



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Maestría en Contabilidad y Auditoría, mención Gestión Tributaria

Segunda cohorte.

Oportunidad Empresarial: Adquisición local o Importación directa de repuestos automotrices en la Compañía Uncovia S.A

Nombre del estudiante:

MACAS NEGRON ANDREA ESTEFANIA

Director(a):

ESPINOZA FLORES ORLANDO ESTEBAN

Cuenca - Ecuador

2024

Índice de Contenidos

Índice de Contenidos.....	i
Resumen y Abstract	ii
Introducción.....	1
La Empresa y su Situación Actual.....	1
Descripción del Sector Automotriz.....	2
Desarrollo del caso.....	3
Planteamiento y Análisis de Alternativas.....	6
Selección de alternativa.....	12
Referencias.....	13
Anexos.....	13

Oportunidad Empresarial: Adquisición local o Importación directa de repuestos automotrices en la Compañía Uncovia S.A

Opportunity: Local acquisition or direct import of automotive spare parts at Company Uncovia S.A

MACAS NEGRON ANDREA ESTEFANIA

Resumen

Uncovia S.A., fundada en 2019 en Ecuador, se ha destacado en el sector de mantenimiento y reparación de vehículos, ofreciendo servicios desde reparaciones mecánicas hasta la venta de repuestos para marcas reconocidas. Aunque ha experimentado un crecimiento significativo, enfrenta desafíos en la adquisición de repuestos debido a fluctuaciones de precios y disponibilidad variable en el mercado local. El análisis del mercado automotriz en la región de Azuayo revela una preferencia por repuestos genéricos en lugar de genuinos, destacando la importancia de la funcionalidad y el precio para los consumidores. A pesar de ser un mercado en crecimiento, las barreras de acceso, como impuestos y aranceles, plantean desafíos adicionales. El documento explora tres estrategias para la adquisición de repuestos: acuerdo con varios importadores locales, importación directa y un acuerdo con un importador local. Se presentan proyecciones financieras para estas opciones, considerando márgenes netos, costos de compra y niveles de inventario.

Palabras clave: Acuerdo Multipartes, Importación, Mercado Automotriz,

Impuestos y Aranceles.

Abstract

Uncovia SA, founded in 2019 in Ecuador, has stood out in the vehicle maintenance and repair sector, offering services from mechanical repairs to the sale of spare parts for recognized brands. Although it has seen significant growth, it faces challenges in sourcing spare parts due to price fluctuations and variable availability in the local market. Analysis of the automotive market in the Azuayo region reveals a preference for generic rather than genuine spare parts, highlighting the importance of functionality and price for consumers. Despite being a growing market, barriers to entry, such as taxes and tariffs, pose additional challenges. The document explores three strategies for the procurement of spare parts: agreement with several local importers, direct import, and an agreement with a local importer. Financial projections are presented for these options, considering net margins, purchase costs and inventory levels.

Keywords: Multiparty Agreement, Import, Automotive Market, Taxes and Tariffs

Aprobado por:



Econ. Orlando Espinoza F.

Introducción.

Uncovia S.A., fundada en 2019, ha emergido como un actor destacado en el sector de mantenimiento y reparación de vehículos en Ecuador. Especializada en servicios que abarcan desde reparaciones mecánicas y eléctricas hasta lavado y cambio de aceite, la empresa atiende tanto a vehículos livianos como pesados. Su compromiso se extiende a la venta de repuestos y accesorios para marcas reconocidas como Volkswagen, Hino, Isuzu, Agrale y Mercedes Benz.

El presente panorama empresarial se ve influenciado por la creciente demanda y la necesidad de ampliar el inventario de repuestos, especialmente para vehículos pesados. La adquisición de repuestos a través de proveedores locales ha presentado desafíos debido a las fluctuaciones de precios y la disponibilidad variable de productos en el mercado. Este escenario ha llevado a la dirección de Uncovia S.A. a considerar decisiones estratégicas cruciales para mejorar la rentabilidad y garantizar un servicio eficiente sin comprometer la liquidez de la empresa.

El análisis del mercado automotriz en la región de Azuay revela que representa el 5% del mercado nacional, con actividades centradas en Comercio, Manufactura y Servicios. La preferencia por repuestos genéricos en lugar de genuinos en Ecuador destaca la importancia de la funcionalidad y el precio para los consumidores. Además, las cifras de importación de repuestos y autopartes indican un crecimiento sostenido, impulsado por factores como la preferencia por talleres de servicio automotriz y la apertura comercial facilitada por acuerdos como el Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador.

A pesar de este panorama favorable, las barreras de acceso al mercado, representadas por impuestos y aranceles como el Impuesto de Salida de Divisas (ISD), el Fondo de Desarrollo para la Infancia, aranceles, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), plantean desafíos adicionales que requieren una cuidadosa consideración por parte de la dirección de Uncovia S.A. para garantizar su posición competitiva y la satisfacción continua de sus clientes.

La Empresa y su Situación Actual.

Uncovia S.A., es una empresa de mantenimiento y reparación de vehículos establecida en el año 2019, se ha consolidado en el mercado automotriz, ofreciendo una amplia gama de servicios que abarcan desde reparaciones mecánicas y eléctricas hasta lavado y cambio de aceite. Esta entidad se ha especializado en satisfacer las necesidades tanto de vehículos livianos como pesados. Además, se ha destacado por su compromiso con la venta al por mayor y por menor de repuestos y accesorios para vehículos pesados para las marcas Volkswagen, Hino, Isuzu, Agrale, Mercedes Benz, entre otras.

La compañía mantiene identificado como principales competidores a dos instituciones que cumplen las mismas características de funcionamiento: Compañía Ricaurtesa, Compañía Cuencana S.A.

"Uncovia S.A." cuenta con una estructura organizacional compuesta por 16 colaboradores: Gerencia, área de Operaciones, área administrativa, área comercial, área de mantenimiento y colisiones.

A mediados del año 2020 la administración firmó su primer convenio con una operadora de transporte público, lo cual permitió el incremento de sus ingresos y apertura para nuevos acuerdos. Con el aumento exponencial de clientes, surge la necesidad de agrandar el inventario de repuestos para vehículos pesados.

En la actualidad, la compañía adquiere todos los repuestos por medio de proveedores locales, sin embargo, existen altas fluctuaciones de precios y disponibilidad para determinados productos escasos en el mercado, lo cual, repercute de manera directa en el funcionamiento y operación de las unidades de transporte.

Para mitigar la dificultad expuesta, la directiva debe tomar una decisión estratégica en la forma de adquisición de repuestos, lo cual, sin afectar su liquidez, permita mejorar su rentabilidad y buen servicio.

Descripción del Sector Automotriz.

Según la Superintendencia de Compañías 2022, el mercado automotriz azuayo representa el 5% del mercado Nacional. Las actividades relacionadas al sector automotriz están contenidas dentro de tres grandes actividades, las que en orden de importancia por el número de establecimientos son: Comercio, Manufactura y Servicios (Andrés&Fernanda,2012).

Dentro del subsector de repuestos y recambios, se observa una clara diferenciación entre repuestos genuinos y repuestos genéricos. Llama poderosamente la atención que el 25 % de los repuestos en Ecuador sean genuinos, mientras que un 75 % son genéricos (Hoyas,2022). Esto se debe a que la mayoría de la población ecuatoriana prefiere acudir a un almacén de distribución de repuestos genéricos, dada la preferencia hacia la funcionalidad y no la exclusividad de los componentes, así como también por su precio que es más económico que los repuestos originales. Esto hace que se tenga preferencia por llevar los vehículos a talleres de servicio automotriz frente a casas concesionarias oficiales.

El mercado de importación de repuestos y autopartes en Ecuador alcanzó a junio de 2022 los USD 40 millones, un 12 % más si lo comparamos con 2021, lo que supone alrededor de un crecimiento de USD 26 millones. Las principales importaciones de repuestos y autopartes de automóviles están compuestas por: neumáticos 30 %, sistemas de suspensión 9 %, rastreo satelital 9 %, baterías 8 %, frenos 8 %, ruedas 8 %, embragues (7 %), sistemas de dirección 4 %, guardabarros 4 %, caja de cambios 3 % y otros 20% (Hoyas,2022).

De igual forma, según las cifras presentadas en septiembre 2023, por la Cámara de Industria Automotriz Ecuatoriana, los valores de importación de repuestos y autopartes han incrementado en promedio 3% por categoría.

Uno de los principales factores que ha contribuido a la apertura comercial del país ha sido el Acuerdo Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador. A través de este acuerdo de libre comercio, firmado en 2017, los aranceles que se pagan en destino han ido reduciéndose progresivamente. En el caso del mercado de repuestos y autopartes, los aranceles rondan entre el 0 % y 7% (Hoyas, 2022).

Una de las principales barreras de acceso al mercado ecuatoriano en el sector de compra de repuestos y autopartes, son los altos impuestos y aranceles que se pagan, los cuales los asume el consumidor final.

1. El impuesto de salida de divisas (ISD)
2. El Fondo de Desarrollo para la Infancia
3. Arancel
4. Impuesto al valor agregado (IVA)
5. Impuesto a los consumos especiales (ICE)

Desarrollo del caso.

Oportunidad Empresarial: Adquisición local o Importación directa de repuestos automotrices en la Compañía Uncovia S.A

En enero 2019 se constituyó la compañía Uncovia S. A., durante ese año generó ingresos por \$63.770, no obstante, en el año 2020 mediante un acuerdo con la Compañía “ZZZ” que cuenta con 55 autobuses, sus ingresos fueron de \$206.788 lo que representó un incremento del 187%. Para los años subsiguiente gracias al éxito del primer convenio, la compañía opto por realizar convenios con diferentes operadoras de transporte de la ciudad de Cuenca y otras ciudades, lo que incremento su cartera de clientes y generó ingresos para el año 2021 de \$365.513 y para el año 2022 de \$592.345. (Tabla 1)

Tabla 1

Ingreso Compañía Uncovia S.A

					Incremento Porcentual Repuestos
Años	Repuestos	Servicios	Total		
1 2019	\$ 59.014	\$ 4.756	\$ 63.770		
2 2020	\$ 169.499	\$ 37.288	\$ 206.788		187%
3 2021	\$ 275.414	\$ 90.099	\$ 365.513		62%
4 2022	\$ 454.542	\$ 137.803	\$ 592.345		65%
Total	\$ 958.470	\$ 269.947	\$ 1.228.416		

Del mismo modo, se observa en la Tabla 2 que la compañía durante el período presenta una disminución en su utilidad, pasando del 30% en el 2019 al 15% en el 2022. Los valores porcentuales de utilidad son el resultado del aumento en el precio de las compras de determinados productos, lo que, generó que la compañía reduzca el porcentaje de ganancia por producto para incrementar sus ventas y liberar inventario.

Tabla 2

Utilidad Bruta Compañía Uncovia S.A

Años	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$ 59.014,3	\$ 169.499	\$ 275.414	\$ 454.542
Costos Venta	\$ 45.297,1	\$ 135.326	\$ 229.041	\$ 395.358
Utilidad Bruta	30%	25%	20%	15%

En la Tabla N°3 se observa la clasificación de productos con mayor demanda para el año 2020, tomando en cuenta que se adquirieron 18 unidades por producto, esto representa el 72% del total de las compras. Sin embargo, para el año 2021 se puede observar que la compra de los mismos en promedio se incrementa en un 5%.

Tabla 3

Precio de Productos con Mayor Demanda

N°	Años	2020	2021	%
	Detalle	Precio Total	Precio Total	Incremento
1	Inyector Motor Vw Man 17260 D08	\$ 14.702	\$ 15.511	6%
2	Biturbo Borgw Motor Vw Man 17260 D08	\$ 21.600	\$ 23.069	7%
3	Arandela Satelite Corona Vw Man 17260	\$ 302	\$ 319	6%
4	Banda Motor Vw 17.260 Motor Man	\$ 1.895	\$ 1.986	5%
5	Valvula Dosificadora Vw	\$ 3.384	\$ 3.462	2%
6	Boya Tanque De Combustible Vw	\$ 1.915	\$ 2.003	5%
7	Sensor Temperatura Gases Escape Vw	\$ 17.136	\$ 18.027	5%
8	Polea Sigueñal Vw17260	\$ 10.886	\$ 11.300	4%
9	Base Enfriador Aceite Vw17280	\$ 8.124	\$ 8.498	5%
10	Valvula Alivio Presion Riel Comb Vw	\$ 7.661	\$ 8.006	5%
11	Sensor De Presion De Riel Vw	\$ 3.951	\$ 4.121	4%
12	Sensor Temperatura De Admision Vw	\$ 6.290	\$ 6.598	5%
	Total	\$ 97.848	\$ 102.900	
	Incremento Precio	\$ 5.052		
	Promedio Incremento	5%		

Tomando en cuenta los datos de la tabla N°3, se puede observar en el Estado de productos vendidos de la compañía la afectación directa del incremento de precios, pues para el año 2021 manteniendo el mismo porcentaje de compras del 72%, el inventario final incremento en \$136.909, esto debido al cambio de preferencias del consumidor hacia precios bajos de la competencia, pues, la compañía registro únicamente el servicio de cambio y no la compra del repuesto.

Tabla 4

Estado de Productos Vendidos Uncovia S.A

Cuentas	2019	2020	2021	2022
Inv. Inicial	\$ -	\$ 47.139	\$ 49.409	\$ 186.318
(+) Compras	\$ 90.417	\$ 135.576	\$ 365.950	\$ 347.631
(-) Inv. Final	\$ 47.139	\$ 49.409	\$ 186.318	\$ 138.591
Costo Venta	\$ 45.297	\$ 135.326	\$ 229.041	\$ 395.358

Con toda la información presentada anteriormente, se puede observar en la tabla N°5 el Estado de Resultados con una pérdida para el año 2019 en que la compañía inicia sus actividades. Sin embargo, para el año 2020 presento una utilidad de \$4.284, de igual forma para el año 2021 y 2022 con \$639 y \$4.912 respectivamente.

Tabla 5

Estado de Resultados Compañía Uncovia S.A

Año	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$ 63.770	\$ 206.788	\$ 365.513	\$ 592.345
(-) Costo Venta	\$ 45.297	\$ 135.326	\$ 229.041	\$ 395.358
Utilidad Bruta	\$ 18.473	\$ 71.462	\$ 136.473	\$ 196.987
(-) Gastos Adm. Y Venta	\$ 19.162	\$ 65.001	\$ 135.509	\$ 189.578
Utilidad/Perdida Operativa	\$ -688	\$ 6.461	\$ 964	\$ 7.409
15% Participacion		\$ 969	\$ 145	\$ 1.111
Utilidad Antes Impuesto		\$ 5.492	\$ 819	\$ 6.297
22% Impuesto Renta		\$ 1.208	\$ 180	\$ 1.385
Utilidad Neta		\$ 4.284	\$ 639	\$ 4.912
Margen Neto		0,02	0,002	0,01

Planteamiento y Análisis de Alternativas.

Alternativa 1: Convenios de adquisición con los principales distribuidores de repuestos del país.

La alternativa de realizar la compra a empresas importadores del país que se dedican a la distribución de repuestos automotrices a nivel nacional, es uno de los convenios que la Compañía Uncovia S.A puede aplicar con el objetivo de reducir tiempo, costos y gastos. Sin embargo, la principal dificultad encontrada en los convenios es el monto mínimo de compra exigido por el distribuidor. Por defecto, la compañía requerirá de una venta constante de los repuestos adquiridos.

Los principales importadores del país con los que se ha tenido un acercamiento para realizar convenios en exclusividad y descuentos son: Importadora JR, Warner Espinoza, Truck, Importadora Ortiz, Hautes S.A e Importadora GA.

Tabla 6

Tabla de Precios de Importadores en el País

Nº	Detalle	JR	WE	TK	IO	H	GA
1	Inyector Motor Vw Man 17260 D08	\$ 549	\$ 572	\$ 585	\$ 572	\$ 544	\$ 576
2	Biturbo Borgw Motor Vw Man 17260 D08	\$ 1.000	\$ 968	\$ 1.024	\$ 984	\$ 1.008	\$ 936
3	Arandela Satelite Corona Vw Man 17260	\$ 12	\$ 12	\$ 11	\$ 12	\$ 13	\$ 14
4	Banda Motor Vw 17.260 Motor Man	\$ 57	\$ 55	\$ 57	\$ 52	\$ 57	\$ 53
5	Valvula Dosificadora Vw	\$ 69	\$ 73	\$ 70	\$ 72	\$ 71	\$ 66
6	Boya Tanque De Combustible Vw	\$ 116	\$ 113	\$ 125	\$ 115	\$ 112	\$ 105
7	Sensor Temperatura Gases Escape Vw	\$ 1.042	\$ 1.017	\$ 1.084	\$ 1.059	\$ 1.000	\$ 1.051
8	Polea Siguena Vw17260	\$ 750	\$ 612	\$ 615	\$ 610	\$ 600	\$ 680
9	Base Enfriador Aceite Vw17280	\$ 459	\$ 472	\$ 458	\$ 465	\$ 463	\$ 456
10	Valvula Alivio Presion Riel Comb Vw	\$ 495	\$ 491	\$ 503	\$ 495	\$ 440	\$ 479
11	Sensor De Presion De Riel Vw	\$ 245	\$ 220	\$ 300	\$ 275	\$ 295	\$ 265
12	Sensor Temperatura De Admision Vw	\$ 350	\$ 356	\$ 365	\$ 395	\$ 355	\$ 352
	Limite Mínimo De Compra Mensual	\$ 2.000	\$ 2.800	\$ 2.500	\$ 1.500	\$ 3.500	\$ 4.000
	Limite Mínimo De Compra Anual	\$24.000	\$33.600	\$30.000	\$18.000	\$42.000	\$48.000

En la tabla N°6 se puede observar la aplicación de los convenios por importador, que la compañía puede acceder seleccionando los precios convenientes por determinado producto, sin embargo, se puede diferenciar que la Importadora GA exige un mayor límite de compra por mes en comparación de la Importadora Ortiz.

Al comparar los costos entre el año 2022 y 2023 proyectado (Anexo 3) se puede determinar que existe un beneficio de reducción en el costo de adquisición de los repuestos, en promedio del 20%, lo que genera, una ventaja para obtener precios competitivos.

Como se puede observar en el Anexo 4, la compañía cuenta con liquidez en caja y bancos con un valor de \$72.122 y cuentas por cobrar de \$10.335, lo que, le permitirá financiarse cada mes para cubrir el lote mínimo de compras de 16.300. Cabe destacar que estos pagos se entregaran en cheques posfechados de 30, 60 y 90 días. Este plazo de financiación le permitirá a la compañía optimizar su flujo de caja y evitar tener que recurrir a financiación externa.

Tabla 7

Estado de Productos Vendidos y Estados de Resultados proyectados al año 2023

	2023		2022	2023
Inv. Inicial	\$ 138.591,00	Ingresos	\$592.345	\$740.431
Compras	\$ 273.090,00	(-) Costo Venta	\$395.358	\$325.900
Inv. Final	\$ -85.781,00	Utilidad Bruta	\$196.987	\$414.531
Costo Venta	\$ 325.900,00	(-) Gastos Adm. Y Venta	\$189.578	\$284.368
		Utilidad/Perdida Operativa	\$ 7.409	\$130.164
		15% Participacion	\$ 1.111	\$ 19.525
		Utilidad Antes De Impuestos	\$ 6.297	\$110.639
		22% Impuesto Renta	\$ 1.385	\$ 24.341
		Utilidad Neta	\$ 4.912	\$ 86.298
		Margen Neto	\$ 0,01	\$ 0,12

En la tabla N°7 se detalla las compras proyectadas para el año 2023 de \$273.090, del cual su 72% forma parte del lote mínimo exigido por los importadores, de esta manera, la diferencia del 28% son compras de otros repuestos.

La compañía proyecta sus ventas con un incremento del 25% (Anexo 1) para el año 2023 a comparación con el año 2022, su costo de venta es de \$325.900, lo que resulta, en un aumento de la utilidad operativa de \$130.164. De igual forma, se deberá cancelar un mayor impuesto de \$24.341, aun con estos costos y gastos, su utilidad neta es de \$86.298.

Realizar la estrategia de convenios con importadores generará un margen neto para el año 2023 del 0,12 por cada dólar invertido a comparación del año 2022 que fue del \$0.01 por cada dólar invertido.

Alternativa 2: Realizar importaciones directas de las principales marcas que vende la Compañía Uncovia S.A

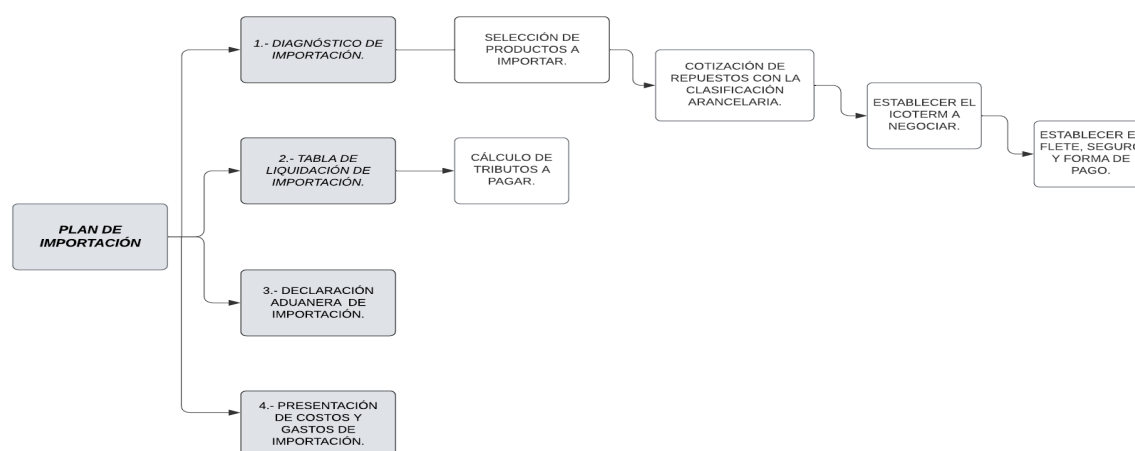
La Compañía Uncovia S.A tiene la opción de realizar la importación directa de los productos que comercializa, lo que permitiría reducir el costo de compra, optimización el tiempo de trabajo y capacidad productiva. Del mismo modo, analizar la influencia de los nuevos costos y gastos que la compañía deberá asumir.

Antes de iniciar un proceso de importación, según lo indicado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en 2021, tienen la capacidad de importar tanto personas jurídicas como naturales, ya sean ecuatorianas o extranjeras que residen en el país.

Además, es esencial contar con el Registro Único de Contribuyente (RUC), un certificado de firma electrónica en un dispositivo de seguridad, instalar el sistema Ecuapass, inscribirse como importador en el sistema informático de la aduana, estar al tanto de las restricciones que afectan a los productos que se desean importar y, finalmente, contratar a un agente de aduana para llevar a cabo la desaduanización de las mercancías y transmitir la declaración aduanera de importación (SENAE, 2021).

Figura 1

Plan de Importación



En la tabla N° 8 se detalla la cotización de los productos a importar, el proveedor es de origen brasileño cuya empresa se dedica a la fabricación de repuestos automotrices para vehículos de transporte urbano en las marcas Volkswagen, Hino, Isuzu y Agrale.

Tabla 8

Productos a importar según la necesidad de la Compañía Uncovia S.A

N°	Detalle	Importacion	Total
1	Inyector Motor Vw Man 17260 D08	\$ 454	\$ 65.333
2	Biturbo Borgw Motor Vw Man 17260 D08	\$ 800	\$ 12.000
3	Arandela Satelite Corona Vw Man 17260	\$ 10	\$ 935
4	Banda Motor Vw 17.260 Motor Man	\$ 45	\$ 2.496
5	Valvula Dosificadora Vw	\$ 57	\$ 3.143
6	Boya Tanque De Combustible Vw	\$ 75	\$ 4.125

7	Sensor Temperatura Gases Escape Vw	\$	710	\$	7.100
8	Polea Sigueñal Vw17260	\$	420	\$	4.200
9	Base Enfriador Aceite Vw17280	\$	330	\$	3.300
10	Valvula Alivio Presion Riel Comb Vw	\$	285	\$	2.850
11	Sensor De Presion De Riel Vw	\$	150	\$	1.500
12	Sensor Temperatura De Admision Vw	\$	245	\$	2.450
Total				\$	109.432

Se procede a realizar la tabla de liquidación de los tributos a pagar a la aduana, dónde se incluye, el precio FOB de la mercancía, el valor del seguro, el AD-VALOREM, FONDINFA y el IVA.

Tabla 9

Costo Total de Importación

		Valor Mercaderia	\$	109.432
(+)	15%	Fob (Free On Board)	\$	16.415
(+)	1%	Seguro	\$	1.094
		Valor En Aduana	\$	17.509
(+)		Ad-Valorem	\$	-
	0,50%	Fodinfra	\$	635
	12%	Iva	\$	15.233
		Total Tributos	\$	15.868
(+)		Agente De Aduana	\$	2.000
(+)		Certificado De Origen	\$	100
(+)		Certificado De Calidad	\$	80
(+)		Almacenamiento Puerto	\$	23
(+)		Tranporte Interno	\$	672
(+)	5%	Gasto Salida Divisas	\$	5.472
(+)		Iva	\$	657
(+)		Otros Costo	\$	9.004
		Costo Total Importacion	\$	42.380

Una vez determinado los valores, se deberá realizar la declaración aduanera mediante un formulario en el que se ingrese todos los datos generales de la mercadería a través del sistema ECUAPASS por un agente aduanero, dentro de los 30 días después del arribo o 15 días antes de la llegada de la mercadería.

Tabla 10*Estado de Productos Vendidos y Estados de Resultados proyectados al año 2023*

	2023			2022	2023
Inv. Inicial	\$ 138.591,00		Ingresos	\$592.344,82	\$740.431,03
Compras	\$ 229.302,60	(-)	Costo Venta	\$395.357,72	\$334.700,00
Inv. Final	\$ -33.193,60		Utilidad Bruta	\$196.987,10	\$405.731,03
Costo Venta	\$ 334.700,00	(-)	Gastos Adm Y Venta	\$189.578,35	\$284.367,53
		(-)	Gastos Financieros		\$ 12.615,00
			Utilidad/Perdida Operativa	\$ 7.408,75	\$108.748,50
		0,15	Participación	\$ 1.111,31	\$ 16.312,28
			Utilidad Antes De Impuestos	\$ 6.297,44	\$ 92.436,23
		0,22	Impuesto Renta	\$ 1.385,44	\$ 20.335,97
			Utilidad Neta	\$ 4.912,00	\$ 72.100,26
			Margen Neto	\$ 0,01	\$ 0,10

En esta alternativa, el proveedor extranjero establece que, para realizar la adquisición de repuestos, es necesario abonar el 50% al momento de realizar el pedido, mientras que el restante 50% debe liquidarse al momento del envío. Dado que la compañía no cuenta con la liquidez para cubrir estos pagos, se ve obligada a buscar financiamiento tanto interno como externo. En consecuencia, se solicita a los 55 accionistas un aporte de \$1,100, lo que equivale a una suma adicional de \$60,500. Además, se gestiona un crédito de \$80,000 para hacer frente a estos compromisos financieros.

Como se detalla en la Tabla N°10, los costos asociados al financiamiento externo ascienden a \$12.615 al cierre del año 2023, considerando los intereses del préstamo y los gastos adicionales, tales como la contribución de SOLCA y el pago del seguro de desgravamen.

La compañía proyecta sus ventas con un incremento del 25% (Anexo 1) para el año 2023 a comparación con el año 2022, su costo de venta es de \$334.700, lo que resulta, en una utilidad neta de \$72.100. De igual forma, se deberá cancelar un impuesto de \$72.100.

Realizar la estrategia generará un margen neto para el año 2023 del 0,10 por cada dólar invertido a comparación del año 2022 que fue del \$0.01 por cada dólar invertido.

Alternativa 3: Realizar un convenio exclusivo con un solo importador.

La alternativa de realizar la compra a un solo importador permite a la compañía obtener una garantía en el suministro de repuestos, además de acceder a precios más competitivos. Sin embargo, la principal dificultad encontrada es la existencia de un riesgo al incurrir en incumplimientos por parte del importador.

Entre las opciones de importadores (Tabla N°3) se elige a la empresa HAUTES S.A, principalmente por la diversidad en la oferta de productos y el límite de exigencia en montos de compra inferior a los demás proveedores.

Tabla 11

Precios de Adquisición

N°	Detalle	HAUTES S.A	Compras			
1	Inyector Motor Vw Man 17260 D08	\$ 544	\$ 78.399			
2	Biturbo Borgw Motor Vw Man 17260 D08	\$ 1.008	\$ 15.120			
3	Arandela Satelite Corona Vw Man 17260	\$ 13	\$ 1.248			
4	Banda Motor Vw 17.260 Motor Man	\$ 57	\$ 3.145			
5	Valvula Dosificadora Vw	\$ 71	\$ 3.897			
6	Boya Tanque De Combustible Vw	\$ 112	\$ 6.160			
7	Sensor Temperatura Gases Escape Vw	\$ 1.000	\$ 9.997			
8	Polea Sigueñal Vw17260	\$ 600	\$ 6.000			
9	Base Enfriador Aceite Vw17280	\$ 463	\$ 4.630			
10	Valvula Alivio Presion Riel Comb Vw	\$ 440	\$ 4.400			
11	Sensor De Presion De Riel Vw	\$ 295	\$ 2.950	Limite	Exigido	
12	Sensor Temperatura De Admision Vw	\$ 355	\$ 3.550	\$ 2.500,00	Mensual	
Total Compras Proyectadas			\$ 139.496	\$ 30.000,00	Anual	

En la tabla N°11 se detalla la adquisición de 480 unidades de los diferentes repuestos, que a su vez representa \$139.496, este valor es superior al límite exigido por el proveedor y se ajusta satisfactoriamente a la demanda de la compañía. De igual forma, en el Anexo 6 se puede observar que existe una disminución del 15% para el año 2023 en el costo de adquisición, esto permite mejorar los precios de venta al consumidor.

Tabla 12

Estado de Productos Vendidos y Estados de Resultados proyectados al año 2023

	2023		2022		2023
Inv. Inicial	\$ 138.591		Ingresos	\$ 592.345	\$ 740.431
Compras	\$ 216.986	(-)	Costo Venta	\$ 395.358	\$ 344.900
Inv. Final	\$ -10.677		Utilidad Bruta	\$ 196.987	\$ 395.531
Costo Venta	\$ 344.900	(-)	Gastos Adm Y Venta	\$ 189.578	\$ 284.368
			Utilidad/Perdida Operativa	\$ 7.409	\$ 111.164
		15%	Participacion	\$ 1.111	\$ 16.675
			Utilidad Antes De Impuestos	\$ 6.297	\$ 94.489
		22%	Impuesto Renta	\$ 1.385	\$ 20.788
			Utilidad Neta	\$ 4.912	\$ 73.701

Margen Neto	\$	0,01	\$	0,10
--------------------	----	------	----	------

En la tabla N°12 se puede observar que la compañía proyecta sus ventas con un incremento del 25% (Anexo 1) para el año 2023 a comparación con el año 2022, su costo de venta es de \$344.900, lo que resulta, en un aumento de la utilidad operativa de \$111.164. De igual forma, se deberá cancelar un impuesto de \$20.788, dando como resultado una utilidad neta de \$73.701.

Realizar la estrategia de aliarse con un solo importador generará un margen neto para el año 2023 del 0,10 por cada dólar invertido a comparación del año 2022 que fue del \$0.01 por cada dólar invertido.

De igual forma, con esta estrategia la empresa HAUTES S.A, permite a sus clientes mayoristas el pago mediante cheques posfechados. Este plazo de financiación le permitirá a la compañía evitar tener que recurrir a financiación externa.

Selección de alternativa.

Tabla 13

Matriz Selección de Alternativa

Factores/Alternativa	Convenio Con Varios Importadores	Importador Directo	Convenio Con Un Solo Importador
Inventario Final	\$ 85.781	\$ 33.194	\$ 10.677
Ponderación	1	2	3
Costo	\$ 325.900	\$ 334.700	\$ 344.900
Ponderación	3	2	1
Impuesto A La Renta	\$ 24.341	\$ 20.336	\$ 20.788
Ponderación	3	1	2
Utilidad Neta	\$ 86.298	\$ 72.100	\$ 73.701
Ponderación	3	1	2
Condiciones	Limite Mínimo Compra	No Existe Limite	Limite Mínimo Compra
Ponderación	1	3	1
Forma Pago	Cheques Posfechados	Contado	Cheques Posfechados
Ponderación	3	1	3
Total Ponderación	14	10	12

Al realizar el análisis de la matriz de decisiones, se puede determinar que la opción número uno es la más favorable. Esto se debe principalmente a que su costo de venta de \$325.900 es menor en comparación con las otras alternativas. La razón detrás de esta ventaja radica en el promedio de descuento ofrecido por varios importadores, que representa una disminución del 20% en el precio de venta.

Además, los proveedores permiten realizar pagos mediante cheques posfechados lo que contribuye a la liquidez de la compañía. Esta práctica financiera proporciona flexibilidad en los flujos de efectivo, lo que es esencial para mantener la estabilidad financiera.

En conclusión, la opción número uno no solo se destaca por su menor costo de venta, sino que también permite obtener una utilidad neta estimada de \$86.298, a pesar de incrementarse su impuesto a la renta con un valor de \$24.341. Se puede inferir que esta alternativa proporciona a la compañía una reducción en el riesgo de abastecimiento de repuestos, obtener mejores precios y una gama más amplia de productos de alta calidad.

Este resultado positivo fortalece aún más la viabilidad y rentabilidad de dicha alternativa.

Referencias.

- Andres, P., y Fernanda, P. (2012). Analisis sectorial Guayas y Pichincha lideran el mercado automotriz en Ecuador. *INFOECONOMIA*, 1.
- Hoyas, A. (2022). El mercado de repuestos y autopartes en Ecuador. *ICEX*, 9.
- Hoyas, A. (2022). El mercado de repuestos y autopartes en Ecuador. *ICEX*, 5.
- SENAE. (2021). *Para Importar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Anexos.

Anexo 1

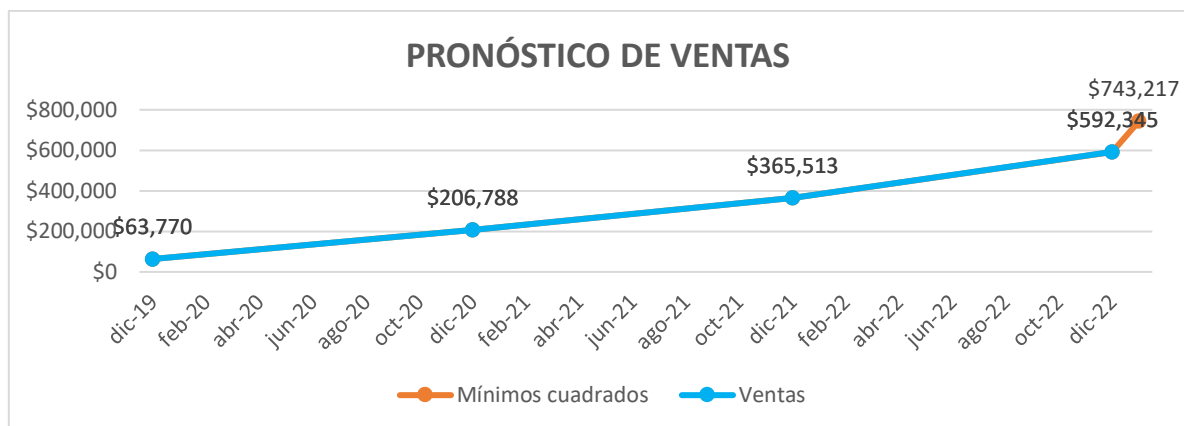
Proyección de ventas para el año 2023

Período	Ventas	Mínimos Cuadrados
2019	\$63.770	\$63.770
2020	\$206.788	\$206.788
2021	\$365.513	\$365.513
2022	\$592.345	\$592.345
2023	-	\$743.217
% incremento en ventas		25%

Nota. Se utiliza el método de mínimos cuadrados.

Anexo 2

Gráfico proyección de ventas para el año 2023



Anexo 3

Comparación costos de adquisición repuestos según alternativa 1.

N°	Detalle	Costo 2022	Costo Proyectado 2023	Disminución Costo %
1	Inyector Motor Vw Man 17260 D08	\$ 862	\$ 544	37%
2	Biturbo Borgw Motor Vw Man 17260 D08	\$ 1.282	\$ 936	27%
3	Arandela Satelite Corona Vw Man 17260	\$ 18	\$ 11	35%
4	Banda Motor Vw 17.260 Motor Man	\$ 110	\$ 52	53%
5	Valvula Dosificadora Vw	\$ 192	\$ 66	66%
6	Boya Tanque De Combustible Vw	\$ 111	\$ 105	6%
7	Sensor Temperatura Gases Escape Vw	\$ 1.002	\$ 1.000	0%
8	Polea Sigueñal Vw17260	\$ 628	\$ 600	4%
9	Base Enfriador Aceite Vw17280	\$ 472	\$ 456	3%
10	Valvula Alivio Presion Riel Comb Vw	\$ 445	\$ 440	1%
11	Sensor De Presion De Riel Vw	\$ 229	\$ 220	4%
12	Sensor Temperatura De Admision Vw	\$ 367	\$ 350	5%
Promedio				20%

Anexo 4

Estado de Situación Financiera año 2022.

Uncovia S.A	
Estado De Situación Financiera	
Del 01-01-2022 Al 31-12-2022	
Activo Corriente	\$ 221.048,00
Caja Y Bancos	\$ 72.122,00
Ctas Por Cobrar	\$ 10.335,00
Inventario	\$ 138.591,00
Activo No Corriente	\$ 7.545,00
Total Activo	\$ 228.593,00
Pasivo Corriente	\$ 168.681,00
Cuentas Por Pagar Terceros	\$ 95.323,00
Obligaciones 30-60-90 Dias	\$ 65.000,00
Cuentas Por Pagar Impuestos	\$ 8.358,00
Pasivo No Corriente	\$ -
Total Pasivo	\$ 168.681,00
Capital Socios	\$ 55.000,00
Utilidades Del Ejercicio	\$ 4.912,00
Total Patrimonio	\$ 59.912,00

Anexo 5

Comparación costos de adquisición repuestos según alternativa 2.

Nº	Detalle	Costo 2022	Costo Proyectado 2023	Disminución Costo %
1	Inyector Motor Vw Man 17260 D08	\$ 862	\$ 629	27%
2	Biturbo Borgw Motor Vw Man 17260 D08	\$ 1.282	\$ 1.110	13%
3	Arandela Satelite Corona Vw Man 17260	\$ 18	\$ 14	24%
4	Banda Motor Vw 17.260 Motor Man	\$ 110	\$ 63	43%
5	Valvula Dosificadora Vw	\$ 192	\$ 79	59%
6	Boya Tanque De Combustible Vw	\$ 111	\$ 104	7%
7	Sensor Temperatura Gases Escape Vw	\$ 1.002	\$ 985	2%
8	Polea Sigueñal Vw17260	\$ 628	\$ 583	7%
9	Base Enfriador Aceite Vw17280	\$ 472	\$ 458	3%
10	Valvula Alivio Presion Riel Comb Vw	\$ 445	\$ 395	11%
11	Sensor De Presion De Riel Vw	\$ 229	\$ 208	9%
12	Sensor Temperatura De Admision Vw	\$ 367	\$ 340	7%
			Promedio	18%

Anexo 6

Comparación costos de adquisición repuestos según alternativa 3.

Nº	Detalle	Costo 2022	Costo Proyectado 2023	Disminución Costo %
1	Inyector Motor Vw Man 17260 D08	\$ 862	\$ 544	37%
2	Biturbo Borgw Motor Vw Man 17260 D08	\$ 1.282	\$ 1.008	21%
3	Arandela Satelite Corona Vw Man 17260	\$ 18	\$ 13	27%
4	Banda Motor Vw 17.260 Motor Man	\$ 110	\$ 57	48%
5	Valvula Dosificadora Vw	\$ 192	\$ 71	63%
6	Boya Tanque De Combustible Vw	\$ 111	\$ 112	-1%
7	Sensor Temperatura Gases Escape Vw	\$ 1.002	\$ 1.000	0%
8	Polea Sigueñal Vw17260	\$ 628	\$ 600	4%
9	Base Enfriador Aceite Vw17280	\$ 472	\$ 463	2%
10	Valvula Alivio Presion Riel Comb Vw	\$ 445	\$ 440	1%
11	Sensor De Presion De Riel Vw	\$ 229	\$ 295	-29%
12	Sensor Temperatura De Admision Vw	\$ 367	\$ 355	3%
Promedio				15%