



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TÍTULO:**

**Estudio para la Implementación de la Estrategia de Integración**

**Vertical hacia atrás de Automotriz Valencia.**

**AUTORA:**

**Valencia Antón, Arianna Romina**

**Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de**

**Licenciado en Negocios Internacionales**

**TUTOR:**

**Ing. Arias Arana Wendy Vanessa, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**07 de febrero del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de integración curricular, fue realizado en su totalidad por **Valencia Antón Arianna Romina**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**.

**TUTORA**

f. Wendy Arias

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. Gabriela Hurtado

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**

**Guayaquil, a los 07 días del mes de febrero del año 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Valencia Antón Arianna Romina**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Integración Curricular, **Estudio para la Implementación de la Estrategia de Integración Vertical hacia atrás de Automotriz Valencia** previo a la obtención del título de **Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 07 días del mes de febrero del año 2023**

**AUTORA**

*Arianna Valencia*

f. \_\_\_\_\_

**Valencia Antón Arianna Romina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Valencia Antón Arianna Romina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular, **Estudio para la Implementación de la Estrategia de Integración Vertical hacia atrás de Automotriz Valencia**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 7 del mes de febrero del año 2023**

**AUTORA**

*Arianna Valencia*

f. \_\_\_\_\_

**Valencia Antón Arianna Romina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## REPORTE URKUND

Documento: VALENCIA-ANTON-ARIANNA-ROMINA\_FINAL.docx (D157023617)

Presentado: 2023-01-26 10:52 (-05:00)

Presentado por: ariannavalencia@hotmail.com

Recibido: wendy.arias.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 46 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

- Universidad Técnica Particular de Loja / (null)
- <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/techssj/27&div=76&id=&qage...>
- <https://direct.mit.edu/west/article-abstract/104/1/104/97674/Ownership-and-Productivity-in-...>
- <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0014282122000226?token=D0E95F452AF7A25078...>

Fuentes alternativas

- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Trabajo Titulación y Trabajo de Integración Fi...
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Michael Andres Garcia Piguave, Daniela Karei...

66% #124 Activo

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Michael Andres Garcia P... 66%

base a lo anteriormente expuesto y a los objetivos específicos se puede concluir lo siguiente: -

Con respecto al análisis PEST y Fuerzas de Porter, la industria donde se desarrolla Automotriz Valencia es muy competitiva. Sin embargo, el mercado tiene la capacidad para aumentar la cuota de mercado. -La cadena de valor de la empresa ostenta fortalezas en el software de ventas y en la atención posventas. Sin embargo, mantiene debilidades en la logística de abastecimiento de repuestos y partes. -El proceso de implementación de integración vertical hacia atrás se establece en las siguientes etapas: problemas a resolver y planteamientos efectuados. Esto permite reorganizar la estructura de adquisiciones para contactar a proveedores internacionales. -La evaluación económica y financiera determinó que la integración vertical hacia atrás aumentaría la utilidad neta hasta un 28%.

Recomendaciones En base a la información presentada se puede recomendar en base a las limitaciones lo siguiente: -Realizar pruebas de la propuesta para evidenciar su factibilidad. Es decir, realizar pequeñas importaciones para medir los costos y tiempos de entrega. Esto no se pudo efectuar por cuestiones de tiempo. -Aprovechar la ubicación privilegiada de Guayaquil como centro de distribución de repuestos, para plantear una estrategia que aumente el alcance. Esto logrado mediante marketing B2B a pequeñas empresas que busquen distribuir partes y repuestos.

Referencias Acosta, N., Villafuerte, A., & Soto, S. (05 de Diciembre de 2021). Internal control and financial management of a food supplier company. *Interdisciplinary studies and essays: Miscellaneous*, 2(4), 180-191. doi:10.51798/sijis.v2i4.155

Ario, E., Prabawa, E., & Ramsi, J. (2022).

Wendy Arias

## **AGRADECIMIENTO**


Quiero agradecer en primer lugar a Dios porque es quien ha proveído a mis padres para poder tener las oportunidades que tengo y es quien me ha dado la fuerza e inteligencia para culminar mi carrera. A mi familia que son los pilares fundamentales de mi vida, quienes han inculcado grandes valores en mí, gracias a ellos por el esfuerzo que hicieron para que yo logre mis metas y sueños, gracias por todo su amor y comprensión. Y por último gracias a todos los maestros que formaron parte de mi camino y que aportaron su granito de arena en mi carrera universitaria para ser una profesional.


## **DEDICATORIA**


A Dios por guiar siempre mis pasos, porque nunca me ha abandonado, por haberme dado una excelente familia, por poner en mi camino excelentes profesores y permitirme conocer grandes amigos, porque has llenado mi corazón con tu luz permitiéndome cumplir esta meta. A mi abuelito Antonio por su apoyo incondicional hacia mí y por motivarme siempre a ser mejor para que pueda lograr lo que me propongo. A mi abuelita Coralia por ser el apoyo materno que siempre he necesitado, por todas sus oraciones que sin duda me han ayudado. A mi Papa que es el pilar de mi vida, es mi ejemplo a seguir, por todo el amor y fuerza que me has dado, este logro es por y para ti para que te sientas tan orgulloso de mi como yo lo estoy de ti. A mi esposo y a mi hija quienes son ahora mi mayor motivación en la vida para aspirar siempre a ser mejor y conseguir cada vez más logros.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f.   
**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**  
DIRECTOR DE CARRERA

f.   
**Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f.   
**Ing. Paredes Alcívar, Fernando Andrés Mgs.**  
OPONENTE





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CALIFICACIÓN**

---

**Valencia Antón Arianna Romina**

## ÍNDICE GENERAL

Introducción .....	2
Antecedentes .....	3
Problemática.....	4
Justificación.....	5
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
Preguntas de Investigación.....	7
Marco Teórico.....	7
Integración Vertical.....	7
Cadena de Valor.....	9
Diamante de Porter.....	10
Análisis PESTA .....	12
Intraemprendimiento .....	14
Marco Legal .....	15
Marco Conceptual .....	16
Gestión Financiera .....	16
Razón de Liquidez.....	16
Ratio de Eficiencia .....	17
Índice de Endeudamiento.....	18
Retorno sobre la Inversión .....	19
Balance General .....	19

Costo Promedio Ponderado Capital .....	20
Flujo de Caja .....	21
Estado de Resultado .....	21
Punto de Equilibrio .....	22
Tasa Interna de Retorno .....	23
Valor Actual Neto .....	24
Series de Tiempo.....	24
Marco Referencial.....	25
Metodología .....	26
Diseño .....	26
Alcance.....	27
Enfoque .....	27
Técnica de Recogida de Datos .....	27
Análisis de Datos.....	28
Capítulo I: Análisis del Entorno.....	28
Análisis PEST .....	28
Análisis del Entorno Político .....	28
Análisis del Entorno Económico.....	29
Análisis del Entorno Social.....	30
Análisis del Entorno Tecnológico.....	30
Las 5 Fuerzas de Porter .....	30
(F1) Poder de Negociación de los Compradores o Clientes .....	30

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores .....	31
(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	31
(F4) Amenaza de productos sustitutos .....	32
(F5) Rivalidad entre los competidores .....	32
Capítulo II: Análisis Interno.....	35
Misión .....	35
Visión .....	35
Descripción del Servicio .....	35
Organigrama.....	36
Cadena de Valor.....	36
Actividades Primarias .....	36
Matriz Boston Consulting Group.....	40
Capítulo III: Propuesta de Mejora.....	42
Productos Matriz Boston Consulting Group.....	42
Recursos para Integración Vertical Hacia Atrás .....	42
Proceso de Integración Vertical Hacia Atrás .....	44
Problemas a Resolver.....	44
Planteamientos .....	45
Pronóstico de Productos.....	46
Referencias.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Matriz EFE de Automotriz Valencia.....	33
<b>Tabla 2.</b> Matriz IFE de Automotriz Valencia.....	39
<b>Tabla 3.</b> Histórico de ventas y utilidad.....	46
<b>Tabla 4.</b> Histórico de ventas y utilidad accesorios. ....	46
<b>Tabla 5.</b> Histórico ventas y utilidad baterías. ....	47
<b>Tabla 6.</b> Regresión de datos de ventas y cantidades. ....	47
<b>Tabla 7.</b> Pronóstico por regresión de ventas de neumáticos. ....	48
<b>Tabla 8.</b> Pronóstico por regresión de ventas de accesorios. ....	49
<b>Tabla 9.</b> Pronóstico por regresión de ventas de baterías. ....	49
<b>Tabla 10.:</b> Regresión de datos de ventas y cantidades.. ....	50
<b>Tabla 11.</b> Margen de utilidad neumáticos. ....	50
<b>Tabla 12.</b> Regresión de datos de ventas y cantidades. ....	50
<b>Tabla 13.</b> Margen de utilidad accesorios.....	51
<b>Tabla 14.</b> Regresión de datos de ventas y cantidades. ....	51
<b>Tabla 15.</b> Margen de utilidad baterías.....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama de Automotriz Valencia.....	36
<b>Figura 2.</b> Matriz Boston Consulting Group Valencia.....	40
<b>Figura 3.</b> Presupuesto de gastos administrativos y de venta.....	53
<b>Figura 4.</b> Balance general proyectado por 5 años.....	54
<b>Figura 5.</b> Flujo de caja proyectado durante 5 años.....	56
<b>Figura 6.</b> Estado de resultado proyectado durante 5 años.....	57
<b>Figura 7.</b> Ingeniería económica real.....	58
<b>Figura 8.</b> Ingeniería económica optimista.....	59
<b>Figura 9.</b> Ingeniería económica pesimista.....	60
<b>Figura 10.</b> Índice de liquidez.....	60
<b>Figura 11.</b> Índice de eficiencia.....	61
<b>Figura 12.</b> Índice de endeudamiento.....	61
<b>Figura 13.</b> Índice de rentabilidad.....	62

## **RESUMEN**

El propósito de este proyecto es analizar la factibilidad de integrar verticalmente hacia atrás de Automotriz Valencia. Esto con el objetivo de disminuir el costo de adquisición de las partes y repuestas. Para efectuarlo, se desarrolló un análisis cualitativo del mercado en donde se planteó la Matriz PEST para conocer el mercado, las Fuerzas de Porter para entender la industria y la Boston Consulting Group para seleccionar los productos propicios para la integración. Aunado a esto, un pronóstico cuantitativo con indicadores financieros basados en el pronóstico de regresión lineal. Como resultado, se demostró que es factible la integración y reduce los costos hasta en un 28%.

**Palabras clave:** integración vertical, comercialización, repuestos.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to analyze the feasibility of vertically integrating backwards of Automotriz Valencia. This with the objective of reducing the cost of acquisition of parts and responses. To carry it out, a qualitative analysis of the market was developed where the PEST Matrix was proposed to know the market, Porter's Forces to understand the industry and the Boston Consulting Group to select the products conducive to integration. In addition to this, a quantitative forecast with financial indicators based on the linear regression forecast. As a result, it was shown that integration is feasible and reduces costs by up to 28%.

**Keywords:** vertical integration, marketing, spare parts.



## RÉSUMÉ

Le but de ce projet est d'analyser la faisabilité de l'intégration verticale vers l'arrière d'Automotriz Valencia. Ceci dans le but de réduire le coût d'acquisition des pièces et des réponses. Pour le réaliser, une analyse qualitative du marché a été développée où la matrice PEST a été proposée pour connaître le marché, Porter's Forces pour comprendre l'industrie et le Boston Consulting Group pour sélectionner les produits propices à l'intégration. En plus de cela, une prévision quantitative avec des indicateurs financiers basés sur la prévision de régression linéaire. En conséquence, il a été démontré que l'intégration est faisable et réduit les coûts jusqu'à 28 %.

**Mots clés :** intégration verticale, marketing, pièces de rechange.

## **Introducción**

Automotriz Valencia ha crecido sostenidamente en los últimos 10 años, logrando satisfacer el mercado guayaquileño, con un amplio portafolio de partes y repuestos de vehículos. Sin embargo, la pandemia del Covid-19, la guerra de Rusia-Ucrania y los recientes desastres naturales en las costas estadounidenses, han ocasionado el incremento de costos en los intermediarios logísticos y retraso en los tiempos de entrega estipulados. Esto aunado a la falta de planificación, han mermado el posicionamiento de la empresa. Por este motivo, se busca analizar la viabilidad de la integración vertical, mejorando el abastecimiento de la empresa y brindando un mejor servicio a los clientes.

Para realizarlo, en el primer capítulo, se estudia mediante el Análisis PEST, el entorno en el que Automotriz Valencia se desenvuelve actualmente. En este se desglosa el ambiente político, económico, social y tecnológico de la ciudad de Guayaquil. Además, se evalúa a la industria mediante las 5 Fuerzas de Porter para entender la rivalidad de los competidores, el poder negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y los productos sustitutos. Este análisis permite realizar una Matriz EFE para ponderar los hallazgos.

Luego, en el segundo capítulo, se indaga acerca de la cadena de valor de la empresa, con el objetivo de identificar las actividades que generen valor agregado y puntuarlas en una Matriz IFE. Aquí se toma en cuenta la estructura organizacional, la misión, la visión y la descripción del servicio. Asimismo, se efectúa el VRIO Assessment para identificar ventajas competitivas que puedan ser explotadas a largo plazo.

En el tercer capítulo, se plantea la propuesta de mejora a efectuarse para la integración vertical. Después, un pronóstico financiero permite determinar la viabilidad de la propuesta mediante indicadores como el VAN, TIR, ROE y ROA. Por último, se acentúan las conclusiones obtenidas de los hallazgos más importantes y se recomienda en base a las limitaciones de la investigación.

### **Antecedentes**

Los inicios de Automotriz Valencia se remontan al año 1975 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Se instaura como una empresa dedicada a la venta de partes y repuestos de automóviles de diferentes marcas. Con el paso de los años, ha ido ganando cuota de mercado entre los consumidores, debido a su servicio de calidad, amplio stock de repuestos y precios competitivos. Es por ello que, en el 2012, se consolida en una nueva infraestructura ubicada en el centro de la urbe porteña. Esto ha ocasionado que los esfuerzos de abastecimiento se dupliquen, generando contracciones en las entregas y problemas en la atención al cliente.

La compra de repuestos y partes se realiza mediante importadores intermediarios y representantes de marcas como Chevrolet, Kia, Great Wall, Hyundai, Jag, Volkswagen, Toyota, entre otros. Como resultado, el control de la logística de entrega se ha vuelto parte fundamental del desarrollo de la empresa, dado que, para acaparar clientes su filosofía es contar con un amplio stock productos adecuados en todo momento.

Por tanto, Automotriz Valencia, decidió crear su departamento logístico, encargado de gestionar la compra de los productos, coordinar los tiempos de entrega en la bodega, mantener el inventario de emergencia, calificar la calidad de proveedores y asegurarse de la

rotación de los repuestos de acorde al stock pronosticado. Esto permitió en cierta medida disminuir los contratiempos en el abastecimiento de partes y repuesto, asegurando la satisfacción del cliente.

Sin embargo, a finales del 2021, cerca de culminada la pandemia, Automotriz Valencia alcanzó su pico más alto de ventas, debido a la necesidad de los consumidores de retomar sus actividades cotidianas. No obstante, la logística internacional ya se había visto afectada y por ende los precios de los productos. Esto no solamente generó retraso en las entregas, sino que incrementos en los precios, causando descontento entre los clientes por los cambios radicales que se habían generado.

### **Problemática**

En Guayaquil circulan alrededor de “500 mil vehículos matriculados, un 35% son carros particulares y un 39% transporte público y pesado” (Comisión Nacional de Tránsito, 2022, p. 1). Este número representa alrededor del 20.83% de los automotores matriculados en el país, convirtiéndose en la ciudad con más vehículos a nivel nacional (Pesantes, 2022). Esto representa una gran oportunidad para las empresas dedicadas a proveer servicios conexos como mantenimiento y venta de repuestos.

Automotriz Valencia es una de las empresas pioneras en la venta de repuestos. Su filosofía de contar con un amplio stock de repuestos, aunque estos no siempre sean de alta rotación, se ha mantenido desde sus inicios. Esto le ha permitido destacar frente a la competencia, puesto que, de otra manera los consumidores tendrían que esperar entre 1 y 2 semanas para el arribo de la parte o repuesto.

Ahora bien, este esfuerzo de satisfacer al cliente se ha visto mermado por los retrasos en la llegada de pedidos y el incremento de costos. Esto ha generado que los clientes deban solicitar los productos por anticipado. Así pues, el principal problema yace en la prioridad que dan los importadores a determinadas casas comerciales, que expenden con un precio elevado, sin embargo, para Automotriz Valencia, un alza en el precio final del producto, significaría un notable descenso en la venta de repuestos.

Para desligarse de los importadores intermediarios y los representantes de ventas, es necesario establecer una estrategia que, le permita manejar la logística de abastecimiento de un modo más eficiente. Esto permitirá constituir una unidad de negocio independiente que realice sus propias operaciones de abastecimiento, las cuales beneficiarían directamente a la oficina principal. Esto permitiría optimizar los recursos, la toma de decisiones y el crecimiento sostenido.

### **Justificación**

El siguiente trabajo de investigación se enfocará en estudiar la factibilidad de la integración vertical hacia atrás de la empresa Automotriz Valencia. Para realizarlo, se evaluará la situación de la compañía y el potencial del mercado en el que se encuentra. De esta manera, se determinará si es viable realizar las importaciones propiamente o continuar tercerizando el servicio.

Actualmente, Automotriz Valencia está vinculado directamente con el crecimiento exponencial del sector automovilístico en el país. Por ende, la implementación de este proyecto permitirá reforzar su desarrollo y acaparar una mayor cuota del mercado

guayaquileño y nacional. Asimismo, le permitirá ser un referente de partes y repuestos para las casas automovilísticas.

Para validar la propuesta de esta tesis, se utilizará una estrategia de integración vertical hacia atrás, lo que permite incorporar un modelo logístico que permita importar directamente desde los proveedores en China, Japón y Estados Unidos. La integración vertical elimina los procesos intermedios, evitando la tercerización de algunos servicios, haciendo que el flujo se quede en la misma empresa.

A su vez, mediante la diferenciación, la empresa se destacará de la competencia, puesto que, brindará un servicio integral de importación de repuestos de un amplio portafolio de marcas, diferenciándose por su calidad, tiempo de entrega y atención al cliente. En cuanto al enfoque, permitirá a Automotriz Valencia, mantener su política de repuestos, brindando un servicio eficiente y de calidad. Teniendo así, una aceptación amplia a nivel nacional por parte de su segmento de clientes.

### **Objetivo General**

-Realizar un estudio de la Implementación de la Estrategia de Integración Vertical hacia Atrás de Automotriz Valencia.

### **Objetivos Específicos**

-Analizar el entorno en el que se desarrolla el negocio Automotriz Valencia, para comprender el comportamiento de la industria.

-Realizar el diagnóstico interno de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades (cadena de valor).

- Establecer el proceso de la implementación de la integración vertical hacia atrás.
- Realizar la evaluación económica y financiera de la propuesta de integración vertical hacia atrás para determinar su viabilidad.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo se refleja la integración vertical en beneficio para los consumidores?
- ¿La integración vertical hacia atrás le otorgará a la empresa una ventaja competitiva en la cadena de valor?
- ¿Qué etapas son necesarias para llevar a cabo la integración vertical hacia atrás?
- ¿Es viable económicamente efectuar una integración vertical en Automotriz Valencia?

### **Marco Teórico**

#### ***Integración Vertical***

La integración vertical es una poderosa estrategia corporativa que, cuando se implementa en las circunstancias adecuadas, puede funcionar en beneficio de las organizaciones (Menz, Kunisch y Birkinshaw, 2021). En palabras de Richards, Sowards y Whaley (2022), la integración vertical describe el control de una empresa sobre varios o todos los pasos de producción o distribución involucrados en la creación de su producto o servicio. Esta integración toma los activos que eran propiedad de dos organizaciones y los combina en un solo negocio, creando una propiedad conjunta que mejora la eficiencia.

Otro de los puntos de vista recae en Huang, Yu, Song y Chen (2021), quienes afirman que, esta estrategia es más ventajosa que contratar a una empresa externa, ya que

generalmente, genera costos operativos más bajos y más control sobre la calidad de sus productos o servicios. Así pues, la integración hacia adelante y hacia atrás en la cadena de valor de una organización es un intento de fortalecer el modelo de negocios de una empresa (Brandt, Jiang, Luo y Su, 2022). Aunque existen diferentes formas de integración vertical, su enfoque principal es expandir las operaciones hacia atrás, hacia una industria que produce insumos para la empresa, o hacia adelante, hacia una industria que distribuye los productos de la empresa.

**Fortalezas Internas Potenciales de la Integración Vertical.** Idealmente, los costos operativos se reducen cuando se elabora una estrategia de integración vertical, ya que existe una mayor coordinación interna dentro de la organización. Hay una eficiencia mejorada a lo largo de la producción del producto o servicio, debido al control más estricto sobre más pasos en la cadena de suministro (Zhang y Tong, 2020).

Asimismo, los costos de transacción generalmente se reducen en la integración vertical ya que se eliminan algunos pasos en la producción o distribución de la creación de valor de las empresas (Feldman, 2020). Aunado a esto, la calidad de los productos y servicios es mejor en la integración vertical ya que la organización ahora tiene control sobre todos los pasos del proceso, en lugar de depender de una empresa contratada.

**Desventajas Potenciales de la Integración Vertical.** Aunque la integración vertical tiene muchas ventajas, las empresas deben ser conscientes de los costos burocráticos cuando la organización es propietaria de todas las empresas en su estrategia (Luo, 2021). Las empresas totalmente integradas verticalmente corren el mayor riesgo de aumentar sus costos burocráticos (Richards y otros, 2022; Zhang y Tong, 2020). Si bien hay más calidad en los



productos desarrollados en una integración vertical, en las grandes empresas podría faltar un incentivo para que los proveedores vigilen los costos.

Cuando la organización se vuelve más grande, la comunicación entre las divisiones se vuelve cada vez más difícil. Por tanto, los gerentes que negocian y monitorean la actividad dentro de los departamentos pueden volverse costosos y ralentizar la acción que crea valor para una empresa (Post y otros, 2021).

### ***Cadena de Valor***

La cadena de valor representa las actividades y procesos dentro de una empresa que ayudan a agregar valor al producto final (Rosenberg, Thomas y Christensen, 2022). En el panorama empresarial actual, las empresas de todas las industrias ahora son más competitivas que nunca. Los avances tecnológicos han facilitado que las empresas aprovechen las economías de escala y reaccionen rápidamente a las preferencias cambiantes de los consumidores (Palacios, Meer y Seide, 2021).

En palabras de Miao (2021), las cadenas de valor ayudan a desglosar todas las actividades que intervienen en la producción de un bien o servicio y a comprender las áreas de diferenciación y ahorro de costos. Con una cadena de valor, puede optimizar los esfuerzos, eliminar el desperdicio y mejorar la rentabilidad (López, Riedler y Köhnen, 2021).

Por ejemplo, puede descubrir que una empresa subsidiaria puede manufacturar un producto a un costo más bajo. En tal caso, la empresa debe subcontratar la producción del producto a la empresa subsidiaria. El costo más bajo luego pasa al consumidor como precio más bajo, lo que puede ayudar a diferenciar el producto en el mercado y lograr una ventaja competitiva.

**Cómo Implementar la Cadena de Valor.** Identificar las actividades secundarias para cada actividad principal. Cada actividad primaria tiene actividades secundarias asociadas a ella (Miao, 2021). Una empresa necesita decidir cuál de estas actividades agrega más valor. Las tres subactividades incluyen: actividades directas que individualmente ayudan a crear valor, actividades indirectas que ayudan a que las actividades directas funcionen mejor y la garantía de calidad que obliga a las anteriores a que cumplan con los estándares requeridos.

### *Diamante de Porter*

Las Cinco Fuerzas de Análisis de Posición Competitiva de Porter fueron desarrolladas en 1979 por Michael Porter de Harvard Business School como un marco simple para evaluar y evaluar la fuerza competitiva y la posición de una organización empresarial. Esta teoría se basa en el concepto de que existen cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado (Xian, 2022). Las cinco fuerzas de Porter ayudan a identificar dónde reside el poder en una situación empresarial. Esto es útil tanto para comprender la fortaleza de la posición competitiva actual de una organización como la fortaleza de una posición a la que una organización puede aspirar a moverse (Imali, 2021).

Los analistas estratégicos a menudo usan las cinco fuerzas de Porter para comprender si los nuevos productos o servicios son potencialmente rentables (López y otros, 2021). Al comprender dónde reside el poder, la teoría también se puede utilizar para identificar áreas de fortaleza, mejorar las debilidades y evitar errores.

**Rivalidad Competitiva.** El principal impulsor es el número y la capacidad de los competidores en el mercado. Muchos competidores, que ofrecen productos y servicios no diferenciados, reducirán el atractivo del mercado (Huang, Maryani y Wu, 2022).

**Poder del Proveedor.** Una evaluación de lo fácil que es para los proveedores subir los precios. Esto está impulsado por: el número de proveedores de cada insumo esencial; singularidad de su producto o servicio; tamaño relativo y fuerza del proveedor; y costo de cambiar de un proveedor a otro (Huang y otros, 2022).

**Poder del Comprador.** Una evaluación de lo fácil que es para los compradores bajar los precios. Esto es impulsado por: el número de compradores en el mercado; importancia de cada comprador individual para la organización; y costo para el comprador de cambiar de un proveedor a otro (Zhang & Tong, 2020). Si una empresa tiene solo unos pocos compradores poderosos, a menudo pueden dictar los términos.

**Amenaza de Sustitución.** Donde existen productos sustitutos cercanos en un mercado, aumenta la probabilidad de que los clientes cambien a alternativas en respuesta a los aumentos de precios (Brandt y otros, 2022). Esto reduce tanto el poder de los proveedores como el atractivo del mercado.

**Amenaza de Nueva Entrada.** Los mercados rentables atraen a nuevos participantes, lo que erosiona la rentabilidad. A menos que los titulares tengan barreras de entrada sólidas y duraderas, por ejemplo, patentes, economías de escala, requisitos de capital o políticas gubernamentales, la rentabilidad disminuirá a una tasa competitiva (Cruz, 2021).

## ***Análisis PESTA***

Un análisis PESTA es un marco o herramienta que se utiliza para analizar y monitorear los factores macroambientales que pueden tener un impacto profundo en el desempeño de una organización (Mahmuda, Sigler y Corcoran, 2021). Esta herramienta es especialmente útil cuando se inicia un nuevo negocio o se ingresa a un mercado extranjero.

De acuerdo con Martínez, Hernández y Vargas (2022), a menudo se usa en colaboración con otras herramientas comerciales analíticas, como el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter, para brindar una comprensión clara de una situación y los factores internos y externos relacionados. PESTA es un acrónimo que significa Factores Políticos-Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales.

**Factores Políticos.** Estos factores tienen que ver con cómo y en qué medida un gobierno interviene en la economía o en una determinada industria. Básicamente, todas las influencias que un gobierno tiene sobre el negocio podrían clasificarse aquí. Esto puede incluir la política gubernamental, la estabilidad o inestabilidad política, la corrupción, la política de comercio exterior, la política fiscal, la legislación laboral, la legislación ambiental y las restricciones comerciales (Tosi, Alencar y Mendes, 2021). Además, el gobierno puede tener un profundo impacto en el sistema educativo, la infraestructura y las normas de salud de una nación. Todos estos son factores que deben tenerse en cuenta al evaluar el atractivo de un mercado potencial.

**Factores Económicos.** Los factores económicos son determinantes del desempeño de una determinada economía. Los factores incluyen el crecimiento económico, los tipos de cambio, las tasas de inflación, las tasas de interés, los ingresos disponibles de los

consumidores y las tasas de desempleo (Xian, 2022). Estos factores pueden tener un impacto directo o indirecto a largo plazo en una empresa, ya que afecta el poder adquisitivo de los consumidores y posiblemente podría cambiar los modelos de demanda/oferta en la economía (Cruz, 2021). En consecuencia, también afecta la forma en que las empresas fijan el precio de sus productos y servicios.

**Factores Sociales.** Esta dimensión del ambiente general representa las características demográficas, normas, costumbres y valores de la población dentro de la cual opera la organización (Ario, Prabawa y Ramsi, 2022). Esto incluye tendencias de la población como la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edades, la distribución de los ingresos, las actitudes profesionales, el énfasis en la seguridad, la conciencia sobre la salud, las actitudes sobre el estilo de vida y las barreras culturales. Estos factores son especialmente importantes para los especialistas en marketing cuando se dirigen a ciertos clientes (Rosenberg y otros, 2022; Zhang y Tong, 2020). Además, también dice algo sobre la mano de obra local y su disposición a trabajar bajo ciertas condiciones.

**Factores Tecnológicos.** Estos factores pertenecen a las innovaciones en tecnología que pueden afectar las operaciones de la industria y el mercado de manera favorable o desfavorable (Cisneros, Freire y Chico, 2021). Esto se refiere a los incentivos tecnológicos, el nivel de actividad de innovación, automatización, investigación y desarrollo (I+D), el cambio tecnológico y la cantidad de conciencia tecnológica que posee un mercado (Grünig, Kühn y Morschett, 2022).

Estos factores pueden influir en las decisiones de entrar o no en ciertas industrias, lanzar o no lanzar ciertos productos o subcontratar actividades de producción en el extranjero (Morales, LLamuca y Bucheli, 2022). Al saber qué está pasando en cuanto a la tecnología,

es posible que pueda evitar que su empresa gaste mucho dinero en desarrollar una tecnología que se volvería obsoleta muy pronto, debido a cambios tecnológicos disruptivos en otros lugares.

**Factores Ambientales.** Los factores ambientales han pasado a primer plano hace relativamente poco tiempo. Se han vuelto importantes debido a la creciente escasez de materias primas, los objetivos de contaminación y los objetivos de huella de carbono establecidos por los gobiernos (Ario y otros, 2022). Estos factores incluyen aspectos ecológicos y ambientales como el clima, el clima, las compensaciones ambientales y el cambio climático que pueden afectar especialmente a industrias como el turismo, la ganadería, la agricultura y los seguros.

Además, la creciente conciencia de los impactos potenciales del cambio climático está afectando la forma en que operan las empresas y los productos que ofrecen (Grünig y otros, 2022). Esto ha llevado a que muchas empresas se involucren cada vez más en prácticas como la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sustentabilidad (Cisneros y otros, 2021).

### ***Intraemprendimiento***

Un intraempreendedor es un empleado con habilidades empresariales y es responsable de desarrollar ideas, productos o servicios innovadores para su empresa. Su objetivo es mejorar la sostenibilidad del negocio y ayudarlo a mantenerse a la cabeza de la competencia (Morales y otros, 2022).

El empleador proporciona a los artesanos apasionados del trabajo, también conocidos como empresarios internos, los recursos y las capacidades necesarias para completar el

proyecto. Los intraemprendedores también obtienen la libertad y la flexibilidad para trabajar sin preocuparse por los riesgos o las recompensas (Hernández, Ariza y Blanco, 2022). Parte de su tarea consiste en explorar las políticas de la empresa, analizar las tendencias del mercado y realizar cambios o introducir nuevos conceptos.

## **Marco Legal**

Para la importación de repuestos es necesario regirse a la Disposición para Importaciones de Vehículos y Piezas por Resolución del Comité de Comercio Exterior 51, con registro oficial 700 y última modificación en enero de 2022, el cual establece que:

Art. 1.- Las importaciones de vehículos automóviles y demás vehículos terrestres, sus partes, piezas y accesorios, clasificables en el Capítulo 87 y en la subpartida 9808.00.00.94 del Arancel Nacional de Importaciones, con excepción de las partidas 8712.00.00, 87.13 y 87.16; se registrarán, además, por las siguientes disposiciones:

b) Se permite la importación de partes, piezas y accesorios de los vehículos automóviles, y demás vehículos terrestres, siempre y cuando sean nuevos.

c) Para efectos de proteger el medio ambiente, las importaciones amparadas en esta resolución, deberán cumplir con todas las normas vigentes para su protección vigente en el Ecuador.

Art. 2.- Se permite la importación de motores clasificables en las partidas arancelarias 84.07 y 84.08, siempre y cuando sean nuevos, con las siguientes excepciones:

b) Se permite la importación de los demás motores remanufacturados, clasificados en las subpartidas arancelarias 8408.90.10 y 8408.90.20.

c) Se permite la importación de piezas remanufacturadas, clasificables en la partida arancelaria 84.09 siempre y cuando sean para motores de las subpartidas descritas en el literal b) anterior. Para la importación de las partes clasificables en esta partida, se limita a la licencia de importación del Ministerio de Industrias y Productividad.

## **Marco Conceptual**

### ***Gestión Financiera***

La Gestión Financiera es una actividad vital en cualquier organización. Es el proceso de planificar, organizar, controlar y monitorear los recursos financieros con miras a lograr las metas y objetivos organizacionales (Hernández y otros, 2022). Es una práctica ideal para controlar las actividades financieras de una organización, como la adquisición de fondos, la utilización recursos, la contabilidad, los pagos y la evaluación de riesgos de inversión.

En otros términos, la Gestión Financiera es la aplicación de principios generales a las posesiones financieras de una empresa. Por tanto, una gestión adecuada de las finanzas de una organización garantiza un funcionamiento eficiente. Si las finanzas no se manejan adecuadamente, una organización enfrentará barreras que pueden tener graves repercusiones en su crecimiento y desarrollo (Párraga, Pinargote, García y Zamora, 2021).

### ***Razón de Liquidez***

Los índices de liquidez son una herramienta importante para determinar la solvencia de una empresa. Las obligaciones de pago incluyen facturas pendientes y obligaciones tributarias, pero también pagos de alquileres o salarios. Si una empresa es líquida, puede



hacer frente a sus obligaciones de pago en cualquier momento y en su totalidad. Si este no es el caso, es insolvente (Feldman, 2020).

Sin embargo, los ratios de liquidez no sólo indican si existe una amenaza de insolvencia. También puede ser que una empresa tenga demasiados activos líquidos, por ejemplo, dinero acumulado en una cuenta corriente (Post y otros, 2021). En tales casos, tiene sentido utilizar estos fondos en otros lugares, por ejemplo, para inversiones en equipos o innovaciones.

$$\text{Ratio de Liquidez: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### ***Ratio de Eficiencia***

Los índices de eficiencia son una medida de qué tan bien una empresa administra sus asuntos de rutina. Conceptualmente, estos índices analizan qué tan bien una empresa utiliza sus activos y qué tan bien administra sus pasivos (Párraga y otros, 2021).

**Rotación de Cuentas por Cobrar.** Esta relación mide la rapidez con que una empresa cobra las facturas de sus clientes. Indica qué tan eficientes son las políticas de crédito de una empresa e indica el nivel de inversión en cuentas por cobrar necesario para mantener el nivel de ventas de la empresa (Huang y otros, 2021).

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar: } \frac{\text{Ingresos}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

**Volumen de Ventas de Inventario.** El índice de rotación de inventario mide la eficiencia con la que una empresa administra su inventario (Cruz, 2021).

$$\text{Rotación de Inventario} : \frac{\text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Inventario Promedio}}$$

**Rotación de Cuentas por Pagar.** Si bien las cuentas por pagar son pasivos más que activos, su tendencia es importante ya que representan una importante fuente de financiamiento para las actividades operativas, afectando así la eficiencia operativa (Ario y otros, 2022). Esta relación es importante porque mide cómo una empresa administra sus propias facturas.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} : \frac{\text{Compras Totales}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

**Rotación de Capital de Trabajo.** El índice de rotación del capital de trabajo refleja la cantidad de capital operativo necesario para mantener un nivel determinado de ventas (Hernández y otros, 2022). Solo se deben usar los activos y pasivos operativos para calcular esta relación. La fórmula del índice de capital de trabajo es:

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} : \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo promedio}}$$

**Rotación de Activos Fijos.** El índice de rotación de activos fijos mide la eficiencia de las inversiones de capital a largo plazo de una empresa (Miao, 2021). Refleja el nivel de ventas generado por las inversiones en capacidad productiva.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} : \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de Activos Fijos}}$$

### ***Índice de Endeudamiento***

El índice de endeudamiento es un índice de solvencia que mide los pasivos totales de una empresa como porcentaje de sus activos totales. En cierto sentido, el índice de

endeudamiento muestra la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos con sus activos (Tosi y otros, 2021). En otras palabras, esto muestra cuántos activos debe vender la empresa para pagar todos sus pasivos.

Esta relación mide el apalancamiento financiero de una empresa. Las empresas con mayores niveles de pasivos en comparación con los activos se consideran altamente apalancadas y más riesgosas para los prestamistas.

$$\text{Índice de Endeudamiento} : \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

### ***Retorno sobre la Inversión***

La definición de ROI es la ganancia financiera o el porcentaje de rentabilidad de una inversión durante un período de tiempo. El retorno de la inversión se utiliza en finanzas para comparar la eficiencia de diferentes inversiones (Armijos, Narváez, Ormaza y Erazo, 2020). Asimismo, se utiliza en los negocios para comparar la rentabilidad de equipos y servicios, mientras que, en el sector inmobiliario para comparar el rendimiento de las inversiones a largo plazo.

$$\text{Retorno sobre la Inversión} : \frac{\text{Margen de Beneficio}}{\text{Costo de Inversión}}$$

### ***Balance General***

Una definición popular del balance general es que es una instantánea, una imagen del estado financiero de una empresa en un solo momento (Vargas y Zavaleta, 2020). Esto a menudo se expresa mediante la fórmula que da nombre al balance general: activos = pasivos

+ patrimonio de los accionistas. En pocas palabras, lo que una empresa posee debe pagarse, es decir, "equilibrarse" con dinero invertido o prestado.

Un balance general es un estado financiero que consiste en un resumen de tres partes de los activos, pasivos y capital de propiedad de una empresa en un momento particular en el tiempo. Su objetivo es mostrar la situación financiera de una empresa en ese momento. Así pues, el balance enumera los activos (muebles e inmuebles) por un lado y los pasivos y el patrimonio, juntos, por el otro lado. Ambos lados deben equilibrarse entre sí (Chura, 2021). Se prepara un balance anual, trimestral, mensual o al momento de la venta de un negocio para reflejar la condición financiera de la empresa.

### ***Costo Promedio Ponderado Capital***

El costo promedio ponderado de capital o WACC resalta el costo de una empresa para generar rendimientos en sus inversores (Vargas y Zavaleta, 2020). Es útil porque le indica la tasa mínima de rendimiento objetivo de su inversión en una empresa. La estructura de capital de una empresa contiene deuda y capital. Las empresas utilizan este capital para comprar activos y generar ganancias para propietarios e inversores.

Si la tasa de rendimiento que produce una empresa es menor que su WACC, entonces la empresa está perdiendo valor para los inversores. Si genera rendimientos más altos que su WACC, entonces está creando valor para los inversores por encima de su costo de capital (Armijos y otros, 2020). Por esta razón, WACC es una herramienta útil para usar al evaluar diferentes oportunidades de inversión.

## ***Flujo de Caja***

El estado de flujos de efectivo es el tercer estado financiero principal, que cualquier empresa que cotiza en bolsa debe poner a disposición de los inversores. Se puede encontrar en informes anuales y trimestrales y generalmente es auditado por un contador independiente (Chura, 2021). El estado de flujo de efectivo muestra cómo se mueve el efectivo a través de un negocio, de dónde proviene y cuánto permanece dentro del negocio al final del período del informe.

A diferencia del estado de resultado, el estado de flujo de efectivo no incluye partidas que no son en efectivo, como la depreciación. Esto lo hace útil para determinar la viabilidad a corto plazo de la empresa, particularmente su capacidad para pagar las facturas (Rosenberg, y otros, 2022). Una de las características más importantes a tener en cuenta en una posible inversión es la capacidad de la empresa para generar efectivo.

El hecho de que se informe una ganancia en el estado de resultado no significa que esté generando suficiente efectivo. Un examen detallado del estado de flujo de efectivo puede brindar a los inversores una mejor comprensión de cómo la empresa cumple con sus obligaciones (Zhang y Tong, 2020).

## ***Estado de Resultado***

El propósito del estado de resultados es mostrar al lector cuántas ganancias o pérdidas generó una organización durante un período de informe. Esta información es más valiosa cuando se agrupan los estados de resultados de varios períodos consecutivos, de modo que se puedan ver las tendencias en las diferentes partidas de ingresos y gastos (Vargas y Zavaleta, 2020).

El estado de resultados se divide en tres secciones principales: Ingresos, Costo de Ventas y Gastos Operativos. La sección de ingresos incluye todos los ingresos que se reconocen durante el período (Acosta, Villafuerte y Soto, 2021). Si se ejecuta en contabilidad de base devengada, esto significa incluir todos los ingresos que ha facturado, incluso si aún no ha recibido el pago.

El costo de ventas, tiene en cuenta todos los costos que están directamente relacionados con la producción y venta de un producto. Esto puede incluir materiales comprados o costos de mano de obra directa pagados durante el período (Coaquira, Chávez y Hassan, 2021). No incluye gastos más amplios de ventas y marketing.

### ***Punto de Equilibrio***

Un análisis de punto de equilibrio es una herramienta financiera que ayuda a una empresa a determinar la etapa en la que la empresa, o un nuevo servicio o producto, será rentable. En otras palabras, es un cálculo financiero para determinar la cantidad de productos o servicios que una empresa debe vender o proporcionar para cubrir sus costos, particularmente los costos fijos.

La fórmula básica para el análisis del punto de equilibrio se obtiene dividiendo los costos fijos totales de producción por la contribución por unidad, precio por unidad menos los costos variables (Johnston y otros, 2018). Esto permite determinar la capacidad no utilizada de la empresa una vez que se alcanza el punto de equilibrio. Esto ayudará a mostrar el beneficio máximo que se puede generar en un producto/servicio en particular.

**Costes Fijos.** Los costos fijos también se denominan costos generales. Estos costos generales ocurren después de que se toma la decisión de iniciar una actividad económica y

están directamente relacionados con el nivel de producción, pero no con la cantidad de producción (Palacios y otros, 2021). Los costos fijos incluyen intereses, impuestos, salarios, alquileres, costos de depreciación, costos laborales, costos de energía, etc. Estos costos son fijos independientemente de la producción.

**Costos Variables.** Los costos variables aumentarán o disminuirán en relación directa con el volumen de producción. Estos costos incluyen costo de materia prima, costo de empaque, combustible y otros costos que están directamente relacionados con la producción (Martínez y otros, 2022).

### ***Tasa Interna de Retorno***

La tasa interna de retorno (TIR) se refiere a una métrica utilizada en el presupuesto de capital para estimar cuán rentables son las inversiones potenciales (Ario y otros, 2022). La tasa interna de retorno se refiere a una tasa de descuento que hace que el valor presente neto (VAN) de todo el flujo de efectivo de un proyecto específico sea igual a cero.

En general, cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más agradable será asumirlo. La tasa interna de rendimiento es uniforme para varios tipos de inversiones, por lo que la TIR se puede utilizar para clasificar muchos proyectos probables de manera uniforme (Feldman, 2020). En una situación en la que los costos de inversión son iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto que tiene la TIR más alta probablemente se denominará el mejor y, por lo tanto, se emprenderá primero.

### ***Valor Actual Neto***

El VAN es la diferencia entre los valores actuales de las entradas y salidas de efectivo experimentadas por una empresa durante un período de tiempo (Johnston, McBride, Dahiya y Owusu, 2018). Cualquier inversión de capital implica una salida de efectivo inicial para pagarla, seguida de entradas de efectivo en forma de ingresos o una disminución en los flujos de efectivo existentes causada por reducciones de gastos.

Así pues, se puede presentar esta información en una hoja de cálculo para mostrar todos los flujos de efectivo esperados durante la vida útil de una inversión y luego aplicar una tasa de descuento que reduzca los flujos de efectivo a lo que valdrían en la fecha actual. Este cálculo se conoce como análisis del valor actual neto (Vargas y Zavaleta, 2020). El valor presente neto es el enfoque tradicional para evaluar las propuestas de capital, ya que se basa en un solo factor, los flujos de caja, que se pueden utilizar para juzgar cualquier propuesta que llegue de cualquier parte de una empresa.

### ***Series de Tiempo***

El análisis de series temporales es una técnica estadística que se ocupa en el análisis de tendencias (Ciampi, Marzi, Demi y Faraoni, 2020). Estas tendencias siguen intervalos de tiempo periódicos que se han medido regularmente. En otras palabras, una serie de tiempo es simplemente una serie de puntos de datos ordenados en el tiempo, y el análisis de series de tiempo es el proceso de dar sentido a estos datos.

En un contexto comercial, los ejemplos de datos de series temporales incluyen cualquier tendencia que deba capturarse durante un período de tiempo. Un informe de tendencias de Google es un tipo de datos de series temporales que se pueden analizar.



También existen aplicaciones mucho más complejas, como la previsión de demanda y oferta basadas en tendencias pasadas.

**Estacionariedad.** Es un aspecto crucial de una serie de tiempo. Se determina que una serie de tiempo es estacionaria cuando sus propiedades estadísticas, como el promedio y la varianza, no se alteran con el tiempo (Ciampi y otros, 2020). Tiene una varianza y una media constantes, y la covarianza está separada del tiempo.

**Estacionalidad.** Se refiere a las fluctuaciones periódicas (Citilci y Murat, 2020). Por ejemplo, si considera el consumo de electricidad, generalmente es alto durante el día y baja durante la noche. En el caso de los patrones de compra, las ventas en línea aumentan durante las vacaciones antes de desacelerarse y caer.

**Autocorrelación.** Es la similitud entre las observaciones en función del tiempo que transcurre entre ellas (Citilci y Murat, 2020). Trazar datos auto correlacionados produce un gráfico similar a una función sinusoidal.

## **Marco Referencial**

La integración vertical permite nuevos niveles de eficiencia innovadora a través de un mejor control de la cadena de valor. Bajo este concepto, en los últimos años diversas empresas alrededor del mundo han decidido integrarse y tomar control de los proveedores o de la distribución. En México Whole Parts, comenzó sus operaciones durante la recesión en el 2008, comercializando miles de partes y repuestos comprados al por mayor a los importadores locales. Así pues, la estrategia de mercadeo le permitió ganar rápidamente cuota de mercado (Cisneros y otros, 2021).

Sin embargo, para inicios de la pandemia del Covid-19, las importaciones de productos no esenciales disminuyeron, ocasionando que se desabastezca el stock de partes de vehículos y se incrementen los precios. Por tanto, para mantener la competitividad Whole Parts, en el 2020 se vio obligado a comprar directamente en China y Japón, estableciendo así su propio departamento de comercio exterior y desligándose de los importadores locales (Cisneros y otros, 2021). Esto le ha permitido aumentar las ventas hasta en un 35% y acaparar un 2.3% adicional de cuota de mercado en México D.F. (Cisneros y otros, 2021).

En el Ecuador, Distribuidora Garzón S.A., una comercializadora de partes y repuestos de vehículos vio esta oportunidad hace ya 5 años, creando su propia empresa de importación. Esto le permitió no solamente abastecerse de un amplio stock, sino que también convertirse en mayorista para las demás empresas del país (Cruz, 2021). Este incremento se vio reflejado en los últimos estados financieros, en donde se muestra un incremento de las ventas en un 17% y el margen utilitario en un 8,21% (Cruz, 2021).

## **Metodología**

### ***Diseño***

El presente trabajo estudiará el sector interno y externo de Automotriz Valencia para identificar sus fortalezas y debilidades. Para ello, se valdrá de un diseño no experimental, dado que, este “se realiza después de los hechos y el investigador no controla ni regula las condiciones de la prueba” (Tamayo, 2021, p. 111). En cuanto al corte, este es transaccional, extrapolando un determinado periodo para analizarlo y lograr resultados finales.

### **Tipo**

El tipo de investigación es descriptivo, en palabras de Aguirre (2020), este se lleva a cabo en las primeras etapas de la investigación para comprender el escenario planteado. Para el presente trabajo, es necesario aplicar esta metodología en el desarrollo del análisis financiero.

### ***Alcance***

El alcance del estudio se limita a describir, hasta que punto la integración vertical hacia atrás, incrementa la utilidad neta en Automotriz Valencia. Este periodo de investigación tendrá una duración máxima de 4 meses, en donde se recolectará la información pertinente de los datos contables de la empresa, para su posterior análisis.

### ***Enfoque***

De acuerdo con Cabezas, Andrade y Torres (2021), la investigación de tipo cuantitativo “se basa en la recopilación y el análisis de datos numéricos para describir, explicar, predecir o controlar variables y fenómenos de interés” (p. 42). En este caso se emplea, para ejecutar el análisis de series de tiempo, el cual permite comprender las tendencias en la compra de repuestos. Por consiguiente, Automotriz Valencia puede pronosticar la demanda mensual, optando por aumentar o disminuir el stock de partes en bodega.

### ***Técnica de Recogida de Datos***

Con la finalidad de obtener información acerca de la rotación del stock en Automotriz Valencia, que permita bosquejar las series de tiempo, se recopilarán datos financieros de la empresa desde el 2012, año desde el cual hay evidencia de registro contable e inventario. Esto permitirá recopilar data primaria necesaria para efectuar el pronóstico.

### ***Análisis de Datos***

La información obtenida de la empresa se estudiará utilizando el programa de Microsoft Excel. Para ello, se efectuarán series de tiempo con el histórico de las ventas durante los últimos 10 años, esto permitirá conocer en qué momento, temporada o mes se genera más ingresos. De aquí implican los costos involucrados, el precio de venta y las cantidades. Como resultado, se tabulará la información mediante estados financieros, incluidos el balance general proyectado, el flujo de caja proyectado, el punto de equilibrio y el estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Esto a su vez permitirá obtener indicadores de rendimiento sobre la inversión, en los cuales destacan el TIR, ROI, y VAN, de manera que se responda al objetivo de viabilidad financiera del proyecto. Asimismo, dará paso a distintos escenarios posibles causados por un crecimiento o contracción de la economía.

## **Capítulo I: Análisis del Entorno**

En este capítulo se realizará una evaluación externa del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, en el que se incluirá el análisis PEST y las 5 Fuerzas de Porter.

### **Análisis PEST**

#### ***Análisis del Entorno Político***

Solo en 2022, la tasa de homicidios de Ecuador casi se duplicó con respecto al año anterior, con aumentos concentrados en la ciudad de Guayaquil (Hurtado, 2022). El aumento fue impulsado no solo por un incremento en los asesinatos en las calles, sino también por una gran cantidad de robos y extorsiones a comerciantes de la urbe. Esta violencia se ha

relacionado con la guerra de pandillas entre narcotraficantes, dado que, las incautaciones récord de drogas muestran un repunte en el narcotráfico (Weiss, 2022). Como resultado, los comerciantes temen abrir sus locales para expender sus productos.

Más ecuatorianos se sienten inseguros mientras el gobierno lucha por mantener una sensación de control y competencia en medio de un empeoramiento de las perspectivas de seguridad. Las encuestas muestran que la seguridad ocupa el segundo lugar entre las principales preocupaciones del público y es en parte responsable de la caída en los índices de aprobación del gobierno actual (Congressional Research Service, 2022)..

### ***Análisis del Entorno Económico***

“Las ventas de vehículos en el primer trimestre del 2022 registraron un crecimiento de 21,6 %, con relación al mismo periodo del 2021” (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE, 2022, p. 2). Como resultado, se han incrementado las ventas de partes y repuestos en un 33,5% en todo el país (Aguirre, 2022). Estos ingresos han estado catapultados por la recuperación económica que ha vivido el país en el escenario postpandémico y por el aumento en el uso de vehículos para movilizarse.

Asimismo, hay que tener en cuenta, que mensualmente se venden alrededor de 11.000 nuevas unidades en el territorio nacional (Ramón, 2022). Por consiguiente, la demanda de partes y repuestos para los mantenimientos es cada vez más agresiva. Esto ha ido de la mano del incremento del poder adquisitivo de los ecuatorianos que aumentó en 3,8% durante el primer trimestre del 2022 (Banco Central del Ecuador, BCE, 2022).

### ***Análisis del Entorno Social***

La tendencia de compra de partes y repuestos aumenta sostenidamente, dado que el consumidor ecuatoriano prefiere cambiar una parte o repuesto, antes de que vender el vehículo y comprar uno nuevo. En concreto, en Ecuador los dueños de automotores tienen en promedio su bien hasta por 6 años antes de cambiarlo (León, Dávalos y Pacheco, 2022). Al pasar el tiempo, la necesidad de mantenimientos y, por ende, repuestos aumenta exponencialmente.

Asimismo, el comportamiento de compra indica que optan por partes y repuestos nuevos en un 72% de los casos (AEADE, 2022). Esto debido a que prefieren gastar en una ocasión y no en reiteradas veces para solucionar el problema. Asimismo, quieren disminuir el riesgo de tener fallas en la vía.

### ***Análisis del Entorno Tecnológico***

Con la tendencia en aumento del cuidado medioambiental, los carros híbridos y eléctricos están aumentando lentamente su protagonismo en el mercado ecuatoriano (Cobos, 2022). Esto presenta una gran oportunidad para el entorno, en donde las importaciones de partes y repuestos se pueden volcar hacia ese sector pionero en el país.

## **Las 5 Fuerzas de Porter**

### ***(F1) Poder de Negociación de los Compradores o Clientes***

A pesar de que hay una gran cantidad de compradores, estos tienen un alto poder de negociación en la industria por las siguientes razones. En primer lugar, porque es muy fácil de conseguir comparaciones de precios al momento de realizar una compra, esto exige a los comerciantes mantener precios competitivos con muy bajos márgenes para que el cliente tome la decisión de compra hacia ellos (Geng y Saggi, 2022).

En segunda instancia, los productos son estandarizados e indiferenciados (Chura, 2021). Es decir, que a pesar de que el comerciante puede agregarle valor agregado al servicio, convirtiéndolo en rápido y eficiente, al producto no, dado que, este ya viene manufacturado. Por último, esto también incide que los compradores puedan cambiar de distribuidor fácilmente, debido a que hay un bajo nivel de costos cambiantes.

### ***(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores***

Para el caso del poder de los proveedores, su poder de negociación es bajo por las siguientes razones. En primer lugar, las partes y repuestos son estandarizados (Chura, 2021). Por ende, los comerciantes pueden elegir entre una gran variedad de proveedores a nivel internacional, ya sean en China, Japón o Estados Unidos (Quddus, 2020). Como resultado, las distribuidoras de autopartes del país tienen opciones para elegir en cuanto a proveedores.

En segunda instancia, hay una gran cantidad de empresas a nivel global que se dedican a la distribución al por mayor (Sholihah y otros, 2019). Aunado a esto, costo cambiante para el comerciante ecuatoriano sea bajo, es decir, que puede optar por cualquier opción, considerando el precio que más le convenga.

### ***(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes***

Si bien es cierto, que no es un servicio con economía de escala, ni se diferencia por brindar productos con valor agregado, tampoco hay costos cambiantes altos, aun así, la amenaza de nuevos entrantes en la industria se mantiene baja, debido al alto capital necesario para poder tener inventario disponible y en rotación.

Asimismo, a pesar de conseguir los distribuidores para adquirir stock de partes y repuestos fácilmente, los nuevos entrantes necesitan tener el know-how para conocer que piezas comprar en qué momento y no tener inventario relegado durante un largo periodo de tiempo.

#### ***(F4) Amenaza de productos sustitutos***

En este caso, la amenaza de productos sustitutos en la industria es alta y viene de la mano de productos no originales de la marca, de procedencia China. Estos en su mayoría son de menor costo, por lo que representa una ventaja para el consumidor (Song, Zhou y Yuan, 2021). Asimismo, el rendimiento es similar al de un repuesto original. Esto aunado al bajo costo cambiante de la industria, fomenta a que la inclinación de los compradores hacia estos productos sustitutos sea mayor.

#### ***(F5) Rivalidad entre los competidores***

La rivalidad en la industria es alta debido a los siguientes factores. En primera instancia, los costos cambiantes para los consumidores son inexistentes. Por tanto, se le facilita al cliente cambiar de distribuidor que venda las mismas partes o repuestos. En segundo lugar, la diferenciación de los productos es baja y por tanto, se genera mayor competencia para agregar servicios postventas, como: garantías o instalación.

En tercer lugar, la industria pronostica un crecimiento sostenido del 4,2% durante los próximos 3 años (Soledispa, Mendoza y Domínguez, 2022). Esto si bien fomenta a que haya menos competencia, puesto que, hay más compradores, también es una apertura para que las empresas grandes incrementen su cuota de mercado. Por último, la concentración de



comercializadoras entorno a un sector es alto, por lo que es ideal para el cliente cambiar de elección rápidamente.

**Tabla 1.**

*Matriz EFE de Automotriz Valencia.*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1	Crecimiento de ventas de partes y repuestos en un 33,5% (Aguirre, 2022).	0.10	3	0.30
2	Se comercializan 11k vehículos nuevos mensualmente en el Ecuador (Ramón, 2022).	0.12	4	0.48
3	Incremento del poder adquisitivo de los ecuatorianos en un 3,8% (BCE, 2022).	0.08	3	0.24
4	El poder de negociación de los proveedores es bajo. Gran cantidad de opciones para elegir.	0.05	4	0.20
5	Tendencia del consumidor en comprar partes y repuestos nuevos el 72% de las veces (AEADE, 2022).	0.13	4	0.52

	<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
1	Alto poder de negociación de los compradores, debido a productos estandarizados y bajo costo cambiante.	0.14	1	0.14
2	Alta amenaza de productos sustitutos chinos en la industria.	0.09	2	0.18
3	Industria con alta rivalidad de competidores en Guayaquil.	0.10	2	0.20
4	Gran inseguridad en la ciudad de Guayaquil.	0.03	2	0.06
5	Inestabilidad política en el país.	0.08	1	0.08
<b>Puntaje Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.23</b>

En primer lugar, se debe considerar que el valor ponderado de las oportunidades es de 1.74, superando con creces las amenazas de 0.49. Esto indica que, el entorno externo es favorable para la comercialización de repuestos automovilísticos y sostenerse durante un periodo de tiempo. Asimismo, un puntaje total ponderado de 2.23 está más cerca de 4 que de 1, indicando que Automotriz Valencia, está respondiendo de una manera al entorno.

## **Capítulo II: Análisis Interno**

En este capítulo, se examinará el panorama interno de Automotriz Valencia, incluyendo la misión, visión, descripción del servicio y análisis de la cadena de valor.

### **Misión**

Ofrecer un amplio stock de repuestos de las diferentes casas automovilísticas, diferenciándonos por un personal de ventas capacitado, un servicio de calidad eficiente y rapidez en las entregas.

### **Visión**

Dentro de 5 años AUTOMOTRIZ VALENCIA será una empresa líder en Guayaquil como comercializadora de repuestos, siendo percibida como sinónimo de confianza y credibilidad, adaptándose a un proceso de venta de acorde a las exigencias del consumidor.

### **Descripción del Servicio**

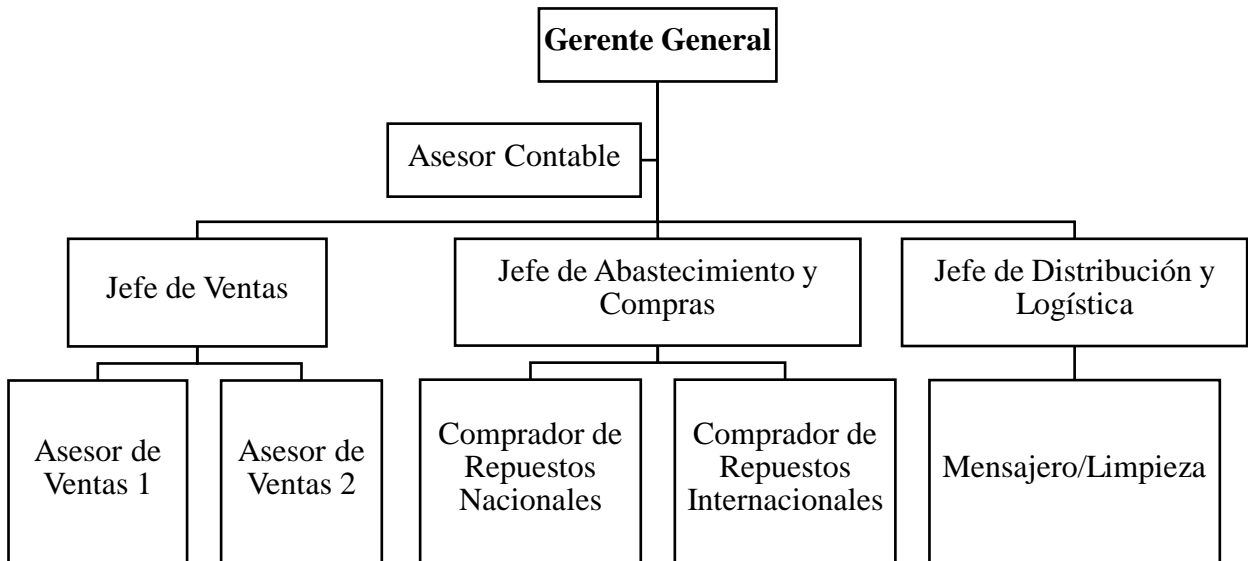
Automotriz Valencia es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil, autorizada por el Servicio de Rentas Internas y el Registro Mercantil para la venta al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos), bujías, baterías, equipo de iluminación y piezas eléctricas.

Actualmente, brinda su servicio en un único establecimiento con capacidad para 150m<sup>2</sup> de bodegaje. Esto permite tener un amplio stock de repuestos. Entre los más comercializado están las llantas y las baterías.

## Organigrama

**Figura 1.**

*Organigrama de Automotriz Valencia.*



## Cadena de Valor

### *Actividades Primarias*

**Logística Inbound.** Para Automotriz Valencia, la logística de ingreso es una de las partes fundamentales para agregar valor al cliente, puesto que, permite abastecerse a tiempo de las partes solicitadas. En este caso, la dependencia de importadores locales, no permite disminuir los costos, ni tampoco incidir en los tiempos de entrega, por tanto, no se ha logrado alcanzar una ventaja competitiva en este aspecto.

Ahora bien, la empresa si cuenta con un software de bodega llamado AltiBox, el cual permite mantener un inventario mínimo y de emergencia de acorde al pronóstico que se realiza en cada producto. Esto permite que el proceso de cotización, compra y logística interna sea manejado con eficiencia y sin retrasos en los tiempos.

**Ventas.** Las operaciones de comercialización se manejan mediante el software de ventas RedmiEcu, el cual permite efectuar las órdenes de compra con rapidez y mantener un control con el sistema de tributación ecuatoriano. Esto ha permitido generar valor y eficiencia a la empresa, debido a que, se pueden automatizar los procesos contables, llevar control de los pagos de factura e inclusive pronosticar el tiempo en que determinada parte debe ser cambiada por un cliente, para realizarle una cotización.

**Servicio Postventas.** Mantener una relación con los clientes es de suma importancia para cerrar ventas en reiteradas ocasiones. Por tanto, Automotriz Valencia, para generar valor agregado, cuenta con un programa de garantía de hasta 6 meses en determinadas partes y repuestos, si es que estas han sido instaladas en uno de los socios comerciales en Guayaquil, los cuales cuentan con talleres garantizados. Esto permite devolver el producto y obtener crédito en el establecimiento por el valor del mismo.

Mediante este sistema, los clientes se aseguran que las partes vendidas cumplen con lo que se manifiesta y evitan ser estafados con imitaciones de baja calidad. Asimismo, los pedidos de partes especiales son efectuados en un máximo de 30 días con la garantía de fábrica extendida hasta por un año.

## **Actividades Secundarias**

**Infraestructura de la Empresa.** La capacidad instalada de la bodega permite tener una gran cantidad de partes de alta rotación disponibles para entrega inmediata. Esto se establece como una ventaja competitiva, puesto que, no hay que recurrir a otros lugares para almacenaje o disminuir las compras de repuestos.

**Gestión de Recursos Humanos.** Se genera valor agregado mediante la inclusión de agentes de ventas capacitados para la labor, con estudios y conocimientos en el área. De ahí que, las capacitaciones constantes en administración de inventario, relaciones con el cliente y buenas prácticas sean vitales para la cadena de valor.

La rotación de personal por decisión propia es nula, sin embargo, por despidos, la tasa asciende al 5%, un valor inferior al 8,3% del mercado de casas comerciales. Esto se traduce en un ambiente laboral apropiado, con colaboradores motivados y productivos.

**Compras.** El aprovisionamiento de repuestos se realiza con distribuidores mayoristas nacionales, de esta manera se puede garantizar a los clientes un mantenimiento adecuado con repuestos de calidad, en menor tiempo y con las certificaciones de las casas automovilísticas correspondientes.

**Contabilidad y Finanzas.** La contabilidad se maneja directamente a través del software Contífico S.A., el cual está vinculado a la pasarela de pago y al software RedmiEcu para el manejo de los datos contables. Esto permite que todo el proceso sea manejado electrónicamente. Por consiguiente, se logra tener el control interno de la operación financiera.

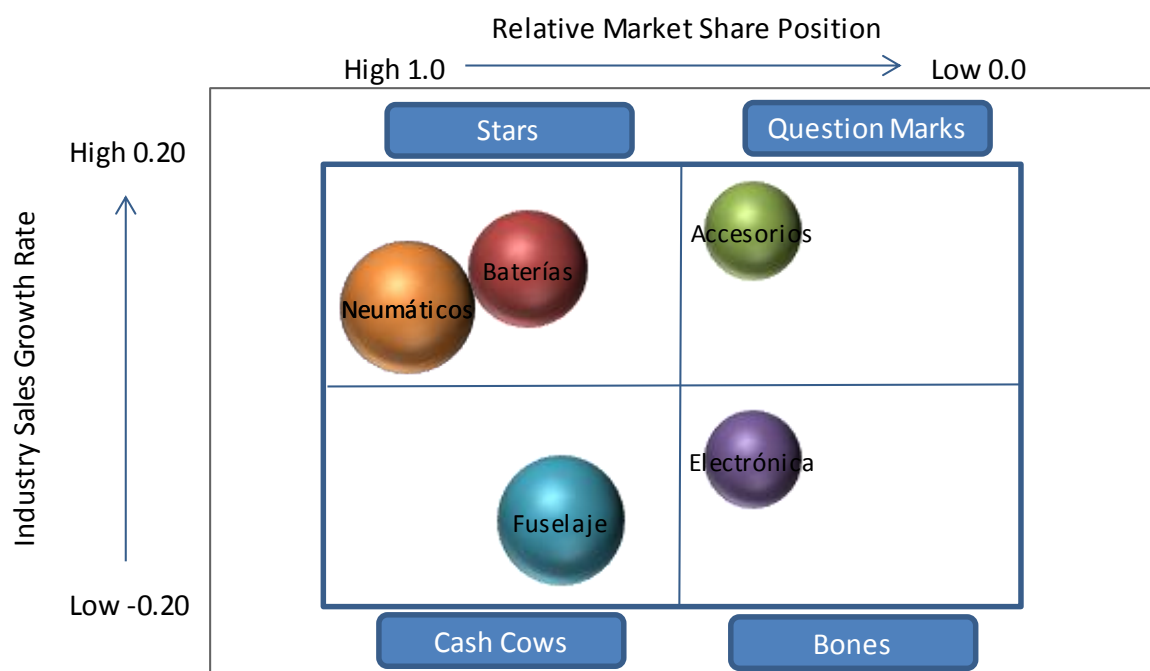
**Tabla 2.***Matriz IFE de Automotriz Valencia.*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1	Software AltiBox para manejo de inventario.	0.17	4	0.68
2	Amplio stock de repuestos.	0.12	3	0.36
3	Garantía al 100% en ciertas partes y repuestos por un periodo de 6 meses.	0.08	3	0.24
4	Control total del proceso financiero.	0.12	3	0.36
5	Baja tasa de rotación laboral.	0.04	3	0.12
	<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
1	Ausencia de un departamento de marketing.	0.08	1	0.08
2	No hay acuerdos directos con distribuidores mayoristas internacionales.	0.18	1	0.18
3	Los costos de las partes y repuestos son muy altos.	0.13	2	0.26
4	No hay una planeación estratégica a largo plazo con objetivos definidos.	0.02	1	0.02
5	Falta de acaparamiento de mercado.	0.04	2	0.08
<b>Puntaje Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.38</b>

## Matriz Boston Consulting Group

Figura 2.

Matriz Boston Consulting Group de Automotriz Valencia.



Como se observa en la Figura 2, los ‘neumáticos’ y las ‘baterías’ se encuentran en el segundo cuadrante, es decir que, son los productos estrella de la empresa. En otras palabras, tienen una gran participación del mercado, por tanto, generan mayor margen de utilidad para Automotriz Valencia y a la vez, ostentan un alto nivel de crecimiento anual. Estos productos están muy bien posicionados en el mercado y sus ventas seguirán creciendo en los próximos periodos.

Ahora bien, la matriz BCG muestra a los ‘accesorios’ como los productos de mayor crecimiento en el mercado. Sin embargo, sus ventas son baja con relación a la competencia, por consiguiente, se ubica en la casilla de signo de interrogación. Aquí Automotriz Valencia debe verter sus esfuerzos para convertirlos en estrellas y que ganen cuota del mercado guayaquileño.



En tercer lugar, el ‘fuselaje’, corresponde a todas las partes del chasis del vehículo, estas son vacas lecheras, puesto que, su crecimiento anual es bajo, no obstante, están muy bien posicionados y deja utilidad para Automotriz Valencia. Por último, las partes de electrónica, pertenecen al IV cuadrante, huesos, tienen un bajo posicionamiento y un bajo crecimiento, por consiguiente, no deben considerarse para inversiones.

## **Capítulo III: Propuesta de Mejora**

### **Productos Matriz Boston Consulting Group**

De acuerdo con la Matriz BCG, los neumáticos y las baterías se deben considerar para esta propuesta de mejora, puesto que, son los mayores generadores de ganancias para Automotriz Valencia y a su vez, mantienen un alto porcentaje de crecimiento anualizado. Además, se debe tener en cuenta a los accesorios del cuadrante signo de interrogación, debido a que, al importarlos y aminorar los costos, su presencia en el mercado aumentaría y se convertiría en estrella.

A los otros dos productos no se los toma en cuenta, dado que, la matriz no indica que tienen potencial de crecimiento. Si bien es cierto, las partes del chasis están dejando utilidades, el mercado está decreciente. Por tanto, se espera que, para esta integración vertical, se incluyan:

-Neumáticos

-Baterías

-Accesorios

### **Recursos para Integración Vertical Hacia Atrás**

Es importante tener estos productos en mente para realizar la integración vertical hacia atrás, permitiendo aumentar el control de los tiempos y costos durante la cadena logística. Con una estrategia en la mano y los beneficios, es hora de ver cómo hacer que todos los demás participen. Esto incluye la asignación de capital de trabajo y capital humano.

Comenzar por una estrategia de socialización con todas las partes relevantes de Automotriz Valencia, destacando los beneficios de la integración para la empresa. Después, reducir la redundancia, seleccionando cuidadosamente a los proveedores asociados con los que desea integrar estrechamente los flujos de información y logística.

Luego, crear un plan de extremo a extremo que haga que la integración sea lógica, y cubra las variaciones en las necesidades de partes y repuestos. Con los proveedores seleccionados, demostrar que es conveniente una integración con Automotriz Valencia, empleando datos convincentes sobre el tiempo perdido y los costos de almacenamiento. La conclusión es que es importante para proveedores, fabricantes, desarrolladores de productos, mayoristas, transportistas y minoristas por igual, por tanto, es vital emplear proyecciones de ventas.

Al presentar la integración a los miembros, agregar valor a todos los compradores y proveedores que estarán en la cadena final. Mejorar los niveles de servicio a través de un mayor compromiso con todas las partes. Luego, comenzar a integrar funciones y datos. Con la cadena de suministro completamente integrada, todos los departamentos asociados ahora pueden tener cantidades de pedidos confiables, mayores ganancias, recopilar inteligencia a través de la cadena de suministro y estar al tanto de lo que los competidores planean con meses de anticipación.

De ahora en adelante, es el trabajo de todos los miembros encontrar formas de aumentar la eficiencia que beneficie mutuamente a todos a lo largo de la cadena, ayudándose mutuamente a crecer y ser más fuertes en su industria.

## **Proceso de Integración Vertical Hacia Atrás**

### ***Problemas a Resolver***

**Cambios y Cancelaciones de Pedidos.** Esto sucede al final de la cadena de suministro y tiene repercusiones en todo el proceso. Automotriz Valencia se atasca con exceso de producto de baja rotación. Además, las necesidades variables del consumidor dictan cambios y cancelaciones, lo que significa que hay pocas formas de predecir lo que van a necesitar.

**Fallas de Mayoristas.** Al igual que con los trabajadores, los problemas mecánicos o de software inesperados en los almacenes de mayoristas pueden devastar la cadena de suministro, especialmente si Automotriz Valencia opera con entregas justo a tiempo de determinadas partes y repuestos.

**Obligaciones en Conflicto de los Proveedores.** Todos los proveedores independientes tienen un objetivo honesto: ganar la mayor cantidad de dinero posible aceptando la mayor cantidad de pedidos posible. En cadenas no integradas, esto significa que pueden tener cierta tolerancia a la superposición entre los pedidos de diferentes clientes. Si un cliente decide aumentar los pedidos, otro de repente podría quedar fuera de las órdenes de compra porque el proveedor se comprometió demasiado.

**Relaciones Antagónicas.** Ya sea por las obligaciones contradictorias mencionadas anteriormente o por la simple razón de mantener el secreto y las ventajas de la negociación, los clientes y proveedores pueden tener una relación distante. No comparten los riesgos ni los beneficios y pierden las ganancias potenciales de trabajar más de cerca.

**Comunicaciones Limitadas.** Las cadenas de suministro no integradas solo pueden hablar con empresas a solo uno o dos eslabones de distancia, ya sea hacia arriba o hacia abajo

en la cadena. Si tienen una relación de compra con el eslabón anterior, enfocada en minimizar el costo, y una relación de venta con el siguiente eslabón, enfocada en maximizar las ganancias, no pueden aprender sobre problemas inminentes más grandes u oportunidades más grandes más arriba o más abajo en la cadena.

### ***Planteamientos***

1. Definir la estrategia y la visión del rol que juega la gestión de la cadena de suministro dentro de la organización.
2. Decidir en qué competirá su empresa y, en última instancia, su cadena de suministro: bajo costo o diferenciación. Las cadenas de suministro de bajo costo requieren eliminar intermediarios, limitar las necesidades de transporte y reducir la especialización para ahorrar dólares en cada etapa. En este caso se emplea, la diferenciación, que puede requerir relaciones especiales con los fabricantes que puedan responder rápidamente a las solicitudes específicas de los clientes en la cadena de suministro.
3. Dividir cada actividad de la cadena de suministro en "interna" o "tercerizada". Determinar lo que Automotriz Valencia ha optimizado y duplicar todas las actividades que se incluyen en esta faceta. Si la empresa ha creado valor en algo que otros no pueden, se incorpora en este paso.
4. Evaluar la arquitectura de la cadena de suministro. Sin una gestión deliberada, estos diferentes atributos de la cadena de suministro pueden haber formado una red enredada con el tiempo a medida que su organización crecía, nacida de la conveniencia o la necesidad. Cada uno representa un área de mejora a medida que crea su estrategia.

5. Considerar las capacidades actuales y los planes futuros de la organización en el diseño de productos y servicios.
6. Determinar el nivel de integración, el nivel que desea la organización y la tolerancia para cada uno de los procesos.

### **Pronóstico de Productos**

Actualmente, el mercado de repuestos y partes guayaquileño es muy competitivo. Por consiguiente, los márgenes utilitarios de Automotriz Valencia rodean el 18% en su máximo cuartil. Es decir que, hay poco espacio para la maniobrabilidad y el planteamiento de ofertas en periodos específicos. Por ejemplo, en los artículos presentados anteriormente, el histórico de ventas del año 2020, 2021 y 2022, ocurrió de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Histórico de ventas y utilidad neumáticos.*

<b>HISTÓRICO NEUMÁTICOS</b>			
<b>Año</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Ventas Promedio</b>	<b>Utilidad</b>
2020	\$90	\$ 178,023.00	\$ 32,044.14
2021	\$82	\$ 178,107.00	\$ 32,059.26
2022	\$113	\$ 229,453.00	\$ 41,301.54

**Tabla 4**

*Histórico de ventas y utilidad accesorios.*

<b>HISTÓRICO ACCESORIOS</b>			
<b>Año</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Ventas Promedio</b>	<b>Utilidad</b>
2020	\$7.28	\$ 82,345.00	\$14,822.10
2021	\$7.14	\$ 93,382.00	\$16,808.76
2022	\$7.68	\$ 76,698.00	\$13,805.64

**Tabla 5***Histórico ventas y utilidad baterías.*

<b>HISTÓRICO BATERÍAS</b>				
<b>Año</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Ventas Promedio</b>	<b>Utilidad</b>	
2020	\$90.00	\$ 375,642.00	\$ 67,615.56	
2021	\$83.00	\$ 362,526.00	\$ 65,254.68	
2022	\$82.00	\$ 349,237.00	\$ 62,862.66	

Como se observa anteriormente, la utilidad de cada año bordea el 18% en algunos casos y en otros es inclusive inferior. Cabe recalcar que, el precio estipulado tiene su fundamento en el mercado, puesto que, al Automotriz Valencia no ser distribuidores exclusivos de las marcas y comprar a intermediarios (con precios superiores), uno de los mayores diferenciadores entre la competencia es el precio. Ahora bien, si se efectúa un pronóstico mediante regresión con los datos mensualizados de los 3 últimos años, se puede calcular lo siguiente:

**Tabla 6***Regresión de datos de ventas y cantidades.*

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.865514895
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.749116033
R <sup>2</sup> ajustado	0.741737093
Error típico	1.834338227
Observaciones	36

Se muestra un coeficiente de correlación múltiple fuerte de 0.86, indicando la máxima relación posible en el conjunto de datos. Esto se ve reforzado con un R<sup>2</sup> de correlación fuerte de 0,75, es decir que, el 75% de la variabilidad es explicada por el modelo de regresión lineal. por consiguiente, los datos son confiables para realizar una correlación. Asimismo, el error

típico, establece que, solo el 1.83 de las observaciones de la muestra no van a ser iguales a la población.

En el caso de los neumáticos, el pronóstico se efectúa de la siguiente manera, bajo el histórico de 2020, 2021 y 2022:

**Tabla 7**

*Pronóstico por regresión de ventas de neumáticos.*

<b>RESPUESTA DEL PRONÓSTICO PARA NEUMÁTICOS</b>					
<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Precio</b>	\$ 113.00	\$ 111.62	\$ 112.48	\$ 113.33	\$ 114.18
<b>Cantidad</b>	2031	2119	2122	2126	2129
<b>Ventas</b>	\$229,453.00	\$ 236,582.06	\$ 238,730.65	\$ 240,884.43	\$ 243,043.39
<b>Año</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>
<b>Precio</b>	\$ 115.03	\$ 115.89	\$ 116.74	\$ 117.59	\$ 118.44
<b>Cantidad</b>	2132	2135	2138	2141	2144
<b>Ventas</b>	\$245,207.52	\$ 247,376.84	\$ 249,551.34	\$ 251,731.02	\$ 253,915.88

Los datos muestran un crecimiento sostenido en el tiempo de las ventas totales. Si bien es cierto, que esto beneficia a la empresa, hay que considerar que, esto va de la mano con el incremento del costo. Por tanto, el margen de utilidad se asemeja a lo presentado anteriormente en el histórico. En otras palabras, bajo la situación actual, un incremento en el precio o en las ventas, no representa un aumento significativo en el margen neto al final del periodo. Esto mismo ocurre con los accesorios y las baterías:



**Tabla 8***Pronóstico por regresión de ventas de accesorios.*

<b>RESPUESTA DEL PRONÓSTICO PARA ACCESORIOS</b>					
<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Precio</b>	\$ 7.68	\$ 7.66	\$ 7.67	\$ 7.69	\$ 7.70
<b>Cantidad</b>	9987	10294	10234	10174	10115
<b>Ventas</b>	\$76,698.00	\$78,808.33	\$78,502.72	\$78,195.35	\$77,886.20

<b>Año</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>
<b>Precio</b>	\$ 7.72	\$ 7.73	\$ 7.74	\$ 7.76	\$ 7.77
<b>Cantidad</b>	10055	9995	9936	9876	9816
<b>Ventas</b>	\$77,575.28	\$77,262.59	\$76,948.13	\$76,631.90	\$76,313.90

**Tabla 9***Pronóstico por regresión de ventas de baterías.*

<b>RESPUESTA DEL PRONÓSTICO PARA BATERÍAS</b>					
<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Precio</b>	\$ 82.00	\$ 79.22	\$ 78.92	\$ 78.62	\$ 78.33
<b>Cantidad</b>	4259	4445	4454	4463	4472
<b>Ventas</b>	\$349,237.00	\$352,112.89	\$351,515.34	\$350,912.39	\$350,304.02

<b>Año</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>
<b>Precio</b>	\$ 78.03	\$ 77.74	\$ 77.44	\$ 77.14	\$ 76.85
<b>Cantidad</b>	4481	4491	4500	4509	4518
<b>Ventas</b>	\$349,690.23	\$349,071.04	\$348,446.42	\$347,816.40	\$347,180.96

Ahora bien, la integración vertical hacia atrás, de acuerdo con los acuerdos de distribución efectuados, reduce los costos hasta en un 25% adicional. Por tanto, permite tener un margen de hasta el 38%, lo que daría paso a tener las siguientes utilidades para los próximos periodos en caso de incurrir en la integración vertical.

**Tabla 10.***Regresión de datos de ventas y cantidades.*

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,773968057
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,734232942
R <sup>2</sup> ajustado	0,68818097
Error típico	9,988946878
Observaciones	36

**Tabla 11***Margen de utilidad neumáticos.*

<b>RESPUESTA DEL PRONÓSTICO PARA NEUMÁTICOS</b>					
<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Precio</b>	\$ 113.00	\$ 111.62	\$ 112.48	\$ 113.33	\$ 114.18
<b>Cantidad</b>	2031	2119	2122	2126	2129
<b>Ventas</b>	\$ 229,453.00	\$ 236,582.06	\$ 238,730.65	\$ 240,884.43	\$ 243,043.39
<b>Utilidades</b>	\$ 87,192.14	\$ 89,901.18	\$ 90,717.65	\$ 91,536.08	\$ 92,356.49
<b>Año</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>
<b>Precio</b>	\$ 115.03	\$ 115.89	\$ 116.74	\$ 117.59	\$ 118.44
<b>Cantidad</b>	2132	2135	2138	2141	2144
<b>Ventas</b>	\$ 245,207.52	\$ 247,376.84	\$ 249,551.34	\$ 251,731.02	\$ 253,915.88
<b>Utilidades</b>	\$ 93,178.86	\$ 94,003.20	\$ 94,829.51	\$ 95,657.79	\$ 96,488.03

**Tabla 12.***Regresión de datos de ventas y cantidades.*

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,873122853
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,753094375
R <sup>2</sup> ajustado	0,737008915
Error típico	0,174120287
Observaciones	36

**Tabla 13***Margen de utilidad accesorios.***RESPUESTA DEL PRONÓSTICO PARA ACCESORIOS**

<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Precio</b>	\$ 7.68	\$ 7.66	\$ 7.67	\$ 7.69	\$ 7.70
<b>Cantidad</b>	9987	10294	10234	10174	10115
<b>Ventas</b>	\$76,698.00	\$78,808.33	\$78,502.72	\$78,195.35	\$77,886.20
<b>Utilidades</b>	\$29,145.24	\$29,947.16	\$29,831.03	\$29,714.23	\$29,596.76

<b>Año</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>
<b>Precio</b>	\$ 7.72	\$ 7.73	\$ 7.74	\$ 7.76	\$ 7.77
<b>Cantidad</b>	10055	9995	9936	9876	9816
<b>Ventas</b>	\$77,575.28	\$77,262.59	\$76,948.13	\$76,631.90	\$76,313.90
<b>Utilidades</b>	\$29,478.61	\$29,359.79	\$29,240.29	\$29,120.12	\$28,999.28

**Tabla 14.***Regresión de datos de ventas y cantidades.*

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,895514895
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,849116033
R <sup>2</sup> ajustado	0,821737093
Error típico	1,834338227
Observaciones	36

**Tabla 15***Margen de utilidad baterías.*

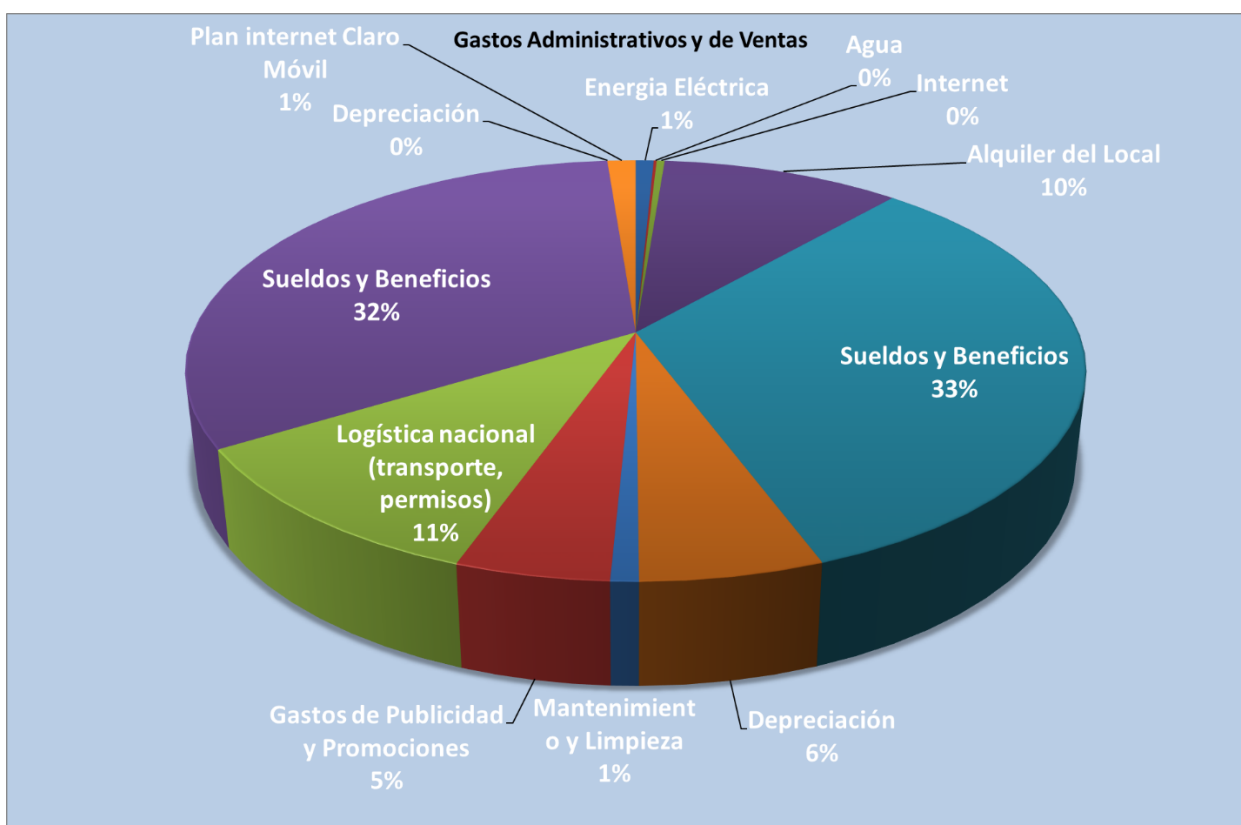
<b>RESPUESTA DEL PRONÓSTICO PARA BATERÍAS</b>					
<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Precio</b>	\$ 82.00	\$ 79.22	\$ 78.92	\$ 78.62	\$ 78.33
<b>Cantidad</b>	4259	4445	4454	4463	4472
<b>Ventas</b>	\$349,237.00	\$352,112.89	\$351,515.34	\$350,912.39	\$350,304.02
<b>Utilidades</b>	\$132,710.06	\$133,802.90	\$133,575.83	\$133,346.71	\$133,115.53
<b>Año</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>
<b>Precio</b>	\$ 78.03	\$ 77.74	\$ 77.44	\$ 77.14	\$ 76.85
<b>Cantidad</b>	4481	4491	4500	4509	4518
<b>Ventas</b>	\$349,690.23	\$349,071.04	\$348,446.42	\$347,816.40	\$347,180.96
<b>Utilidades</b>	\$132,882.29	\$132,646.99	\$132,409.64	\$132,170.23	\$131,928.76

## Capítulo IV: Financiero

En este capítulo se presenta la proyección financiera a 5 años efectuada con los costos y precios que permitiría la integración vertical hacia atrás. Al realizar únicamente la reorganización los departamentos financieros y de adquisiciones, no se necesita inversión inicial. Por consiguiente, indicadores de TIR, ROI o VAN no pueden ser calculados. Sin embargo, este análisis da pie al entendimiento de las utilidades netas e indicadores de liquidez que se obtendrían en Automotriz Valencia.

**Figura 3.**

*Presupuesto de gastos administrativos y de venta.*



En la **Figura 3**, se muestra el porcentaje de gastos administrativos y de ventas, en donde los sueldos y beneficios representan la mayor contribución de 65% del total.

Asimismo, la logística nacional, en donde, se incluye el transporte para el abastecimiento de bodega representa el 11% de los valores. Además, el alquiler del local comercial que funciona como punto de venta y almacén equivale al 10%. De la misma manera, los gastos de publicidad y promociones que maneja B2B es igual al 5%. Por último, el resto de gastos está dividido entre depreciación, servicios básicos y el mantenimiento general de las instalaciones.

#### Figura 4.

*Balance general proyectado por 5 años.*

<b>Automotriz Valencia</b>						
<b>Balance General Proyectado</b>						
Moneda:		US\$				
Cortado a:	enero 2022	Año 1		Año 2		
<b>Activos</b>	<b>265.433,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>479.766,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>492.627,87</b>	<b>100,00%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>98.417,00</b>	37,08%	<b>337.991,65</b>	70,45%	<b>373.671,63</b>	75,85%
Caja Bancos	98.417,00	37,08%	337.991,65	70,45%	373.671,63	75,85%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>167.016,00</b>	<b>62,92%</b>	<b>141.774,84</b>	<b>29,55%</b>	<b>118.956,24</b>	<b>24,79%</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>166.256,00</b>	<b>62,64%</b>	<b>141.774,84</b>	<b>29,55%</b>	<b>118.956,24</b>	<b>24,79%</b>
Edificios	95.147,00	35,85%	85.632,30	17,85%	77.069,07	0,00%
Terrenos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Equipos y Muebles de Oficina	32.042,00	12,07%	28.837,80	6,01%	25.954,02	5,27%
Equipos de Computación	12.385,00	4,67%	11.146,50	2,32%	10.031,85	2,04%
Maquinarias y Equipos	5.230,00	1,97%	4.707,00	0,98%	4.236,30	0,86%
Vehículos	21.452,00	8,08%	19.306,80	4,02%	17.376,12	3,53%
(-) Depreciación Acumulada	7.855,56	2,96%	7.855,56	1,64%	15.711,12	3,19%
<b>Activo Diferido</b>	<b>760,00</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
Gastos de Constitución	760,00	0,29%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Pasivos</b>	<b>52.141,00</b>	<b>19,64%</b>	<b>47.109,00</b>	<b>9,82%</b>	<b>42.234,21</b>	<b>8,57%</b>
<b>Pasivo de Largo Plazo</b>	<b>52.141,00</b>	<b>19,64%</b>	<b>47.109,00</b>	<b>9,82%</b>	<b>42.234,21</b>	<b>8,57%</b>
Obligaciones Financieras	52.141,00	19,64%	46.926,90	9,78%	42.234,21	8,57%
<b>Patrimonio</b>	<b>212.582,00</b>	<b>80,09%</b>	<b>432.657,49</b>	<b>90,18%</b>	<b>450.393,66</b>	<b>91,43%</b>
Capital Social	92.145,00	34,71%	92.145,00	19,21%	92.145,00	18,70%
Resultado del Ejercicio	120.437,00	45,37%	340.512,49	70,97%	358.248,66	72,72%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>265.433,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>479.766,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>492.627,87</b>	<b>100,00%</b>

Año 3		Año 4		Año 5	
<b>503.152,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>516.360,35</b>	<b>100,00%</b>	<b>527.683,44</b>	<b>100,00%</b>
<b>405.518,09</b>	80,60%	<b>434.573,67</b>	<b>84,16%</b>	<b>460.532,01</b>	<b>87,27%</b>
405.518,09	80,60%	434.573,67	84,16%	460.532,01	87,27%
<b>97.633,94</b>	<b>19,40%</b>	<b>81.786,68</b>	<b>15,84%</b>	<b>67.151,43</b>	<b>12,73%</b>
<b>97.633,94</b>	<b>19,40%</b>	<b>81.786,68</b>	<b>15,84%</b>	<b>67.151,43</b>	<b>12,73%</b>
69.362,16	13,79%	62.425,95	12,09%	56.183,35	10,65%
0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
23.358,62	4,64%	21.022,76	4,07%	18.920,48	3,59%
9.028,67	1,79%	8.125,80	1,57%	7.313,22	1,39%
3.812,67	0,76%	3.431,40	0,66%	3.088,26	0,59%
15.638,51	3,11%	14.074,66	2,73%	12.667,19	2,40%
23.566,68	4,68%	27.293,88	5,29%	31.021,08	5,88%
<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>38.010,79</b>	<b>7,55%</b>	<b>34.209,71</b>	<b>6,63%</b>	<b>30.788,74</b>	<b>5,83%</b>
<b>38.010,79</b>	<b>7,55%</b>	<b>34.209,71</b>	<b>6,63%</b>	<b>30.788,74</b>	<b>5,83%</b>
38.010,79	7,55%	34.209,71	6,63%	30.788,74	5,83%
<b>465.141,24</b>	<b>92,45%</b>	<b>482.150,64</b>	<b>93,37%</b>	<b>496.894,70</b>	<b>94,17%</b>
92.145,00	18,31%	92.145,00	17,85%	92.145,00	17,46%
372.996,24	74,13%	390.005,64	75,53%	404.749,70	76,70%
<b>503.152,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>516.360,35</b>	<b>100,00%</b>	<b>527.683,44</b>	<b>100,00%</b>

La tabla de la parte superior muestra un balance inicial de activos fijos de \$166,256.00. Por otra parte, los pasivos por concepto de obligaciones financieras corresponden a \$52,141 y el restante es equivalente al patrimonio del capital social. El rubro de edificios que representa la infraestructura del local comercial, que ya estaba instalada previo a la incursión de este proyecto representa el 35.85% de los activos fijos. Ahora bien, el 12.07% corresponde a equipos y muebles. Por último, el vehículo equivale al 8,08% del total de los activos fijos.

**Figura 5.**

*Flujo de caja proyectado durante 5 años.*

<b>Automotriz Valencia</b>						
<b>Flujo de Caja Proyectado</b>						
Moneda: US\$						
	Período 0	Crecimiento Año 1	1,5% Año 2	1,5% Año 3	1,5% Año 4	1,5% Año 5
<b>(+) Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		667.507,72	677.520,34	687.683,14	697.998,39	708.468,36
<b>Total Ingresos Operacionales</b>		<b>667.507,72</b>	<b>677.520,34</b>	<b>687.683,14</b>	<b>697.998,39</b>	<b>708.468,36</b>
<b>(-) Egresos Operacionales</b>						
		Inflación	2%	2%	2%	2%
Materia Prima Directa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mano de Obra Directa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Administrativos		79.316,76	80.982,41	82.683,04	84.419,39	86.192,19
Gastos de Ventas		64.623,96	65.981,06	67.366,67	68.781,37	70.225,77
Otros Egresos		143.940,72	146.963,48	150.049,71	153.200,75	156.417,97
<b>Total Egresos Operacionales</b>		<b>287.881,44</b>	<b>293.926,95</b>	<b>300.099,42</b>	<b>306.401,50</b>	<b>312.835,94</b>
<b>(=) Flujo Operacional</b>	-	379.626,28	383.593,39	387.583,72	391.596,88	395.632,43
<b>(+) Ingresos No Operacionales</b>						
Préstamo Bancario	-	-	-	-	-	-
Fondos Propios	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	-	-	-	-	-	-
<b>(-) Egresos No Operacionales</b>						
Inversión Fija	-	-	-	-	-	-
Inversión Diferida	-	-	-	-	-	-
Pago Capital		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Pago Intereses		444,00	444,00	444,00	444,00	444,00
Participación Trabajadores		18.032,76	21.335,17	23.299,03	25.449,02	27.603,12
Impuesto a la Renta		25.546,40	30.224,83	33.006,96	36.052,77	39.104,43
<b>Total Egresos No Operacionales</b>	-	<b>46.423,16</b>	<b>54.404,00</b>	<b>59.149,99</b>	<b>64.345,79</b>	<b>69.551,55</b>
<b>(=) Flujo No Operacional</b>	-	<b>(46.423,16)</b>	<b>(54.404,00)</b>	<b>(59.149,99)</b>	<b>(64.345,79)</b>	<b>(69.551,55)</b>
<b>(=) Flujo Neto Generado</b>	-	<b>333.203,12</b>	<b>329.189,39</b>	<b>328.433,73</b>	<b>327.251,09</b>	<b>326.080,88</b>
<b>(=) Saldo Inicial de Caja</b>	-	<b>98.417,00</b>	<b>431.620,12</b>	<b>373.671,63</b>	<b>405.518,09</b>	<b>434.573,67</b>
<b>(=) Saldo Final de Caja</b>	-	<b>431.620,12</b>	<b>373.671,63</b>	<b>405.518,09</b>	<b>434.573,67</b>	<b>460.532,01</b>

Este flujo pronosticado a 5 años se emplea para conocer si la empresa puede sustentar sus operaciones en este tiempo. No hay rubro por inversión fija. Se obtienen los pagos que se realizan por conceptos de egresos no operativos que en el primer año representan casi un 86.1% de los egresos y los no operacionales un 13.9%.



**Figura 6.**

*Estado de resultado proyectado durante 5 años.*

<b>Automotriz Valencia</b>					
<b>Estado de Resultados Proyectado</b>					
<b>Moneda: US\$</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
	<b>Inflación</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	667.507,72	690.870,49	715.050,96	740.077,74	765.980,46
<b>(-) Costo de Producción</b>	<b>400.504,63</b>	<b>408.514,72</b>	<b>416.685,02</b>	<b>425.018,72</b>	<b>433.519,09</b>
Materia Prima Directa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mano de Obra directa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos Indirectos de Fabricación	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>267.003,09</b>	<b>282.355,77</b>	<b>298.365,94</b>	<b>315.059,02</b>	<b>332.461,37</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>143.940,72</b>	<b>140.121,28</b>	<b>143.039,08</b>	<b>145.398,91</b>	<b>148.440,54</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>79.316,72</b>	<b>74.140,18</b>	<b>75.672,38</b>	<b>76.617,50</b>	<b>78.214,72</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	46.265,60	47.237,18	48.229,16	49.241,97	50.276,05
Gastos Generales	25.195,56	25.724,67	26.264,88	26.816,45	27.379,59
Gastos de Depreciación	7.855,56	1.178,33	1.178,33	559,08	559,08
Otros Gastos Administrativos Generales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>64.624,00</b>	<b>65.981,10</b>	<b>67.366,71</b>	<b>68.781,41</b>	<b>70.225,82</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	45.774,00	46.735,25	47.716,69	48.718,74	49.741,84
Gastos de Publicidad y Promoción	3.600,00	3.675,60	3.752,79	3.831,60	3.912,06
Logística Nacional	15.250,00	15.570,25	15.897,23	16.231,07	16.571,92
Gastos de Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>123.062,37</b>	<b>142.234,48</b>	<b>155.326,85</b>	<b>169.660,12</b>	<b>184.020,83</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>2.844,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos Financieros	2.844,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Resultado antes de impuestos y participación trabajadores</b>	<b>120.218,37</b>	<b>142.234,48</b>	<b>155.326,85</b>	<b>169.660,12</b>	<b>184.020,83</b>
Participación de Trabajadores 15%	18.032,76	21.335,17	23.299,03	25.449,02	27.603,12
Impuesto a la Renta 25%	25.546,40	30.224,83	33.006,96	36.052,77	39.104,43
<b>Resultado del Ejercicio Neto</b>	<b>76.639,21</b>	<b>90.674,48</b>	<b>99.020,86</b>	<b>108.158,33</b>	<b>117.313,28</b>

El estado de resultado permite conocer después de costos y gastos, cual es el remanente de utilidad bruta y neta en los años de operación. A primera vista, es evidenciable que se genera utilidad neta desde el primer año, esta asciende gradualmente en los 4 años siguientes. Además, se evidencia que los costos de producción representan el 60% de los egresos, aumenta de manera porcentual anualmente debido a la inflación.

Por otra parte, los gastos operacionales representan en promedio durante los 5 años un 22% de los egresos. En el progreso del proyecto se puede reevaluar los gastos de ventas, de manera que se destinen más fondos a las estrategias de marketing alrededor del país.

**Figura 7.**

*Ingeniería económica real.*

Automotriz Valencia					
Estado de Resultados Projectado					
<b>Moneda: US\$</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
	<b>Inflación</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	667.507,72	690.870,49	715.050,96	740.077,74	765.980,46
<b>(-) Costo de Producción</b>	<b>400.504,63</b>	<b>408.514,72</b>	<b>416.685,02</b>	<b>425.018,72</b>	<b>433.519,09</b>
Materia Prima Directa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mano de Obra directa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos Indirectos de Fabricación	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>267.003,09</b>	<b>282.355,77</b>	<b>298.365,94</b>	<b>315.059,02</b>	<b>332.461,37</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>143.940,72</b>	<b>140.121,28</b>	<b>143.039,08</b>	<b>145.398,91</b>	<b>148.440,54</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>79.316,72</b>	<b>74.140,18</b>	<b>75.672,38</b>	<b>76.617,50</b>	<b>78.214,72</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	46.265,60	47.237,18	48.229,16	49.241,97	50.276,05
Gastos Generales	25.195,56	25.724,67	26.264,88	26.816,45	27.379,59
Gastos de Depreciación	7.855,56	1.178,33	1.178,33	559,08	559,08
Otros Gastos Administrativos Generales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>64.624,00</b>	<b>65.981,10</b>	<b>67.366,71</b>	<b>68.781,41</b>	<b>70.225,82</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	45.774,00	46.735,25	47.716,69	48.718,74	49.741,84
Gastos de Publicidad y Promoción	3.600,00	3.675,60	3.752,79	3.831,60	3.912,06
Logística Nacional	15.250,00	15.570,25	15.897,23	16.231,07	16.571,92
Gastos de Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>123.062,37</b>	<b>142.234,48</b>	<b>155.326,85</b>	<b>169.660,12</b>	<b>184.020,83</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>
Gastos Financieros	2.844,00	2.844,00	2.844,00	2.844,00	2.844,00
<b>(=) Resultado antes de impuestos y participación trabajadores</b>	<b>120.218,37</b>	<b>139.390,48</b>	<b>152.482,85</b>	<b>166.816,12</b>	<b>181.176,83</b>
Participación de Trabajadores 15%	18.032,76	20.908,57	22.872,43	25.022,42	27.176,52
Impuesto a la Renta 25%	25.546,40	29.620,48	32.402,61	35.448,42	38.500,08
<b>Resultado del Ejercicio Neto</b>	<b>76.639,21</b>	<b>88.861,43</b>	<b>97.207,81</b>	<b>106.345,28</b>	<b>115.500,23</b>

La ingeniería económica real muestra un crecimiento sostenido a razón de 3,5% anual, tasa de crecimiento de la industria automotriz en el Ecuador. Esto muestra un crecimiento progresivo durante los 5 periodos, a pesar de los costos incurridos por la inflación del 2%.

**Figura 8.**

*Ingeniería económica optimista.*

<b>Evaluación Financiera</b>							
<b>Empresa:</b> Automotriz Valencia				<b>Escenario Real</b>			
<b>Moneda:</b> US\$							
<b>Tasa de Descuento</b> 8,58%		<b>Inflación 2%</b>					
	<b>Crecimiento</b>	<b>% de Ventas</b>					
		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>Inversion Inicial</b>	0						
Ventas		667.507,72	700.883,11	735.927,26	772.723,62	811.359,81	<b>3.688.401,52</b>
<b>(-) Costo de Producción</b>		<b>400.504,63</b>	<b>408.514,72</b>	<b>416.685,02</b>	<b>425.018,72</b>	<b>433.519,09</b>	<b>2.084.242,19</b>
Materia Prima Directa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mano de Obra directa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos Indirectos de Fabricación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>267.003,09</b>	<b>292.368,38</b>	<b>319.242,24</b>	<b>347.704,90</b>	<b>377.840,71</b>	<b>1.604.159,33</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>		<b>143.941</b>	<b>140.121</b>	<b>143.039</b>	<b>145.399</b>	<b>148.441</b>	<b>720.941</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>79.316,72</b>	<b>74.140,18</b>	<b>75.672,38</b>	<b>76.617,50</b>	<b>78.214,72</b>	<b>383.961,50</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		46.265,60	47.237,18	48.229,16	49.241,97	50.276,05	241.249,96
Gastos Generales		25.195,56	25.724,67	26.264,88	26.816,45	27.379,59	131.381,15
Gastos de Depreciación		7.855,56	1.178,33	1.178,33	559,08	559,08	11.330,39
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>64.624,00</b>	<b>65.981,10</b>	<b>67.366,71</b>	<b>68.781,41</b>	<b>70.225,82</b>	<b>336.979,04</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		45.774,00	46.735,25	47.716,69	48.718,74	49.741,84	238.686,53
Gastos de Publicidad y Promoción		3.600,00	3.675,60	3.752,79	3.831,60	3.912,06	18.772,04
Logística Nacional		15.250,00	15.570,25	15.897,23	16.231,07	16.571,92	79.520,46
Gastos de Depreciación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>123.062,37</b>	<b>152.247,10</b>	<b>176.203,16</b>	<b>202.306,00</b>	<b>229.400,17</b>	<b>883.218,79</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>		<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>14.220,00</b>
Gastos Financieros		2.844,00	2.844,00	2.844,00	2.844,00	2.844,00	
<b>(=) Resultado antes de I+P</b>		<b>120.218</b>	<b>149.403</b>	<b>173.359</b>	<b>199.462</b>	<b>226.556</b>	<b>868.999</b>
Participación de Trabajadores 15%		18.032,76	20.908,57	22.872,43	25.022,42	27.176,52	114.012,70
Impuesto a la Renta 25%		25.546,40	29.620,48	32.402,61	35.448,42	38.500,08	161.517,99
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	<b>0</b>	<b>76.639</b>	<b>98.874</b>	<b>118.084</b>	<b>138.991</b>	<b>160.880</b>	<b>593.468</b>
<b>Valor Actual del Flujo de Efectivo</b>		<b>70.583</b>	<b>83.865</b>	<b>92.245</b>	<b>99.997</b>	<b>106.599</b>	<b>453.289</b>

La ingeniería económica optimista muestra un crecimiento sostenido a razón de 5% anual, tasa de crecimiento que favorecería la industria. Esto muestra un crecimiento progresivo durante los 5 periodos.

**Figura 9.**

*Ingeniería económica pesimista.*

<b>Evaluación Financiera</b>							
Empresa: Automotriz Valencia							Escenario Real
Moneda: US\$							
Tasa de Descuento	8,58%		Inflación 3%				
	Crecimiento		% de Ventas				
	0	1	2	3	4	5	Total
Inversión Inicial	0						
Ventas		667.507,72	667.507,72	667.507,72	667.507,72	667.507,72	3.337.538,60
<b>(-) Costo de Producción</b>		<b>400.504,63</b>	<b>408.514,72</b>	<b>416.685,02</b>	<b>425.018,72</b>	<b>433.519,09</b>	<b>2.084.242,19</b>
Materia Prima Directa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mano de Obra directa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos Indirectos de Fabricación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>267.003,09</b>	<b>258.993,00</b>	<b>250.822,70</b>	<b>242.489,00</b>	<b>233.988,63</b>	<b>1.253.296,41</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>		<b>143.941</b>	<b>148.089</b>	<b>152.359</b>	<b>156.753</b>	<b>161.275</b>	<b>762.416</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>79.316,72</b>	<b>81.696,22</b>	<b>84.147,11</b>	<b>86.671,52</b>	<b>89.271,67</b>	<b>421.103,24</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		46.265,60	47.653,57	49.083,18	50.555,67	52.072,34	245.630,35
Gastos Generales		25.195,56	25.951,43	26.729,97	27.531,87	28.357,82	133.766,65
Gastos de Depreciación		7.855,56	8.091,23	8.333,96	8.583,98	8.841,50	41.706,23
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>64.624,00</b>	<b>66.393,07</b>	<b>68.211,65</b>	<b>70.081,15</b>	<b>72.003,02</b>	<b>341.312,89</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		45.774,00	47.147,22	48.561,64	50.018,49	51.519,04	243.020,38
Gastos de Publicidad y Promoción		3.600,00	3.675,60	3.752,79	3.831,60	3.912,06	18.772,04
Logística Nacional		15.250,00	15.570,25	15.897,23	16.231,07	16.571,92	79.520,46
Gastos de Depreciación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(-) Utilidad Operacional</b>		<b>123.062,37</b>	<b>110.903,70</b>	<b>98.463,94</b>	<b>85.736,33</b>	<b>72.713,94</b>	<b>490.880,28</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>		<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>2.844,00</b>	<b>14.220,00</b>
Gastos Financieros		2.844,00	2.844,00	2.844,00	2.844,00	2.844,00	
<b>(=) Resultado antes de I+P</b>		<b>120.218</b>	<b>108.060</b>	<b>95.620</b>	<b>82.892</b>	<b>69.870</b>	<b>476.660</b>
Participación de Trabajadores 15%		18.032,76	20.908,57	22.872,43	25.022,42	27.176,52	114.012,70
Impuesto a la Renta 25%		25.546,40	29.620,48	32.402,61	35.448,42	38.500,08	161.517,99
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	<b>0</b>	<b>76.639</b>	<b>57.531</b>	<b>40.345</b>	<b>22.421</b>	<b>4.193</b>	<b>201.130</b>
Valor Actual del Flujo de Efectivo	0	70.583	48.798	31.517	16.131	2.779	169.807

La ingeniería económica pesimista muestra un decrecimiento sostenido a razón de 0% anual, una tasa que es mermada por el 2% de la inflación. Esto muestra una caída progresiva durante los periodos.

**Figura 10.**

*Índice de liquidez.*

<b>Automotriz Valencia</b>			
<b>Análisis Financiero</b>			Años
Cortado a: enero 01, 2022			n + 1
Moneda: US\$			
<b>Razones de Liquidez</b>			
Índice de Liquidez	Activo Corriente	337.992	1,17
	Pasivos	47.109	
Prueba Acida	Efectivo + Ctas. Por cobrar	337.992	1,72
	Pasivos	52.141	

Lo más importante de obtener el Balance General Proyectado, es que permite establecer indicadores. Uno de ellos, es el índice de liquidez, mientras más alto sea mejor es

la salud financiera de la empresa. En este caso se observa un ratio por encima de 1, se considera que hay un fondo de maniobra positivo y facilidades para enfrentarse a las deudas a corto plazo.

En el caso de la prueba ácida, esta se basa en la existencia de suficientes recursos en efectivo o bienes fácilmente convertibles. El ratio en esta ocasión es de 1.72, un valor saludable para Automotriz Valencia.

### Figura 11

*Índice de eficiencia.*

Razones de Eficiencia			
Rotación del Total de Activos	Ventas	667.508	1,39
	Activos	479.766	

El índice de Rotación Total de Activos indica que, en un año los activos de la empresa rotan 1.39 veces, es decir aproximadamente cada 262 días. En esta rotación se incluye principalmente los activos corrientes, que son los necesitan tener una alta rotación, lo que en este caso no se evidencia. Por otra parte, activos como las maquinarias es normal que roten muy poco o nada, puesto que no se ponen en venta para cubrir obligaciones de la empresa.

### Figura 12.

*Índice de endeudamiento.*

Razones de Endeudamiento			
Grado de Autonomía	Patrimonio Neto * 100	432.657	90,2%
	Activos	479.766	
Razón de Deuda	Pasivos	47.109	9,8%
	Activos	479.766	

La autonomía de la empresa del 90,2% demuestra que es capaz de cubrir los pasivos a largo plazo sin ningún contratiempo con fondos propios. Esto es sustentado por la razón de deuda del 9,8%, el cual indica que, existen más activos circulantes que pasivos a corto o largo plazo en la organización.

### Figura 13.

*Índice de rentabilidad.*

Indicadores de Rentabilidad			
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{77.925}{667.508}$	11,7%

Una vez que se tienen los datos del Estado de Resultado, se puede calcular el Margen Neto Porcentual. Este indicador muestra que, de todas las ventas, el margen neto de operación luego de cubrir todos los egresos del proyecto es del 11.7% anual.

## Conclusiones

En base a lo anteriormente expuesto y a los objetivos específicos se puede concluir lo siguiente:

-Con respecto al análisis PEST y Fuerzas de Porter, la industria donde se desarrolla Automotriz Valencia es muy competitiva. Sin embargo, el mercado tiene la capacidad para aumentar la cuota de mercado.

-La cadena de valor de la empresa ostenta fortalezas en el software de ventas y en la atención postventas. Sin embargo, mantiene debilidades en la logística de abastecimiento de repuestos y partes.

-El proceso de implementación de integración vertical hacia atrás se establece en las siguientes etapas: problemas a resolver y planteamientos efectuados. Esto permite reorganizar la estructura de adquisiciones para contactar a proveedores internacionales.

-La evaluación económica y financiera determinó que la integración vertical hacia atrás aumentaría la utilidad neta hasta un 28%.

## **Recomendaciones**

En base a la información presentada se puede recomendar en base a las limitaciones lo siguiente:

-Realizar pruebas de la propuesta para evidenciar su factibilidad. Es decir, realizar pequeñas importaciones para medir los costos y tiempos de entrega. Esto no se pudo efectuar por cuestiones de tiempo.

- Aprovechar la ubicación privilegiada de Guayaquil como centro de distribución de repuestos, para plantear una estrategia que aumente el alcance. Esto logrado mediante marketing B2B a pequeñas empresas que busquen distribuir partes y repuestos.



## Referencias

- Acosta, N., Villafuerte, A., & Soto, S. (05 de Diciembre de 2021). Internal control and financial management of a food supplier company. *Interdisciplinary studies and essays: Miscellaneous*, 2(4), 180–191. doi:10.51798/sijis.v2i4.155
- Ario, E., Prabawa, E., & Ramsi, J. (2022). The Application of AHP and PESTEL-SWOT Analysis on the Study of Military Amphibious Aircraft Acquisition Decision-Making in Indonesia. *Technium Social Science Journal*, 27, 837-853. Obtenido de <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/techssj27&div=76&id=&page=>
- Armijos, J., Narváez, C., Ormaza, J., & Erazo, J. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 466-497. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351792>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (18 de Abril de 2022). Ventas de autos en Ecuador alcanzan récord, de la mano de una mayor preferencia por carros chinos. *El Universo*, págs. 1-4. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/ventas-de-autos-en-ecuador-alcanzan-record-de-la-mano-de-una-mayor-preferencia-por-carros-chinos-nota/>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Ecuador Registró un Crecimiento Interanual de 3,8% en el primer trimestre del 2022*. Reporte Anual, Banco Central del Ecuador, Boletines de Prensa. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>
- Brandt, L., Jiang, F., Luo, Y., & Su, Y. (4 de Enero de 2022). Ownership and Productivity in Vertically Integrated Firms: Evidence from the Chinese Steel Industry. *The Review of Economics and Statistics*, 104(1), 101–115. Obtenido de <https://direct.mit.edu/rest/article-abstract/104/1/101/97674/Ownership-and-Productivity-in-Vertically>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (Octubre de 2021). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Quito:

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

Chura, A. (2021). Gestión por resultados en la gestión financiera. *Revista de Investigaciones*, 10(1).

Ciampi, F., Marzi, G., Demi, S., & Faraoni, M. (17 de Junio de 2020). The big data-business strategy interconnection: a grand challenge for knowledge management. A review and future perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1157-1176. doi:10.1108/JKM-02-2020-0156

Cisneros, J., Freire, A., & Chico, J. (2021). PESTEL Analysis of E-Learning in Health Education during Covid-19. *Organización Mundial del Comercio*, 18, 395-402. Obtenido de <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1472822>

Citilci, T., & Murat, A. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing*, 1-22. doi:10.4018/978-1-7998-2559-3.ch016

Coaquira, K., Chávez, E., & Hassan, W. (1 de Diciembre de 2021). Análisis de la liquidez y solvencia: su repercusión sobre la Gestión Financiera, caso Compañía Minera La Poderosa y Subsidiaria. *Revista Científica Valor Contable*, 34 - 40. doi:10.17162/rivc.v8i1.1601

Comité de Comercio Exterior 51. (2021). *Disposiciones para Importaciones de Vehículos, Piezas*. Resolución Gubernamental, Comité de Comercio Exterior, Quito. Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_Resoluci%C3%B3n-51-COMEX-Disposiciones-importaciones-vehiculos.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Resoluci%C3%B3n-51-COMEX-Disposiciones-importaciones-vehiculos.pdf)

Congressional Research Service. (2022). *Ecuador: An Overview*. Reporte Documental, Congressional Research Service, Washington. Obtenido de <https://sgp.fas.org/crs/row/IF11218.pdf>

Cruz, J. (2021). *Diamante de Porter como herramienta de competitividad en las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas*

- (*Hospedajes no Categorizado*) de la ciudad de Huaraz, 2017. Repositorio Institucional ULADECH, Carrera Profesional de Administración. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/20101>
- Feldman, E. (1 de Julio de 2020). The corporate parenting advantage, revisited. *Strategic Management Journal*, 42(1), 114-143. doi:10.1002/smj.3218
- Geng, D., & Saggi, K. (2022). Tariff barriers and the protection of intellectual property in the global economy. *European Economic Review*, 144, 1-19. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0014292122000228?token=D0E95F452AF77A2507B48BC6B2D2D61738FB2009AE659A82DA1C88A23D7DC3CBE623589B63CF192C3C2E37DEC8EB60D6&originRegion=us-east-1&originCreation=20220609204546>
- Grünig, R., Kühn, R., & Morschett, D. (24 de Agosto de 2022). Global Environment Analysis. *The Strategy Planning Process*, 69–76. Obtenido de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-93918-2\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-93918-2_9)
- Hernández, F., Ariza, A., & Blanco, C. (Diciembre de 2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428-444. doi:10.1016/j.jbusres.2022.08.015
- Huang, X., Yu, P., Song, X., & Chen, H. (3 de Agosto de 2021). Strategic focus study on the new development pattern of ‘dual circulation’ in China under the impact of COVID-19. *Transnational Corporations Review*, 14(2), 169-177. doi:10.1080/19186444.2021.1959822
- Huang, Y., Maryani, L., & Wu, T. (Julio de 2022). Applying a business simulation game in a flipped classroom to enhance engagement, learning achievement, and higher-order thinking skills. *Computers & Education*, 183. doi:10.1016/j.compedu.2022.104494
- Hurtado, S. (15 de Marzo de 2022). Problems Mount for Ecuador’s Lasso. *Americas Quarterly*, pág. Digital. Obtenido de <https://www.americasquarterly.org/article/problems-mount-for-ecuadors-lasso/>
- Imali, F. (19 de Junio de 2021). Tourism Amid COVID-19 Pandemic in Sri Lanka Way-Forwarding Strategies Through the Porters’ Diamond Model. *Sri Lanka Journal of Marketing*, 7(1). doi:10.4038/sljmuok.v7i1.55

- Johnston, M., McBride, M., Dahiya, D., & Owusu, R. (2018). Antibacterial activity of Manuka honey and its components: An overview. *AIMS Microbiol*, 4(4), 655–664. doi:10.3934/microbiol.2018.4.655
- López, T., Riedler, T., & Köhnen, H. (Diciembre de 2021). Digital value chain restructuring and labour process transformations in the fast-fashion sector: Evidence from the value chains of Zara & H&M. *Global Networks*, 22(4), 684-700. doi:10.1111/glob.12353
- Luo, Y. (Abril de 2021). New OLI advantages in digital globalization. *International Business Review*, 30(2), 1-18. doi:10.1016/j.ibusrev.2021.101797
- Mahmuda, S., Sigler, T., & Corcoran, J. (12 de Septiembre de 2021). Airbnb and micro-entrepreneurship in regional economies: Lessons from Australia. *Regional Science Policy & Practice*, 60(2), 269-285. doi:10.1111/1745-5871.12506
- Martínez, R., Hernández, N., & Vargas, Y. (2022). Pestel Analysis and the Porter's Five Forces: An Integrated Model of Strategic Sectors. *Handbook of Research on Organizational Sustainability in Turbulent Economies*, 23-46. doi:10.4018/978-1-7998-9301-1.ch016
- Menz, M., Kunisch, S., & Birkinshaw, J. (8 de Agosto de 2021). Corporate Strategy and the Theory of the Firm in the Digital Age. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1695-1720. doi:10.1111/joms.12760
- Miao, Z. (Marzo de 2021). Digital economy value chain: concept, model structure, and mechanism. *Applied Economics*, 53(37), 4342-4357. doi:10.1080/00036846.2021.1899121
- Morales, T., LLamuca, S., & Bucheli, G. (2022). Analysis of the Social Factors (PESTEL) of Popular and Solidarity Economy Enterprises Post Covid. *Emerging Research in Intelligent Systems*, 15(2), 299–318. doi:10.1007/978-3-030-96046-9\_23
- Palacios, C., Meer, Y., & Seide, G. (6 de Enero de 2021). Analysis of the polyester clothing value chain to identify key intervention points for sustainability. *Environmental Sciences Europe*, 33(2), 64-81. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1186/s12302-020-00447-x>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (Abril de 2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión

sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2). doi:10.46377/dilemas.v8i.2610

Post, B., Norton, E., Hollenbeck, B., & Buchmueller, T. (Febrero de 2021). Hospital-physician integration and Medicare's site-based outpatient payments. *Health Services Research*, 56(1), 7-15. doi:10.1111/1475-6773.13613

Quddus, A. (23 de Febrero de 2020). HR Analytics: A Modern Tool in HR for Predictive Decision Making. *Journal of Management*, VI(3), 51-63. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3525328](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3525328)

Ramón, F. (13 de Mayo de 2022). Sector automotriz recupera ventas tras dos años de pandemia. *El Mercurio*, pág. Digital. Obtenido de <https://elmercurio.com.ec/2022/05/13/sector-automotriz-recupera-ventas-tras-dos-anos-de-pandemia/#:~:text=Las%20ventas%20de%20veh%C3%ADculos%20nuevos,3%20%25%20con%20relaci%C3%B3n%20a%20marzo.>

Richards, M., Seward, J., & Whaley, C. (Enero de 2022). Treatment consolidation after vertical integration: Evidence from outpatient procedure markets. *Journal of Health Economics*, 81, 1-20. doi:10.1016/j.jhealeco.2021.102569

Rosenberg, M., Thomas, J., & Christensen, B. (15 de Enero de 2022). A review of the plastic value chain from a circular economy perspective. *Journal of Environmental Management*, 302(1). doi:10.1016/j.jenvman.2021.113975

Sholihah, M., Maezono, T., Mitake, Y., & Shimomura, Y. (2019). Towards development a PSS business evaluation: proposal of internal and external analysis for sevitizing manufacturers. *Procedia CIRP*, 83, 363-368. doi:10.1016/j.procir.2019.03.086

Song, P., Zhou, Y., & Yuan, J. (Enero de 2021). Peer-to-peer trade and the economy of distributed PV in China. *Journal of Cleaner Production*, 280(20). doi:10.1016/j.jclepro.2020.124500Get

Tosi, R., Alencar, I., & Mendes, J. (2021). Factor that Impacts on Broiler Production Management: PESTEL and SWOT Approach. *International Conference on Network Enterprises & Logistics Management*, 2-14. Obtenido de

[https://www.netlogconference.com/proceedings/papers/NETLOG\\_2020\\_paper\\_34.pdf](https://www.netlogconference.com/proceedings/papers/NETLOG_2020_paper_34.pdf)

- Vargas, J., & Zavaleta, W. (Diciembre de 2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de futuro*, 24(2). doi:10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es
- Weiss, S. (21 de Octubre de 2022). The growing danger of narco-states in the Andes. *IPS Journal*, pág. Digital. Obtenido de <https://www.ips-journal.eu/topics/democracy-and-society/the-danger-of-ungovernable-narco-states-in-the-andes-6265/>
- Xian, Y. (2022). Competitiveness Analysis of Korean Film and Television Industry Based on Michael Porter Diamond Model. *Frontiers in Art Research*, 4(5). doi:10.25236/FAR.2022.040502
- Zhang, Y., & Tong, T. (15 de Octubre de 2020). How Vertical Integration Affects Firm Innovation: Quasi-Experimental Evidence. *Organization Science*, 32(2), 257-525. doi:10.1287/orsc.2020.1396

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Valencia Antón Arianna Romina**, con C.C: **0925680878** autora del trabajo de integración curricular: **Estudio para la Implementación de la Estrategia de Integración Vertical hacia atrás de Automotriz Valencia** previo a la obtención del título en **Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **07 de febrero de 2023**

Arianna Valencia

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Valencia Antón Arianna Romina**

C.C: **0925680878**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio para la Implementación de la Estrategia de Integración Vertical hacia atrás de Automotriz Valencia		
<b>AUTOR(ES)</b>	Valencia Antón Arianna Romina		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa. Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Negocios Internacionales		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	07 de febrero de 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	71
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Economía, Administración Estratégica, Emprendimiento		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Repuestos, integración vertical, estrategias, sector automotriz, factibilidad, intraemprendimiento		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El propósito de este proyecto es analizar la factibilidad de integrar verticalmente hacia atrás de Automotriz Valencia. Esto con el objetivo de disminuir el costo de adquisición de las partes y repuestas. Para efectuarlo, se desarrolló un análisis cualitativo del mercado en donde se planteó la Matriz PEST para conocer el mercado, las Fuerzas de Porter para entender la industria y la Boston Consulting Group para seleccionar los productos propicios para la integración. Aunado a esto, un pronóstico cuantitativo con indicadores financieros basados en el pronóstico de regresión lineal. Como resultado, se demostró que es factible la integración y reduce los costos hasta en un 28%.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-98-771-5674	E-mail: ariannavalencia@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UIC):</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth. Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-984228698 <b>Extensión:</b>		
	<b>E-mail:</b> cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			