinados en dólares, mantenimientos anuales y mantenimientos diarios. Para el primer año de operaciones se pronostican ingresos de \$ 110.639,34 y para cumplir este valor se necesitan realizar, en promedio 3,33 mantenimientos diarios, como se puede comprobar en las tablas anteriores.

Para la determinación del precio promedio de evento de un mantenimiento, se llevó a cabo un estudio comparativo de los precios de un mantenimiento entre dos plazas: Latacunga y el Tena.

Para la determinación de los datos de la ciudad de Latacunga se efectuó un análisis de los precios de empresas relacionadas con Valencia & Valencia Cía. Ltda., de tal manera que se trata de una información con un alto nivel de confiabilidad; en cambio, para el estudio de precios en la ciudad del Tena, se efectuó un muestreo no probabilístico en cuatro de los siete talleres que ofrecen el servicio de mantenimiento en esa ciudad.

¹¹ Para la proyección del precio promedio de mantenimientos se utilizó una tasa de inflación promedio del 4% anual

Los datos obtenidos se incluyen en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla N° 30 Listado de costos de los principales ítems de mantenimiento

#	Ítems	Latacunga			Tena		
		Mano Obra	Rep.	Total	Mano Obra	Rep.	Total
a.-	Alineación	\$ 15,00	-	\$ 15,00	\$ 20,00	-	\$ 20,00
b.-	Balanceo	\$ 16,00	-	\$ 16,00	\$ 20,00	-	\$ 20,00
c.-	Aceite y filtro de motor	-	\$ 30,00	\$ 30,00	-	\$ 35,00	\$ 35,00
d.-	Filtro de aire	-	\$ 8,00	\$ 8,00	-	\$ 10,00	\$ 10,00
e.-	Filtro de combustible	-	\$ 10,00	\$ 10,00	-	\$ 12,00	\$ 12,00
f.-	Reajuste carrocería	\$ 10,00	-	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 0,00	\$ 15,00
g.-	Frenos	\$ 20,00	\$ 35,00	\$ 55,00	\$ 24,00	\$ 40,00	\$ 64,00
h.-	Bujías	-	\$ 25,00	\$ 25,00	-	\$ 30,00	\$ 30,00
i.-	Limpieza sistema de inyección	\$ 20,00	-	\$ 20,00	\$ 24,00	-	\$ 24,00
j.-	Aceite dirección hidráulica	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 25,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 35,00
k.-	Aceite diferencial y caja	\$ 15,00	\$ 32,00	\$ 47,00	\$ 20,00	\$ 40,00	\$ 60,00
l.-	Líquidos de frenos y refrigeración	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 25,00
m.-	Batería	-	\$ 100,00	\$ 100,00	-	\$ 140,00	\$ 140,00
N.-	Bandas de distribución	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 90,00	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 120,00
o.-	Diagnóstico electrónico	\$ 15,00	-	\$ 15,00	\$ 20,00	-	\$ 20,00
p.-	Arreglos eléctricos	\$ 5,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 8,00	\$ 25,00	\$ 33,00
Composición porcentual		32,49%	67,51%	100,00%	32,58%	67,42%	100,00%

En la primera columna de la tabla N° 30 se han detallado cada uno de los ítems de mantenimiento, cambio y reposición que requiere un vehículo liviano. En las siguientes se han incorporado los valores recolectados correspondientes a la mano de obra y repuestos, en cada una de las dos plazas analizadas.

Esta información obtenida, sirve para el cálculo del costo promedio de un mantenimiento, al aplicar una tabla de requerimientos por kilometrajes¹², en donde se entrelazan los costos antes determinados con los requerimientos de cada mantenimiento específico, según el kilometraje de los vehículos.

Para el cálculo del costo promedio de un mantenimiento se utilizaron los precios de la tabla de mantenimientos de Latacunga, por ser una estrategia que permitirá, con precios más económicos, ofrecer igual nivel de calidad. La información del costo promedio de mantenimiento por kilometraje se detalla a continuación:

¹² Esta tabla fue emitida en base a los mantenimientos establecidos por la empresa GM Chevrolet y a la experiencia del Ingeniero Automotriz Juancarlos Valencia B., Jefe de Taller de Valencia & Valencia Cía. Ltda.

Tabla N° 31 Costo promedio de un mantenimiento (US \$)

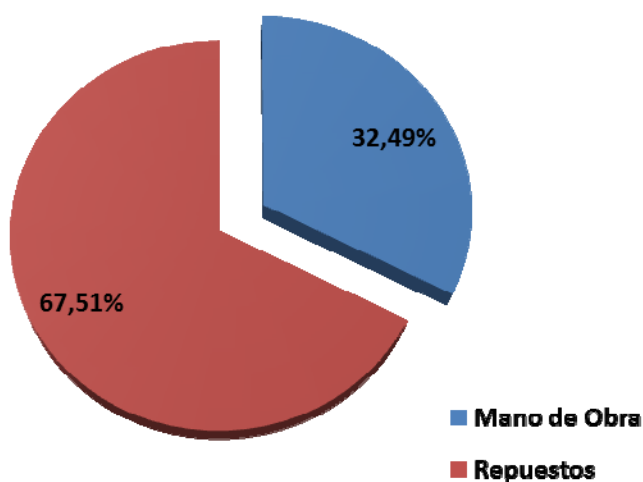
# Items	Costo de los mantenimientos de un vehículo liviano según su kilometraje											
	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000	35.000	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000
a.- Alineación	-	-	\$ 15,00	-	-	\$ 15,00	-	-	\$ 15,00	-	-	\$ 15,00
b.- Balanceo	-	-	\$ 16,00	-	-	\$ 16,00	-	-	\$ 16,00	-	-	\$ 16,00
c.- Aceite y filtro de motor	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
d.- Filtro de aire	-	-	-	\$ 8,00	-	-	-	\$ 8,00	-	-	-	\$ 8,00
e.- Filtro de combustible	-	\$ 10,00	-	-	-	\$ 10,00	-	-	-	\$ 10,00	-	-
f.- Reajuste carrocería	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
g.- Frenos	-	-	-	-	-	\$ 55,00	-	-	-	-	-	\$ 55,00
h.- Bujías	-	-	-	\$ 25,00	-	-	-	\$ 25,00	-	-	-	\$ 25,00
i.- Limpieza sistema de inyección	-	\$ 20,00	-	\$ 20,00	-	\$ 20,00	-	\$ 20,00	-	\$ 20,00	-	\$ 20,00
j.- Aceite dirección hidráulica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 25,00	-	-
k.- Aceite diferencial y caja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 47,00
l.- Líquidos de frenos y refrigeración	-	-	-	-	\$ 20,00	-	-	-	-	\$ 20,00	-	-
m.- Batería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 100,00	-	-
n.- Bandas de distribución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 90,00
o.- Diagnóstico electrónico	-	-	-	\$ 15,00	-	-	-	\$ 15,00	-	-	-	\$ 15,00
p.- Arreglos eléctricos	-	-	-	\$ 25,00	-	-	-	\$ 25,00	-	-	-	\$ 25,00
Suman	\$40,00	\$70,00	\$71,00	\$133,00	\$60,00	\$156,00	\$40,00	\$133,00	\$71,00	\$215,00	\$40,00	\$356,00
Costo promedio de un mantenimiento	\$115,42											

La tabla anterior, se desarrolló hasta el cumplimiento de un ciclo completo de mantenimientos que necesita un vehículo; es decir 60.000 kms., según las especificaciones de los fabricantes. Luego de este kilometraje este ciclo se repite.

El valor promedio que se gasta un vehículo particular liviano en cada mantenimiento es de \$115,42¹³, tal como se detalla en la tabla anterior; el cual, es equivalente a \$461,68 anuales, estimados en base a 4 mantenimientos por año, o 20.000 kms de rodaje del vehículo.

Otra información de gran importancia que se puede establecer en base a las tablas anteriores, es la composición porcentual de mano de obra (MO) y repuestos por mantenimiento en un vehículo particular liviano. Esta información va a permitir estimar el costo de ventas, cuya composición corresponde en un 67,51% a los costos de repuestos utilizados y la diferencia, 31,49% a la mano de obra utilizada.

Figura N° 23: Composición porcentual del costo de mantenimiento



4.1.2 Costo de ventas

Para el cálculo de los costos de ventas correspondiente a los ingresos de la sucursal, estimados en la Tabla N°29, para los distintos períodos, se inició con la determinación de los rubros que corresponden a la venta de repuestos y mano de obra en el taller.

¹³ El valor correspondiente al rubro de mano de obra, es meramente referencial, puesto que, solo se lo utilizó para la fijación del precio del servicio. En la tabla de sueldos y beneficios sociales, numeral 4.1.3, se detallan las remuneraciones del personal a utilizar en esta sucursal.

Para separar dichos valores, se utilizó el porcentaje que ya se había determinado anteriormente en la Figura N°22. Al rubro de repuestos le corresponde el 67,51% del precio de venta del servicio.

Para estimar el costo de ventas de los repuestos se estableció que un porcentaje del 75% respecto del costo del precio de ventas es suficiente. Este porcentaje fue estimado al efectuar un análisis de los ítems a incluirse en los mantenimientos. Este porcentaje incluso podría ser más bajo, pero se ha preferido ser conservadores, al utilizar este valor. En la tabla siguiente se detallan los costos de venta para los cinco períodos proyectados.

Tabla N° 32 Costo de ventas

Año	Estructura de los Ingresos			Costo de Ventas de los Repuestos
	Total	Mano de obra (32,49%)	Repuestos (67,51%)	
2013	\$ 110.639,34	\$ 35.941,55	\$ 74.697,79	\$ 56.023,34
2014	\$ 132.290,62	\$ 42.975,04	\$ 89.315,59	\$ 66.986,69
2015	\$ 155.898,73	\$ 50.644,21	\$ 105.254,52	\$ 78.940,89
2016	\$ 181.459,44	\$ 58.947,68	\$ 122.511,75	\$ 91.883,81
2017	\$ 208.921,64	\$ 67.868,87	\$ 141.052,77	\$ 105.789,58

4.1.3 Recurso Humano

Es necesario determinar el costo del capital humano indispensable para la puesta en práctica de esta estrategia. A continuación, se muestran los costos anuales de la mano de obra directa necesaria para la apertura de la nueva sucursal:

**Tabla N° 33 Remuneraciones para el primer año de funcionamiento de la nueva sucursal
Sueldos y beneficios sociales en US \$ para el año 2013**

Cantidad	Cargo empleado	Individual	Anual	Décimo cuarto sueldo	Décimo tercer sueldo	Total
1	Jefe de Sucursal	700,00	8400,00	318,00	700,00	9418,00
1	Asistente	450,00	5400,00	318,00	450,00	6168,00
1	Mecánico Automotriz	500,00	6000,00	318,00	500,00	6818,00
1	Mecánico Eléctrico	500,00	6000,00	318,00	500,00	6818,00
4		2150,00	25800,00	1272,00	2150,00	29222,00

Con la cantidad de personas detalladas, es posible cubrir las necesidades de número de eventos de mantenimientos, sin ningún problema. Cualquier exceso en la estimación, una vez más, se admitiría en beneficio del proyecto, o en su defecto, en el incremento del valor agregado a entregar al cliente.

4.1.4 Gastos por servicios básicos

Los principales servicios básicos que se requieren utilizar en la nueva sucursal, en función del nivel de actividad de la misma, así como, del tipo de servicio a prestar son: energía eléctrica, agua potable, telefonía fija, internet con banda ancha, etc. El valor correspondiente a cada servicio está detallado en la siguiente tabla:

Tabla N° 34 Costos y gastos en servicios básicos.

Cantidad	Descripción	Unidad	Unitario	Mensual	Anual
300	Energía eléctrica	KWh.	0,12	\$ 36,00	\$ 432,00
200	Agua	M ³ .	0,08	\$ 16,00	\$ 192,00
400	Teléfono fijo	Min.	0,06	\$ 24,00	\$ 288,00
1	Internet banda ancha	Mbits	25,00	\$ 25,00	\$ 300,00
TOTAL				\$ 101,00	\$ 1.212,00

4.1.5 Gastos en publicidad y propaganda

Es indispensable determinar un adecuado presupuesto para los rubros de publicidad y propaganda al tratarse de una nueva empresa y en un mercado nuevo. Por ello, se han establecido algunos rubros de manera detallada.

Tabla N° 35 Gastos de publicidad y propaganda

Cant.	Descripción	Frecuencia	Costo		
			Unitario	Mensual	Anual
24	Prensa escrita	1 diaria	3,50	\$ 84,00	\$ 1.008,00
24	Radio	6 diarias	5,50	\$ 132,00	\$ 1.584,00
15	Televisión	3 diarias	15,00	\$ 225,00	\$ 2.700,00
1	Publicidad volante	trimestral	60,00	\$ 60,00	\$ 240,00
TOTAL				\$ 501,00	\$ 5.532,00

La inversión en este rubro es alta y responde a una estrategia de penetración agresiva en el mercado; de tal manera que, le permita a Valencia & Valencia Cía. Ltda.; alcanzar y mantener una buena cobertura de servicio en la ciudad del Tena, y así lograr, una posición interesante en este mercado. Se ha decidido conservar este nivel de gastos para los años posteriores, para así poder mantener un buen nivel de liderazgo en el mercado.

4.1.6 Activos corrientes

Se entienden por activos corrientes aquellas inversiones que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo, en un período inferior a un año. Dentro de los activos corrientes se detallan, a continuación, los inventarios básicos necesarios para iniciar operaciones en esta nueva sucursal. Este rubro se lo incluye en la tabla siguiente:

Tabla N° 36 Inventarios iniciales de repuestos de la nueva sucursal

Ítem	Cantidad	Precio promedio	Total
Baterías	35	\$ 125,00	\$ 4.375,00
Bombas de combustible	25	\$ 33,00	\$ 825,00
Pastillas de freno	30	\$ 28,00	\$ 840,00
Bujías	200	\$ 2,25	\$ 450,00
Plumas	50	\$ 7,00	\$ 350,00
Sensores	15	\$ 50,00	\$ 750,00
Cables de encendido	18	\$ 35,00	\$ 630,00
Filtros	60	\$ 5,00	\$ 300,00
Repuestos eléctricos	500	\$ 1,76	\$ 879,00
Repuestos de inyección electrónica	50	\$ 20,00	\$ 1.000,00
Productos de limpieza automotriz	50	\$ 6,00	\$ 300,00
			\$ 10.699,00

4.1.7 Activos permanentes

Activos Permanentes son aquellos bienes y derechos que una empresa necesita para funcionar de forma duradera. Este tipo de activos son poco líquidos, dado que se tardaría mucho tiempo en venderlos para convertirse en dinero en efectivo. Lo normal es que este tipo de activos perduren durante mucho tiempo en una empresa.

Dentro de este tipo de activos, los denominados, activos fijos, si bien son duraderos, no son eternos. Por ello, la contabilidad obliga a amortizar estos bienes, a medida que transcurre su vida normal, de forma que se refleje su valor más ajustado posible en los estados financieros. Existen tablas y métodos de amortización para la aplicación del procedimiento que permite reducir el valor del bien y que este rubro se refleje como un gasto. A continuación, se detallan los activos fijos necesarios para la implantación de esta estrategia.

4.1.7.1 Maquinarias, equipos y herramientas

Las maquinarias, equipos y herramientas a usarse en la nueva sucursal, se detallan, individualmente, en la siguiente tabla:

Tabla N° 37 Maquinarias, equipos y herramientas a ser utilizados en la nueva sucursal

Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Total
Escáner KTS570 BOSCH	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Osciloscopio	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Medidor de presión y caudal	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Voltímetros	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Multímetros	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Elevador 5 toneladas	1	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Banco de inyectores por ultrasonido	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Compresor	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Cargador de 3 baterías	1	\$ 460,00	\$ 460,00
Juegos completos 130 herramientas	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Pistolas neumáticas	2	\$ 170,00	\$ 340,00
Gatas hidráulicas	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Otras	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Total global			\$ 20.000,00

4.1.7.2 Muebles de Oficina

Para la puesta en marcha de la nueva sucursal, se necesitan instalar estaciones de trabajo, con todos los implementos necesarios para el desarrollo de las actividades productivas diarias.

Tabla N° 38 Muebles de oficina

Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Total
Estaciones de trabajo	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Vitrinas	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Sillones	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Sillas	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Papeleras	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Archivador 4 cajones	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Basureros	3	\$ 35,00	\$ 105,00
Otros	1	\$ 185,00	\$ 185,00
Total			\$ 1.850,00

4.1.7.3 Equipos de oficina

En la tabla siguiente se detallan los equipos de oficina necesarios, con sus costos y cantidades correspondientes.

Tabla N° 39 Equipos de oficina

Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Total
-Calculadoras	3	\$ 30,00	\$ 90,00
-Impresora matricial	1	\$ 300,00	\$ 300,00
-Escáner, Fax y Teléfono	1	\$ 260,00	\$ 260,00
-Televisor	1	\$ 600,00	\$ 600,00
-Otros	1	\$ 200,00	\$ 200,00
			\$ 1.450,00

4.1.7.4 Equipos de computación y *software*

El sistema sobre el cuál se va trabajar en la nueva sucursal es el sistema Fénix¹⁴, por su facilidad de manejo, veracidad y amabilidad con los usuarios.

Una ventaja de este sistema es que se puede vincular con el servidor de la oficina matriz y obtener de esa manera datos actualizados en todo momento con un manejo óptimo de las oficinas.

Tabla N° 40 Equipos de computación y *software* a ser utilizadas en la nueva sucursal

Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computador portátil	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
Sistema contable Fénix	1	\$ 2.301,00	\$ 2.301,00
			\$ 4.001,00

¹⁴ El sistema Fénix es un sistema administrativo contable integrado. Este sistema es el actualmente utilizado por la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.

4.1.8 Capacidad instalada

Según Baca Gabriel (2008) la capacidad instalada de una empresa, es una determinación clave del diseño de la planta, además, representa el volumen de ventas de bienes y/o servicios que le son posibles generar a una unidad productiva, de acuerdo con la infraestructura disponible.

La capacidad instalada de este proyecto se basará en las estaciones de trabajo a ser instaladas en el taller.

Además, se debe tomar en cuenta que el tiempo promedio a ser utilizado en cada evento de reparación o mantenimiento, siendo este, de unos 90 minutos.

Con la cantidad de mantenimientos diarios y con los datos estimados anteriormente, se puede apreciar:

Mantenimientos diarios en una estación:

480 min. diarios / 90 min. (tiempo promedio)= 5 mantenimientos diarios

Mantenimientos totales diarios nueva sucursal:

5 mantenimientos diarios X 2 estaciones de trabajo = 10 mantenimientos totales.

De las cifras anteriores, es posible deducir que se ha previsto la posibilidad de atender hasta en dos estaciones de manera simultánea; lo cual, permite al proyecto disponer de cierta holgura en su capacidad instalada. Esta situación también es un parámetro muy conservador.

4.1.9 Inversión

La inversión total es la suma de los recursos (sean estos materiales o financieros) necesarios para realizar un proyecto; por lo tanto, cuando se habla de la inversión en un proyecto, se hace referencia a la cuantificación monetaria de todos los recursos que van a permitir la realización del proyecto.

La siguiente tabla muestra la inversión total inicial necesaria. El detalle de cada uno de los ítems de la misma, está puntualizado en los literales anteriores de este capítulo.

Tabla N° 41 Inversión inicial total de la nueva sucursal

Ítem	Monto
Maquinaria, equipo y herramientas	\$ 20.000,00
Muebles de oficina	\$ 1.850,00
Equipos de oficina	\$ 1.450,00
Equipos de computación y <i>software</i>	\$ 4.001,00
Mercaderías	\$ 10.699,00
	\$ 38.000,00

4.1.9.1 Depreciación

La depreciación es la pérdida de valor contable que sufren los activos fijos por el uso al cual se los somete para la ejecución de su función productora de renta. En la medida en que avanza el tiempo de servicio, decrece el valor contable o en libros de dichos activos.

El método a utilizar, para efectuar la depreciación de los activos fijos, es el de línea recta. La fórmula para el cálculo de la depreciación anual, mediante el método de línea recta, es la siguiente:

$$\text{DEPRECIACIÓN} = \frac{\text{Valor Actual} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida útil en años}}$$

Tabla N° 42 Depreciaciones de los activos fijos de la nueva sucursal

Activos Fijos	Costo Dólares	Vida Útil (años)	Depreciación (%)	Valor Residual	Valor de la Depreciación
-Herramientas	\$ 20.000,00	10	10,00%	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00
-Muebles oficina	\$ 1.850,00	10	10,00%	\$ 185,00	\$ 166,50
-Equipos de oficina	\$ 1.450,00	10	10,00%	\$ 145,00	\$ 130,50
-Equipos de computación y <i>software</i>	\$ 4.001,00	3	33,33%	\$ 400,10	\$ 1.200,30
TOTAL	\$ 27.301,00				\$ 3.297,30

Años	Depreciación acumulada al final de cada año
1	\$3.297,30
2	\$6.594,60
3	\$9.891,90
4	\$11.988,90
5	\$14.085,90

En la Tabla N°42 se ha detallado la depreciación por cada tipo de activo, para facilidad en las proyecciones de los estados financieros. Finalmente, se muestra una tabla resumen que indica en cada año el valor de depreciación acumulada.

4.1.10 Estado de resultados incremental proyectado para la estrategia de apertura de la nueva sucursal

Los estados financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, relativos a períodos específicos, sobre el estado o desempeño de la administración de una compañía; es decir, que proveen la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa. Con los datos estimados anteriormente, se pueden proyectar y obtener los Estados de Resultados proyectados.

A continuación, se muestra el Estado de Resultados con sus proyecciones para cinco años consecutivos (2013-2017). Los valores de los gastos e ingresos se encuentran calculados y detallados individualmente, en las tablas anteriores.

Entre los gastos más elevados se encuentran los de publicidad, que responden a una estrategia de mercadotecnia, que pretende abarcar los principales medios de comunicación y promocionar los nuevos servicios automotrices que se van a ofrecer en la ciudad de Tena, con el fin de obtener un ingreso más rápido en el mercado automotriz de esa ciudad.

Los gastos detallados en la siguiente tabla, se encuentran calculados para los próximos cinco años, basándose en un porcentaje promedio de la inflación del 4% anual. Solamente el rubro de sueldos y beneficios sociales se encuentra proyectado con un incremento del 10% para los siguientes años. Estos porcentajes han sido calculados en base a los cambios que se han desarrollado por las políticas del actual gobierno, en los últimos años.

Tabla N° 43 Estado de resultados de la sucursal del Tena (US \$)

Años	1	2	3	4	5
A.- SUCURSAL TENA					
Ventas	110.639	132.291	155.899	181.459	208.922
Costo de ventas	(56.023)	(66.987)	(78.941)	(91.884)	(105.790)
Utilidad Bruta en Ventas	54.616	65.304	76.958	89.576	103.132
Gastos de Operación					
Sueldos y beneficios sociales	(29.222)	(34.509)	(37.960)	(41.756)	(45.932)
IESS patronal	(3.135)	(3.448)	(3.793)	(4.172)	(4.590)
Suministros y materiales	(600)	(624)	(649)	(675)	(702)
Publicidad y propaganda	(5.532)	(5.753)	(5.983)	(6.223)	(6.472)
Arriendo	(7.200)	(7.488)	(7.788)	(8.099)	(8.423)
Gasto mantenimiento	(1.212)	(1.260)	(1.311)	(1.363)	(1.418)
Pago deuda	(5.906)	(5.906)	(5.906)	(5.906)	(5.906)
Depreciaciones	(3.297)	(3.297)	(3.297)	(2.097)	(2.097)
Utilidad Operacional	(1.488)	3.017	10.270	19.284	27.593
Gastos financieros	(443)	(529)	(624)	(726)	(836)
Utilidad del Ejercicio	(1.931)	2.488	9.647	18.558	26.758
Participación trabajadores	290	(373)	(1.447)	(2.784)	(4.014)
Utilidad Antes de Impuestos	(1.641)	2.115	8.200	15.774	22.744
Impuesto a la renta	361	(465)	(1.804)	(3.470)	(5.004)
Utilidad Neta	(1.280)	1.650	6.396	12.304	17.740

4.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE UN SITIO WEB

En este numeral pasamos a analizar la segunda estrategia de crecimiento del presente estudio. Las innovaciones tecnológicas permiten realizar negocios de forma rápida y segura, la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda., necesita una página web que permita brindar el servicio de compra y pago en línea; así como, el ingreso de esta empresa a las nuevas redes sociales y así este medio sea un canal de publicidad, y un generador de nuevos ingresos para la organización.

A continuación, se muestran en la siguiente tabla, los costos detallados¹⁵ para la puesta en marcha de esta estrategia:

Tabla N° 44 Costo del desarrollo y mantenimiento de un sitio web

Ítem	Inversión
Programación y diseño	\$1.600,00
Hosting ¹⁶ anual	\$100,00
Mantenimiento y actualizaciones anuales	\$300,00
	\$2.000,00

4.2.1 Estado de resultados incremental de la estrategia del sitio web

En el desarrollo de este Estado de Resultados se incorporan los ingresos adicionales que se generarían por el hecho que la empresa pueda disponer de un sitio web.

Para la proyección del crecimiento de ventas de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; se utilizó un porcentaje bastante conservador del 5%, el mismo que se obtuvo a través de la determinación de una tasa de crecimiento geométrica¹⁷, en la evolución de las importaciones de repuestos automotrices del Ecuador. Para este cálculo, se utilizaron los segmentos que afectan directamente al desarrollo de la empresa; los mismos que, específicamente están constituidos por las piezas de desgaste, eléctricos y mantenimiento.

¹⁵ Estos costos fueron determinados en base a cotizaciones efectuadas por el autor

¹⁶ El alojamiento web (en inglés web hosting) es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo o cualquier contenido accesible vía web

¹⁷ La tasa de crecimiento geométrica está constituida por una secuencia de elementos en la cual cada uno de ellos se obtiene al multiplicar el anterior por una constante denominada razón o factor de la progresión

Estos ingresos adicionales, se han estimado, de manera extremadamente conservadora en apenas un 1% del volumen total de ventas de la empresa, en el local de la ciudad de Latacunga.¹⁸

Los datos analizados en los períodos 2003-2010, corresponden a aquellos obtenidos del al Anuario 2010, publicado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) y se muestran a continuación:

Tabla N° 45 Importación de repuestos automotrices por segmentos
(FOB US\$)

Años	Desgaste	Eléctricos	Mantenimiento	Total
2003	\$ 52.565.062	\$ 5.348.200	\$ 16.253.286	\$ 74.166.548
2004	\$ 30.232.779	\$ 3.796.452	\$ 9.379.390	\$ 43.408.621
2005	\$ 80.958.978	\$ 8.491.984	\$ 26.285.845	\$ 115.736.807
2006	\$ 94.546.215	\$ 9.912.399	\$ 31.339.797	\$ 135.798.411
2007	\$ 93.931.283	\$ 11.401.846	\$ 17.383.691	\$ 122.716.820
2008	\$ 99.091.031	\$ 16.740.764	\$ 27.471.703	\$ 143.303.498
2009	\$ 98.115.845	\$ 16.588.678	\$ 23.461.215	\$ 138.165.738
2010	\$ 113.713.127	\$ 22.413.625	\$ 26.050.604	\$ 162.177.356

Período base	Total	Tcg
2003-2010	\$162.177.356	11,83%
2005-2010	\$162.177.356	6,98%
2007-2010	\$162.177.356	9,74%

Tcg: Tasa de crecimiento geométrica

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

Para efectos del cálculo de los valores de ventas proyectados de Valencia & Valencia Cía. Ltda., se ha utilizado una tasa de crecimiento promedio del 5% anual. Esta tasa de crecimiento es muy baja, si se evidencian las tasas de crecimiento históricas de las importaciones de repuestos de la Tabla N°45. Al pie de la referida tabla se incluyen las tasas de crecimiento geométrico de dichas importaciones, para tres períodos diferenciados.

¹⁸ Por conversaciones sostenidas con propietarios y gerentes de empresas del mismo tipo de negocio, se puede concluir que la implementación de un sitio web, como el previsto, sin ninguna duda, podría tener un efecto incremental fácilmente superior. Este porcentaje tan bajo ha sido incluido solamente para fines ilustrativos. La experiencia que se obtenga, luego del primer año de puesta en uso de este sitio web, permitirá efectuar una proyección más realista

La menor tasa de crecimiento se presenta en el período 2005-2010. Esta tasa es igualmente superior a la tasa del 5% utilizado en esta investigación para el establecimiento del crecimiento de las ventas de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; para los próximos cinco años (2013-2017) y se muestra así ser nuevamente conservadores.

En la siguiente tabla se estimaron las ventas proyectadas por Valencia & Valencia Cía. Ltda.; en el período 2013-2017, con un 5% de incremento (columna ventas sin sitio web) para el caso que la empresa no disponga de un sitio web. En la siguiente columna (ventas con sitio web) se estima el crecimiento de las ventas basado, en 1% adicional respecto del comportamiento de ella sin el referido sitio web. La cuarta columna (ventas incrementales) son la diferencia entre las ventas con sitio web menos las ventas sin sitio web. También se han incorporado los costos de ventas relativos a cada venta incremental, que como se estableció antes representan un 75% de los precios de venta.

Tabla N° 46 Ventas incrementales (US \$)

Tasa de crecimiento	5,00%	6,00%	1%	75%
Años	Ventas sin sitio web	Ventas con sitio web	Ventas incrementales sitio web	Costo de ventas incremental
2012	\$ 372.511,98	\$ 372.511,98	-	-
2013	\$ 391.137,58	\$ 394.862,70	\$ 3.725,12	\$ (2.793,84)
2014	\$ 410.694,46	\$ 418.554,46	\$ 7.860,00	\$ (5.895,00)
2015	\$ 431.229,18	\$ 443.667,73	\$ 12.438,55	\$ (9.328,91)
2016	\$ 452.790,64	\$ 470.287,79	\$ 17.497,15	\$ (13.122,86)
2017	\$ 475.430,17	\$ 498.505,06	\$ 23.074,89	\$ (17.306,17)

Dentro de los egresos estimados se calcula el rubro de transporte por envío del repuesto hasta el cliente final; y es alrededor del 2% en relación con las ventas.

El valor de las comisiones por uso de las tarjetas de crédito es un rubro mayor y responde al hecho que se estima que las ventas por internet se las concretará a través de tarjetas de crédito, cuyo uso generará un costo de comisión por transacciones.

A continuación, se muestra el Estado de Resultados incremental proyectado para cinco años, luego de la aplicación de esta estrategia de desarrollo de un sitio web.

Tabla N° 47 Estado de resultados incremental para la estrategia de desarrollo de un sitio web

Años	0	1	2	3	4	5
Sitio web (US \$)						
Ventas		3.725	7.860	12.439	17.497	23.075
Costo de ventas		(2.794)	(5.895)	(9.329)	(13.123)	(17.306)
Utilidad Bruta en ventas		931	1.965	3.110	4.374	5.769
Gastos de Operación						
Mantenimiento de página web		(300)	(312)	(324)	(337)	(351)
Servicio de hosting		(100)	(104)	(108)	(112)	(117)
Comisión tarjetas de crédito	5%	(186)	(393)	(622)	(875)	(1.154)
Servicio de transporte	2%	(75)	(157)	(249)	(350)	(461)
Amortización inversión inicial sitio web	20%	(320)	(320)	(320)	(320)	(320)
Utilidad del Ejercicio		(49)	679	1.486	2.380	3.366
Participación trabajadores		7	(102)	(223)	(357)	(505)
Utilidad antes de Impuestos		(42)	577	1.263	2.023	2.861
Impuesto a la renta		9	(127)	(278)	(445)	(629)
Utilidad Neta		(33)	450	985	1.578	2.231

Esta información luego será utilizada en la determinación de los flujos de caja derivados de esta estrategia, más adelante, en este capítulo.

4.3 ESTRATEGIA DE INCREMENTO DE UNA NUEVA LÍNEA DE REPUESTOS

La tercera estrategia a desarrollar, es el incremento de la línea de repuestos automotrices orientados al segmento de inyección electrónica, con la cual, se busca aumentar el portafolio de productos de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; mediante la incorporación de nuevas líneas de productos acorde con los nuevos modelos de autos en el mercado, que se identifiquen como potenciales generadores de ingresos.

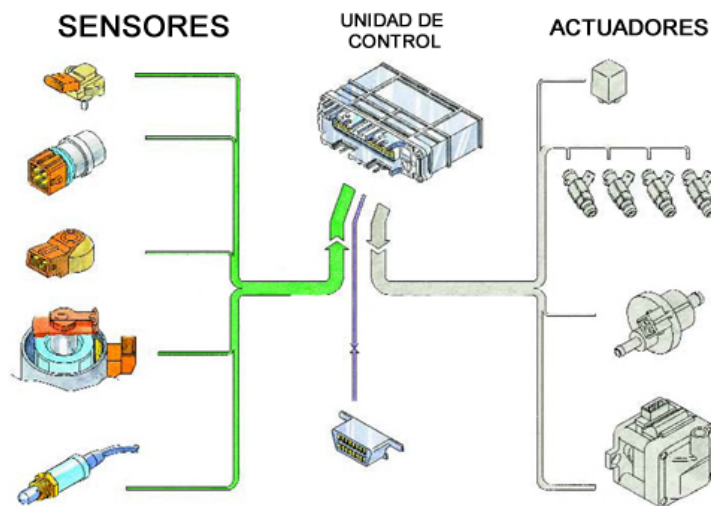
A continuación, se describe de forma rápida el funcionamiento de los sensores electrónicos¹⁹, como componentes de los vehículos a inyección, para poder tener una mejor percepción de la nueva línea de repuestos, en la cual se propone invertir como estrategia de crecimiento para la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.

Todo sistema de inyección electrónica requiere de varios sensores, que detectan la fluctuación de valores importantes, que deben ser medidos para su correcto funcionamiento; esta información es procesada a través de un computador instalado en el automóvil, y este evalúa la adecuada operatividad del vehículo y sus componentes acorde con sus especificaciones técnicas.

Actualmente, varios componentes de inyección electrónica adolecen de falta de *stocks* en el mercado ecuatoriano; por lo cual el precio de venta al público es alto.

A continuación, se muestra una figura en donde se detallan los componentes de un sistema moderno de inyección electrónica, en los automóviles.

Figura N° 24: Componentes de un sistema de inyección electrónica



¹⁹ El sensor (también llamado sonda o transmisor) convierte una magnitud física (temperatura, revoluciones del motor, etc.) o química (gases de escape, calidad de aire, etc.) que generalmente no son señales eléctricas, en una magnitud eléctrica que pueda ser entendida por la unidad de control. La señal eléctrica de salida del sensor no es considerada solo como una corriente o una tensión; sino también, se consideran las amplitudes de corriente y tensión, la frecuencia, el periodo, la fase o, asimismo, la duración de impulso de una oscilación eléctrica; así como, los parámetros eléctricos: resistencia, capacidad e inductancia

La demanda de los sensores e inyectores se encuentra en aumento²⁰; la razón principal de esto, la desaparición del sistema de carburación tradicional, por el ingreso a nuevas tecnologías en automoción, como es el sistema de inyección electrónica.

La vida útil de un componente de inyección electrónica depende de varios factores: su uso, mantenimiento y ciclo de vida normal; es así que en vehículos particulares la vida útil estimada es de 100.000 kms²¹, en promedio.

Estos componentes necesitan ser remplazados por otros elementos de las mismas características.

Es importante recordar que, el patio automotriz del Ecuador es relativamente nuevo en comparación con el de otros países sudamericanos; y predomina actualmente el sistema de inyección electrónica en nuestro mercado. La tabla siguiente, muestra la cantidad vehicular con sistemas de inyección electrónica, basados en la antigüedad del parque ecuatoriano, al año 2012.

Tabla N° 48 Vehículos con sistemas de inyección electrónica al año 2012

Rango de tiempo	Cantidad vehicular	Composición	Tipo de Sistema
Menor a un año	131.125,00	6,72%	
De 1 a 5 años	613.380,00	31,42%	Inyección
De 5 a 10 años	350.649,00	17,96%	Electrónica
De 10 a 15 años	159.860,00	8,19%	(75,93%)
De 15 a 20 años	227.215,00	11,64%	
De 20 a 25 años	112.672,00	5,77%	
De 25 a 30 años	54.699,00	2,80%	Carburador
Más de 30 años	302.563,00	15,50%	(24,07%)
	1.952.163,00	100,00%	

Edad promedio del parque nacional

13,26

²⁰ Al respecto, se muestra en la tabla N°49, el tamaño del mercado que poseen sistemas de inyección electrónica en el Ecuador, al cual, se desea ingresar para comercializar una nueva línea de repuestos como estrategia de crecimiento

²¹ Valor estimado según la información de los manuales técnicos, proporcionada por los programas automotrices: Autodata, Vividworkshop data y Tolerance data. El valor estimado del ciclo de vida, varía según el kilometraje y del tipo de sensor analizado, por ejemplo, los sensores de oxígeno, tienen ciclos de vida más cortos, estimados en 80.000 kms; debido a las características del combustible en nuestro país.

Los primeros sistemas de inyección electrónica aparecieron en el mercado ecuatoriano a partir del año de 1994; es así, que en el Ecuador existen actualmente 1'482.229 vehículos con este tipo de sistema. Como se puede fácilmente comprobar en la tabla anterior un 75,93% de los vehículos del parque automotor ecuatoriano poseen sistemas de inyección electrónica, frente al restante 24,67%, que no lo poseen.

Lo que se ha manifestado como una muestra del gran mercado de inyección electrónica existente, el mismo que va a continuar su tendencia de crecimiento y generar interesantes opciones para invertir.

La decisión de incursionar en la comercialización de una nueva línea de repuestos, se basa fundamentalmente, en las características del mercado automotor de nuestro país. Como se puede ver el sistema de inyección electrónica tiene un dominio total del mismo, y este requiere de más partes, componentes y piezas electrónicas para su funcionamiento, que los sistemas de carburación tradicional; así como el potencial incremento de la demanda, que se lo puede derivar de la tabla anterior.

4.3.1 Comportamiento futuro del mercado ecuatoriano de autopartes de inyección electrónica

Para el cálculo del porcentaje de crecimiento de este mercado, primero se determinó a qué tipo de segmento pertenecen estos repuestos y es el de los repuestos de desgaste y eléctricos. Con esa información se trabajó con los valores FOB de las importaciones de estos segmentos durante el año 2010.

Tabla N° 49 Importación ecuatoriana de repuestos de desgaste y eléctricos valor (FOB US\$)

Años	Total	Variación
2003	\$ 57.913.262	
2004	\$ 34.029.231	-41,24%
2005	\$ 89.450.962	162,87%
2006	\$ 104.458.614	16,78%
2007	\$ 105.333.129	0,84%
2008	\$ 115.831.795	9,97%
2009	\$ 114.704.523	-0,97%
2010	\$ 136.126.752	18,68%
Período base	Valor final	Tcg
2003-2010	\$136.126.752	12,99%
2005-2010	\$136.126.752	8,76%
2007-2010	\$136.126.752	8,92%

Tcg: Tasa de crecimiento geométrica

Como se puede observar, en la tabla anterior, el crecimiento histórico observado en los segmentos de mercado a los cuales se introducirá con este proyecto presenta como mínimo un crecimiento de 8,76% anual, para cualquiera de los tres períodos analizados.

En base al potencial de crecimiento analizado a partir de la Tabla N°48, se puede concluir que utilizar un 6% de crecimiento futuro para estos segmentos resulta ser por demás conservador. Precisamente ese 6% de crecimiento se utilizará como base para la construcción del Estado de Resultados del siguiente numeral y que corresponde a esta estrategia.

4.3.2 Inversión inicial en los repuestos de inyección electrónica

A continuación, se detalla una propuesta de productos con los cuales actualmente no cuenta la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; dentro de su portafolio, para una posible inversión; la misma que, se basa en una cotización obtenida de uno de los mejores proveedores, Porter Industries Inc.

La inversión para la puesta en marcha de esta estrategia involucra un monto inicial de \$13.954,73 que representa apenas un 0,01%²² del mercado total de este tipo de repuestos al año 2010.

Tabla N° 50 Inversión en productos de inyección electrónica (US \$)

Ítem	Cantidad promedio a invertir	Costo Unitario Promedio	Inversión Total
a Inyectores	98	\$21,65	\$2.121,70
b Soques de inyección	296	\$1,60	\$473,60
c Sensor IAC	98	\$14,35	\$1.406,30
d Sensor TPS	84	\$15,50	\$1.302,00
e Sensor MAP	78	\$18,65	\$1.454,70
f Sensor CKP	96	\$15,85	\$1.521,60
g Sensor CMP	80	\$15,35	\$1.228,00
h Sensor de aire	98	\$17,15	\$1.680,70
i Sensor de temperatura	72	\$13,60	\$979,20
Total	1000	Valor FOB	\$12.167,80
	Flete		\$ 69,30
	Seguro		\$ 23,10
		Valor CIF	\$12.260,20
	Derechos arancelarios	0,00%	\$ 0,00
	Fodinfra	0,50%	\$ 61,30
	IVA	12,00%	\$ 1.471,22
		Total impuestos CAE	\$ 13.792,73
	Servicios importación		\$112,00
	Pick up Miami		\$35,00
	Guía ups		\$15,00
		Total US \$	\$ 13.954,73

Es de vital importancia determinar la partida arancelaria para estos productos, los mismos que tienen un ad valorem²³ de cero:

²² $\frac{\$13.954,73}{\$136.126,752} = 0,01\%$

²³ Un impuesto ad valorem (en latín "de acuerdo al valor") es un impuesto basado en el valor de un bien inmueble o mueble. Es más común que un impuesto específico, tasa que se impone sobre la cantidad de un bien, sin consideración del precio

Partida Arancelaria:

8409993000 Descripción: - - Inyectores y demás partes para sistemas de combustible

9026809000 Descripción: - - Los demás

9025804900 Descripción: - - Los demás

8547200000 Descripción: - - Piezas aislantes de plástico

Estos productos generan altos márgenes de utilidad, el costo de los repuestos sobre el precio de venta es, en promedio, del 60%²⁴, porcentaje que responde a la carencia de competencia en el mercado y al aumento constante de la demanda.

Actualmente, las casas comerciales que ofrecen este tipo de repuestos son escasas, razón por la cual, los precios finales son elevados.

4.3.3 Estado de resultados de la estrategia de nuevos repuestos

A continuación, se detalla el estado de resultados incremental resultante de la implementación de una nueva línea de productos para la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda., proyectado para cinco años (2013-2017).

En este estado financiero se han incluido los ingresos, costos y gastos incrementales derivados de la implementación de esta estrategia propuesta.

Los gastos para los próximos años se calculan con una proyección del porcentaje de inflación anual promedio del 4%, y las comisiones en ventas representan el 12% de los ingresos totales.

²⁴ Para la determinación de este porcentaje se realizó una cotización a un importador mayorista, MARCENSA ubicado en la ciudad de Quito, dedicado a la importación de microfiltros, soques y *orings* para sistemas de inyección electrónica. Con esta información y la de la proforma determinada en la Tabla N°50 se realizó una investigación a tres locales comerciales, uno en la ciudad de Quito y dos en la ciudad de Latacunga, que comercializan estos productos, y así, poder verificar el precio de venta de estos repuestos al consumidor final y determinar de esa forma un porcentaje para este estudio. Adicionalmente a esto, Valencia & Valencia Cía. Ltda.; posee gran experiencia en la determinación del porcentaje del costo de los repuestos importados sobre el precio de venta, pues comercializa algunos productos importados de inyección electrónica, como son bombas de combustible, cables de encendido, etc., y es del 60%, un porcentaje conservador para este segmento por la carencia de competencia

Tabla N° 51 Estado de resultados de la nueva línea de repuestos

Años	0	1	2	3	4	5
Nueva línea de repuestos (US \$)						
Ventas		23.085	24.470	25.938	27.494	29.144
Costo de ventas	60%	(13.851)	(14.682)	(15.563)	(16.496)	(17.486)
Utilidad Bruta en ventas		9.234	9.788	10.375	10.998	11.658
Gastos de Operación						
Comisión de las ventas	12%	(2.770)	(2.936)	(3.113)	(3.299)	(3.497)
Promociones ²⁵		(600)	(624)	(649)	(675)	(702)
Utilidad Operacional		5.864	6.228	6.614	7.023	7.458
Participación trabajadores		(880)	(934)	(992)	(1.054)	(1.119)
Utilidad antes de Impuestos		4.984	5.293	5.622	5.970	6.340
Impuesto a la renta		(1.097)	(1.165)	(1.237)	(1.313)	(1.395)
Utilidad Neta		3.888	4.129	4.385	4.657	4.945

4.4 FINANCIAMIENTO

El financiamiento es la aportación de recursos, como inversión de capital o prestación crediticia, para facilitar el desenvolvimiento de la empresa.

De las tres estrategias desarrolladas en los numerales anteriores de este capítulo, se han unificado los valores de las inversiones iniciales necesarias para la puesta en marcha de las mismas. La tabla siguiente nos muestra los valores respectivos.

Tabla N° 52 Inversión total y financiamiento de las tres estrategias

Estrategias	Monto Inversión	Composición
	USD \$	porcentual
1. Estrategia para la puesta en marcha de una nueva sucursal	38.000,00	71,09%
2. Estrategia de desarrollo de un sitio web	1.600,00	2,99%
3. Estrategia de incremento de una nueva línea de repuestos	13.850,78	25,91%
Total	53.450,78	100,00%
Financiamiento externo (banco)	21.380,31	40,00%
Aporte socios inversionistas	32.070,47	60,00%

²⁵ Como estrategia de venta, se realizarán promociones que incentiven a comprar volúmenes altos de este tipo de repuestos importados dirigido en especial a distribuidores. Para la proyección de los próximos años se utiliza un porcentaje promedio de la inflación del 4%

Los socios de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda., están dispuestos a invertir el 60% del monto total de la inversión inicial de forma inmediata, con aportaciones individuales; y, la diferencia, será financiada a través de un préstamo bancario, por el 40% del valor total de la inversión, es decir, veintiún mil trescientos ochenta 31/100 dólares (\$21.380,31) a través de un préstamo en el Banco de Guayaquil con una tasa del 11,83%²⁶ anual.

4.4.1 Amortización

Para la amortización de la deuda se utilizará el sistema francés, que consiste en determinar una cuota fija, que incluye capital e interés. Mediante el cálculo apropiado del interés compuesto se puede segregar el principal (que será creciente) de los intereses (decrecientes).

Tabla N° 53 Amortización anual del crédito

TABLA DE AMORTIZACIÓN CREDITO A CONTRATAR

Tasa de interés activa bancaria		VALORES EN US \$			
11,83%					
Año	Cuota total	Amortización del capital en el período	Intereses	Amortización acumulada de capital	Saldo de capital
0					\$ 21.380,31
1	\$ 5.906,15	\$ 3.376,86	\$ 2.529,29	\$ 3.376,86	\$ 18.003,45
2	\$ 5.906,15	\$ 3.776,34	\$ 2.129,81	\$ 7.153,20	\$ 14.227,11
3	\$ 5.906,15	\$ 4.223,08	\$ 1.683,07	\$ 11.376,28	\$ 10.004,03
4	\$ 5.906,15	\$ 4.722,67	\$ 1.183,48	\$ 16.098,95	\$ 5.281,36
5	\$ 5.906,15	\$ 5.281,36	\$ 624,79	\$ 21.380,31	\$ 0,00
Total	\$ 29.530,74	\$ 21.380,31	\$ 8.150,43		

²⁶ Fuente obtenida directamente del Banco Guayaquil, porcentaje aplica a la tasa de interés activa efectiva comercial para PYMES a junio del 2013.

4.5 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO

Para su aplicación en los flujos de caja del proyecto es necesario establecer el capital de trabajo que necesita la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; este valor se lo establece mediante el cálculo de las rotaciones de las cuentas principales que son: cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Esta rotación que sufren nos permite determinar el tiempo en días que le toma a la empresa convertir en efectivo estas cuentas analizadas.

El capital de trabajo neto de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; es de -20,72 para el año 2012, cifra negativa que indica que no es necesario un capital de trabajo para la aplicación inicial de estas estrategias propuestas, pues el giro de la empresa está totalmente financiado por sus proveedores.

La tabla siguiente muestra el cálculo antes descrito

Tabla N° 54 Determinación del capital de trabajo, año 2012

Indicador	Días
Rotación de cuentas por cobrar	5,60
Rotación de inventarios	64,74
Rotación de cuentas por pagar	91,06
Capital de efectivo	-20,72

4.6 FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

Una vez que se elaboraron los Estados de Resultados derivados de las tres estrategias a implementar, se procedieron a elaborar los respectivos flujos de caja, tanto libres (operaciones más inversiones) como de los socios.

Para la determinación de los flujos de caja libres, se utilizó el método indirecto.²⁷ En el caso particular de la presente evaluación, se procedió de manera conservadora, al no tomar

²⁷ Este método, según la Norma Internacional de Contabilidad 7, consiste en partir de las utilidades del Estado de Resultados y añadir a ella los rubros o gastos que no significan desembolsos de efectivo, ajustar los gastos o ingresos que no sean de carácter operacional y finalmente añadir de manera neta los efectos de las variaciones del capital de trabajo operacional

en cuenta en dichos flujos de caja los efectos de las variaciones del capital de trabajo para las tres estrategias, dada la posibilidad de alcanzar, incluso capitales de trabajo negativos, de parte de los proveedores, puesto que, las fuentes de financiamiento espontáneas, en este sentido, son favorables para la empresa.

Para cada una de las tres estrategias, se desarrollaron los respectivos flujos de caja libres; es decir, el FCO y el FCI. En las tres tablas siguientes se despliegan dichos flujos de caja.

Tabla N° 55 Flujos de caja libres de la estrategia de apertura de la nueva sucursal (US \$)

Años	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES - MÉTODO INDIRECTO						
UTILIDAD NETA FINAL		(1.280)	1.650	6.396	12.304	17.740
+ GASTOS QUE NO SIGNIFICAN DESEMBOLSOS		3.297	3.297	3.297	2.097	2.097
+EFECTOS DE LAS VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		-	-	-	-	-
TOTAL FCO		2.017	4.947	9.693	14.401	19.837
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
INVERSIÓN		-	-	-	-	-
INVERSIÓN EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		(38.000)	-	-	-	38.000
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		-	-	-	-	-
TOTAL FCI		(38.000)	-	-	-	38.000
FLUJOS DE CAJA LIBRES DEL PROYECTO		(38.000)	2.017	4.947	9.693	14.401
TIR E 1		22,17%				

Tabla N° 56 Flujos de caja libres de la estrategia de desarrollo de un sitio web (US \$)

Años	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES - MÉTODO INDIRECTO						
UTILIDAD NETA FINAL		(33)	450	985	1.578	2.231
+ GASTOS QUE NO SIGNIFICAN DESEMBOLSOS		320	320	320	320	320
+EFECTOS DE LAS VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		-	-	-	-	-
TOTAL FCO		287	770	1.305	1.898	2.551
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
INVERSIÓN SITIO WEB		(1.600)	-	-	-	-
INVERSIÓN EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		-	-	-	-	-
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		-	-	-	-	-
TOTAL FCI		(1.600)	-	-	-	-
FLUJOS DE CAJA LIBRES DEL PROYECTO		(1.600)	287	770	1.305	1.898
TIR E2		50,91%				

Tabla N° 57 Flujos de caja libres de la estrategia de incremento una nueva línea de repuestos (US \$)

Años	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES - MÉTODO INDIRECTO						
UTILIDAD NETA FINAL		3.888	4.129	4.385	4.657	4.945
+ GASTOS QUE NO SIGNIFICAN DESEMBOLSOS		-	-	-	-	-
+EFECTOS DE LAS VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		-	-	-	-	-
TOTAL FCO		3.888	4.129	4.385	4.657	4.945
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	(13.851)	-	-	-	-	13.851
OTRAS INVERSIONES	-	-	-	-	-	-
TOTAL FCI	(13.851)	-	-	-	-	13.851
FLUJOS DE CAJA LIBRES DEL PROYECTO	(13.851)	3.888	4.129	4.385	4.657	18.796
TIR E3		30,78%				

Luego se obtiene el valor total de dichos flujos de caja libres, para las tres estrategias, de manera consolidada. Estos FCL se los detalla a continuación:

Tabla N° 58 Flujos de caja libres de las tres estrategias consolidadas.

Años	0	1	2	3	4	5
FCA	(\$53.451)	\$6.192	\$9.846	\$15.383	\$20.955	\$79.184

Posteriormente se utilizará estos FCA para evaluar la rentabilidad de los tres proyectos, de manera conjunta.

4.6.1 Flujo de caja de la deuda

Para la determinación de los flujos de caja de la deuda, se partió de la tabla de amortización del préstamo que se considera necesario obtener para la puesta en marcha de las tres estrategias definidas a partir de las secciones anteriores de la presente investigación, así como, del efecto tributario de los intereses de dicho préstamo. Recuérdese que los intereses, al ser gastos deducibles, generan un ahorro de impuestos equivalentes al producto de los intereses por la tasa de impuestos. En la tasa de impuestos, se consideraron los pagos de la participación a los trabajadores más los pagos relativos al impuesto a la renta o impuesto a las ganancias.

Tabla N° 59. Flujos de caja anual de la deuda en US \$

	Años	0	1	2	3	4	5
FCD TOTAL							
Capital		21.380	(3.377)	(3.776)	(4.223)	(4.723)	(5.281)
Intereses		-	(2.529)	(2.130)	(1.683)	(1.183)	(625)
Impacto tributario de los intereses de la deuda		-	852	718	567	399	211
Total flujo de caja neto de la deuda		21.380	(5.054)	(5.188)	(5.339)	(5.507)	(5.696)

4.6.2 Flujo de caja de los socios

Los flujos de caja de los socios resultan de la suma algebraica de los flujos de caja libres y los flujos de caja de la deuda. Estos flujos de caja se expresan así:

$$FCS = FCA - FCD$$

En donde:

FCA = Flujos de caja libres o flujos de caja de los activos del proyecto

FCD = Flujos de caja de la deuda (Neto del ahorro de impuestos)

FCS = Flujos de caja de los socios, conocidos como flujos de caja marginales luego de cancelar las obligaciones respecto de los acreedores de deuda financiera

A continuación, se detallan los flujos de caja de los socios:

Tabla N° 60. Flujos de caja anual de los socios en US \$

	Años	0	1	2	3	4	5
FCA		(53.451)	6.192	9.846	15.383	20.955	79.184
FCD TOTAL							
Capital		21.380	(3.377)	(3.776)	(4.223)	(4.723)	(5.281)
Intereses		-	(2.529)	(2.130)	(1.683)	(1.183)	(625)
Impacto tributario de los intereses de la deuda		-	852	718	567	399	211
Total flujo de caja neto de la deuda		21.380	(5.054)	(5.188)	(5.339)	(5.507)	(5.696)
Flujo de caja de los socios		(32.070)	1.138	4.657	10.045	15.448	73.489

Como se puede apreciar, los intereses generan ahorro de impuestos, los mismos que figuran por esa razón con signo positivo.

4.6.3 Rentabilidad del proyecto y de los socios

Luego de disponer de los tres tipos de flujos de caja se procedió, finalmente, a determinar la rentabilidad del proyecto y de los socios. Estas rentabilidades se las estableció en términos absolutos y en relativos.

4.6.3.1 Rentabilidad del Proyecto

La rentabilidad del proyecto, en términos absolutos, se establece a través del VAN, conocido comúnmente como Valor Actual Neto. Cuando este parámetro es positivo significa que el proyecto de inversión genera en términos de flujos de caja futuros y valores presentes un mayor valor que el monto de la inversión inicial. En el caso de la presente evaluación, el VAN alcanzó la cifra de veintitrés mil ciento ocho dólares (\$23.108), lo cual significa que las estrategias evaluadas deben ser implementadas por parte de la empresa y de esa manera, esta incrementará el valor de la empresa en ese monto.

La tasa de descuento a ser utilizada en la determinación del VAN se estableció con los pasos que se dan a conocer a continuación:²⁸

1. Se determinó el costo de los recursos ajenos o deuda. Este costo es el costo de oportunidad de la deuda y es la tasa de rentabilidad que exigen los acreedores financieros; en el presente caso asciende a un 11,83%. Este valor fue obtenido de la página web del Banco de Guayaquil y corresponde a la tasa de interés anual efectiva de créditos para PYMEs, a junio de 2013
2. Luego, se procedió a establecer el costo de oportunidad de los recursos propios en función del nivel de deuda del proyecto, para lo cual se utilizó el Modelo de Valuación de Activos de Capital, también conocido como **CAPM**, de amplia aceptación a nivel mundial.

²⁸ Una exposición amplia, desde el punto de vista financiero, al respecto de la determinación de esta tasa de descuento, puede encontrar en MALDONADO (2013), en los capítulos 9 y 10

Este modelo no puede ser aplicado de manera directa en el Ecuador, y por ello, primero se lo debe aplicar a la realidad del país en el cual se dio origen y valido al modelo CAPM, y posteriormente, mediante un proceso de ajuste por riesgo país, se trasladan las conclusiones al Ecuador, para la utilización de este parámetro, como tasa de descuento en la evaluación de proyectos de inversión.

Determinación del costo de los recursos propios para una actividad similar a la de Valencia & Valencia Cía. Ltda., sin uso de deuda a ser ejecutada en los EUA²⁹

Para establecer el costo de oportunidad que exigiría un inversionista de los EUA en actividades o proyectos relacionados con la industria de repuestos automotrices que no utilicen deuda o apalancamiento (K_e desapalancado), se debe utilizar la siguiente ecuación:

$$K_e \text{ desapalancado}_{EUA} = R_f + \text{Beta desapalancado}_{RA} \times \text{PRM}$$

En donde:

K_e desapalancado = Costo de los recursos propios desapalancados

R_f = Tasa libre de riesgo de los EUA para un plazo similar al de los flujos proyectados (5 años)

Beta desapalancado = Coeficiente de riesgo de mercado del sector de autopartes de los EUA ajustado para empresas autofinanciadas

PRM = Prima de riesgo de mercado para una base amplia

Remplazando la información consultada en Internet en la expresión anterior se tendría que:

$$K_e \text{ desapalancado}_{EUA} = 1,28\%^{30} + 1,47^{31} \times 5,88\%^{32}$$

$$K_e \text{ desapalancado}_{EUA} = 9,92\%$$

²⁹ EUA= Estados Unidos de América

³⁰ Ver anexo 3, *Rentabilidad de los títulos de deuda emitidos por el Tesoro de los EUA*

³¹ Ver anexo 2, *Betas por sector de negocios en los EUA*

³² Ver anexo 4, *Prima de riesgo de mercado de los EUA*

Determinación del costo de los recursos propios para el negocio de autopartes, sin uso de deuda a ser ejecutada en el Ecuador

Para establecer el costo de los recursos propios para el negocio de autopartes en el Ecuador, para una empresa que no use deuda se efectuó un ajuste por riesgo país al costo de oportunidad anterior, así:

$$K_e \text{ desapalancado}_{\text{ECUADOR}} = K_e \text{ desapalancado}_{\text{EUA}} + \text{PRP}_{\text{ECUADOR}}$$

En donde:

$$\text{PRP}_{\text{ECUADOR}} = \text{Prima por riesgo país atribuible al Ecuador}$$

Lo que se ha hecho es añadir una tasa de rentabilidad adicional a la calculada antes, para poder trasladar las conclusiones desde los EUA al Ecuador. En este caso, de esta manera, se ha determinado el costo de oportunidad de los recursos propios o de los socios para un negocio de auto partes de una empresa que no utilice deuda en su estructura financiera. Esta prima de riesgo país suele ser medida a través de indicadores como el EMBI³³, cuya consulta se detalla en el anexo número 5 de este documento de investigación. El EMBI a la fecha de consulta fue del 6,42%.

Entonces remplazando los datos en la ecuación anterior se tendría:

$$K_e \text{ desapalancado}_{\text{ECUADOR}} = 9,92\% + 6,42\% = 16,34\%$$

Esto significa que los accionistas en una empresa autofinanciada que se dedique al negocio de autopartes en el Ecuador, debe exigir una tasa de rentabilidad del 16,34%, como mínimo.

³³ *Emerging markets bond index*, que mide la tasa diferencial entre emisiones del gobierno ecuatoriano versus el gobierno de los EUA

Determinación del costo de los recursos propios para el negocio de autopartes, con un nivel de deuda similar al proyecto de Valencia & Valencia Cía. Ltda.

Para utilizar la tasa de descuento determinada antes, se debe ajustarla previamente en función del nivel de deuda que utilizará el proyecto a ser evaluado. Para efectuar dicho ajuste, se utilizará la propuesta de los autores Franco Modigliani y Merton Miller, (Maldonado, 2013) que en resumen, plantea lo expuesto en la siguiente ecuación:

$$K_{ea \text{ ECUADOR}} = K_{ed \text{ ECUADOR}} + (K_{ed \text{ ECUADOR}} - K_d) (1-t) (D/E)$$

En donde:

$K_{ea \text{ ECUADOR}}$ = Costo de los recursos propios apalancados en Ecuador

$K_{ed \text{ ECUADOR}}$ = Costo de los recursos propios desapalancados en Ecuador

t = Tasa de impuestos aplicable

D = Valor de la deuda del proyecto

E = Valor del patrimonio del proyecto

Remplazando los datos disponibles se tiene que:

$$K_{ea \text{ ECUADOR}} = 16,34\% + (16,34\% - 11,83\%) \times (1 - 33,70\%) \times (40\% / 60\%)$$

$$K_{ea \text{ ECUADOR}} = 18,33\%$$

Esto significa que los socios de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; deben exigir al proyecto consolidado una tasa de rentabilidad mínima del 18,33%.

- Finalmente, se procedió a establecer el costo promedio de los recursos que financian los activos del proyecto, que es la media ponderada del costo de la deuda neto de impuestos y del costo de los recursos propios. A esta tasa de rentabilidad promedio se conoce como CPPC o su equivalente en inglés WACC³⁴.

³⁴ Weighted average cost of capital

Para determinar el CPPC se debe utilizar la siguiente expresión:

$$\text{CPPC} = K_d \times (1-t) \times (D/V) + K_{ea} \times (E/V)$$

En donde:

$$V = D + E$$

Remplazando los datos conocidos se tiene que:

$$\text{CPPC} = 11,83\% \times (1-33,7\%) \times 40\% + 18,33\% \times 60\%$$

$$\text{CPPC} = 14,14\%$$

Esto significa que en promedio los inversionistas del proyecto que Valencia & Valencia Cía. Ltda. exigen una rentabilidad del 14,14%, y es por esta razón, que este CPPC sirve como tasa para actualizar los FCL del proyecto. Recuerde que los FCL serán aquellos a los cuales tienen derecho, tanto los acreedores de deuda, como los socios.

Determinación del VAN y TIR del proyecto de Valencia & Valencia Cía. Ltda.

Una vez que se estableció el CPPC se procede a calcular la TIR del proyecto, así como el VAN, a partir de los FCL. El detalle de ese cálculo y de los FC que sirvieron de base, se encuentran en la tabla siguiente.

Cuando el VAN es positivo, suele suceder que la rentabilidad relativa de los activos de un proyecto de inversión (TIR), superan al costo de los recursos que financian los activos en los cuales se invirtió. En este caso, esta situación se da, puesto que, la Tasa Interna de Retorno de este proyecto alcanzó el 25,13%, porcentaje que es superior al costo de financiamiento de los activos del proyecto; el mismo que, es del 14,14%, y que se conoce como Costo Promedio Ponderado de Capital. Es conveniente, por lo expuesto, implementar este proyecto; es decir, las tres estrategias de crecimiento.

Tabla N° 61 Rentabilidad de los activos del proyecto

Años	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja libres	\$ (53.451)	\$ 6.192	\$ 9.846	\$ 15.383	\$ 20.955	\$ 79.184
CPPC	14,14%					
VAN	\$ 23.108	\$ (53.451)	\$ 5.425	\$ 7.558	\$ 10.346	\$ 12.348
TIR	25,13%					

4.6.3.2 Rentabilidad de los Socios

En el numeral anterior se dio a conocer en detalle la forma de cálculo del costo de los recursos propios para este proyecto, que puesto que usa deuda es un K_e apalancado, este parámetro se estableció en el 18,33%.

Para establecer la rentabilidad de los socios, se calculó el parámetro denominado VAC o Valor Actual del Capital, que no es más que la rentabilidad absoluta de los recursos invertidos por los socios. En la implementación de este proyecto, los socios invertirán un total de treinta y dos mil setenta dólares (\$32.070) y los recuperarán íntegramente, puesto que el VAC alcanza la cifra de diecisiete mil ochocientos treinta y cuatro dólares (\$17.834). Para calcular este valor se debe establecer el valor presente neto de los flujos de caja disponibles para los socios y se utiliza como tasa de descuento el costo de oportunidad exigido por los socios, que en este caso es del 18,33%.³⁵

Este monto significa que lo socios, luego de comprometer el monto de su inversión la recuperarán y les quedará un remanente igual al VAC. Esta propuesta de crecimiento a través de las tres estrategias se prevé que añadan valor a la riqueza de los socios, en términos de hoy día, en el valor del VAC. Así mismo, la TIR de los recursos propios o rentabilidad relativa de los recursos propios es mayor que la tasa de rentabilidad que los socios exigen a este proyecto, con el nivel de apalancamiento establecido en un 40%. Puesto que la tasa de rentabilidad exigida por los socios es de apenas el 18,33%, y la TIR de los recursos propios es del 31,27%, existe un beneficio para ellos por llevar a cabo el proyecto y queda un margen porcentual a su favor del 12,94%.

³⁵ En la tabla siguiente, se lo denomina costo apalancado de los recursos propios. Es apalancado, por cuanto el proyecto utilizará deuda.

Tabla N° 62 Análisis de la rentabilidad de los socios

Años	0	1	2	3	4	5
Rentabilidad de los socios						
Flujos de caja de los socios	\$ (32.070)	\$ 1.138	\$ 4.657	\$ 10.045	\$ 15.448	\$ 73.489
Costo apalancado de los recursos propios	18,33%					
VAC	\$ 17.834	\$ (32.070)	\$ 962	\$ 3.326	\$ 6.062	\$ 7.879
TIR de los recursos propios	31,27%					

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el escenario macroeconómico global de largo plazo para el año 2020 se pronostica un cambio importante en el equilibrio global del poder económico en donde China superará a EE.UU.; como la mayor economía del mundo, y de las 10 economías más grandes, 5 serán emergentes.
- El sector automotor en Ecuador tiene una participación muy importante en la economía del país por los ingresos que genera; se estima que el aporte al Fisco del sector por los impuestos aplicados a esta industria bordea los USD 400 millones; además, es fuente de numerosas plazas de trabajo y llega alcanzar cerca de 25.000 puestos de trabajo en las actividades directas e indirectas relacionadas con este sector, cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización.
- La importación y comercialización de repuestos automotrices en el Ecuador, resulta una actividad importante e indispensable dentro del desarrollo comercial y económico del país. Esto se debe a que todo el comercio de bienes y servicios que se realiza en el Ecuador, tiene como fuente de transporte a vehículos, bien sean livianos o pesados; y para que estos se mantengan operativos se les debe dar mantenimiento preventivo y correctivo, lo cual lleva a la necesidad de talleres especializados y un *stock* amplio de repuestos automotrices.
- En el análisis de recursos y capacidades se determinaron las áreas estratégicas de resultados que generan una ventaja competitiva en Valencia & Valencia Cía. Ltda.; frente a su competencia y son las áreas de abastecimiento y entrega. Dentro de estas dos áreas los procesos primarios son: compras nacionales, compras internacionales, almacenaje, ventas clientes finales, ventas distribuidores, servicio del taller y servicio posventa.

- Las estrategias propuestas son de crecimiento interno por cuanto está basado en el desarrollo de productos y de mercados que generan nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos; este tipo de crecimiento modifica sin duda la estructura de la empresa y crea una capacidad productiva nueva. El crecimiento interno se verá materializado en inversiones tales como: equipos, nuevas instalaciones, patentes, etc. y tendrá una consecuencia inmediata en la empresa en un incremento en la capacidad productiva.
- Las estrategias seleccionadas que generarán mayor valor agregado a la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; son: la apertura de una nueva sucursal en la ciudad del Tena; el desarrollo de un sitio web; y, una mayor especialización de la empresa en repuestos de inyección electrónica.
- Para la apertura de la sucursal en la ciudad del Tena se necesita una inversión inicial de treinta y ocho mil dólares (\$38.000); esta sucursal atenderá la demanda insatisfecha de esta provincia; y en su primer año de operaciones abarcará tan solo un 8% del mercado insatisfecho, es decir 959 mantenimientos anuales, del cual se proyectan ingresos de ciento diez mil seiscientos treinta y nueve dólares (\$110.639). La TIR para los cinco períodos (2013-2017) analizados es del 22,17%.
- El desarrollo de un sitio web para Valencia & Valencia Cía. Ltda.; permitirá el servicio de compra y pago en línea, así como, el ingreso de esta empresa en las nuevas redes sociales y por este medio ser también un canal de publicidad y un generador de nuevos ingresos. La inversión inicial para esta estrategia es de un mil seiscientos dólares (\$1.600), la tasa de crecimiento utilizada para las proyecciones de ventas en este segmento de mercado es del 5% anual, porcentaje inferior al crecimiento de los repuestos automotrices en la última década que muestra ser conservadores. La TIR para los cinco períodos (2013-2017) analizados es del 50,91%.
- La última estrategia analizada es el incremento de la línea de repuestos automotrices orientados al segmento de inyección electrónica; con la cual, se busca aumentar el portafolio de productos de la empresa Valencia & Valencia Cía. Ltda.; mediante la incorporación de nuevas líneas de productos: inyectores y sensores en un mercado

que potencialmente presenta un gran crecimiento debido a la desaparición del sistema de carburación tradicional y el ingreso en nuevas tecnologías de inyección. Actualmente en el Ecuador los automotores con sistemas de inyección electrónica ocupan un 75,93% del mercado total; esto permite que la demanda de repuestos para este gran segmento se encuentra en aumento. La inversión inicial en esta estrategia es de trece mil ochocientos cincuenta y un dólares (\$13.851), que genera una TIR para los cinco períodos (2013-2017) analizados del 30,78%.

- Las tres estrategias propuestas en esta investigación son totalmente factibles por su adecuado nivel de rentabilidad y de esta manera se obtendrán los objetivos planteados. La inversión total es de cincuenta y tres mil cuatrocientos cincuenta y un dólares (\$53.451), que genera flujos de caja consolidados sobre los cuales utilizando un costo apalancado de los recursos propios del 18,60% y generará un VAC de diecisiete mil ochocientos treinta y cuatro dólares (\$17.834) y una TIR del 31,27%.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia de Valencia & Valencia Cía. Ltda.; aplicar de forma inmediata estas tres estrategias propuestas, por su rentabilidad generada, sus facilidades de financiamiento y el valor agregado que se transmitirá a los clientes, permitiendo así que esta empresa alcance una posición privilegiada en el mercado automotriz.
- Dentro de las áreas estrategias generadoras de valor en Valencia & Valencia Cía. Ltda., que son: abastecimiento y entrega, se recomienda, un análisis de los procesos de compras y venta a distribuidores por ser las que involucran mayores tiempos en los ciclos productivos del giro de la empresa.
- Una óptima relación comercial con el cliente permitirá fortalecer una relación a largo plazo y lograr así la fidelización y la posibilidad de ser referido a nuevos clientes por el servicio, calidad de los repuestos y precios razonables que estén acordes para cubrir los costos y permitan obtener la rentabilidad esperada.

- Se debe realizar constantemente estudios de mercado sobre todo a nivel de la competencia a fin de tener en cuenta los beneficios y facilidades que ofrecen a los clientes para replantear las estrategias comerciales y no perder participación en el mercado, ni rentabilidad.
- Para la fijación de precios y disponibilidad de *stocks* de los repuestos, se recomienda tomar siempre en cuenta el posible riesgo que se puede dar en el negocio por efectos de las decisiones políticas y/o económicas por parte del gobierno con medidas tales como salvaguardias, incremento de aranceles, etc., que provocaría un incremento en el costo de la importación de los repuestos automotrices, y lo que se traduciría en un incremento en el precio que el consumidor final pagaría.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: www.aeade.net
- Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores: <http://www.aladda.com>
- Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Brealey, R. (1998). *Principios de Finanzas Corporativas*. España: McGraw-Hill.
- Bueno, E. (1987). *Dirección Estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. España: Ediciones Pirámide.
- D'aleccio, F, (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Daza, C. (2011). *Gerencia de operaciones. Introducción a la gestión de la cadena de suministros*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Dess, G. (2009). *Dirección Estratégica, creando ventajas competitivas*. España: McGraw-Hill.
- Determinación de BETA desapalancado USA: www.damodaran.com
- Gitman, L. (2000). *Principios de Administración Financiera*. México: Prentice Hall. 8va. Edición.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tena. <http://www.Tena.gob.ec>
- Hitt, M. (2003). *Administración Estratégica*. México: International Thomson Editores S.A.
- Hodge, B., (2003), *Teoría de la Organización un Enfoque Estratégico*. España: Pearson Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.gov.ec
- Maldonado, E. (2013). *Finanzas Corporativas: valoración de inversiones*. Ecuador.
- Ross, S. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Sapag, N. & Sapag, R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Cifra Consultores.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE): <http://www.aduana.gob.ec>

Superintendencia de Compañías del Ecuador: www.supercias.gov.ec

Weston, J. (1993). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

DETERMINACIÓN DEL CPPC DEL PROYECTO

Costo de la deuda	11,23%
Tasa de impuestos aplicable	33,70%
Nivel de endeudamiento	40,00%
E/V	60,00%

Costo de los recursos propios en el Ecuador para una empresa autofinanciada

Beta desapalancado EUA	1,47
Rf de EUA a 5 años	1,28%
Prima de riesgo de mercado de los EUA	5,88%
EMBI del Ecuador aplicable	6,42%
Costo de los recursos propios desapalancado del negocio de autopartes, en los EUA	9,92%
Costo de los recursos propios desapalancado del negocio de autopartes, en el Ecuador	16,34%
Costo de los recursos propios aplicable al nivel de apalancamiento del proyecto	18,60%
CPPC	14,14%

ANEXO 2

Betas por sector de negocios en EUA

Datos a enero de 2013

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>Tax Rate</i>	<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/Firm Value</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
Advertising	32	1,68	40,84%	16,02%	1,25	13,12%	1,44
Aerospace/Defense	66	0,98	26,64%	20,08%	0,81	11,74%	0,92
Air Transport	36	1,03	59,08%	21,35%	0,70	14,13%	0,82
Apparel	54	1,36	13,77%	18,57%	1,23	5,13%	1,29
Auto Parts	54	1,76	24,37%	18,77%	1,47	11,65%	1,66
Automotive	12	1,73	103,42%	16,24%	0,93	16,84%	1,11
Bank	416	0,77	128,23%	16,39%	0,37	16,43%	0,45
Bank (Midwest)	68	0,89	49,85%	20,99%	0,64	15,03%	0,76
Beverage	35	0,95	22,29%	18,82%	0,80	4,33%	0,84
Biotechnology	214	1,23	15,92%	2,98%	1,07	18,10%	1,30
Building Materials	43	1,57	65,24%	9,48%	0,99	6,18%	1,05
Cable TV	20	1,40	66,11%	21,23%	0,92	3,61%	0,96
Chemical (Basic)	18	1,37	24,73%	21,89%	1,15	7,52%	1,24
Chemical (Diversified)	33	1,55	16,69%	19,75%	1,37	6,96%	1,47
Chemical (Specialty)	70	1,18	20,53%	15,35%	1,00	4,58%	1,05
Coal	20	1,47	68,38%	11,27%	0,91	7,67%	0,99
Computer Software	191	0,98	6,55%	12,43%	0,92	16,59%	1,11
Computers/Peripherals	81	1,37	9,70%	10,01%	1,26	9,78%	1,39
Diversified Co.	113	1,22	78,69%	17,18%	0,74	14,07%	0,86
Drug	223	1,08	14,79%	5,14%	0,94	8,25%	1,03
E-Commerce	64	1,05	6,74%	10,52%	0,99	9,21%	1,09
Educational Services	33	0,91	24,73%	21,72%	0,76	30,24%	1,09
Electric Util. (Central)	20	0,57	85,00%	30,12%	0,36	1,03%	0,36
Electric Utility (East)	17	0,43	67,90%	33,49%	0,29	1,81%	0,30
Electric Utility (West)	15	0,58	81,37%	29,09%	0,37	1,88%	0,38
Electrical Equipment	64	1,43	12,28%	16,15%	1,29	10,95%	1,45
Electronics	123	1,22	22,46%	11,31%	1,01	13,01%	1,17
Engineering & Const	30	1,28	13,23%	25,00%	1,17	16,52%	1,40
Entertainment	76	1,60	33,87%	12,56%	1,24	5,81%	1,31
Entertainment Tech	42	1,11	11,54%	11,01%	1,01	24,21%	1,33
Environmental	84	0,66	43,07%	7,60%	0,48	2,45%	0,49
Financial Svcs. (Div.)	256	1,34	204,42%	16,23%	0,49	12,46%	0,56
Food Processing	119	0,87	23,50%	21,63%	0,74	3,74%	0,77
Foreign Electronics	10	1,10	45,71%	23,12%	0,81	27,40%	1,12
Funeral Services	6	1,12	49,48%	28,66%	0,83	2,94%	0,85

Betas por sector de negocios en EUA

Datos a enero de 2013

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>Tax Rate</i>	<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/Firm Value</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
Furn/Home Furnishings	32	1,63	22,06%	16,69%	1,37	6,52%	1,47
Healthcare Information	20	0,97	11,62%	20,31%	0,88	10,06%	0,98
Heavy Truck & Equip	23	1,80	47,30%	22,74%	1,32	9,15%	1,45
Homebuilding	22	1,55	49,57%	7,12%	1,06	15,14%	1,25
Hotel/Gaming	57	1,65	44,75%	17,52%	1,21	6,43%	1,29
Household Products	27	0,98	18,11%	24,66%	0,86	2,52%	0,88
Human Resources	25	1,38	10,80%	26,61%	1,28	12,49%	1,46
Industrial Services	136	0,97	36,56%	20,19%	0,75	9,21%	0,83
Information Services	28	1,25	28,46%	18,33%	1,01	3,48%	1,05
Insurance (Life)	32	1,44	55,85%	21,09%	1,00	28,90%	1,41
Insurance (Prop/Cas.)	62	0,85	21,48%	10,73%	0,71	20,86%	0,90
Internet	194	1,17	2,29%	8,43%	1,15	12,04%	1,31
Investment Companies	31	1,27	7,55%	2,26%	1,18	2,64%	1,21
IT Services	63	1,05	5,72%	16,27%	1,00	10,31%	1,11
Machinery	94	1,26	17,39%	22,73%	1,11	6,04%	1,18
Maritime	51	1,51	181,21%	7,92%	0,57	6,05%	0,60
Med Supp Invasive	87	0,87	16,48%	12,60%	0,76	7,36%	0,82
Med Supp Non-Invasive	143	1,07	12,89%	10,61%	0,96	13,33%	1,10
Medical Services	118	0,84	50,23%	17,72%	0,59	10,82%	0,66
Metal Fabricating	25	1,63	23,59%	23,30%	1,38	11,91%	1,56
Metals & Mining (Div.)	77	1,62	15,42%	11,24%	1,42	7,45%	1,54
Natural Gas (Div.)	31	1,28	41,08%	22,02%	0,97	4,36%	1,01
Natural Gas Utility	27	0,46	66,15%	28,80%	0,31	2,41%	0,32
Newspaper	14	1,86	39,29%	18,35%	1,41	5,91%	1,50
Office Equip/Supplies	22	1,43	72,14%	22,66%	0,91	13,12%	1,05
Oil/Gas Distribution	12	1,02	53,39%	18,11%	0,71	1,26%	0,72
Oilfield Svcs/Equip.	81	1,66	27,72%	18,20%	1,35	6,40%	1,45
Packaging & Container	27	1,20	56,17%	23,09%	0,84	5,10%	0,88
Paper/Forest Products	32	1,37	43,01%	11,43%	0,99	7,35%	1,07
Petroleum (Integrated)	26	1,17	20,47%	30,34%	1,02	7,03%	1,10
Petroleum (Producing)	176	1,45	28,12%	11,71%	1,16	3,81%	1,21
Pharmacy Services	18	1,17	18,88%	23,18%	1,02	5,11%	1,07
Pipeline MLPs	53	0,74	44,37%	4,30%	0,52	0,74%	0,52
Power	101	1,35	163,45%	6,19%	0,53	7,85%	0,58
Precious Metals	83	1,03	13,65%	11,13%	0,92	7,93%	1,00
Precision Instrument	82	1,27	21,21%	14,13%	1,07	11,37%	1,21
Property Management	31	1,30	112,58%	16,50%	0,67	8,37%	0,73
Public/Private Equity	12	2,02	28,73%	19,17%	1,64	15,39%	1,94
Publishing	29	1,17	36,14%	22,69%	0,92	4,97%	0,96
R.E.I.T.	127	1,43	37,01%	0,04%	1,04	6,78%	1,12

Betas por sector de negocios en EUA

Datos a enero de 2013

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>Tax Rate</i>	<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/Firm Value</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
Railroad	12	1,32	23,46%	28,60%	1,13	1,69%	1,15
Recreation	51	1,45	37,75%	20,31%	1,11	5,79%	1,18
Reinsurance	11	0,82	18,90%	3,58%	0,69	24,61%	0,91
Restaurant	65	1,16	13,15%	19,23%	1,05	3,42%	1,08
Retail (Hardlines)	79	1,79	26,01%	22,55%	1,49	9,96%	1,65
Retail (Softlines)	42	1,43	5,59%	25,57%	1,37	8,96%	1,51
Retail Automotive	19	1,39	44,33%	32,69%	1,07	2,50%	1,10
Retail Building Supply	10	1,11	11,72%	25,56%	1,02	1,97%	1,04
Retail Store	38	1,29	25,58%	24,83%	1,08	4,67%	1,14
Retail/Wholesale Food	30	0,68	34,84%	31,18%	0,55	5,46%	0,58
Securities Brokerage	27	1,07	264,59%	30,41%	0,38	43,53%	0,66
Semiconductor	142	1,49	10,06%	11,71%	1,37	14,48%	1,60
Semiconductor Equip	10	1,79	16,98%	15,21%	1,57	21,91%	2,01
Shoe	17	1,26	1,94%	19,89%	1,24	8,93%	1,37
Steel	33	1,65	56,21%	24,24%	1,16	8,82%	1,27
Telecom. Equipment	105	1,07	13,31%	14,01%	0,96	30,13%	1,37
Telecom. Services	76	1,15	31,82%	16,22%	0,91	8,92%	1,00
Telecom. Utility	23	0,92	108,25%	26,94%	0,51	3,31%	0,53
Thrift	170	0,68	19,50%	15,84%	0,58	25,18%	0,78
Tobacco	11	0,86	18,87%	32,82%	0,76	3,21%	0,79
Toiletries/Cosmetics	14	1,17	20,63%	27,33%	1,01	6,80%	1,09
Trucking	34	1,09	42,33%	25,94%	0,83	5,15%	0,87
Water Utility	11	0,49	73,18%	31,45%	0,33	0,54%	0,33
Wireless Networking	58	1,35	25,67%	10,06%	1,10	6,00%	1,17
Total Market	6177	1,17	42,92%	14,93%	0,86	10,66%	0,96

Last Updated in January 2013

By Aswath Damodaran

ANEXO 3

RENTABILIDAD DE LOS TÍTULOS DE DEUDA EMITIDAS POR EL TESORO DE LOS EUA

and achieve shared results.

▲ NASDAQ 3,774.73 -14.66 -0.39%

Bloomberg Our Company | Professional | Anywhere

Search News, Quotes and Opinion

HOME QUICK NEWS OPINION **MARKET DATA** PERSONAL FINANCE TECH POLITICS SUSTAINABILITY LUXURY TV VIDEO RADIO

Stocks ▾ Commodities ▾ Currencies ▾ Rates & Bonds ▾ ETFs ▾ Mutual Funds ▾ Economic Calendar Watchlist European Debt Crisis

Markets Overview

DJIA ↓ 15,451.09 185.46 1.19%	FTSE 100 ↓ 6,596.43 28.96 0.44%	OIL (WTI) ↓ 104.75 1.11 1.05%	GOLD ↓ 1,332.50 36.80 2.69%	EUR-USD ↓ 1.3524 0.0006 0.04%	USD-JPY ↓ 99.3600 0.0900 0.09%
--	--	--	--	--	---

World Markets

INDEXES	FUTURES	CURRENCIES	BONDS			
Treasury	Coupon	Maturity	Price/Yield	Price/Yield Change(bp)	Time	
U.S. Government Bonds »						
2-Year	0.38	2015-08-31	100-02½ / 0.33	+0.01 / 0	09/20/2013	
10-Year	2.50	2023-08-15	97-31½ / 2.73	+0.16 / -2	09/20/2013	
30-Year	3.63	2043-08-15	97-18 / 3.76	+0.71 / -4	09/20/2013	
U.K. Government Bonds »						
2-Year	4.75	2015-09-07	108.28 / 0.49	-0.04 / 0	09/20/2013	
10-Year	2.25	2023-09-07	94.26 / 2.92	-0.18 / +2	09/20/2013	
30-Year	3.25	2044-01-22	91.98 / 3.69	-0.49 / +3	09/20/2013	
Japan Government Bonds »						
2-Year	0.10	2015-09-15	100.02 / 0.09	+0.02 / -1	09/20/2013	
10-Year	0.80	2023-09-20	101.07 / 0.69	-0.16 / +2	09/20/2013	
30-Year	1.80	2043-09-20	101.26 / 1.74	+0.08 / 0	09/20/2013	

GET THE MARKET NOW NEWSLETTER. [Learn more](#) SIGN UP >

MARKETS NEWS **FUTURES IN FOCUS**

FUTURES IN FOCUS

WHAT THE MARKET IS WATCHING

Watch for Triple Witching, German Elections: Ryan Share

What's Next for Gold After Fed Delays Taper? Share

ANEXO 4

PRIMA DE RENTABILIDAD DEL MERCADO DE LOS EUA

Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 - Current

Arithmetic Average				Risk Premium		Standard Error	
				Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2012	11,26%	3,61%	5,38%	7,65%	5,88%	2,20%	2,33%
1962-2012	11,10%	5,17%	7,19%	5,93%	3,91%	2,38%	2,66%
2002-2012	8,71%	1,65%	5,64%	7,06%	3,08%	5,82%	8,11%

Geometric Average				Risk Premium	
				Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2012	9,31%	3,57%	5,11%	5,74%	4,20%
1962-2012	9,73%	5,13%	6,80%	4,60%	2,93%
2002-2012	7,02%	1,64%	5,31%	5,38%	1,71%

Aswath Damodaran:

ST: Short term (3-month Treasury bill)

LT: Long term (10-year Treasury bond)

ANEXO 5

RIESGO PAÍS DEL ECUADOR MEDIDO POR EL EMBI



ANEXO 6

VALENCIA & VALENCIA CÍA. LTDA.		
ESTADO DE RESULTADOS		Del 1ro enero al 31 diciembre del 2011
INGRESOS OPERACIONALES		309.964,29
VENTAS GRABADAS CON TARIFAS 12%	309.964,29	
Ventas	309.964,29	
TOTAL Ventas grabadas con tarifa 12%		
EGRESOS OPERACIONALES		
COSTO DE VENTAS		267.984,98
MERCADERÍAS EN GENERAL	267.984,98	
Costo de Ventas	267.984,98	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		41.979,31
GASTOS DE OPERACIÓN		41.624,90
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	29.687,37	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	19.222,65	
Aporte IESS patronal	2.151,99	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras	4.450,94	
Honorarios profesionales	3.861,79	
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.429,67	
Suministros y materiales	2.429,67	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1.548,60	
Publicidad	1.548,60	
GASTO MANTENIMIENTO	3.116,48	
Mantenimiento y reparaciones	3.116,48	
PAGO POR OTROS SERVICIOS	1.369,65	
Servicios varios	1.369,65	
DEPRECIACIONES	3.473,13	
Depreciaciones de activos fijos	3.473,13	
UTILIDAD OPERACIONAL		354,41
GASTOS FINANCIEROS		1.250,02
Gastos Servicios Bancarios	1.250,02	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		-895,61
Participación Trabajadores	0,00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-895,61
Impuesto a la Renta	0,00	
UTILIDAD LÍQUIDA		-895,61

VALENCIA & VALENCIA CÍA. LTDA.**BALANCE GENERAL**

al 31 de diciembre del 2011

ACTIVOS		
CORRIENTE		59.915,88
DISPONIBLE		807,16
CAJA	105,31	
Caja General	105,31	
BANCOS	701,85	
Banco Guayaquil	395,06	
Produbanco	306,79	
EXIGIBLE		3.827,35
CUENTAS POR COBRAR	3.827,35	
Clientes	3.827,35	
IMPUESTOS		278,56
Impuesto Renta (Retención Fuente)	278,56	
REALIZABLE		55.002,81
INVENTARIO DE PRODUCTOS	55.002,81	
Inventario de mercadería	55.002,81	
ACTIVOS FIJOS		10.641,60
MAQUINARIA Y EQUIPO	6.691,57	
Maquinaria y Equipo	12.012,76	
(-) Dep. Acumulada	-5.321,19	
MUEBLES DE OFICINA	2.283,33	
Muebles de oficina	3.201,00	
(-) Dep. Acumulada	-917,67	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.666,70	
Equipo de Cómputo	2.000,00	
(-) Dep. Acumulada	-333,30	
TOTAL ACTIVOS		70.557,48
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		-61.453,09
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-60.765,88	
Proveedores	-60.765,88	
OBLIGACIONES PATRONALES	-183,60	
Aporte IESS patronal	-183,60	
OBLIGACIONES CON EL PERSONAL	0,00	
15% Participación trabajadores	0,00	
OBLIGACIONES CON EL FISCO Y OTROS	-503,61	
Retención IVA 100%	-94,57	
Retención en la Fuente 1%	-326,90	
Impuesto IVA a pagar	-82,14	
Impuesto a la Renta		
TOTAL PASIVO		-61.453,09
PATRIMONIO		
CAPITAL		-10.000,00
APORTE SOCIOS	-10.000,00	
Capital social	-10.000,00	
RESULTADOS		895,61
Utilidad del ejercicio	895,61	
TOTAL PATRIMONIO		-9.104,39
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		-70.557,48

ANEXO 7

VALENCIA & VALENCIA CÍA. LTDA.		
ESTADO DE RESULTADOS		Del 1ro enero al 31 diciembre del 2012
INGRESOS OPERACIONALES		372.511,98
VENTAS GRABADAS CON TARIFAS 12%	372.511,98	
Ventas	372.511,98	
TOTAL Ventas grabadas con tarifa 12%		
EGRESOS OPERACIONALES		
COSTO DE VENTAS		324.202,26
MERCADERÍAS EN GENERAL	324.202,26	
Costo de Ventas	324.202,26	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		48.309,72
GASTOS DE OPERACIÓN		44.411,72
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	32.497,16	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	20.499,07	
Aporte IESS patronal	2.490,64	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras	5.301,33	
Honorarios profesionales	4.206,12	
SUMINISTROS Y MATERIALES	3.029,52	
Suministros y materiales	3.029,52	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1.700,00	
Publicidad	1.700,00	
GASTO MANTENIMIENTO	3.753,36	
Mantenimiento y reparaciones	3.753,36	
PAGO POR OTROS SERVICIOS	2.534,19	
Servicios varios	2.534,19	
DEPRECIACIONES	897,49	
Depreciaciones de activos fijos	897,49	
UTILIDAD OPERACIONAL		3.898,00
GASTOS FINANCIEROS		1.535,09
Gastos Servicios Bancarios	1.535,09	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		2.362,91
Participación Trabajadores	354,44	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2.008,47
Impuesto a la Renta	461,95	
UTILIDAD LÍQUIDA		1.546,52

VALENCIA & VALENCIA CÍA. LTDA.**BALANCE GENERAL**

al 31 de diciembre del 2012

ACTIVOS		
CORRIENTE		79.929,76
DISPONIBLE		16.048,14
CAJA		0,89
Caja General	0,89	
BANCOS		16.047,25
Banco Guayaquil	14.327,87	
Produbanco	1.719,38	
EXIGIBLE		5.717,45
CUENTAS POR COBRAR		5.717,45
Clientes	5.717,45	
IMPUESTOS		663,60
Impuesto Renta (Retención Fuente)	663,60	
REALIZABLE		57.500,57
INVENTARIO DE PRODUCTOS		57.500,57
Inventario de mercadería	57.500,57	
ACTIVOS FIJOS		13.777,51
MAQUINARIA Y EQUIPO		11.022,41
Maquinaria y Equipo	17.012,76	
(-) Dep. Acumulada	-5.990,35	
MUEBLES DE OFICINA		1.755,00
Muebles de oficina	3.201,00	
(-) Dep. Acumulada	-1.446,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		1.000,10
Equipo de Cómputo	2.000,00	
(-) Dep. Acumulada	-999,90	
TOTAL ACTIVOS		93.707,27
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		-82.160,75
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		-80.879,35
Proveedores	-80.879,35	
OBLIGACIONES PATRONALES		-276,89
Aporte IESS patronal	-276,89	
OBLIGACIONES CON EL PERSONAL		-354,44
15% Participación trabajadores	-354,44	
OBLIGACIONES CON EL FISCO Y OTROS		-650,07
Retención IVA 100%	-126,06	
Retención en la Fuente 1%	-354,79	
Impuesto IVA a pagar	-169,22	
Impuesto a la Renta		
TOTAL PASIVO		-82.160,75
PATRIMONIO		
CAPITAL		-10.000,00
APORTE SOCIOS		-10.000,00
Capital social	-10.000,00	
RESULTADOS		-1.546,52
Utilidad del ejercicio	-1.546,52	
TOTAL PATRIMONIO		-11.546,52
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		-93.707,27