

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Gestión de la Cadena de Proveedores y  
su relación con la Competitividad en la empresa  
“Palacio del Auto Exclusividad” en la ciudad de  
Ambato”**

**Autora: Diana Elizabeth Peña Acosta**

**Tutor: Ing. Mg. Ramiro Enrique Cepeda Luna**

**AMBATO – ECUADOR**

**Julio, 2015**



Ing. Mg. Ramiro Enrique Cepeda Luna

**CERTIFICA:**

Que el presente Proyecto ha sido prolijamente revisado, Por lo tanto autorizo la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 25 de Mayo del 2015



Ing. Mg. Ramiro Enrique Cepeda Luna  
C. I. 18019787247  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**


Yo, Diana Elizabeth Peña Acosta, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



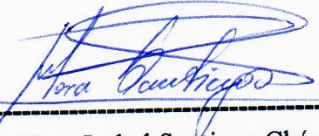
Diana Elizabeth Peña Acosta  
C.I. 1804564183  
**AUTORA**

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



f) \_\_\_\_\_  
Ing. MBA. Carlos Vinicio Mejía Vayas  
C. I. 0400730693



f) \_\_\_\_\_  
Ing. Mg. Nora Isabel Santiago Chávez  
C. I. 0601351745

Ambato, 22 de Julio de 2015

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Diana Elizabeth Peña Acosta

C.I. 1804564183

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiarme, protegerme y fortalecer mi espíritu gracias a su compañía fiel.

A mis padres, Jorge y Piedad por su ayuda, apoyo incondicional que permitieron el logro de mis objetivos; gracias a ellos por su ejemplo de vida y trabajo.

A mis queridos hermanos y hermanas, que siempre me motivaron a terminar mis estudios y han sido compañeros inseparables en todo momento.

Diana

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos y cada uno de los docentes de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas por sus conocimientos y contribución a mi formación personal, académica y profesional.

Al Ing. Mg. Ramiro Cepeda por su valiosa dirección en el desarrollo del presente trabajo de grado.

Diana Peña

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certifica.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado.....	iv
Derechos del Autor .....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice General .....	viii
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Gráficos .....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Summary .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema .....	3
1.2 Planteamiento Del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2 Árbol de Problemas.....	6
1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Delimitación del Problema.....	8
1.2.5 Formulación del Problema .....	9
1.2.6 Interrogantes de la investigación .....	9
1.3 Justificación .....	9
1.4 Objetivos .....	10
1.4.5 Objetivo General.....	10
1.4.6 Objetivo Específicos.....	10



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 .Fundamentación Filosófica .....	13
2.3. Fundamentación Legal.....	16
2.4. Categorías Fundamentales .....	18
Visión Dialéctica de la Variable Independiente.....	21
Sistema de Gestión.....	21
Proceso Estratégico .....	27
Gestión de la Cadena de Proveedores .....	32
Actores y Red de instalaciones de la Cadena de Proveedores .....	33
Canales de Proveedores según el nivel de intermediarios .....	38
Visión Dialéctica de la Variable Dependiente .....	39
Competitividad.....	39
Calidad Total.....	46
2.5 Hipótesis.....	53
2.6 Señalamiento de Variables de la Hipótesis .....	53

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque.....	54
3.2. Modalidad de Investigación .....	54
3.2.1 Investigación de Campo.....	54
3.2.2 Bibliográfica – Documental.....	55
3.3 Tipos de Investigación .....	55
3.3.1 Investigación Descriptiva.....	55
3.3.2 Investigación Exploratoria .....	56
3.4 Población y Muestra.....	56
3.5. Operacionalización de Variable .....	59
3.6. Plan de Recolección de la Información.....	61
3.7 Plan de Procesamiento de la Información.....	62

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Encuesta aplicada al Personal Administrativo .....	63
4.2 Encuesta aplicada a clientes .....	74
4.3 Verificación de Hipótesis .....	84

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	89
5.2 Recomendaciones.....	89

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

6.1 Datos Informativos.....	91
6.2 Antecedentes .....	92
6.4 Justificación.....	92
6.5 Objetivos .....	93
6.6 Análisis de Factibilidad.....	93
6.7 Fundamentación Científico-Técnico.....	94
6.7 Modelo Operativo .....	100
Desarrollo de la Propuesta .....	101
6.8 Administración.....	110
6.9 Previsión de la Evaluación .....	110
Bibliografía .....	111
Anexos.....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Evolución del concepto de calidad.....	47
Tabla N° 2: Población y muestra .....	57
Tabla N° 3: Tamaño de la muestra.....	58
Tabla N° 4: Variable Independiente: Gestión de la Cadena de Proveedores.....	59
Tabla N° 5: Operacionalización V. Dependiente: Competitividad.....	60
Tabla N° 6: Procedimiento de recolección de información .....	61
Tabla N° 7: Cadena de Proveedores .....	63
Tabla N° 8: Actores que intervienen.....	65
Tabla N° 9: Logística .....	66
Tabla N° 10: Adquisición de mercadería.....	67
Tabla N° 11. Producto satisface las necesidades .....	68
Tabla N° 12: Cronograma de necesidades .....	69
Tabla N° 13: Variedad y Calidad de mercadería .....	70
Tabla N° 14: Variedad y Cantidad .....	71
Tabla N° 15: Precios .....	72
Tabla N° 16: Garantía de la mercadería.....	73
Tabla N° 17: Frecuencia de las compras.....	74
Tabla N° 18: Frecuencia del Pedido .....	75
Tabla N° 19: Encuentra lo que necesita .....	76
Tabla N° 20: Mercadería de calidad .....	77
Tabla N° 21: Satisface las necesidades .....	78
Tabla N° 22: Variedad y calidad.....	79
Tabla N° 23: Variedad y cantidad.....	80
Tabla N° 24: Precios .....	81
Tabla N° 25: Garantía .....	82
Tabla N° 26: Atención al cliente.....	83
Tabla N° 27: Variable Independiente. P. Administrativo .....	85
Tabla N° 28: Variable dependiente. P. Administrativo .....	85
Tabla N° 29: Variable Independiente. Clientes .....	85
Tabla N° 30: Variable Dependiente. Clientes.....	86
Tabla N° 31: Respuestas Observadas.....	86
Tabla N° 32: Respuestas esperadas.....	86
Tabla N° 33: Cálculo del chi cuadrado .....	87
Tabla N° 34: Modelo Operativo.....	100
Tabla N° 35: Previsión de la Evaluación .....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas .....	6
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales.....	18
Gráfico N° 3: Constelación ideas Variable Independiente .....	19
Gráfico N° 4: Constelación de ideas de la Variable Dependiente .....	20
Gráfico N° 5: Etapas del Sistema de Gestión .....	22
Gráfico N° 6: Proceso formal de la Planificación.....	24
Gráfico N° 7: Esquema de Gestión .....	25
Gráfico N° 8: Diamante de Porter.....	45
Gráfico N° 9: Cadena de la Calidad.....	49
Gráfico N° 10: Claves para la implantación de la Calidad Total.....	50
Gráfico N° 11: Relación entre calidad y rentabilidad.....	51
Gráfico N° 12: El ciclo y el credo de la calidad.....	52
Gráfico N° 13: Cadena de Proveedores .....	63
Gráfico N° 14: Actores que intervienen.....	65
Gráfico N° 15: Logística .....	66
Gráfico N° 16: Adquisición de mercadería.....	67
Gráfico N° 17: Producto satisface las necesidades .....	68
Gráfico N° 18: Cronograma de necesidades .....	69
Gráfico N° 19: Variedad y Calidad de mercadería .....	70
Gráfico N° 20: Variedad y Cantidad.....	71
Gráfico N° 21: Precios .....	72
Gráfico N° 22: Garantía de la mercadería.....	73
Gráfico N° 23: Frecuencia de las compras.....	74
Gráfico N° 24: Frecuencia del Pedido .....	75
Gráfico N° 25: Encuentra lo que necesita.....	76
Gráfico N° 26: Mercadería de calidad .....	77
Gráfico N° 27: Satisface las necesidades .....	78
Gráfico N° 28 : Variedad y calidad.....	79
Gráfico N° 29: Variedad y cantidad.....	80
Gráfico N° 30: Precios .....	81
Gráfico N° 31: Garantía .....	82
Gráfico N° 32: Atención al cliente.....	83
Gráfico N° 33: Diagrama de Gauss.....	88
Gráfico N° 34: Proceso actual de la Cadena de Proveedores .....	101
Gráfico N° 35: Estructura organizacional actual .....	102
Gráfico N° 36: Estructura organizacional propuesto .....	102
Gráfico N° 37: Cadena de Proveedores .....	106
Gráfico N° 38: Gestión de la Cadena de Proveedores .....	108
Gráfico N° 39: Estrategia de negocios .....	109

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo trata sobre la Gestión de la Cadena de Proveedores y su relación con la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”; mediante una investigación de campo se determinó que el gerente de la empresa, desconocía estrategias sobre la administración de la Gestión de la Cadena de Proveedores, lo cual generaba una baja competencia con los negocios nuevos que ofertan productos novedosos, exclusivos a precios bajos y garantizan cantidad en corto tiempos con calidad.

Por tal razón, fue necesario identificar cuál es el proceso actual para analizar las causas que afectan la Competitividad en la empresa, mediante la modalidad de campo a través de la técnica de la encuesta para la recopilación de información a las 272 personas que constituyeron el tamaño de la muestra de la población se logró alcanzar los objetivos de estudio trazados.

Como conclusiones se obtuvo que el proceso de la Gestión de la Cadena de Proveedores del “Palacio del Auto Exclusividad” es propia puesto que el abastecimiento realiza el gerente propietario de acuerdo a las necesidades y él se encarga de transportar por cuenta propia.

Además se determinó que las causas que afectan la Competitividad es el no disponer de variedad, cantidad y calidad de mercadería de acuerdo a los requerimientos de los clientes por tanto se Diseñó una Gestión de la Cadena de Proveedores para incrementar la Competitividad y elevar la satisfacción al cliente mediante el Modelo 4C’s. Este modelo está conformado por los conceptos de confianza, compromiso, comunicación y colaboración; implica una transformación cultural dentro de la organización, lo cual es fundamental para la Competitividad y el permanecer en el mercado.

**PALABRAS CLAVES:** Cadena de Proveedores, Competitividad, Accesorios de autos, “Palacio del Auto Exclusividad”.

## SUMMARY

This paper deals with the management of the supply chain and its relation to the competitiveness of the company "Auto Palace Exclusivity"; through field investigation determined that the manager of the company, unaware management strategies on management of the supply chain, which generated a low competition with new businesses that offer innovative, unique products at low prices and guaranteed amount in short time with quality.

For this reason, it was necessary to identify what the current process to analyze the causes that affect competitiveness in the company, through the modality of field through the survey technique for gathering information from 272 people who were the size sample of the population was reached study objectives outlined.

In conclusion it was found that the process of managing the supply chain of Auto Palace Exclusivity is proper because the owner supply manager performs according to the needs and he is responsible for transporting their own.

In addition it was determined that the causes affecting competitiveness is not available variety, quantity and quality of goods according to the requirements of customers for both management of the supply chain is designed to increase competitiveness and raise satisfaction Model customer by 4C's. This model consists of the concepts of trust, commitment, communication and collaboration; It involves a cultural change within the organization, which is critical to the competitiveness and stay on the market.

**KEYWORDS:** supply chain, competitiveness, car accessories, auto palace exclusivity

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Cadena de Proveedores para incrementar la Competitividad permite el abastecimiento de mercadería novedosa, exclusiva con total seguridad y protección en las cantidades, calidad y tiempo que el cliente requiere, este procedimiento constituye un valor agregado que aumenta la satisfacción y fidelidad del cliente, de allí la importancia de implementar procesos y establecer estrategias que permitan mantener stock permanente en el nivel necesario basado en la confianza mutua con los proveedores a fin de reducir costos operativos que beneficien la Competitividad. Este trabajo se encuentra conformado por seis capítulos de la siguiente forma:

El **Capítulo I**, Denominado El Problema, en el que se encuentra el planteamiento del problema, contextualización, la formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación y el establecimiento de objetivos general y específicos.

El **Capítulo II**, Denominado Marco Teórico donde se encuentran: Antecedentes investigativos, Fundamentación filosófica y legal, Categorización Fundamental de Variables e hipótesis.

En el **Capítulo III**, Denominado Marco Metodológico, en el que se describe el enfoque, nivel y tipos de investigación que guiaron el presente trabajo, de la misma forma se encuentran las técnicas e instrumentos de investigación así como el plan de recolección y procesamiento de la información

En el **Capítulo IV**, Denominado Análisis e Interpretación de Resultados, en el que se tabula y grafica los datos obtenidos para analizarlos e interpretar sus resultados.

En el **Capítulo V**, Conclusiones y Recomendaciones, se encuentra las conclusiones y recomendaciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos de estudio.

En el **Capítulo VI**, Propuesta, como una alternativa de solución al problema de la deficiente gestión de la Cadena de Proveedores y su relación con la Competitividad

en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad” en la ciudad de Ambato consta de:  
Tema: Datos informativos, Antecedentes de la Propuesta, Justificación, Objetivo general y específicos, Análisis de Factibilidad, Fundamentación técnico-científico, Metodología, Modelo Operativo, Administración de la Propuesta y Previsión de la Evaluación.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

La Gestión de la Cadena de Proveedores y su relación con la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad” en la ciudad de Ambato.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

América Latina sigue teniendo bajas tasas de productividad, pese al sólido crecimiento de los últimos años, según el índice de Competitividad 2013-2014 publicado por el Foro Económico Mundial (WEF) en Ginebra.

Según el análisis que se realizó a 80 empresas, ubicadas principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, entre los meses de septiembre y noviembre de 2013, con el propósito de resaltar la visión de los empresarios ecuatorianos en cuanto a Competitividad a nivel empresarial y del país en general señala que el desempeño del Ecuador es positivo, con mejoras en infraestructura, sistema educativo, innovación y capacidad tecnológica. Pero falta incrementar la productividad y la Competitividad, señalando que Ecuador carece de elementos vitales en infraestructura básica y avanzada para el buen funcionamiento del sector productivo. Deloitte (2013)

Uno de los sectores que ha tenido un crecimiento favorable es el automotriz, varias empresas se dedican a la fabricación de carrocerías por lo que, resulta muy atractivo la apertura de negocios dedicados a la compra-venta de accesorios para autos. La industria automotriz ha brindado la oportunidad de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que genera a su vez un encadenamiento productivo en la fabricación de otros productos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos. A escala nacional, de acuerdo a la información del CNE (2010), existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos. Según Pro Ecuador (2013)

Se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%). De acuerdo con Info/economía, (2012: 2)

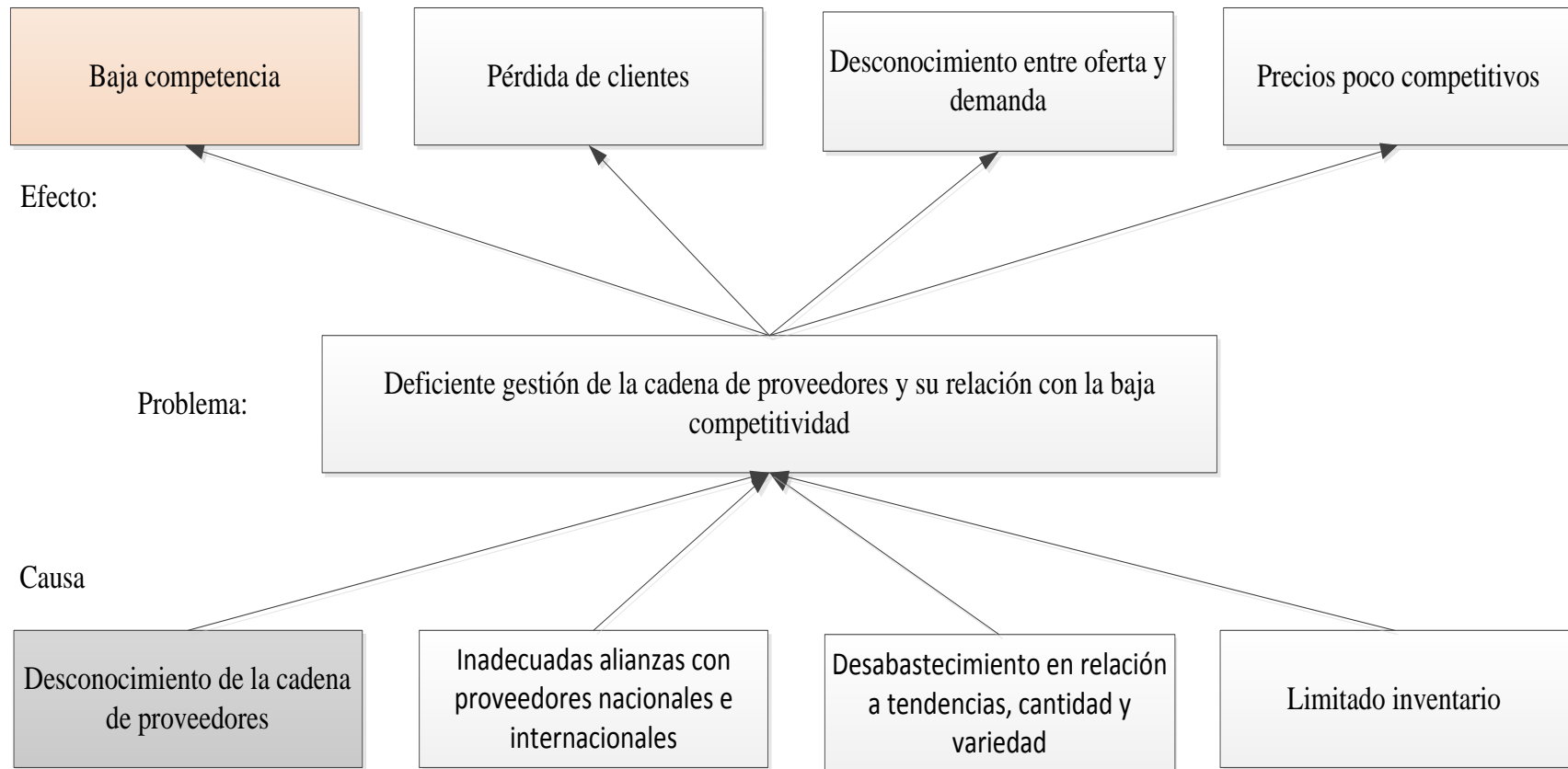
En la Provincia de Tungurahua, las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de autopartes se han extendido a lo largo de la provincia pero su permanencia en el mercado ha sido corta porque no han dispuesto de herramientas y técnicas administrativas que permitan mantener abastecimiento, precios, cantidad y exclusividad para satisfacer al cliente y enfrentar el paulatino apareamiento de locales comerciales de autopartes importadas a menor precio y mejor calidad.

En la ciudad de Ambato, la empresa “Palacio del Auto Exclusividad” ubicada en la calle Av. Atahualpa y Pasaje Las Carmelitas, se dedica a la compra-venta y servicios de colocación de autopartes y accesorios a vehículos de distintas marcas y cilindraje, siendo su problema principal el abastecimiento de mercadería cumpliendo normas de calidad para hacerle frente a la competencia que oferta mercadería directa de las casas productoras, a precios bajos con disponibilidad de cantidades inmediatas a corto tiempo, por apertura ofrecen incentivos de servicio

técnico gratuito; situación que ha originado la pérdida de clientes y su inestabilidad en el mercado después de 10 años de permanencia.

La comercialización de autopartes y accesorios se lo realiza de dos formas: La primera que es directamente en la empresa para, lo cual se depende del inventario disponible en el momento y la otra forma es bajo pedido en la cual, después de receptor el pedido, se realiza un sondeo de posibles proveedores nacionales e internacionales a fin de entregar una factura proforma que es enviada al cliente para su aprobación y proceder a la compra de la mercadería que será inmediatamente entregada e instalada.

### 1.2.2 Árbol de Problemas



**Gráfico N° 1:** Árbol de problemas

**Elaborado por:** Diana Peña

**Fuente:** Investigador

## **Análisis Crítico**

La deficiente Gestión de la Cadena de Proveedores y su relación con la baja Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad” se debe al desconocimiento de la Cadena de Proveedores por parte del gerente lo cual genera una baja competencia puesto que existe negocios nuevos que ofertan productos novedosos, exclusivos a precios bajos, garantizando cantidad en mínimos tiempos con calidad.

Las inadecuadas alianzas con proveedores nacionales e internacionales han generado la pérdida de clientes, puesto que, “Palacio del Auto Exclusividad”, no ha formalizado los proveedores de productos en términos mediante contratos y documentos para forjar una relación comercial estable y previsible. Por esta razón, no existen contratos con empresas proveedoras para el envío de ofertas de productos nuevos.

El desabastecimiento en relación a tendencias, cantidad y variedad ha provocado el desconocimiento entre oferta y demanda puesto que la empresa no dispone de nuevas tendencias que se están utilizando para personalizar los vehículos, tomando en cuenta que periódicamente salen al mercado novedosos y llamativos modelos que captan el gusto de los clientes para renovar las autopartes y accesorios de los automotores.

El limitado inventario ocasiona la oferta de productos a precios poco competitivos ya que, las compras las realiza muchas veces bajo pedido y no puede acceder a promociones y descuentos de las casas proveedoras que otorgan a compras en cantidad y variedad.

### **1.2.3 Prognosis**

De no darse solución a la deficiente Gestión de la Cadena de Proveedores que se relacionan con la baja Competitividad, “Palacio del Auto Exclusividad” continuará

perdiendo clientes porque no encuentran variedad de productos, a precios atractivos y en cantidades inmediatas para satisfacer al cliente lo cual pondrá en riesgo su permanencia en el mercado puesto que no tendrá un crecimiento sostenido en ventas, ni siquiera mantendrá los niveles e irá acumulando un inventario desactualizado, muy poco probable que sea comercializado lo cual generará pérdidas y estancamiento empresarial.

Actualmente, el mercado de autopartes y accesorios de vehículos es muy exigente, las empresas son forzadas a mantener inventarios actualizados, en cantidad, variedad y precio para lograr ventajas competitivas a través de la Gestión de la Cadena de Proveedores para crear valor en la empresa y el cliente, concentrándose primordialmente en la satisfacción de las expectativas del cliente. La gestión de la Cadena de Proveedores surge como la combinación perfecta entre la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las empresas que han mejorado sus operaciones internas se encuentran trabajando en incrementar ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

#### **1.2.4 Delimitación del Problema**

**CAMPO:** Administración

**ÁREA:** Comercialización

**ASPECTO:** Cadena de Proveedores y Competitividad

#### **Delimitación Espacial**

**PROVINCIA:** Tungurahua

**CANTÓN:** Ambato

**DIRECCIÓN:** Av. Atahualpa y Pasaje Las Carmelitas.

#### **Límite Temporal**

La presente investigación se desarrollará durante el año 2015, entre los meses de Enero a Julio.

## **Unidades de observación**

La investigación será aplicada a los clientes externos y clientes internos de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿De qué forma se relaciona la deficiente Cadena de Proveedores en la baja Competitividad de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”?

### **1.2.6 Interrogantes de la investigación**

1. ¿Cuál es la Cadena de Proveedores de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”?
2. ¿Cuáles son las causas que afectan la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”?
3. ¿Qué alternativas dan solución al problema de la deficiente Gestión de la Cadena de Proveedores se puede aplicar en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad” para optimizar sus recursos y ser competitiva en el mercado local?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Dentro de la actividad económica de la comercialización de accesorios, es conveniente llevar a cabo este trabajo de investigación, ya que así se puede ayudar a la empresa a ser más competitiva, involucrando la calidad y la satisfacción en la atención al cliente, gestionando la Cadena de Proveedores para tener productos exclusivos, novedosos, a precios atractivos que permitirán brindar variado stock de mercadería a su clientela logrando la fidelidad del cliente, el aumento de ventas y consecuentemente incremento de la rentabilidad.

Esta investigación es muy importante para “Palacio del Auto Exclusividad” porque se podrá determinar el tipo de Gestión de Cadena de Proveedores que debe implementarse con el objetivo de ser una de las empresas más competitivas en el campo de la comercialización de accesorios.

Es de interés para el propietario del “Palacio del Auto Exclusividad” porque dispondrá de una gran variedad de mercadería exclusiva, a precios razonables incrementará la satisfacción de los usuarios y personalizará sus vehículos acorde a su gusto y afición.

Dentro del sector estudiado, el problema no es nuevo, pero una solución oportuna, tendría un impacto positivo, pues con la implementación de la misma, se ha de mejorar el servicio de atención a los clientes, los principales beneficiarios de la investigación, y se reducirá al mínimo el riesgo latente que existe en la actualidad, de no ser una empresa competitiva, porque significa su desaparición en el mercado.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.5 Objetivo General**

Determinar la relación existente entre la Gestión de la Cadena de Proveedores y la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.

#### **1.3.6 Objetivo Específicos**

- Identificar cuál es el proceso de la Gestión de la Cadena de Proveedores actual de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.
- Analizar las causas que afectan la Competitividad de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.
- Proponer un diseño de gestión de la Cadena de Proveedores en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Se realizó una investigación previa en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas con el propósito de conocer si existen trabajos relacionados al presente tema y se determinaron los siguientes.

Salazar, P. (2014). Con el tema “La Cadena de Proveedores y su impacto en la satisfacción de los clientes de la empresa Megaprofer” de la Ciudad de Ambato. Concluye que:

- Megaprofer es una empresa que se encarga de la Proveedores de productos de ferretería, ocupando este un sitio cada vez más relevante puesto que importantes medios de comunicación escritos como la Revista Vistazo y Gestión han nombrado a Megaprofer como una de las más importantes de la provincia de Tungurahua.
- Los clientes externos de Megaprofer presenta un nivel de satisfacción con el servicio que se puede considerar como medianamente desarrollado, debido a los distintos procesos que debe mejorar para potencializar su servicio al cliente, es importante destacar que esta percepción si bien no es del 100% hasta el momento ha sido suficiente para ubicar a la empresa en importantes lugares respecto a desarrollo organizacional en Ecuador y Tungurahua.
- Los clientes internos no aplican las políticas y normas que permiten realizar los procesos internos adecuadamente, ello demuestra la resistencia natural que mantiene a veces el Recurso Humano respecto a los cambios que una empresa

puede tener lo que ocasiona objetivos estratégicos no sean alcanzados al ritmo deseado.

- La Cadena de Proveedores, es la logística aplicada para la adquisición y entrega de mercadería por parte de Megaprofer. En este sentido es necesario manifestar que este componente esencial de la empresa presenta eslabones que no están funcionando adecuadamente.

La Gestión de la Cadena de Proveedores es vital en las empresas que se dedican a la comercialización de mercadería puesto que aplica normas y procedimientos para ser más competentes a fin de obtener mayor rentabilidad y responder al pedido del cliente en el tiempo, precio y cantidades acorde a sus necesidades.

Yanchapanta, V. (2014). Con el tema: “Modelo de Gestión para la Competitividad y su incidencia en la productividad de textiles Ándelas Cía. Ltda.” en la ciudad de Ambato. Concluye que:

- La empresa no ha implementado cambios que permitan conquistar nuevos mercados debido a que no se innovan los procesos de producción, privándole de mejorar íntegramente sus métodos de trabajo y obtener mayor Competitividad.
- No existe coordinación por parte del personal administrativo que permiten socializar los objetivos de calidad al recurso humano, privándose de que exista mayor compromiso y motivación en el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- No imparten programas de capacitación, ya que sus colaboradores aceptan que se las realice, por lo tanto es un tema que la alta dirección no está tomando muy en cuenta, lo que impide proveerse de conocimientos importantes para su Recurso Humano.

La Competitividad es un aspecto que indudablemente preocupa a la administración porque es sinónimo de un trabajo en equipo constante en cuanto al establecimiento de estrategias que permitan asegurar el proveedor de productos a precios competitivos cumpliendo normas de calidad.

Proaño, K., (2014) con el tema "La Gestión de Calidad y su incidencia en la Competitividad de la empresa Multicisva S.A" de la ciudad de Ambato.

- Al personal de la empresa no se brinda la información necesaria a fin de satisfacer requisitos del cliente, además de que el monitoreo y el seguimiento del servicio prestado no es frecuente.
- Existe un liderazgo en la empresa, sin embargo no se conoce técnicamente la aplicación de una norma para la prestación del servicio; por lo cual existe una limitada capacitación que no permite lograr una eficiencia en el servicio.
- Se determina que en la empresa la falta de Competitividad, tiene un débil posicionamiento frente a la competencia, además no cuenta con un sistema que trate las quejas de los clientes para el cumplimiento del servicio en los tiempos establecidos que permitan determinar los factores de mejoramiento.

La falta de Competitividad en la empresa genera un débil posicionamiento dentro del mercado debido a que no cumple tiempos establecidos para la entrega de pedidos lo cual afecta la imagen empresarial lo que la mantendrá en riesgo porque las ventas bajarán y se irá acumulando el inventario que luego se convertirá en obsoleto y pérdidas para la empresa.

## **2.2 .FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizará el paradigma crítico-propositivo, según esta corriente filosófica, se apoya en que la vida social es dialéctica por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, tomando en cuenta que "la ciencia se encuentra vinculada a la práctica social esencialmente dirigida a contribuir al cambio y al mejoramiento de la condiciones de vida". Vitarelli, M. y otros (2007).

“El paradigma es una realización científica universalmente reconocido que durante cierto tiempo proporciona modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. Kuhn, T (1970, 54).

Por lo tanto constituye un marco de referencia conceptual que sugieren las formas más adecuadas para pensar y hacer; para interpretar y comprender la realidad, y proporcionan una base para definir lo que es un problema de investigación, qué tipo de conocimiento se estima oportuno para solucionarlo y cómo se adquiere dicho conocimiento.

Con base a lo anteriormente señalado, es crítico porque busca comprender el cómo y el porqué del problema de la deficiente Gestión de la Cadena de Proveedores para plantear propuestas de acción y ejecución que mejore la Competitividad de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.

### **Fundamentación Ontológica**

“Las personas son conceptualizadas como agentes activos en la construcción de la realidad. Por lo que, existe múltiples realidades dependientes de sus contextos particulares. , Tejedor, J. (1986, 81). Esta situación genera que la ciencia, sus leyes y la verdad no sean absolutas, sino relativas, perfectibles, cuanto más se acercan a la realidad.

Por lo tanto, la Administración es una ciencia por medio de la cual, los procedimientos y técnicas existentes deben ser aplicadas a la realidad de la empresa aplicando sus principios normas que las rigen en la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz, planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos.

### **Fundamentación Epistemológica**

El conocimiento de la realidad se inscribe en el enfoque epistemológico de totalidad concreta, según el cual, la práctica de la investigación científica tiene sentido

cuando se la comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico-social, ideológico-política, científico-técnica, económica y cultural, en donde todos los factores intervinientes entre ellos, el sujeto cognoscente y el objeto de estudio, son inseparables e interactúan entre sí, se transforman y están en continuo desarrollo y creación, poniendo como criterio de verdad, la praxis.

Las organizaciones aplican principios de la administración acorde al mundo moderno, aplicando las tendencias que respondan mejor a las exigencias del entorno actual y de los clientes. Algunas de estas tendencias son la transición hacia una organización que aprende y la administración del lugar de trabajo orientada al uso de la tecnología.

### **Fundamentación axiológica**

La ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores. El investigador es el sujeto social que sintetiza el contexto socio-cultural en donde está ubicado el problema que estudia. A diferencia de Taylor, Fayol reconoció que valores como la solidaridad es un ingrediente vital en cualquier organización, con lo cual dio un rostro más humano a la dirección y al liderazgo empresarial.

Fayol, en su libro “Administración General e Industrial” propone 14 principios de la administración, los cuales siguen siendo parte de la filosofía actual de la administración, se enlistan como: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración del personal, centralización, línea de autoridad, orden, equidad, justicia, estabilidad personal, iniciativa, solidaridad. Barber, C. (2011).

### **Fundamentación Metodológica**

La administración aplica técnicas sofisticadas y puede llegar a proponerse incluso de manera holística como una técnica cada vez más sofisticada que aplica el método

científico en varios de los casos. Para aquellos que estén basados más en la Teoría Humanística, el reconocer que los gerentes y administradores en general cuentan con diversas facultades y dones, hacen que lleguen también a diferentes resultados mismos que sólo pueden ser entendidos por la sensibilidad o arte con el que cada quien interprete, entienda, afronte y resuelva las diferentes problemáticas. Barber, C. (2008). Para Henri Fayol es logra teorizar el liderazgo gerencial reconociendo a la administración como un proceso que incluye las fases de planeación, organización, dirección y control.

Por lo tanto, el investigador de las ciencias administrativas que se ubica en el paradigma crítico-propositivo, hace de su trabajo científico un compromiso de búsqueda para una mejor calidad de vida del ser humano, una transformación positiva para la sociedad y sobre todo, deja de hacer ciencia por la ciencia o producir bienes para la rentabilidad, sino que el conocimiento científico se construye en el marco de la investigación social, cualitativa, con fundamentaciones ontológica, epistemológica, axiológica y metodológica que superen los modelos tradicionales y tecnocráticos.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Existen varios artículos de la Constitución de la República del Ecuador, que son referentes importantes para la política pública relacionados entre otros con el desarrollo, la Competitividad, el desarrollo económico y productivo. Adicionalmente se encuentran dentro del Título VII Régimen del Buen Vivir, el ejercicio de derechos y el cumplimiento de objetivos del régimen de desarrollo. Ministerio de Industrias y Productividad (2012, 14).

Por lo tanto, al marco constitucional , en el ámbito del Ministerio de Industrias y Comercio (MIC) las competencias como responsable de la ejecución e implementación de la Política Industrial están dados a través de los Decretos 7, 144, 145 y 436; las mismas que se ejecutan a través de sus procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, directamente articulados con la planificación del desarrollo del país, cuyo instrumento es el Plan Nacional de Desarrollo y demás

leyes, normas y directrices del Gobierno Central enmarcados en el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, establecido en los siguientes artículos:

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

**Art. 284.-** La política económica tendrá los siguientes objetivos:

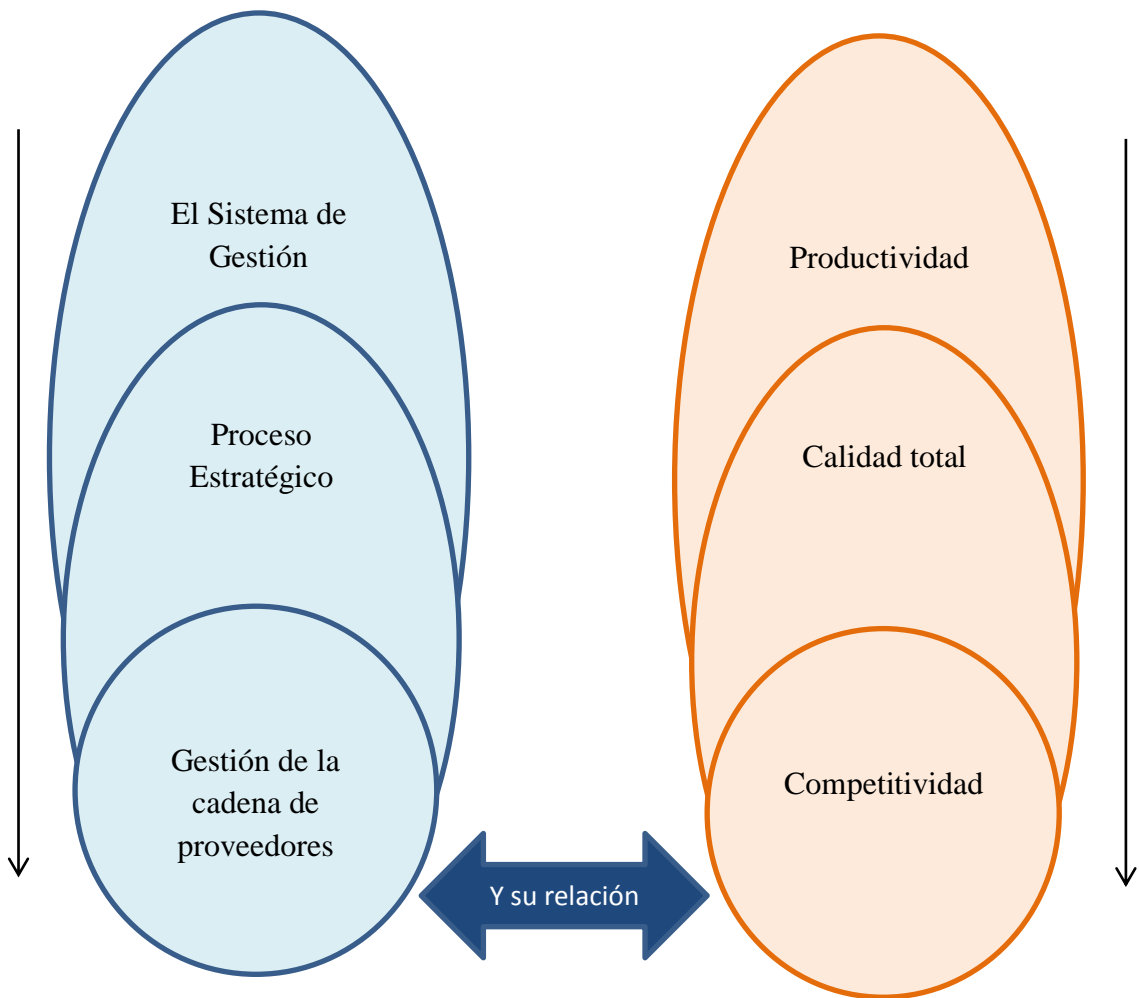
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y Competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

**Art. 335.-** El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

**Art. 336.-** El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en

los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

#### 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



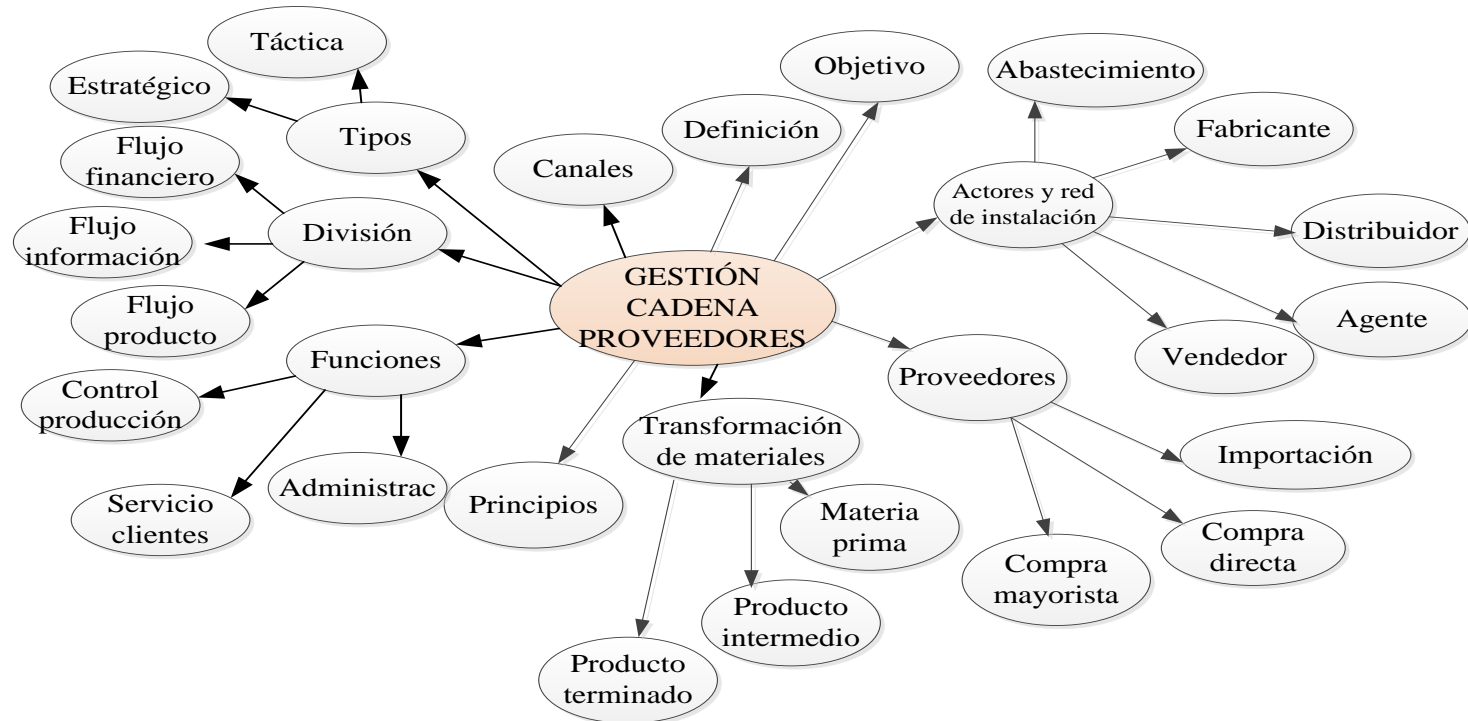
**Gráfico N° 2:** Categorías Fundamentales

**Fuente:** Herrera, L. y otros (2008, 83)

**Elaborado por:** Diana Peña



### Constelación de ideas de la Variable Independiente



**Gráfico N° 3:** Constelación ideas Variable Independiente

**Fuente:** Herrera, L. y otros (2008,84)

**Elaborado por:** Diana Peña

### Constelación de ideas de la Variable Dependiente



**Gráfico N° 4:** Constelación de ideas de la Variable Dependiente

**Fuente:** Herrera, L. y otros (2008,85)

**Elaborado por:** Diana Peña

## **VISIÓN DIALÉCTICA DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **SISTEMA DE GESTIÓN**

#### **Definición**

Un “Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad”. Vergara, G. (2009)

La gestión (planeamiento, organización, operaciones y control) de los recursos (humanos y físicos) que tienen que ver con el apoyo a sistemas (desarrollo, mejoría y mantenimiento) y servicios (procesamiento, transformación, Proveedores, almacenamiento y recuperación) de la información (datos, textos, voz e imagen) para una empresa; consecuentemente el sistema de gestión es el conjunto de procesos administrativos orientados a mejorar la tarea organizacional a través de normas y principios enfocados a la consecución de un objetivo y de metas a cumplir. Gómez, O. (2008)

El Sistema de Gestión apoya el logro de metas y objetivos de una empresa por medio de la puesta en marcha de estrategias para la optimización de los procesos y recursos basados en la disciplina y la gestión que funcionan hasta lograr que las empresas funcionen correctamente como unidades completas, con una misma visión que requiere compartir la información, las evaluaciones comparativas, el trabajo en equipo y el funcionamiento más adecuado acorde a los principios administrativos.

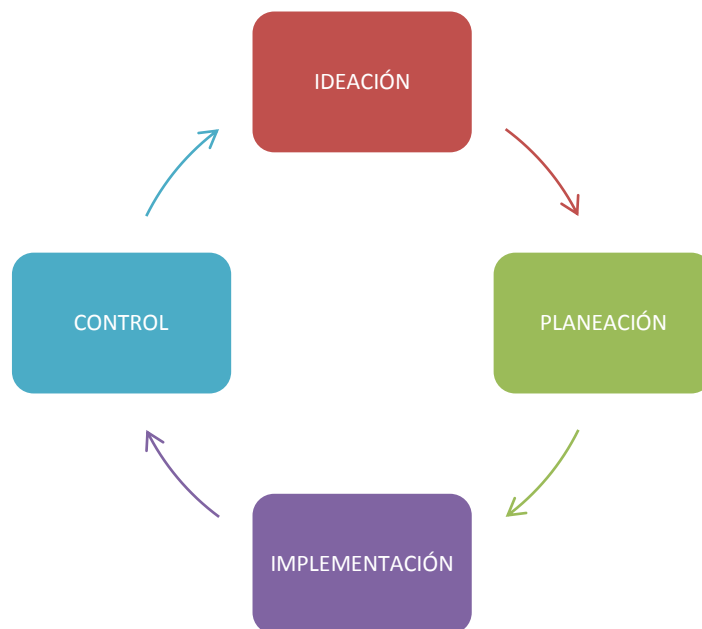
#### **Importancia**

La gestión administrativa permite la optimización en la ejecución de los procesos a fin de incrementar la eficiencia, eficacia y cantidad en la gestión de los servicios, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, estableciendo procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios de tal

forma que facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

Además, es importante porque permite la evaluación continua de los procesos de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos tanto del recurso humano como material.

### **Etapas**



**Gráfico N° 5:** Etapas del Sistema de Gestión  
**Fuente:** Vergara, G. ( 2009)

El sistema de gestión se establece en cuatro etapas con el propósito de que el ciclo se repita ya que cuanto más se repita el ciclo se logrará mejorar con respecto al ciclo anterior.

### **Etapa de Ideación**

En esta primera etapa se trabaja en un concepto claro que orientará los primeros pasos de un proceso de creación que se forma mediante el sistema de gestión

propuesto utilizando varias metodologías; una de las más conocidas es la Lluvia de ideas que básicamente consiste en generar la mayor cantidad de ideas con el objeto de tener un amplio espectro de posibilidades, para poder elegir las más óptimas de acuerdo a lo que se busca.

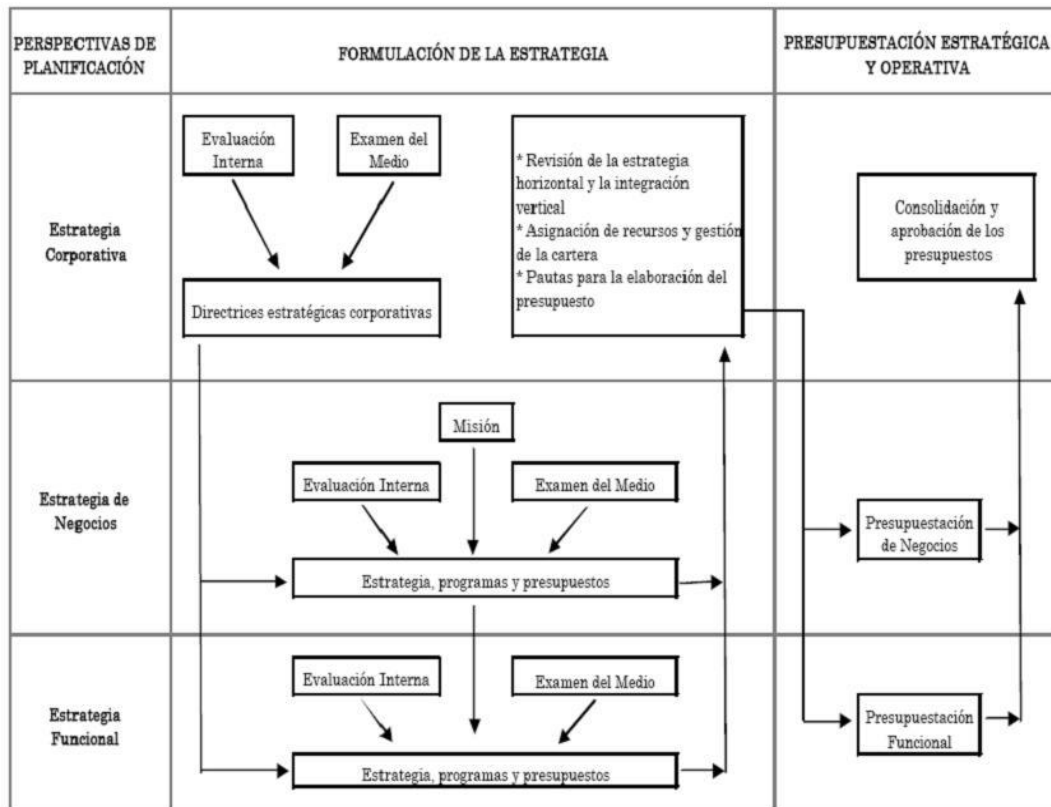
Inmediatamente se procede a analizar individualmente cada idea para pulir su cercanía con lo que se está buscando con el fin de analizar claramente el objetivo planteado, es decir primero se responde la pregunta ¿qué se quiere lograr?, para después proceder a establecer Cómo lograrlo, pasando así a la siguiente etapa. Vergara, G. ( 2009)

### **Etapas de Planificación**

La planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos. Hax, A. y otros (2007, 51).

En esta segunda etapa, se definen las estrategias a utilizar, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

Si bien es cierto que el proceso de planificación depende de las características particulares de cada organización; dentro de cualquier proceso formal de planificación, existen tres perspectivas básicas comunes: la estrategia corporativa, de negocios y funcional.



**Gráfico N° 6:** Proceso formal de la Planificación

**Fuente:** Vergara, G. (2009)

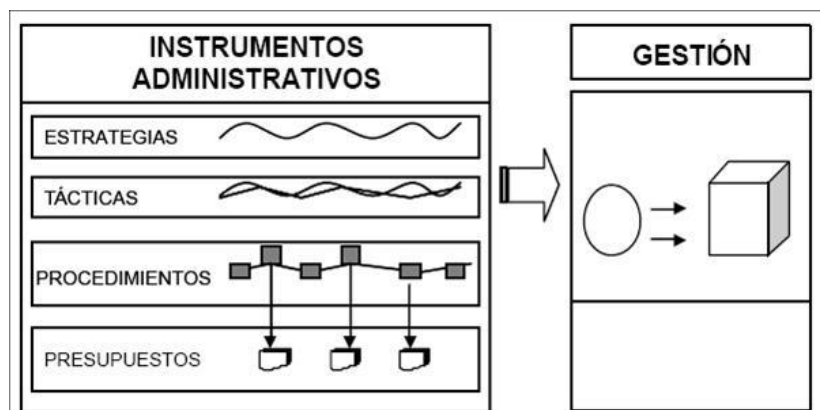
El proceso de planificación contiene un número determinado de etapas que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Estas etapas consideran, para cada una de las perspectivas mencionadas, el examen del medio externo (identificación de oportunidades y amenazas), la evaluación interna (determinación de fortalezas y debilidades), y concluye con la definición de una postura competitiva sugerida (objetivos y metas).

A nivel corporativo, se obtienen como resultado las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño de la organización. Además, se determina la asignación de recursos, la estructura de la organización (que se necesita para poner en práctica exitosamente la estrategia definida), los sistemas administrativos y las directrices para la selección y promoción del personal clave.

A nivel de negocios y funcional, los resultados se enmarcan en propuestas de programas estratégicos de acción y programación de presupuestos. Estas propuestas son, finalmente, evaluadas y consolidadas a nivel corporativo

### **Etapa de Implementación**

En esta etapa se promueve la gestión, es decir se establece la acción y el efecto de administrar los recursos asignados para cumplir el objetivo planteado, mediante una adecuada dirección que involucra la toma de decisiones, destacando que estas se tomaran con el fin de sacar adelante un propósito, para lo cual se basarán en mecanismos administrativos que básicamente consisten en estrategias, procedimientos, presupuestos, entre otros que estarán sistemáticamente relacionados y que se establece en el proceso de planificación. Se debe destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos), que están sistémicamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación.



**Gráfico N° 7:** Esquema de Gestión  
**Fuente:** Vergara, G. (2009)

### **Etapa de Control**

El control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar si el elemento seleccionado está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan.

Es importante destacar que la finalidad del control es la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, el control debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

Durante esta etapa se acrecienta la función administrativa, que tiene un carácter regulador, que permitirá verificar si la actividad o proceso, unidad o sistema, vienen cumpliendo los objetivos planteados y además si están alcanzando los resultados esperados. Por tanto es importante en esta etapa detectar los errores, fallas o diferencias existentes, respecto al planteamiento inicial, con el fin de establecer su adecuada corrección o prevención, según sea el caso. De esta manera el control se relaciona con los objetivos que se definieron inicialmente, por lo que se puede medir y cuantificar los resultados obtenidos, por lo que además de puede detectar las desviaciones presentadas y también por ende se establece las medidas correctivas y preventivas, de acuerdo a los intereses de la organización.

### **Las etapas básicas del control**

- a) **Establecimiento de los estándares para la medición:** Un estándar es una norma o criterio que sirve como base para la evaluación o comparación. Los estándares, deben ser medidas específicas de actuación con base en los objetivos. Son los límites en los cuales se debe encuadrar la organización. Se pueden definir, entre otros, estándares de cantidad, calidad, tiempo y costos. Vergara, G.( 2009)
  
- b) **Medición del desempeño:** Tiene como fin obtener resultados del desempeño para su posterior comparación con los estándares definidos. Luego, es posible detectar si hay desvíos o variaciones en relación a lo esperado.



- c) **Detección de las desviaciones en relación al estándar establecido:** Conocer las desviaciones de los resultados es la base para conocer las causas de éstas. Todas las variaciones que se presenten, en relación con los planes, deben ser analizadas detalladamente para conocer las causas que las originaron. Analizar las razones que dieron origen a las variaciones permite eficiencia y efectividad en la búsqueda y aplicación de soluciones.
- d) **Determinación de acciones correctivas y preventivas:** Corrigen las causas de las desviaciones y orientar los resultados al estándar definido. Esto puede significar cambios en una o varias actividades, sin embargo, cabe señalar que podría ser necesario que la corrección se realice en los estándares originales, en lugar de las actividades.

En términos preventivos, es importante considerar que lo más significativo es encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados finales cumplan con los parámetros definidos (anticiparse), y no tan sólo en identificar y corregir los errores pasados.

## **PROCESO ESTRATÉGICO**

“El proceso estratégico es un conjunto de reglas para seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio”. (pág. 4) La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento a un proceso. El proceso estratégico de administración se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia. Las cinco etapas del proceso son establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la estrategia. Santamaría, L. (2012)

### **Evolución de la estrategia como proceso**

La estrategia es un contexto mercantil que se inició en la antigua Grecia, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le

había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Mintzberg, H. y otros (2007, 5)

Este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades-estado de Grecia y que no volvió a aparecer sino hasta después de la Revolución Industrial. Muchos autores manifiestan que la primera definición de proceso estratégico se encuentra en la obra escrita por Alfred Chandler en 1962: *Strategy and Structure*, quien analizó las actividades de los cuatro gigantes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck; y fundamentándose en ese estudio, definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Bracker, J. (2010; 219)

Por lo tanto, la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, consecuentemente, el estratega diseñará una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que enfoca esta actividad.

La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta). Hofer, C. y otros (2001, 17)

Además, la estrategia tiene una dimensión en el tiempo puesto que mientras unas decisiones son irreversibles otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

El proceso estratégico como sistema de gerencia surge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación de Taylor quien manifestaba que el papel esencial del management exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían por lo que el gerente debía pensar el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y los colaboradores lo hacía.

Por lo cual, el proceso estratégico se convierte en un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el: qué lograr (objetivos), al qué hacer (estrategias). Con el fin de lograr unificar las tareas en una sola, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno; con el objeto de que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen, en sus necesidades, en su saber, en sus formas de relacionarse, en la satisfacción de sus expectativas y de enfrentar al mundo actual y futuro que se torna esencialmente dinámico, debido a los cambios existentes por la globalización.

### **Etapas**

El proceso estratégico administrativo lo constituyen cinco reglas para seguir, por lo que la gerencia debe planear para luego aplicar ese pensamiento a un proceso. El éxito del proceso estratégico se da cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia y coordinadamente se encaminan hacia los objetivos y metas planeadas inicialmente. Las cinco etapas del proceso estratégico son: establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la estrategia.

- **Establecer objetivos**

Su propósito es establecer objetivos y metas a fin de determinar misión y visión.

En esta etapa se identifican tres facetas importantes:

**Primero.-** se definen objetivos a corto y largo plazo.

**Segundo.-** se identifica el proceso de cómo lograr el objetivo y meta.

**Tercero.-** se personaliza el proceso en tareas y se lo vincula a cada colaborador y área para alcanzar el éxito. Se debe tener en cuenta que en esta etapa, los objetivos deben ser realista, detallados, coincidentes con la visión y valores institucionales. Finalmente, se escribe la misión con el objeto de socializar los objetivos al directorio y administradores y demás personal y colaborador de la organización para que sea de conocimiento general.

- **Análisis**

Esta etapa es muy importante porque es la base de las siguientes porque a través de la información que obtenga se logrará determinar la visión. El análisis debe comprender las necesidades empresariales como entidad sostenible, su dirección estratégica e identificar iniciativas que ayudarán a su crecimiento sostenido y permanente. Examina cualquier problema externo o interno que pueda afectar las metas y objetivos, identificando las fortalezas y debilidades de la organización, así como también cualquier amenaza y oportunidades que puedan surgir en el camino.

- **Formulación de la estrategia**

Inicialmente se revisa la información obtenida luego de completar el análisis con el fin de determinar qué recursos tiene actualmente la empresa que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos para luego, identificar cualquier área en la cual la empresa tenga que buscar recursos externos. Los problemas que tenga la empresa tienen que ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizados, empieza a formular la estrategia. Debido a que las situaciones económicas y el negocio son fluidos, es crítico en esta etapa el desarrollar enfoques alternativos que se ocupen de cada paso del plan.

- **Implementación de la estrategia**

Esta es la etapa de acción del proceso estratégico de administración. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual de la empresa, tiene que instalarse una nueva estructura al comienzo de esta etapa. Todos dentro de la organización tienen que tener en claro sus responsabilidades y deberes y cómo ajustarse con el objetivo

general. Además, cualquier recurso o financiación para el proyecto debe ser asegurado en este punto. Una vez la financiación esté en lugar y los empleados estén listos, ejecuta el plan.

- **Evaluación y control**

Las acciones de evaluación y control de una estrategia incluyen medidas de desempeño, una revisión consistente de problemas internos y externos, tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Cualquier evaluación exitosa comienza con definir los parámetros que se van a medir. Estos parámetros tienen que reflejar los objetivos establecidos en la etapa 1. Determina tu progreso al medir los resultados reales contra el plan. Monitorear los problemas internos y externos también te permitirá reaccionar a cualquier cambio sustancial en el ambiente de tu empresa. Guevara, A. (2010)

Por lo tanto, la evaluación y control es la aplicación de estrategias como el análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades internas así como las oportunidades y amenazas externas con el propósito de lograr la toma oportuna de decisiones si se precisa que las estrategias aplicadas se encuentran mal encaminadas.

### **Finalidad del proceso estratégico**

El proceso estratégico para que sea sumamente práctico y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones del entorno que afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.

En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación

de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

## **GESTIÓN DE LA CADENA DE PROVEEDORES**

### **Definición**

La Cadena de Proveedores es una red de actores, instalaciones y medios de Proveedores cuya función es la obtención de materiales, transformación de materiales en productos intermedios y productos terminados y Proveedores de estos productos terminados a los consumidores. Distinguiéndose tres partes: proveedores, fabricación y Proveedores. Turnero, I. (2007, 4)

La Cadena de Proveedores engloba a la mayoría de los procesos de negocio de una actividad, a la organización, a las personas que la componen, a la infraestructura de fabricación, a la Proveedores y a los clientes. Por ello, la Cadena de Proveedores integra áreas funcionales de las empresas, tanto internas como externas, como pueden ser clientes, proveedores o incluso proveedores de proveedores. Esto hace que las cadenas de proveedores en una economía cada día más global, estén cada vez más ligadas.

La Cadena de Proveedores engloba procesos de negocio, personas, organización, tecnología e infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda. Por lo tanto, conlleva la coordinación y la integración de estos flujos, tanto dentro de una misma empresa como entre empresas distintas. González, A. (2009, 9)

El objetivo principal de cualquier sistema de gestión eficaz de la Cadena de Proveedores es la reducción de inventarios, asumiendo que los productos estén disponibles cuando sean necesarios.

## **Objetivo de la Cadena de Proveedores**

Promover un adecuado servicio al consumidor final a través de la entrega de productos a tiempo en forma y calidad mediante una adecuada capacidad de entrega de la variedad de los productos con un balance adecuado.

A nivel de la Cadena de Proveedores debe coordinarse la actividad de cada proceso individual de forma tal que se logren resultados eficientes y efectivos en cuanto a los siguientes factores:

- Capacidades
- Demanda
- Inventarios
- Ciclos o plazos
- Costos
- Tecnología
- Diseño del producto
- Volúmenes de entrega
- Calidad
- Inversiones
- Servicio al cliente

## **Actores y red de instalaciones de la Cadena de Proveedores**

Los actores son los encargados de coordinar la fabricación y distribución de un producto destinado al intercambio comercial y cuyo fin es la satisfacción del consumidor. Cespón, R. A. (2003, 8); con este fin, para que tenga éxito debe existir sinergia en todo el proceso, desde la creación del producto hasta su llegada al cliente final, lo que exige; a su vez, debe haber un flujo de información constante e integrado entre los involucrados en la cadena. Los principales actores que intervienen en la Cadena de Proveedores son:

**El abastecimiento o aprovisionamiento:** • Abastecimiento, provee los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de producción en cuanto a materia prima y materiales, cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.

**Fabricante:** Es el encargado de transformar la materia prima en un producto. Debe cumplir con los estándares de calidad de la industria y responder a las necesidades y gustos de los clientes.

**Distribución:** Se asegura de que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas.

**Agente o vendedor:** Establece la conexión entre el productor y sus posibles clientes, ayudando a concretar acuerdos comerciales.

### **Proveedores**

**Importación:** Es un término que procede del verbo importar (introducir productos o costumbres extranjeras en un país). Se trata de la acción de importar mercancías o cuestiones simbólicas de otra nación.

**Compra Directa:** Es un intermediario entre el fabricante y los detallistas. Compra al fabricante grandes cantidades de un producto para venderlo a comercios e instituciones, pero no al consumidor final. Este actor debe garantizar un correcto almacenamiento del producto para mantenerlo en perfectas condiciones.

**Compra Mayorista:** Son los comercios de venta al por mayor para que subdistribuyan a minoristas. Además, deben realizar estrategias de merchandising para atraer la atención de los clientes en los puntos de venta y motivar la compra.

### **Transformación de materiales**

**Materia Prima:** Consiste en adquirir las materias primas necesarias para la producción, de la calidad adecuada y al precio más favorable, así como asegurar su entrega por parte del proveedor, de acuerdo con las fechas establecidas.



**Producto intermedio:** Cuando son productos que se encuentran en proceso de producción hasta antes de llegar al final de su elaboración.

**Producto terminado:** Cuando se han concluido los procesos de producción, la materia original ha sido transformada en artículo terminado. El producto terminado se transfiere el almacén de artículos terminados a los valores aplicables por concepto de materia prima, mano de obra y cargos indirectos de producción, según el reflejo en los registros de costos respectivos.

### **Principios para la gestión de la Cadena de Proveedores**

Los principios para la gestión de la Cadena de Proveedores permiten balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento. Al determinar qué es lo que los clientes demandan y cómo se coordinan los esfuerzos en toda la Cadena de Proveedores para satisfacer al cliente.

**Principio 1.-** Clasificar al cliente basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adapte la Cadena de Proveedores para servir a estos mercados rentablemente. Tradicionalmente se ha segmentado a los clientes por industria, producto o canal de ventas y se le ha otorgado el mismo nivel de servicio a cada uno de los clientes dentro de un segmento. Una Cadena de Proveedores eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independiente de a qué industria pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.

**Principio 2.-** Adecuar la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes. Al diseñar la red de logística se debe enfocar intensamente en los requerimientos de servicio y la rentabilidad de los segmentos identificados.

**Principio 3.-** Identificar las señales del mercado a fin de vincularlas a la planeación de la demanda en consecuencia con toda la Cadena de Proveedores, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.

**Principio 4.-** Diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente. Ya no es posible acumular inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas. Lo que se debe hacer es posponer la diferenciación entre los productos en el proceso de manufactura lo más acerca posible del cliente final.

**Principio 5.-** Manejar estratégicamente las fuentes de proveedores, con el fin de acercar a los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios, con el propósito de mejorar los márgenes de utilidad.

**Principio 6.-** Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la Cadena de Proveedores. Una de las piedras angulares de una gestión exitosa es la tecnología de información que debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y fondos.

**Principio 7.-** Adoptar mediciones del desempeño para todos los canales para monitorear las funciones internas que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena con el propósito no solo de medir indicadores financieros sino también los niveles de servicio, tales como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operación, unidad de negocio, y en última instancia por cada pedido.

Estos principios no son fáciles de implementar, y requieren de ciertas habilidades del trabajo en equipo, de habilidades multifuncionales, calidad de facilitadores que integren las necesidades divergentes de manufactura y ventas, calidad y precio, costo y servicio y las mediciones cualitativas y financieras.

En todo momento, se debe tomar en cuenta que la Cadena de Proveedores comienza y termina con el cliente.

### **Funciones de la Cadena de Proveedores**

Las funciones que componen la Cadena de Proveedores son:

- **Administración del Portafolio de Productos y Servicios.-** Comprende la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la Cadena de Proveedores se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.
- **Servicio a Clientes.-** Es la responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la empresa. Los sistemas transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en términos simples; si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, pasa sus instrucciones directamente a Proveedores; si hay que producir, pasa sus instrucciones a control de producción.
- **Control de Producción.-** Se encarga de programar la producción interna y, como consecuencia, dispara la actividad de abastecimiento de insumos.

Estas funciones se encuentran fuertemente vinculadas para operar coordinadamente a fin de que la Cadena de Proveedores interna sea eficiente y efectiva.

### **División**

Rouse, M. (2010) la Cadena de Proveedores se puede dividir en tres flujos principales:

**Flujo de productos.-** Constituye el movimiento de mercadería desde los proveedores a los clientes, así como las devoluciones realizadas por éstos, o las necesidades de servicio.

**Flujo de información.-** Se refiere a la comunicación de pedidos y la actualización de la información sobre los estados de entrega.

**Flujo financiero.-** Está integrado por las condiciones de crédito, los calendarios de pago y las disposiciones de consignación y titularidad.

## **Tipos de cadenas de proveedores**

- **La Cadena de Proveedores estratégica.** Que consiste en decidir acerca de la tecnología de la producción, el tamaño de la planta, la selección del producto, la colaboración del producto, la colocación del producto en la planta y la selección del proveedor para las materias primas.

- **La Cadena de Proveedores táctica.** Supone que la Cadena de Proveedores está dada y se encarga de decidir la utilización de los recursos específicamente: los proveedores, los centros de depósitos y ventas, a través de un horizonte de planificación.

## **Canales de Proveedores según el nivel de intermediarios**

El nivel de intermediarios en la Cadena de Proveedores varía según el tipo de producto y la industria. Algunos productos deberán llegar más rápido al consumidor final que otros, de ahí que se identifiquen cuatro canales de Proveedores:

**Canal 1:** Fabricante → Consumidor final.

Ejemplo: Microempresa de postres → Consumidor.

**Canal 2:** Fabricante → Detallista → Consumidor final.

Ejemplo: Pescadería → Supermercado → Consumidor final.

**Canal 3:** Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor final.

Ejemplo: Agricultor → Plaza de mercado mayorista → Supermercado/Tienda → Consumidor Final.

**Canal 4:** Fabricante → Agente → Mayorista → Detallista → Consumidor final.

Ejemplo: Productores de café → Agente → Mayoristas → Supermercados/Tiendas → Consumidor final.

La gestión logística está presente en todos los canales de proveedores y es fundamental para facilitar el flujo efectivo de mercancías. Se debe tener en cuenta

que entre más intermediarios exista, más alto será el costo del producto para el consumidor final. Por eso, antes de decidir cuál canal usar, es importante que se evalúe su estructura comercial y logística.

## **VISIÓN DIALÉCTICA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

### **COMPETITIVIDAD**

#### **Definición**

La Competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La Competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad). Según Gómez, M., (2005). Por lo tanto, la Competitividad es Competitividad.- Es la forma, el planteamiento para desarrollar cualquier iniciativa de negocios con el objeto de mantener un nivel adecuado de competencia a largo plazo es necesario utilizar ciertos procedimientos de análisis y decisiones formales para sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran una empresa orientados a maximizar la eficacia y eficiencia.

También señala que la Competitividad empresarial requiere de un equipo activo y dinámico para la oportuna toma de decisiones, abierto al cambio organizativo, tecnológico y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como equipo de trabajo al que hay que mantener y capacitar. Barber. C., (2013)

Sin embargo, este criterio suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como se sabe, los directivos determinan en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro y al tiempo que vigilan constantemente su entorno.

## **Planteamiento**

**Metas:** Establecer metas es crucial para desarrollar estas estrategias y sobre todo, para lograr los objetivos de crecimiento de tu empresa y medir los avances y resultados que se han obtenido.

**Posicionamiento:** Es el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor.

**Crecimiento:** Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

## **Iniciativa de negocio**

En las empresas es necesario estar innovando, mejorando y creando continuamente. La iniciativa empresarial es uno de los factores claves del éxito de una organización de negocios.

**Conocimiento o capacitación:** Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

**Recursos tecnológicos:** Recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

**Sistemas de información:** Suministran una plataforma tecnológica que permiten a las empresas integrar y coordinar sus procesos de negocio.

## Nivel adecuado de la Competitividad

Lograr la Competitividad requiere la vinculación de varios niveles en el recurso humano: por los conocimientos, habilidades, actitudes que poseen y cómo éstos trabajan. Otros componentes para lograr la Competitividad se relacionan con la capacidad directiva para gestionar la empresa, la capacidad de marketing, su clara orientación al mercado y hacia el cliente, la innovación, los recursos tecnológicos, los sistemas de información, la adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y el cómo hacerlo. Rubio y otros, (2008, 2) citado en Cruz, D. y otros., (2010)

Consecuentemente, una empresa es competitiva si tiene la capacidad de ampliar o mantener su posición en el mercado, compitiendo con otras que tienen metas similares y conservando su viabilidad financiera en crecimiento. Cabe mencionar que la Competitividad puede alcanzar el éxito, muchas empresa llegan a la cima y se mantienen mientras que otras no pueden permanecer en ella; debido a que actualmente las empresas crean permanentemente estrategias mediante las cuales logran atraer el interés de los consumidores para favorecer su marca y sus productos a la hora de comprar mercadería. Sin lugar a dudas, los más beneficiados son los clientes que aprovechan estas ventajas en cuanto a precio, promoción, cantidad y calidad.

Los componentes que inciden en la Competitividad dependen de la relación calidad-coste del empresario, del nivel de precios de algunos insumos y del nivel de salarios en el país productor. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros componentes que se supone tienen un efecto indirecto sobre la Competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del empresario. Según Turmero, I., (2012, 3)

Los componentes que ayudan en las empresas están relacionados con sus precios y calidad de sus productos así como tener una adecuada imagen corporativa e ir innovando en cuanto a productos como es el caso de accesorios para automóviles.

- **Salario:** El salario es un medio principal en muchas empresas, disminuir su capacidad de negociación en sus empleados, con el fin de bajar los salarios y ganar

Competitividad en empresas que les permitiera aumentar sus exportaciones. Por lo tanto, los salarios son muy importantes en las empresas en especial para aquellas quienes tiene innovación, Competitividad y productividad puede subir los sueldos y así más contentos los que trabajan, más contentos los clientes y más contentos los accionistas, de sus empresas. Gómes, M. (2005)

- **Calidad del servicio:** Calidad de producto es la capacidad de vender satisfactoriamente un producto o bien a fin de que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes. Por otro lado, también realizar correctamente un proceso de ventas para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto. Podemos decir que la calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, ciudadanos de una manera honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, logrando altos grados de satisfacción tanto cliente- proveedor.

- **Productividad:** La productividad es la razón entre la cantidad de producto producido, fijada una cierta calidad, por hora trabajada. La productividad depende en alto grado de la tecnología o capital físico utilizado y la calidad de la formación de los trabajadores o capital humano. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. Wilsoft, (2010).

Por tanto, la productividad debe ser controlada tanto por condiciones externas como internas. Las condiciones externas se orientan a la satisfacción de los clientes es decir por la eficacia externa, ya que se basa en altos niveles de calidad, mientras que las condiciones internas están vinculadas a los costes de los recursos que se utilizan para alcanzar una cierta calidad percibida en los servicios es decir eficacia interna.

**Tendencia:** Aquella tendencia en la cual una empresa se mueve en una dirección particular en un intervalo de tiempo; se la llama tendencia principal a lo que



corresponde al largo plazo, intermedia para los plazos medianos, inmediata para la corta duración.

**Garantía:** Es sinónimo de Respaldo, es la protección que se brinda cuando se adquiere algo o se va a realizar una acción que necesita una supervisión directa para que el cliente o comprador se sienta a gusto y seguro.

### **Causas de la Competitividad**

Las empresas enfrentan algunos requerimientos, de los cuales se distinguen, entre ellas:

**Globalización de la competencia.** Cada vez es más factible que una empresa acceda a mercados, ya que en años atrás tenían prohibido el acceso a empresas y productos extranjeros.

**Proliferación de competidores.** Debido a los tardíos procesos de industrialización, a unos buenos resultados de ajuste estructural y orientación; de desaparecer antiguos monopolios, queda suficiente mercado para muchas empresas que puedan sobresalir y ser más competitivas en el mercado.

**Diferenciación de la demanda.** Con mejores productos más específicos según las necesidades del cliente, con la cantidad, calidad y precio justo. La demanda sólo tolera su aumento en el mercado.

**Implementación de innovaciones radicales.** Nuevas técnicas (nuevos materiales y nuevos conceptos empresariales), y avances radicales (Ésta se produce cuando se incorpora al mercado un producto o servicio que en sí mismo es capaz de generar una categoría que no se conocía antes, provocando cambios revolucionarios en la tecnología.).

Debido a los cinco factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una empresa se convierte en una labor primordial para el empresario actual.

### **Principios de Competitividad**

Según Becerra, C. y otros. (2011) los principios de Competitividad son los siguientes:

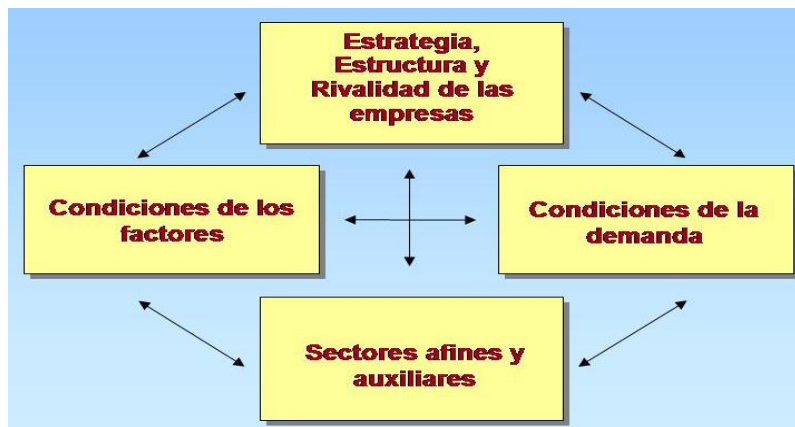
- **Mantenerse en la cima de las tendencias:** Mantener la empresa sobre el pulso del cambio. Por lo tanto la empresa tiene que ser campeona en el desarrollo, en nuevas estrategias y objetivos.
- **Llegar a ser un campeón del cambio:** Prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan. Ser un excelente empresario y el cambio ayuda mucho para desarrollarse activamente.
- **Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores trabajadores:** Los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral. Por lo tanto, el tener un buen personal humano dentro de la empresa ayuda a que esta mejore en el mercado nacional.
- **Pensar globalmente, actuar localmente:** La tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte. Cuando prestamos un excelente servicio por ende tenemos más clientes y así creamos más nichos de mercados satisfaciendo a los clientes acorde a sus necesidades.
- **Innovar:** Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado. Por lo tanto, La innovación es un proceso empresarial que consiste en identificar oportunidades del mercado que

conllevar a la introducción de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos o a la modificación de los actuales productos y procesos, que contribuyen a la Competitividad de la empresa.

- **Inversión en tecnología, gente, y capacitación:** El dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión. Se dice que la empresa es cómo un todo, la cual necesita de diversos recursos para mantenerse, sobresalir y competir en el mercado.
- **Luchar contra la complacencia del éxito:** El éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar. Decimos que una empresa es el líder en su mercado esta no debe sentirse satisfecha, sino que tiene que mantenerse así e ir aumentando su éxito.

### Estrategias para la Competitividad

Puso de relieve en su libro Estrategia Competitiva su famoso modelo de diamante como una estrategia para la Competitividad. Porter, M, (1947)



**Gráfico N° 8:** Diamante de Porter  
**Fuente:** Porter, M. (1947)

Los principales elementos de este modelo responden a una lógica indiscutible: las empresas no crecen aisladamente, sino que forman parte de conglomerados que se vinculan alrededor de:

- **La estrategia de la empresa, su estructura y sus competidores.-** Un entorno que debe conducir a la innovación y la inversión privada. Esta situación creará una rivalidad relativamente alta en el mercado.
- **Los factores de producción.-** Se consideran como tales a los factores patrimoniales, los factores creados, su cantidad y su coste, la calidad de los mismos y su especialización.
- **Las condiciones de la demanda.-** Los clientes locales o extranjeros, los segmentos especializados con competencias internacionales.
- **Las industrias relacionadas y de apoyo.-** Los competidores capaces de producir productos sustitutivos de las industrias que se apoyan entendidas como proveedores y empresas de proveedores.

El diamante de Porter abarca el entorno competitivo organizacional, para establecer estrategias que incrementen la rentabilidad, el poder de negociación de los compradores y los proveedores, fomentando la actividad empresarial y conduciendo la dirección y la velocidad de la innovación.

## **CALIDAD TOTAL**

La filosofía de la Calidad Total proporciona una conceptualización global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). Gonzales. C., (2000)

Actualmente, la implementación de herramientas de calidad total es de vital importancia en la gestión administrativa porque permite enfocar todos los esfuerzos que se están realizando en satisfacer al cliente interno y externo.

La calidad total es una estrategia relacionado con los negocios y se lo vincula a la calidad del producto; actualmente se lo relaciona a toda actividad organizacional y empresarial de todo tipo. Además de estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes y su producto final. Manene, L. , (2010)

## Evolución del concepto de calidad

El término de calidad ha cambiado durante la historia, lo cual es importante señalar: Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. Pérez, M.,( 2002).

La calidad no solamente es un requisito vital de un producto, actualmente forma parte de un plan estratégico clave y organizacional con el propósito de que las instituciones logren mantenerse en el mercado y de esta forma asegurar su permanencia y estabilidad.

**Tabla N° 1:** Evolución del concepto de calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho.</li> <li>• Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución industrial	Hacer muchas cosas no importa que sean de calidad. (se identifica producción de calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción. (Eficacia + Plazo = Calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costes mediante la calidad.</li> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.</li> </ul>
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas de procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Prevenir errores.</li> <li>• Reducir costes.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de la expectativa del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>• Ser altamente competitivo</li> <li>• Mejora continua.</li> </ul>

**Fuente:** Bória, S. y otros. (2006, 100)

La Calidad Total surgió desde hace mucho tiempo atrás, tiempo a través del cual se las ha aplicado y se las ha actualizado, con el fin de ir a la par de las exigencias que el cliente y las circunstancias empresariales requieren para satisfacer a los clientes y ser más competitivos.

Deming señala que la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua. La calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece. En un plano material, económico, el mundo es ciertamente un mejor lugar gracias a las ideas y enseñanzas de Ed Deming. Deming, E., (1993)

Calidad es sinónimo de excelencia en un producto o servicio para satisfacer al cliente; de la misma manera, la palabra Total de un producto es el resultado logrado del producto total con la participación de los trabajadores en cada uno de los procesos productivos.

### **Importancia Estratégica de la Calidad Total**

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su Competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Pérez, M., (2002).

Fernández señala que esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro. Fernández, R. (2010, 48)

Para lograr la supervivencia de una empresa dentro de la Competitividad debe conocer lo que pasa en los mercados internos y externos a fin de seguir innovando sus procesos productivos acorde a normas y métodos aceptados y validados por empresas más grandes que han tenido una amplia aceptación en mercados internacionales puesto que no basta con ser excelentes a nivel local o regional, para mantenerse actualmente, una organización debe probar se excelente también en los mercados mundiales.

Por lo tanto las empresas deben ser exitosas tanto nacional e internacionalmente para tener un mayor éxito en el mercado global y así asegurar el futuro que tiene de innovar cada vez sus accesorios y satisfaciendo a sus clientes.

### La cadena de la calidad

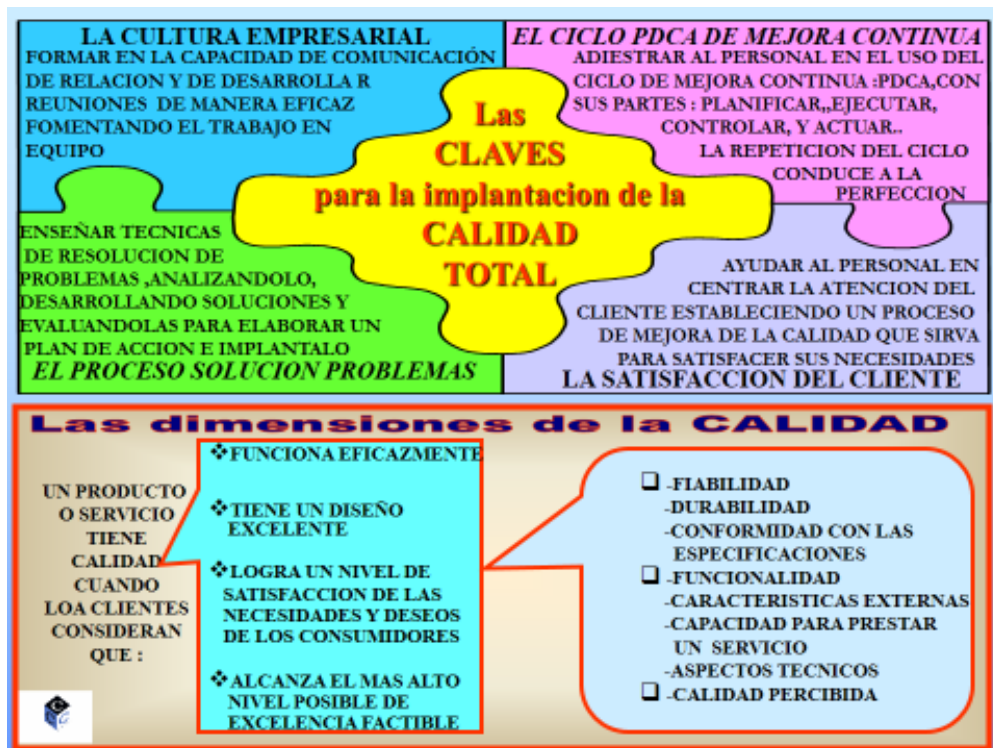
Inicialmente, la calidad parte con la demanda del producto por parte de los clientes y debe terminar con la satisfacción del cliente porque el producto cubrió sus necesidades. El proceso elaboración de un producto comienza con el proveedor siendo este, el primer paso del inicio del proceso de producción. El nivel de satisfacción del cliente está determinado por las características del producto o servicio y constituye un elemento importante dentro de la gestión de la calidad. Acosta, J. y otros (2009, 18).



Gráfico N° 9: Cadena de la Calidad  
Fuente: Manene, L. ,( 2010)

## Las claves para la implantación de la Calidad Total

Para consolidar la satisfacción del cliente se debe partir de la base de que quien otorga el nivel de calidad es el propio cliente cuando juzga la calidad del producto o servicio. Cuanta más satisfacción sienta el cliente de un producto, este permitirá abrir mercados dentro de otros mercados y logrará que el producto sea conocido y evaluado por clientes más exigentes, lo cual demandará la innovación y la mejora continua.



**Gráfico N° 10:** Claves para la implantación de la Calidad Total  
**Fuente:** Manene, L. ( 2010)

La Calidad total es una estrategia que toda organización desea implementar con el fin de garantizar su permanencia en el mercado así como lograr un crecimiento sostenido que permita obtener una rentabilidad y estar siempre competitiva, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes así como lograr la eliminación de todo tipo de desperdicios dentro de cada uno de los procesos productivos. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a



la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.



Gráfico N° 11: Relación entre calidad y rentabilidad

Fuente: Manene, L. (2010)

El mejoramiento y aseguramiento de la calidad se basa en el Ciclo de Control PDCA, que se compone de las siguientes cuatro fases:

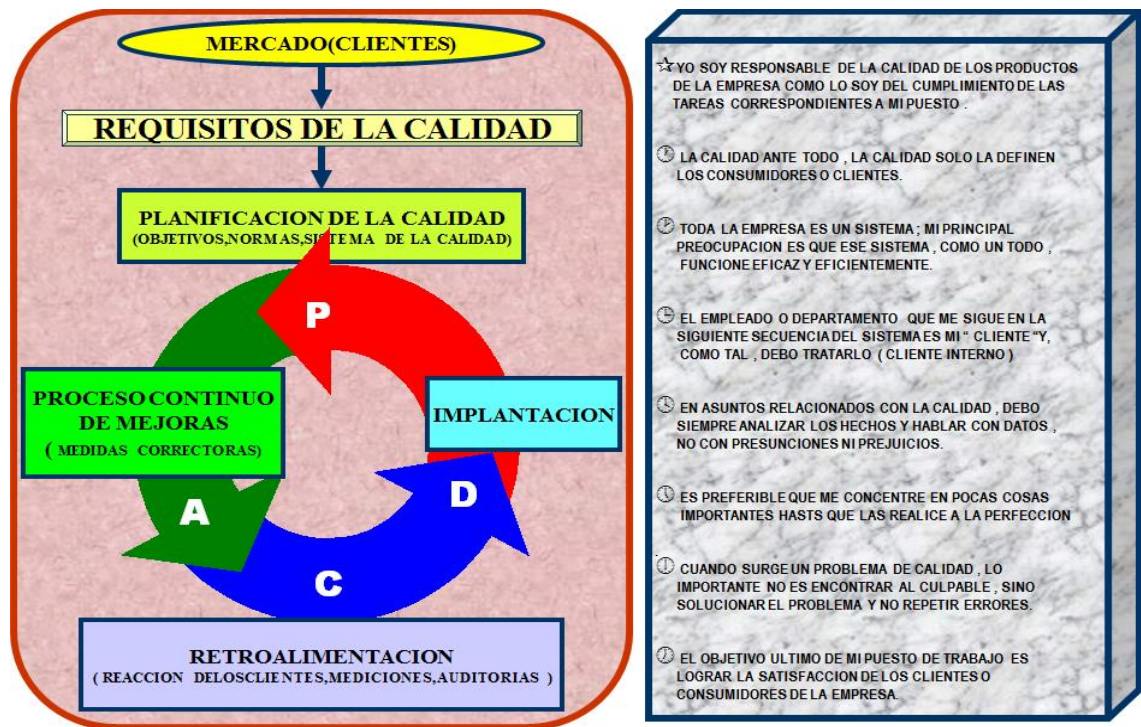
**1°.-PLANIFICAR:** Actividad que la empresa debe saber que hacer, cual es la meta a alcanzar y como lograr ser más exitosa.

**2°.-HACER:** Significa innovar los productos actuales y obsoletos con el fin de mejorar su desempeño, de acuerdo con lo planeado.

**3°.-VERIFICAR:** Determina qué nivel de cumplimiento de actividades planeadas y metas de desempeño a seguir.

**4°.-CORREGIR:** Significa realizar convenios con los nuevos proveedores y satisfacer sus necesidades del cliente y ser competitivos dentro de la misma.

La ejecución continuada del Ciclo de Control garantiza el mejoramiento permanente del desempeño de los procesos y servicios de la empresa, aplicándose una retroalimentación que origina una espiral de escalonamiento de la mejora continua hacia la excelencia en la gestión.



**Gráfico N° 12:** El ciclo y el credo de la calidad

**Fuente:** Manene, L. (2010)

De acuerdo con Manene, la excelencia se alcanza mediante un proceso de Mejora Continua, mejorando en todos los campos: potenciando las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes, entre los miembros de la organización y con la sociedad. Todo aquello que pueda mejorarse en una organización y redunde en una mejora de la calidad del producto o servicio, equivale a la Satisfacción del Cliente.

Siempre se debe intentar mejorar los resultados obtenidos con la mejora de procesos, lo que requiere de una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como resultado la retroalimentación permanente de todo el proceso.

## **2.5 HIPÓTESIS**

**H<sub>0</sub>:** La gestión de la Cadena de Proveedores **NO** mejorará la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”

**H<sub>1</sub>:** La gestión de la Cadena de Proveedores **SI** mejorará la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

### **Variable independiente**

X= Gestión de la Cadena de Proveedores

### **Variable dependiente**

Y= Competitividad

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

Esta investigación, estará dentro del campo SOCIAL por lo tanto tiene un enfoque cuanti-cualitativo, con prevalencia de lo cualitativo, referente a la recolección de datos de opinión orientados en los atributos y características del fenómeno porque es posible obtener información a través de los estudios de la situación actual del mercado y así recolectar datos que dará solución al problema de estudio, y su estudio cuantitativo en el ámbito de la estadística, donde se puede medir en porcentajes las tendencias de respuesta y verificar las hipótesis.

#### **3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 Investigación de Campo**

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. Herrera, L. y otros (2008, 103).

En la investigación de campo los datos fueron recogidos de primera mano por la propia investigadora, en la propia realidad donde ocurre el fenómeno. Los datos obtenidos en el estudio se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada en función de las preguntas, objetivos o hipótesis.

En este proyecto se utilizó una investigación de campo, que por medio de la encuesta realizada en los negocios de accesorios, tanto a propietarios de negocios, como a propietarios de automóviles, ello permitió el conocimiento más a fondo del comportamiento de las variables.

### **3.2.2 Bibliográfica – Documental**

La investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”. La investigación documental permitirá redescubrir hechos, sugerir en problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, elaborar hipótesis, etc. Herrera, L. y otros (2008, 103).

En esta investigación se consultaron libros, textos y revistas científicas en los que existieron información relacionada a la gestión de la Cadena de Proveedores y la Competitividad, así como también se utilizaron las direcciones de internet con información precisa relacionada al tema.

## **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de este proyecto de investigación se aplicará el siguiente tipo de investigación.

### **3.3.1 Investigación Descriptiva**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Un estudio descriptivo empieza a determinar el objeto de estudio (organización de las empresas, clima laboral, satisfacción de clientes, productividad, preferencias, etc.)”. Dankhe, F. (2008, 29).

La investigación descriptiva fue importante y útil en esta investigación porque permitió desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características, además ayudó a medir variables o

conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de personas o fenómenos bajo análisis.

Se utilizará la investigación descriptiva puesto que se detallará las características importantes del problema en estudio en lo que respecta a su origen y desarrollo, para medir el grado de relación que existe entre la variable independiente en lo cual es la Cadena de Proveedores y la variable dependiente satisfacción del cliente en que utilizaremos una prueba que se denomina no paramétricas en lo cual nos servirá para saber si la hipótesis planteada se acepta o se rechaza en el transcurso de la ejecución del proyecto.

### **3.3.2 Investigación Exploratoria**

Clasificando este estudio por el nivel de profundidad se considera exploratorio, porque su intención es la de evidenciar las manifestaciones de un fenómeno, y expandir el escenario para estudios complementarios.

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Herrera, L. y otros (2008). Es decir, cuando la revisión de literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de estudio lo constituyen el personal administrativo y los clientes que acudieron al Palacio de Auto Exclusividad durante el primer trimestre del año 2013.

**Tabla N° 2:** población y muestra

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Personal administrativo	4
<b>Total Personal administrativo</b>	<b>4</b>

Cientes Diarios	45
Cientes a la semana	45*6 días a la semana = 270
Cientes en el primer trimestre año 2014	270*3=810
<b>Total clientes</b>	<b>810</b>

<b>TOTAL:</b>	<b>814</b>
---------------	------------

**Fuente:** “Palacio del Auto Exclusividad”

La población de estudio la constituyen las 4 empleados y los 810 clientes que han acudido al “Palacio del Auto Exclusividad” entre los meses de Enero a Marzo del 2014.

Por tratarse de una población que sobrepasa el número de 100, se procederá a extraer el tamaño de la muestra del total de clientes.

Fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

En donde:

**n** = Es el tamaño de la muestra;

**N**= Es el tamaño de la población; 810

**e** = Es la precisión o el error de muestreo.

Para determinar el tamaño de la muestra, se va a fijar el 5% porcentaje de 0.05 (5%).

$$n = \frac{(810)}{(0.0025)(809) + 1}$$

$$n = \frac{(810)}{(0.05)^2(810 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{810}{2,0225 + 1}$$

$$n = \frac{810}{3,0225}$$

Es decir el tamaño de la muestra que conforma nuestra investigación es de:

$$n = 268$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra de los clientes es de 268.

**Tabla N° 3:** Tamaño de la muestra

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Personal administrativo	4
<b>Total Personal administrativo</b>	<b>4</b>
Clientes	268
<b>Total clientes</b>	<b>268</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>272</b>

**Elaborado por:** Diana Peña

**Fuente:** Investigación Propia



### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

**Tabla N° 4:** Variable Independiente: Gestión de la Cadena de Proveedores

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b><u>Variable independiente:</u></b></p> <p>La Cadena de Proveedores es una red de actores e instalaciones y medios de proveedores cuya función es la obtención de materiales, transformación de materiales en productos intermedios y productos terminados a los consumidores.</p>	<p>Actores y red de instalaciones</p> <p>Proveedores</p> <p>Transformación de materiales</p>	<p>Abastecimiento Fabricante Distribución Agente Vendedor</p> <p>Importación Compra directa Compra mayorista</p> <p>Materia prima Producto intermedio Productos terminados</p>	<p>¿"Palacio del Auto Exclusividad" tiene una Cadena de Proveedores bien definida?</p> <p>¿El abastecimiento de mercadería es planificada?</p> <p>¿Para el abastecimiento de mercadería, ud. la recibe a través de?</p> <p>¿Qué actores de la Cadena de Proveedores intervienen en la compra de mercadería?</p> <p>¿Los proveedores se mantienen de acuerdo a un cronograma de necesidades?</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario Estructurado</p> <p>Personal administrativo y Clientes de "Palacio del Auto Exclusividad"</p>

**Fuente:** Investigación bibliográfica

**Elaborado por:** Diana Peña

**Tabla N° 5: Operacionalización V. Dependiente: Competitividad**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b><u>Variable dependiente:</u></b></p> <p>Competitividad.- Es la forma, el planteamiento para desarrollar cualquier iniciativa de negocios con el objeto de mantener un nivel adecuado de competencia a largo plazo es necesario utilizar ciertos procedimientos de análisis y decisiones formales para sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran una empresa orientados a maximizar la eficacia y eficiencia.</p>	<p>Planteamiento</p> <p>Iniciativa de negocio</p> <p>Nivel adecuado de competencia</p>	<p>Metas Posicionamiento Crecimiento</p> <p>Conocimiento Recursos tecnológicos Sistemas de información</p> <p>Salario Calidad del servicio Productividad Tendencia Garantía</p>	<p>¿Con qué frecuencia compra en esta empresa?</p> <p>¿Considera que el producto que compra satisface sus necesidades?</p> <p>¿Qué aspectos considera ud. Necesario para mejorar la atención al cliente?</p> <p>¿La empresa da garantía en cuanto a la mercadería?</p> <p>¿De acuerdo a su criterio existe variedad y calidad en los productos?</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario Estructurado</p> <p>Personal Administrativo y Clientes de “Palacio del Auto Exclusividad”</p>

**Fuente:** Investigación bibliográfica.

**Elaborado por:** Diana Peña

### 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo al autor (Herrera, L. y otros 2008) . La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### Plan para la recolección de Información

La encuesta se aplicará al gerente de “Palacio del Auto Exclusividad”, para lo cual un cuestionario estructurado fue el instrumento adecuado para ejecutar la presente investigación, este instrumento consta de una serie de preguntas ordenadas lógicamente para extraer los datos de la opinión de los encuestados.

Además se encuestará a una muestra de 268 clientes de “Palacio del Auto Exclusividad”, aplicando un cuestionario, el mismo que comprenderá preguntas cerradas de selección múltiple, y se lo aplicará en las horas de venta diarias entre semana.

La investigación permitirá analizar hechos y acontecimientos de carácter social, el método aplicado será el deductivo, con el que se parte de lo particular a lo general, las respuestas otorgadas por administrativos y clientes, servirá para abstraer las nociones más generales en las que se manifiesta el fenómeno social en estudio, tal es el caso de la deficiente Gestión de la Cadena de Proveedores que se relaciona con la desleal Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad” en la ciudad de Ambato.

**Tabla N° 6:** Procedimiento de recolección de información

<b>TÉCNICAS - INSTRUMENTO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Encuesta	Acercamiento personal. Aplicación del Método Deductivo
Cuestionario	Aplicación del cuestionario en horas laborables a cliente de “Palacio del Auto Exclusividad”

**Fuente:** Herrera, L. y otros (2008)

**Elaborado por:** Diana Peña

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez que se ha recolectado los datos se comenzará a analizar e interpretar los resultados para lo cual seguiremos los siguientes pasos:

Revisión y codificación de la información.

Luego de la revisión de la información procederemos a verificar que las preguntas estén llenadas de forma correcta para así detectar errores.

#### **Categorización y Tabulación de la Información**

Se comenzará a categorizar la información, tomando en cuenta las respuestas conseguidas en la encuesta y se realizará el proceso de tabulación manual porque se trata de un proceso reducido, por lo tanto nos permitirá verificar las respuestas e interpretar los resultados que la investigación proyecto.

#### **Análisis de los datos**

Posteriormente se analizarán los datos haciendo uso de la estadística descriptiva y aplicando el estadígrafo de porcentajes; los datos serán presentados en cuadros y gráficos estadísticos.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Encuesta aplicada al Personal Administrativo de “Palacio del Auto Exclusividad”

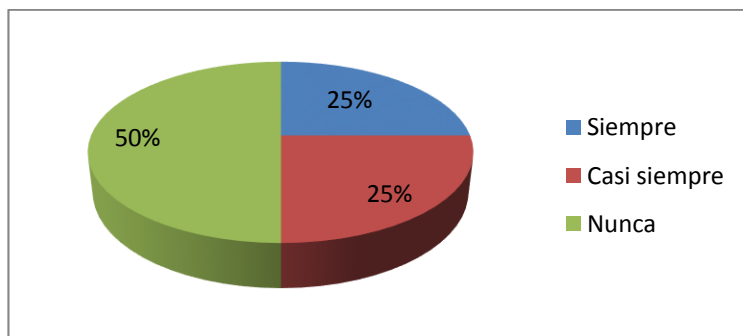
- 1) ¿“Palacio del Auto Exclusividad” tiene definida una Cadena de Proveedores en la compra mercadería?

**Tabla N° 7:** Cadena de Proveedores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	25%
Casi siempre	1	25%
Nunca	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 13:** Cadena de Proveedores

**Elaborado por:** Diana Peña

#### Análisis de Resultados

Del 100% del Personal Administrativo del “Palacio del Auto Exclusividad” encuestados, el 50% manifiesta que nunca la empresa tiene definida una Cadena de Proveedores en la compra de mercadería; mientras que el 25% lo comparten las opciones casi siempre y siempre.

## **Interpretación de Resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia claramente que la empresa no utiliza una Cadena de Proveedores en la compra de mercadería, razón por la cual sus precios varían y su aprovisionamiento no está acorde a las necesidades de stock.

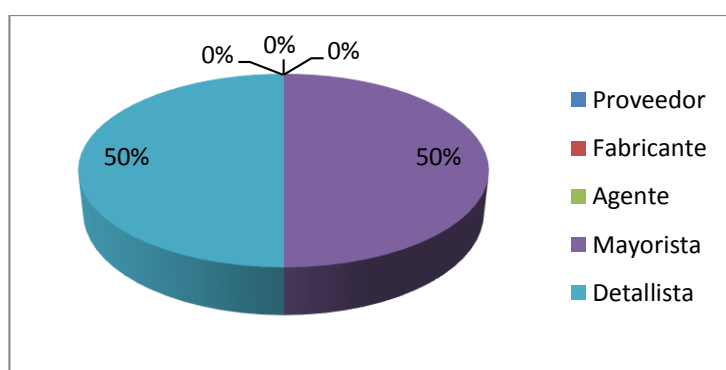
2) ¿Qué actores de la Cadena de Proveedores intervienen en la compra de mercadería?

**Tabla N° 8:** Actores que intervienen

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proveedor	0	0%
Fabricante	0	0%
Agente	0	0%
Mayorista	2	50%
Detallista	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 14:** Actores que intervienen

**Elaborado por:** Diana Peña

### Análisis de Resultados

Del 100% del Personal Administrativo encuestado, el 50% lo comparten las opciones mayorista y detallista como actores de la Cadena de Proveedores que intervienen en la compra de mercadería en “Palacio del Auto Exclusividad”.

### Interpretación de Resultados

Los principales autores de la Cadena de Proveedores son los mayoristas y detallistas, lo cual justifica de alguna manera la variación de precios que tiene la mercadería debido a la falta de una Cadena de Proveedores.

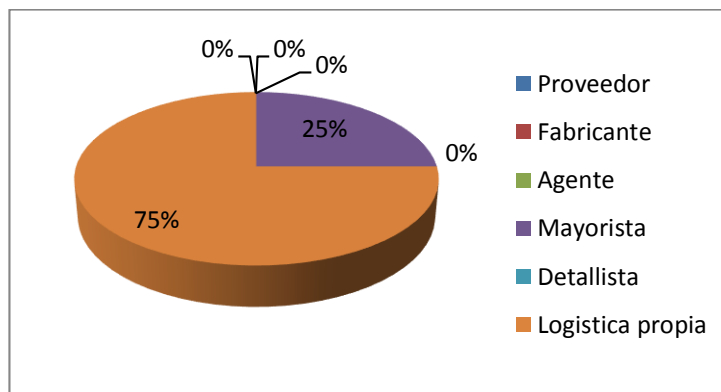
3) ¿En cuánto la logística, la mercadería que compra, la recibe a través de:

**Tabla N° 9:** Logística

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proveedor	0	0%
Fabricante	0	0%
Agente	0	0%
Mayorista	1	25%
Detallista	0	0%
Logística propia	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 15:** Logística

**Elaborado por:** Diana Peña

### Análisis de Resultados

Para el 75% del Personal Administrativo encuestado, la mercadería que compra la recibe a través de logística propia, mientras que el 25% la recibe por medio del mayorista.

### Interpretación de Resultados

Los resultados obtenidos demuestran que la empresa posee una gestión logística propia ya que al realizar las compras dentro y fuera del país e inclusive en el exterior, el envío de los accesorios lo hace a cuenta y riesgo propio situación que afecta la fluctuación de los precios de venta al público lo cual genera un menor Competitividad frente a otras empresas.



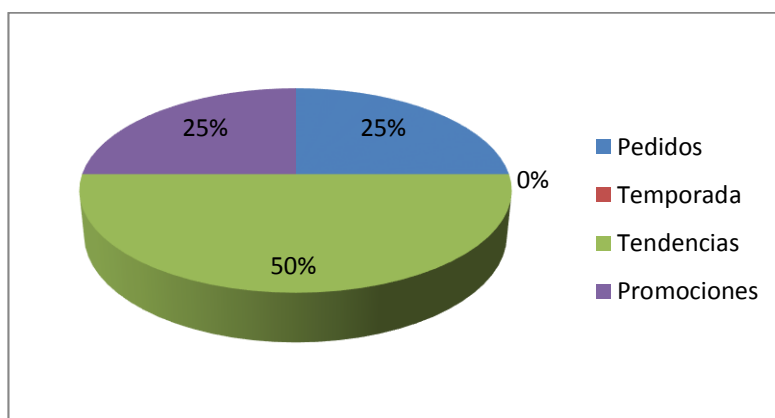
#### 4) ¿Qué aspectos influyen en la adquisición de mercadería?

**Tabla N° 10:** Adquisición de mercadería

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
En base a pedidos	1	25%
En base a temporada	0	0%
De acuerdo tendencias	2	50%
Por promociones	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 16:** Adquisición de mercadería

**Elaborado por:** Diana Peña

#### **Análisis de Resultados**

De acuerdo con el Personal Administrativo encuestado, señala que el 50% del aspecto que influye en la adquisición de mercadería es por tendencias, mientras que para el 25% la adquisición de mercadería es por pedido, y el otro 25% es por promociones.

#### **Interpretación de Resultados**

Los resultados obtenidos demuestran que la compra de mercadería lo realizan en base a tendencia puesto que son accesorios exclusivos para personalizar el automóvil por lo tanto deberían estar acorde a la moda, razón por la cual se da prioridad a la adquisición de accesorios nuevos que llegan al país a través de personas naturales y de pequeños importadores.

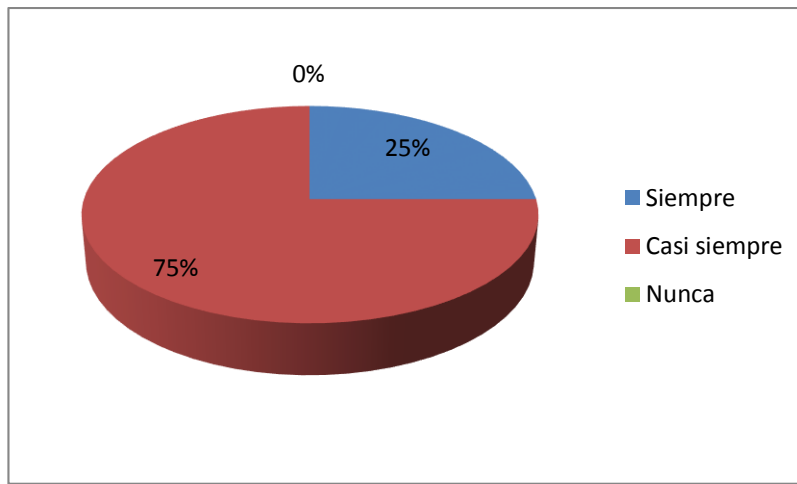
5) ¿Considera ud. que el producto que vende satisface las necesidades del cliente?

**Tabla N° 11.** Producto satisface las necesidades

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	1	25%
Casi siempre	3	75%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 17:** Producto satisface las necesidades

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De acuerdo al Personal Administrativo considera que un 75% casi siempre el producto que vende satisface las necesidades del cliente, mientras que el 25% dice que nunca.

### **Interpretación de Resultados**

De acuerdo al personal administrativo encuestado, casi siempre el producto que vende “Palacio del Auto Exclusividad” satisface las necesidades del cliente, puesto que, la gama de accesorios a la venta, son utilizados para personalizar sus vehículos, de ahí la necesidad de mantener mercadería exclusiva.

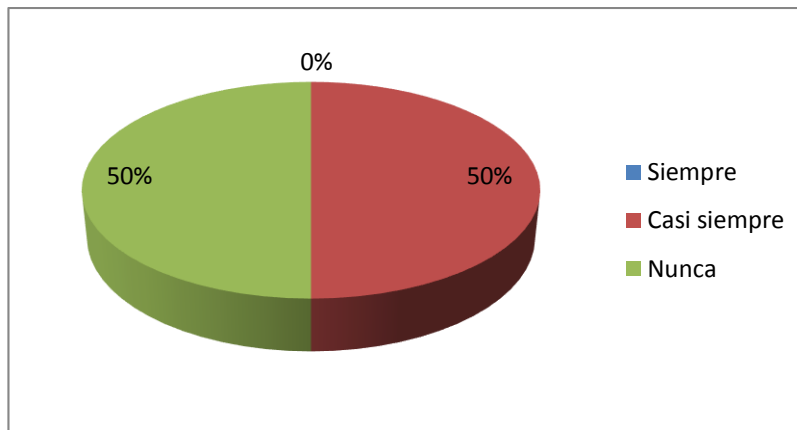
6) ¿Los proveedores se manejan de acuerdo a un cronograma de necesidades?

**Tabla N° 12:** Cronograma de necesidades

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	50%
Nunca	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 18:** Cronograma de necesidades

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

Para el Personal Administrativo encuestado, manifiesta que un 50% siempre los proveedores se manejan de acuerdo a un cronograma de necesidades, mientras que el otro 50% nunca.

### **Interpretación de Resultados**

La empresa “Palacio del Auto Exclusividad” no posee proveedores directos sobre todo en las importaciones por esta razón, debe adquirir los accesorios a los representantes establecidos y reconocidos en el Ecuador que casi siempre, en cuanto a exclusividad de accesorios, ya tienen convenios establecidos con subsidiarias quienes a su vez, distribuyen a sus cadenas comerciales afiliadas por todo el país.

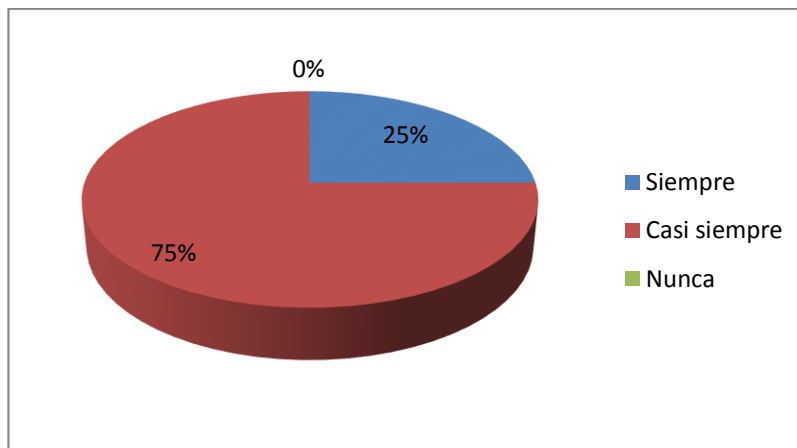
7) ¿De acuerdo a su criterio existe variedad y calidad en la mercadería?

**Tabla N° 13:** Variedad y Calidad de mercadería

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	1	25%
Casi siempre	3	75%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 19:** Variedad y Calidad de mercadería

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

Para el Personal Administrativo encuestado, señala que un 75% casi siempre existe variedad y calidad en la mercadería, mientras un 25% siempre.

### **Interpretación de Resultados**

La variedad y calidad en la mercadería casi siempre está presente de acuerdo al personal administrativo encuestado ya que, los accesorios que se venden están dirigidos a clientes que les gusta personalizar su vehículo, por lo que debe mantenerse productos en lo posible acorde a la economía del cliente, para su satisfacción.

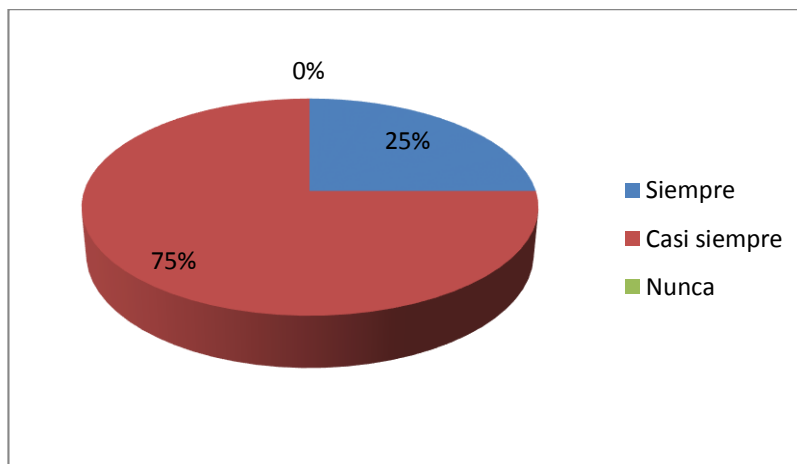
8) ¿Considera ud. que ésta empresa, dispone de mercadería con más variedad y cantidad que la competencia?

**Tabla N° 14:** Variedad y Cantidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	25%
Casi siempre	3	75%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 20:** Variedad y Cantidad

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

Del Personal Administrativo encuestado, manifiesta que un 75% casi siempre la empresa, dispone de mercadería con más variedad y cantidad que la competencia, mientras que el 25% nunca.

### **Interpretación de Resultados**

Casi siempre, “Palacio del Auto Exclusividad” dispone de mercadería con más variedad y cantidad que la competencia porque en los últimos años, se han abierto nuevos locales de las cadenas afiliadas a las grandes importadoras de vehículos que prácticamente .caparan el mercado de accesorios a nivel local, regional y nacional.

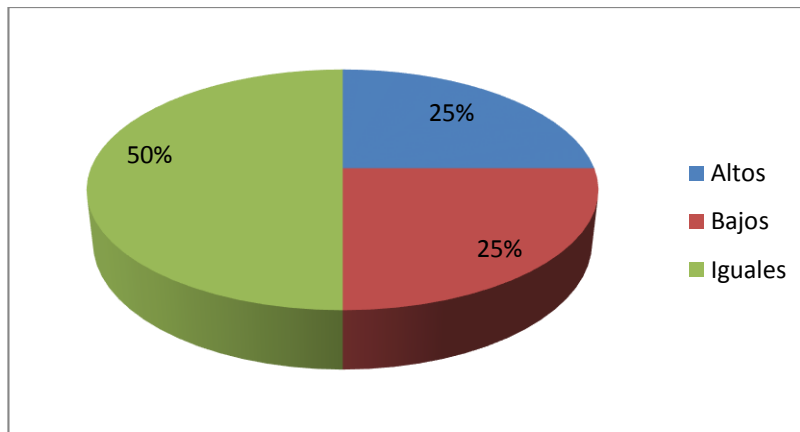
## 9) ¿Los precios son?

**Tabla N° 15:** Precios

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Altos	1	25%
Bajos	1	25%
Iguals	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 21:** Precios

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

Del Personal Administrativo encuestado, el 50% considera que los precios son iguales que la competencia, un 25% señala que son bajos, mientras que el otro 25% señala que son altos.

### **Interpretación de Resultados**

En cuanto a precios, de acuerdo al personal administrativo encuestado son iguales que los de la competencia, porque dadas las condiciones y controles económicos, no se puede calcular un porcentaje de ganancia más allá del establecido por la ley y muchas veces se debe vender casi al precio de costo para continuar con el negocio.

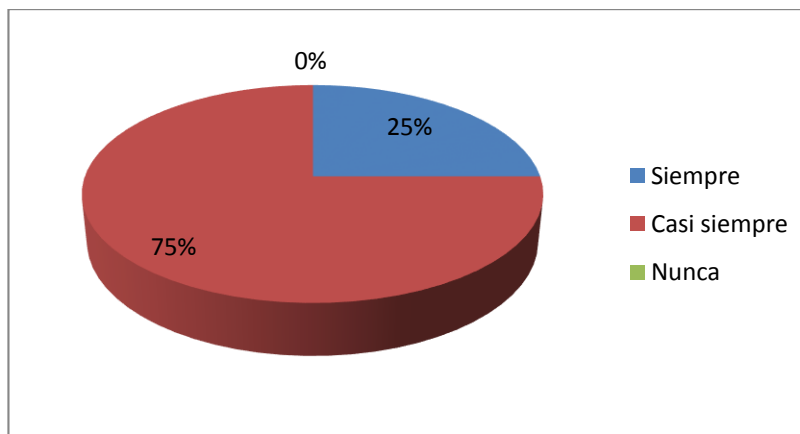
10) ¿La empresa da garantía en cuanto a la mercadería que vende?

**Tabla N° 16:** Garantía de la mercadería

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	25%
Casi siempre	3	75%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 22:** Garantía de la mercadería

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

Para el Personal Administrativo encuestado, considera que el 75% casi siempre la empresa da garantía en cuanto a la mercadería que vende, mientras que el 25% señala siempre.

### **Interpretación de Resultados**

“Palacio del Auto Exclusividad”, casi siempre da garantía en cuanto a los accesorios que se vende ya que se los entrega, instalados, funcionando y a satisfacción del cliente; una vez realizado esto, la empresa limita su garantía al buen uso y manejo de los mismos.

## 4.2 Encuesta aplicada a clientes de “Palacio del Auto Exclusividad”

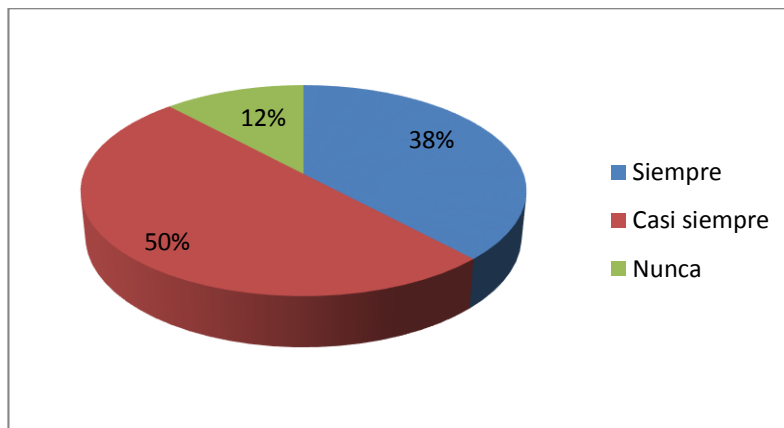
1) ¿Con que frecuencia compra en esta empresa?

**Tabla N° 17:** Frecuencia de las compras

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	102	38%
Casi siempre	134	50%
Nunca	32	12%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 23:** Frecuencia de las compras

**Elaborado por:** Diana Peña

### Análisis de Resultados

De los clientes encuestados, el 50% manifiesta casi siempre compra en ésta empresa, el 38% considera que siempre, y mientras el 12% nunca.

### Interpretación de Resultados

La mayoría de clientes casi siempre compran en ésta empresa lo cual evidencia que, “Palacio del Auto Exclusividad”, cuenta con la preferencia de los clientes que gusta de personalizar sus vehículos a través de accesorios.



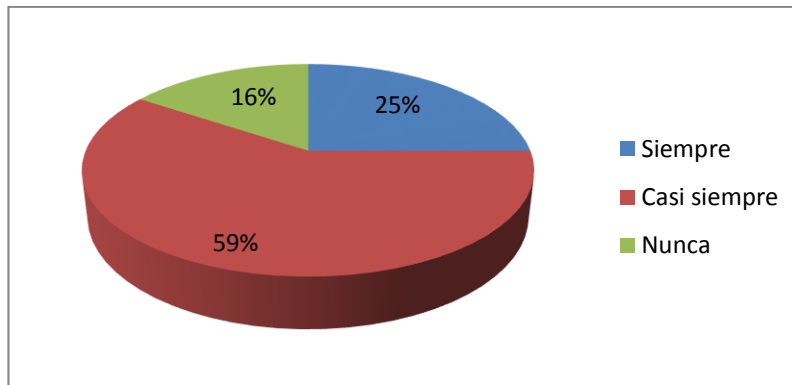
2) ¿Con qué frecuencia le han entregado su pedido a tiempo?

**Tabla N° 18:** Frecuencia del Pedido

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	67	25%
Casi siempre	159	59%
Nunca	42	16%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 24:** Frecuencia del Pedido

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De los clientes encuestados, el 59% manifiesta que casi siempre le han entregado su pedido a tiempo mientras que el 25% señala que siempre, el 16% nunca.

### **Interpretación de Resultados**

Los resultados evidencian insatisfacción en el cliente, quien no recibe a tiempo su pedido porque la empresa no tiene una Cadena de Proveedores que les abastezca en tiempo, cantidades y precios que el cliente solicita.

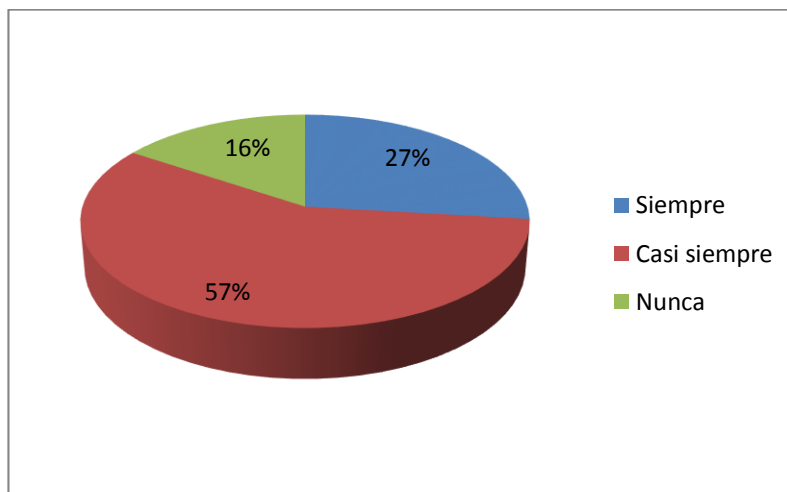
3) ¿Con qué frecuencia encuentra lo que ud. necesita en esta empresa?

**Tabla N° 19:** Encuentra lo que necesita

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	72	27%
Casi siempre	154	57%
Nunca	42	16%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 25:** Encuentra lo que necesita

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De los clientes encuestados, señala que el 57% casi siempre encuentran lo que necesitan en esta empresa, mientras que un 27% siempre y el 16% nunca.

### **Interpretación de Resultados**

De acuerdo al criterio de los clientes, casi siempre encuentran lo que necesitan, evidenciándose por lo tanto, la falta de stock de mercadería para satisfacer sus necesidades, por tal razón han tenido que acudir a otros lugares para realizar sus compras.

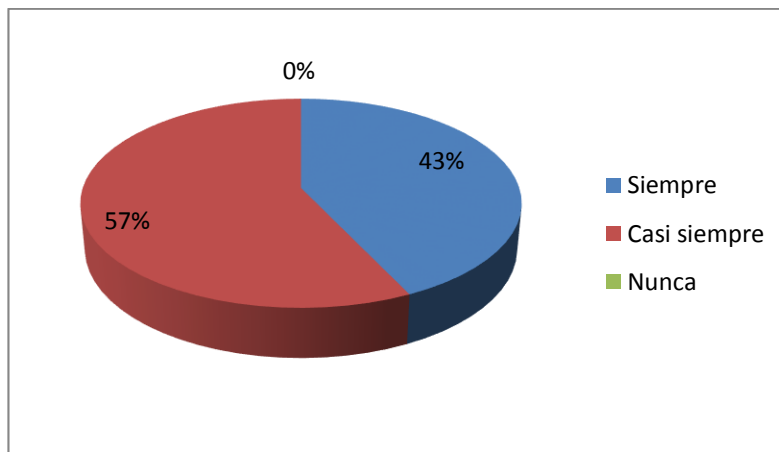
4) ¿Considera ud. que la mercadería que se vende de calidad?

**Tabla N° 20:** Mercadería de calidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	115	43%
Casi siempre	153	57%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 26:** Mercadería de calidad

**Elaborado por:** Diana Peña

### Análisis de Resultados

De los clientes encuestados, considera un 57% siempre la mercadería que vende es de calidad, mientras que el 43% señala que casi siempre.

### Interpretación de Resultados

La mercadería casi siempre es de calidad de acuerdo al criterio de los clientes por esta razón es que la primera opción de compras es “Palacio del Auto Exclusividad”.

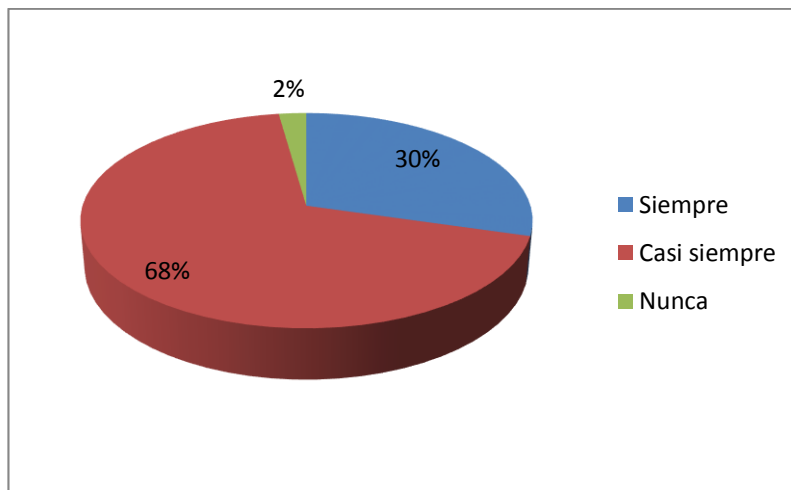
5) ¿Considera ud. que el producto que compra satisface las necesidades?

**Tabla N° 21:** Satisface las necesidades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	79	30%
Casi siempre	183	68%
Nunca	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 27:** Satisface las necesidades

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De los clientes encuestados, considera que el 68% casi siempre el producto que compra satisface las necesidades, mientras que el 30% siempre y el 2% nunca.

### **Interpretación de Resultados**

Casi siempre los productos que expende “Palacio del Auto Exclusividad” satisface las necesidades de los clientes, ya que esta empresa a veces no dispone de lo que el cliente requiere, por tal razón van a otra empresa para comprar lo necesario.

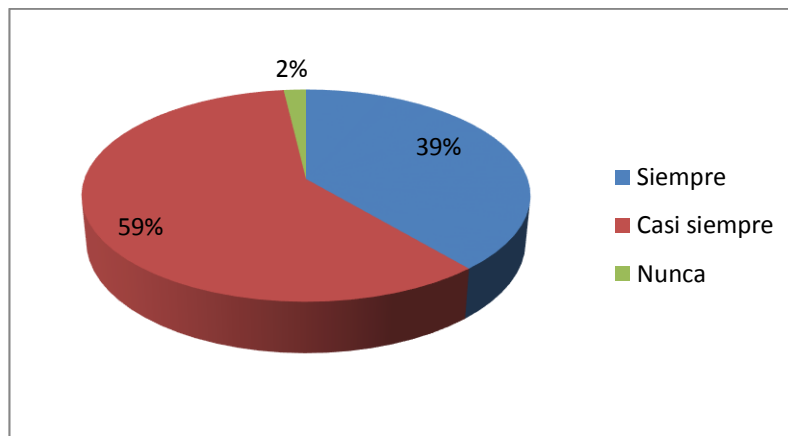
6) ¿De acuerdo a su criterio existe variedad y calidad en la mercadería?

**Tabla N° 22:** Variedad y calidad

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	104	39%
Casi siempre	159	59%
Nunca	5	2%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Diana Peña



**Gráfico N° 28 :** Variedad y calidad

Elaborado por: Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De los clientes encuestados, manifiesta que el 59% casi siempre existe variedad y calidad en la mercadería, mientras que el 39% siempre, y un 2% nunca.

### **Interpretación de Resultados**

De acuerdo al criterio de los clientes de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”, casi siempre existe variedad y calidad en la mercadería, por tal razón muchos de ellos, que van a averiguar por accesorios, terminan yéndose a otro lugar, razón por la cual, existe disminución en ventas y baja rentabilidad. Además se debe tomar en cuenta que los accesorios para personalizar automóviles tienen precios elevados por esta razón es necesario que exista de diversidad de productos tanto en precio como en calidad para que esté al alcance de todo bolsillo.

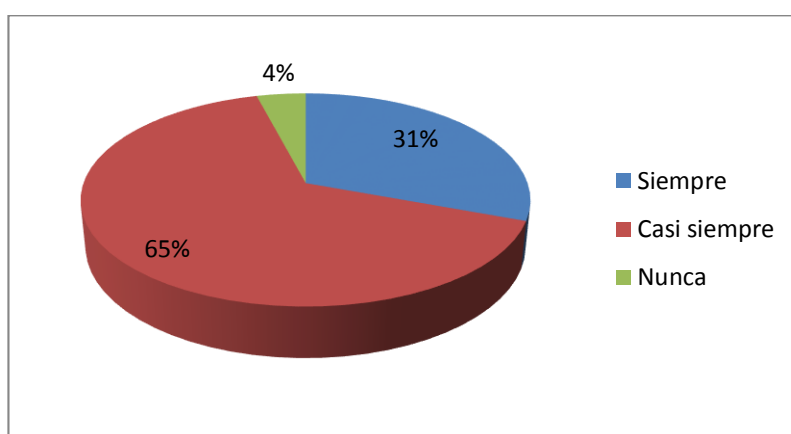
7) ¿Considera ud. que esta empresa, dispone de mercadería con más variedad y cantidad que la competencia?

**Tabla N° 23:** Variedad y cantidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	82	31%
Casi siempre	175	65%
Nunca	11	4%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 29:** Variedad y cantidad

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De los clientes encuestados, el 65% señala que casi siempre dispone de mercadería con más variedad y cantidad que la competencia, mientras que un 31% siempre, y el 4% nunca.

### **Interpretación de Resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de clientes considera que la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”, casi siempre dispone de mercadería con más variedad y cantidad que la competencia, de ahí que siempre lo toman como la primera opción para comprar accesorios.

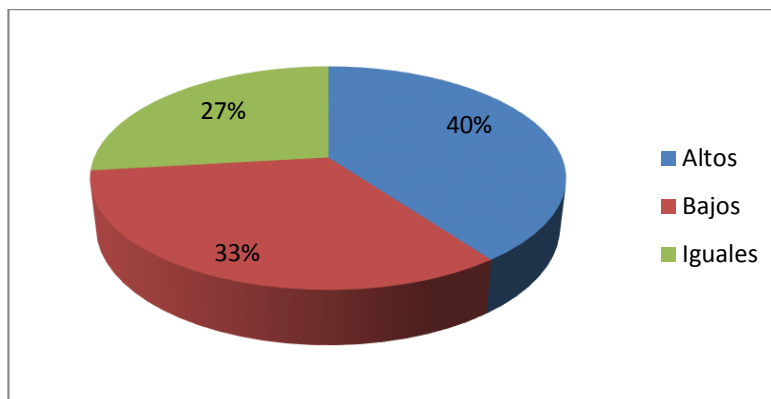
## 8) ¿Los precios son?

**Tabla N° 24:** Precios

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Altos	107	40%
Bajos	89	33%
Iguals	72	27%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 30:** Precios

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De los clientes encuestados, un 40% señala que los precios son altos, mientras que el 33% bajos en tanto que el 27% dice que son iguales.

### **Interpretación de Resultados**

Los accesorios para personalizar vehículos tienen costos elevados, así lo manifiestan los clientes del “Palacio del Auto Exclusividad”. Los accesorios son una gama de productos que permanentemente se van innovando, cambiando y deben estar contemporáneos a las tendencias actuales, razón por la cual muchos accesorios son únicos así como el precio.

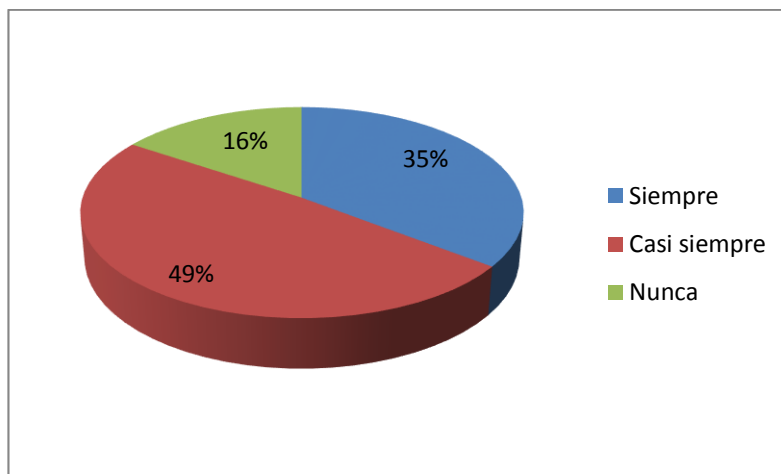
9) ¿La empresa da garantía en cuanto a la mercadería?

**Tabla N° 25:** Garantía

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	95	35%
Casi siempre	131	49%
Nunca	42	16%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 31:** Garantía

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De los clientes encuestados, manifiesta que el 49% casi siempre la empresa da garantía en cuanto a la mercadería, mientras que el 35% siempre, y el 16% nunca.

### **Interpretación de Resultados**

Casi siempre la empresa da garantía de los productos que expende ya que al ser accesorios únicos para personalizar el automóvil, muchas veces son de materiales nuevos y delicados, y depende sobre todo, del trato que el cliente de al accesorio que compra.



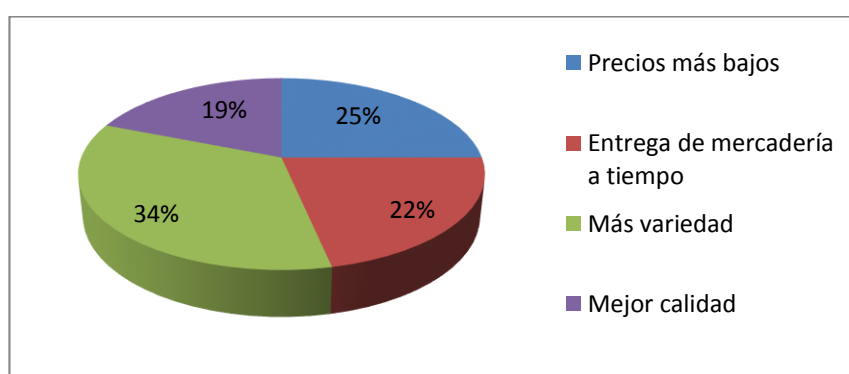
10) ¿Qué aspectos considera ud. necesarios implementar para mejorar la atención al cliente?

**Tabla N° 26:** Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios más bajos	67	25%
Entrega de mercadería a tiempo	58	22%
Más variedad	92	34%
Mejor calidad	51	19%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Clientes

**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 32:** Atención al cliente

**Elaborado por:** Diana Peña

### **Análisis de Resultados**

De los clientes encuestados consideran que el 34% encuentran más variedad en la empresa ya que son aspectos necesarios para implementar y mejorar la atención al cliente; mientras que el 25% considera que tiene precios más bajos, el 22% entrega de mercadería a tiempo, y el 19% manifiesta que es de mejor calidad.

### **Interpretación de Resultados**

Los aspectos que la mayoría de clientes considera necesarios para mejorar la atención es tener más variedad de accesorios para personalizar el automóvil así como bajar los precios que son más altos que la competencia.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

#### Planteamiento de Hipótesis

##### a) Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>:** La gestión de la Cadena de Proveedores **NO** mejorará la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”

**H<sub>1</sub>:** La gestión de la Cadena de Proveedores **SI** mejorará la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”

##### b) Modelo Matemático

Hipótesis nula H<sub>0</sub>= Respuestas observadas = Respuestas Esperadas

Hipótesis alternativa H<sub>1</sub>= Respuestas observadas ≠ Respuestas esperadas.

#### Nivel de significación

La probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa es de 5%, es decir, el nivel de confianza es del 95%.

#### Estadístico de prueba

Para la verificación de la hipótesis se toma la fórmula del Chi cuadrado, se utilizó la encuesta como técnica de investigación, escogiendo dos preguntas de cada una de las encuestas aplicadas tanto al Personal Administrativo como a los clientes de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.

Pregunta N°1: Personal Administrativo:

¿“Palacio del Auto Exclusividad” tiene definida una cadena de proveedores en la compra de mercadería ?

**Tabla N° 27: Variable Independiente. P. Administrativo**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	1	25%
Casi siempre	1	25%
Nunca	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Pregunta N°5: Personal Administrativo:

¿Considera ud. que el producto que vende satisface las necesidades del cliente?

**Tabla N° 28: Variable dependiente. P. Administrativo**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	1	25%
Casi siempre	3	75%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Pregunta N°2: Clientes de “Palacio del Auto Exclusividad”

¿Con qué frecuencia le han entregado su pedido a tiempo?

**Tabla N° 29: Variable Independiente. Clientes**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	67	25%
Casi siempre	159	59%
Nunca	42	16%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Pregunta N°5: Clientes de “Palacio del Auto Exclusividad”

¿Considera ud. que el producto que compra satisface las necesidades?

**Tabla N° 30: Variable Dependiente. Clientes**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	79	30%
Casi siempre	183	68%
Nunca	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

De las cuatro preguntas se obtuvo la siguiente tabla:

**Tabla N° 31: Respuestas Observadas**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Nunca</b>	<b>TOTAL</b>
Pregunta N°1: P. Administrativo	1	1	2	4
Pregunta N°5: P. Administrativo	1	3	0	4
Pregunta N°2: Clientes	67	159	42	268
Pregunta N°5: Clientes	79	183	6	268
<b>TOTAL:</b>	<b>148</b>	<b>346</b>	<b>50</b>	<b>544</b>

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 32: Respuestas esperadas**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Nunca</b>	<b>TOTAL</b>
Pregunta N°2: P. Administrativo	1,09	2,54	0,37	4
Pregunta N°5: P. Administrativo	1,09	2,54	0,37	4
Pregunta N°2: Clientes	72,91	170,46	24,63	268
Pregunta N°5: Clientes	72,91	170,46	24,63	268
<b>TOTAL:</b>	<b>148,00</b>	<b>346,00</b>	<b>50,00</b>	<b>544</b>

Fuente: Tabla N°31

Fórmula

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

$X^2$  = Valor a calcularse de Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Respuestas observadas de la investigación

E = Respuestas esperadas o calculadas

### Resolución de la fórmula

Tabla N° 33: Cálculo del chi cuadrado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
1	1,09	(0,09)	0,01	0,01
1	2,54	(1,54)	2,38	0,94
2	0,37	1,63	2,66	7,25
1	1,09	(0,09)	0,01	0,01
3	2,54	0,46	0,21	0,08
0	0,37	(0,37)	0,14	0,37
67	72,91	(5,91)	34,95	0,48
159	170,46	(11,46)	131,24	0,77
42	24,63	17,37	301,64	12,25
79	72,91	6,09	37,07	0,51
183	170,46	12,54	157,35	0,92
6	24,63	(18,63)	347,16	14,09
			<b>x<sup>2</sup>c</b>	<b>37,67</b>

Elaborado por: Diana Peña

### Regla de decisión

Si  $x^2c > x^2t$  rechazo H0 y acepto H1

## Grados de libertad

$$gl = (c-1) (h-1)$$

gl = grados de libertad

c = columnas de la tabla

r = renglones

$$gl = (3-1) (4-1)$$

$$gl = 2*3$$

$$gl = 6$$

Con un nivel de significación de 5% y 6 grado de libertad  $\chi^2_t = 12,592$

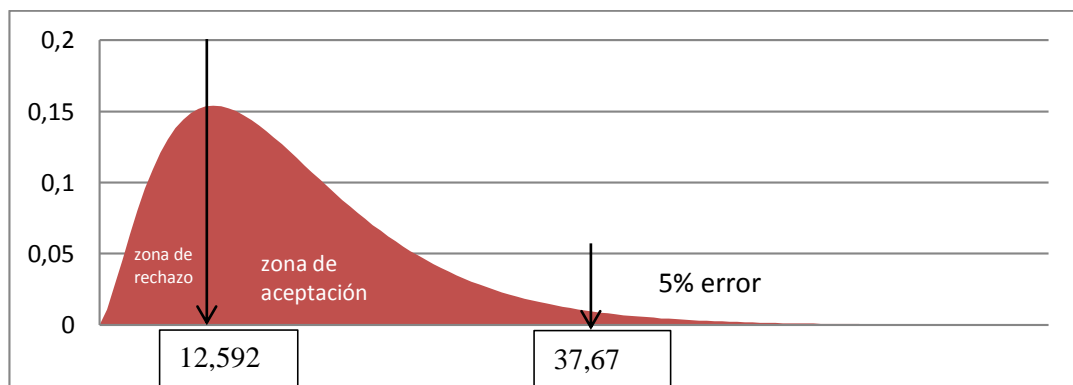


Gráfico N° 33: Diagrama de Gauss

Elaborado por: Diana Peña

El valor de  $\chi^2_c = 37,67 > \chi^2_t = 12,592$  y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se confirma que La gestión de la Cadena de Proveedores **SI** mejorará la Competitividad en la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

El proceso de la gestión de la Cadena de Proveedores del “Palacio del Auto Exclusividad” es propia ya que de acuerdo a las necesidades de abastecimiento el gerente propietario viaja a otras ciudades para la compra de mercadería, la misma que él se encarga de transportar; sobre todo los accesorios para personalizar el automóvil.

Las causas que afectan la Competitividad en “Palacio del Auto Exclusividad” son: no disponer de variedad y cantidad de mercadería de acuerdo a los requerimientos de los clientes, además, también afecta la falta de garantía sobre todo en la mercadería exclusiva ya que la empresa les entrega los accesorios instalados y comprobando su efectivo funcionamiento a satisfacción del cliente y no se responsabiliza del inadecuado uso.

Es necesario un diseño de gestión de la Cadena de Proveedores para que “Palacio del Auto Exclusividad”, ofrezca a sus clientes mercadería variada, en tiempo, cantidad, calidad y precio que permita mayor Competitividad y satisfacción al cliente.

#### **5.2 RECOMENDACIONES**

Diseñar una Cadena de Proveedores para “Palacio del Auto Exclusividad” a fin de que la empresa se provea de mercadería de calidad, asegurando el transporte seguro y cuidadoso a fin de evitar averías en la mercadería que imposibilita su

comercialización, así como para acortar la Cadena de Proveedores de la empresa para que los procesos de intermediación y compras sea de manera directa con los mayorista autorizados en el país.

Revisar los factores que hacen competencia, negociando con mayoristas de venta de accesorios para automóviles en el país, la provisión de mercadería y su correspondiente logística para ofrecer a los clientes variedad, cantidad, precio y sobre todo calidad en los accesorios para garantizar su adecuado funcionamiento e incrementar la satisfacción de los clientes y consecuentemente ser más competitiva en el mercado.

Gestionar la Cadena de Proveedores a diseñar en “Palacio del Auto Exclusividad”, a fin de adiestrar al personal administrativo en su adecuada planificación, control y dirección para lograr que la empresa sea más competitiva y logre los mejores resultados y objetivos que beneficien a la empresa.



## CAPÍTULO VI

### LA PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

**Tema**

Diseño de una gestión de la Cadena de Proveedores para incrementar la Competitividad y elevar la satisfacción al cliente en “Palacio del Auto Exclusividad” mediante el Modelo 4C’s.

**Institución ejecutora:** “Palacio del Auto Exclusividad”

**Beneficiarios:** Clientes Internos y Externos.

**Ubicación:** Av. Atahualpa y Psje. Las Carmelitas

**Tiempo estimado para la ejecución:** 3 meses

**Equipo técnico responsable:**

Tutor: Ing. Ramiro Cepeda

Investigadora: Diana Elizabeth Peña Acosta

**Costo:** \$1.530,00 que serán financiados por el Gerente Propietario de “Palacio del Auto Exclusividad”.

## **6.2 ANTECEDENTES**

Es importante contar con una gestión de la Cadena de Proveedores en “Palacio del Auto Exclusividad” para lograr mayor Competitividad e incrementar las ventas y consecuentemente la rentabilidad. De acuerdo a la investigación realizada, la Cadena de Proveedores que tiene la empresa es propia ya que el mismo gerente-propietario es el encargado de adquirir la mercadería viajando a diferentes ciudades del país, particularmente a Guayaquil para comprar accesorios novedosos, exclusivos , los mismos que son enviados a través de transporte público con los consecuentes riesgos de sufrir averías y daños irreparables ya que no se protege debidamente a la mercadería para garantizar al cliente el funcionamiento de la misma.

La falta de una gestión de la Cadena de Proveedores incide directamente en la Competitividad ya que existen muchas empresas que ofrecen los mismos productos con total garantía, a precio, cantidad, calidad y tiempos que el cliente solicita; por lo tanto, la empresa al no disponer de una Cadena de Proveedores se encuentra relegada y estancada en su crecimiento económico.

## **6.4 JUSTIFICACIÓN**

Debido a la inapropiada Cadena de Proveedores que tiene “Palacio del Auto Exclusividad”, es necesario diseñar una gestión de la Cadena de Proveedores que le permita ser más competitiva y satisfaga las necesidades del cliente.

Es importante ya que con el diseño de una Cadena de Proveedores para “Palacio del Auto Exclusividad”, se estaría gestionando también la logística con lo cual, la mercadería llegaría a la empresa con total seguridad y protección, de esta forma se estaría agregando garantía del producto que se vende con lo cual aumentaría la satisfacción al cliente.

Es de interés para el gerente-propietario de “Palacio del Auto Exclusividad” ya que no tendría que viajar a otras ciudades del país en busca de mercadería novedosa,

exclusiva, a precios bajos y en cantidades suficiente puesto que, las alianzas que realice, permitirán acceder a notificaciones de mercadería nueva, de temporada, a promociones y ofertas en cantidades que lo requiere con total garantía.

El impacto que se obtendrá de la presente propuesta será tener un stock de mercadería exclusiva, a precios muy atractivos, en cantidades que el cliente solicite y a tiempo; con total garantía, lo cual indudablemente logrará mayor Competitividad, incrementando en ventas, elevando la rentabilidad y la satisfacción al cliente que siempre elegirá al “Palacio del Auto Exclusividad” su accesorio para personalizar su automóvil.

## **6.5 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar una gestión de la Cadena de Proveedores para incrementar la Competitividad y elevar la satisfacción al cliente en “Palacio del Auto Exclusividad”.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el proceso actual de la Cadena de Proveedores de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad”.
- Establecer la estructura de la Cadena de Proveedores.
- Diseñar las fases del proceso de la Cadena de Proveedores .
- Aplicar y Ejecutar el diseño de la Cadena de Proveedores.

## **6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Esta propuesta es factible de realización por las siguientes razones:

### **Factibilidad Organizativa**

“Palacio del Auto Exclusividad” cuenta con una estructura orgánica definida, a fin de lograr el fortalecimiento empresarial en busca de la satisfacción al cliente.

Dentro de esta estructura orgánica se encuentran la Sección de Compras orientado hacia una gestión eficaz adquisición de mercadería.

### **Factibilidad Administrativa**

“Palacio del Auto Exclusividad” cuenta con el recurso humano necesario para el diseño de una Cadena de Proveedores para ser competitivos y mejorar la satisfacción al cliente implementado mecanismos de coordinación para reducir la cadena de compra de accesorios dentro y fuera del país.

### **Factibilidad Ambiental**

“Palacio del Auto Exclusividad” cuenta con los permisos municipales de uso y ocupación del suelo que certifican la responsabilidad y respeto al medio ambiente para mantenerlo sano y libre de contaminación; por lo tanto, la presente propuesta no afectará al medio ambiente.

## **6.7 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICO**

### **La Cadena de Proveedores**

Una Cadena de Proveedores es una red de medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores. Zavala, K. (2013).

Una Cadena de Proveedores consta de tres partes: los proveedores, la fabricación y la distribución.

Los proveedores se concentran en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación. Sánchez, G. (2012); por lo tanto constituyen el primer eslabón dentro de la Cadena de Proveedores, además es muy importante, ya que de este primer paso, depende la calidad del producto terminado.

La Fabricación transforma estas materias primas en productos terminados y la Distribución se asegura de que los productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes. Sangster, A. (2012)

### **Objetivo estratégico en la Cadena de Proveedores**

- Mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.
- Incremento de los niveles de servicio a los clientes.
- Implementación de acciones que conlleven a una mejor administración de las operaciones y a un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la Cadena de Proveedores. Poma, C. (s.f)

### **La Competitividad**

La Competitividad de las organizaciones es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de diseñar, elaborar y comercializar productos en forma eficiente, haciendo que éstos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de integración de las cadenas de proveedores que permitan lograr la sustentabilidad a largo plazo de sus miembros. Cobas-Flores, E. (2008).

Actualmente, cuando hablamos de competencia, no quiere decir que ésta es entre empresas sino más bien se refiere a la eficiencia de las cadenas de proveedores que

tengan sin importar el tamaño de la empresa, transformando de esta forma el concepto de Cadena de Proveedores.

Toda empresa, cualquiera que sea su rama productiva o comercial requiere adoptar de estrategias para competir y penetrar en mercados con el fin de extender su comercio para lo cual incorpora estrategias de negocios que forman parte de las cadenas de proveedores para coordinar su funcionamiento; entre las más destacadas se encuentran:

**Desarrollo de proveedores:** Esta estrategia consiste en apoyar e invertir en sus proveedores estableciendo alianzas a largo plazo a fin de lograr un producto de mejor calidad, dando lugar a establecer una relación ganar-ganar.

En el Ecuador, existen escasos de proveedores nacionales en las ramas productivas y comerciales; razón por la cual es necesario importar para cubrir la deficiencia productos confiables y de calidad. De acuerdo con la nueva política pública y diseño de la matriz productiva, los proveedores apuntan a producir para sustituir para importaciones, ante la imposibilidad que generó la medida para el ingreso de los bienes terminados o materias primas importadas. Esta situación generó que los empresarios se comprometan a comprar a más proveedores locales o incrementar la producción nacional y desarrollar proveedores nacionales para asegurar la permanencia de organizaciones nacionales e internacionales, la atracción de nuevas para lograr no sólo la generación de empleo sino el incremento de la Competitividad del país, donde pocos ítems son 100% nacionales.

Esta es una constante a nivel mundial. Muchos artículos que se producen en determinado país dependen de materias primas importadas. Ecuador no se queda fuera, ya que todo depende de los procesos de globalización. Por ejemplo, en el caso de la línea automotriz, la materia prima es importada, pero ciertos accesorios se los puede producir aquí como es el caso del tapizado. [revistalideres.ec](http://revistalideres.ec).

**Subcontratación:** Es un estrategia de negocios muy importante para cualquier organización ya que le permite, establecer alianzas en procesos productivos para los cuales no tiene capacidad con el objeto de reforzar los necesarios y en los cuales si tiene amplia operatividad, asegurando sustentabilidad y fuentes de trabajo a largo plazo.

**Inventario Administrado por el Proveedor:** Bajo este proceso, el inventario de una compañía es administrado por el proveedor que se ocupará de mantener el nivel necesario, tenerlo en orden y asumir la responsabilidad de tener el abasto suficiente.

El proveedor debe contar con lo que se llama "llave abierta", lo que significa que tiene acceso a los almacenes e información de su cliente para mantener el nivel óptimo de inventarios. Esta relación se basa en una confianza mutua que se gana a través del tiempo Mata, F. y otros (2008)

Bajo este enfoque la rotación de inventarios se mejora drásticamente, al mismo tiempo que el nivel de servicio al cliente, de esta manera se logra una reducción en los costos de operación y ambos, cliente y proveedor, se benefician, mejorando la Competitividad de ambas organizaciones.

Para impactar en las cadenas de proveedores, estas estrategias de negocio requieren de una transformación fundamental que puede ser complementada por el modelo de las 4Cs.

### **MODELO 4C's**

Según Cobas-Flores, E. (2008) este modelo está conformado por los conceptos de confianza, compromiso, comunicación y colaboración.

**La confianza** debe existir entre los miembros de la cadena y se gana con las acciones a través del tiempo. Debe haber conciencia de lo que significa que se pierda esa confianza y el impacto que puede tener en la relación. Por ejemplo, en la

cultura latinoamericana en ocasiones no se le da el valor adecuado, ya que las organizaciones cambian de proveedor en busca de un menor costo, lo cual genera detrimento en las alianzas a largo plazo. Mata, F. y otros (2008).

**El compromiso** se genera cuando un proveedor dentro de una cadena se responsabiliza a cumplir con los factores básicos de Competitividad como son entregar un producto de cierta calidad, en determinado tiempo, y a un costo preestablecido. Es imperativo cumplir el compromiso o de lo contrario la productividad y la Competitividad de la cadena se ven afectadas negativamente. Cobas-Flores, E. (2008).

**La comunicación** es fundamental para que cada eslabón de la cadena tenga conocimiento de lo que sucede a través de ella, evitando así el “efecto látigo”. Dado que la demanda del consumidor pocas veces es estable, las organizaciones deben pronosticar la demanda para desplegar adecuadamente los inventarios y otros recursos a través de la cadena. Cobas-Flores, E. (2008).

**La colaboración** es necesaria para facilitar el proceso de comunicación, incrementar la confianza y llevar a cabo los compromisos de cada uno de los actores de la Cadena de Proveedores. La colaboración facilita la alineación de los objetivos individuales a los objetivos globales de la cadena, así como la toma de decisiones efectiva, logrando acuerdos y beneficios para todos los miembros de la misma no sólo en cuestiones monetarias, sino en términos de posición competitiva.

### **Transformación de la Cadena**

Conjuntamente al modelo de las 4Cs, y para lograr el éxito en la integración de las cadenas, es necesario elementos base como la administración, el capital humano y el tecnológico.

Para establecer efectivamente los elementos administrativos se debe realizar un cambio en las organizaciones de un enfoque de funciones hacia uno orientado a



procesos, esto requiere una transformación cultural dentro de las organizaciones, lo cual es fundamental para la Competitividad de las cadenas.

Una Cadena de Proveedores administrada con un enfoque basado en procesos permite a todos los miembros concentrarse en otorgar valor al cliente y exceder sus expectativas.

Es vital para la Competitividad de las cadenas el elemento de capital humano, cuya administración debe centrarse en mejorar la contribución productiva del individuo y, simultáneamente, alinear los intereses personales con los de las organizaciones, logrando incrementar la calidad de vida y el bienestar social.

Bajo un entorno de Competitividad internacional, la gestión eficiente de la Cadena de Proveedores requiere de los elementos tecnológicos que facilitan la comunicación y la administración logística de todos los flujos (materiales, información, financieros y de ideas), además de la integración de todas las funciones, procesos y organizaciones involucradas.

## 6.7 MODELO OPERATIVO

Tabla N° 34: Modelo Operativo

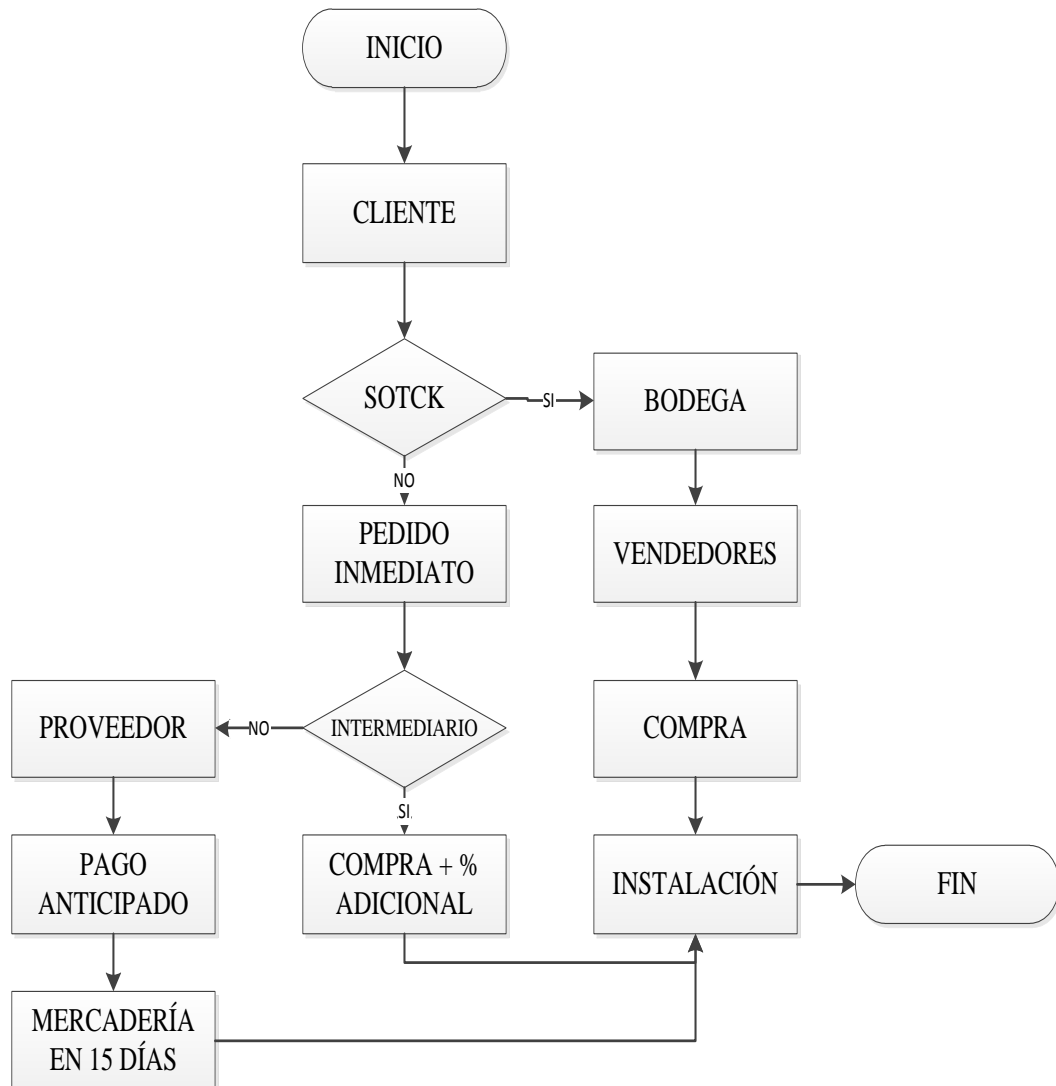
No	FASES	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	EVALUACIÓN	COSTOS
<b>FASE 1</b>	Diagnosticar el proceso de la Cadena de Proveedores actual	Elaborar un flujograma del proceso actual	Que se identifique la secuencia del proceso actual de la Cadena de Proveedores	Taller de diagnóstico	Flujograma	1 día	Investigadora Gerente	Flujograma proceso actual de atención al cliente	\$10,00
<b>FASE 2</b>	Establecer la estructura organizacional actual	Fijar estrategias para la toma de decisiones	Que las compras se realicen acorde a las necesidades de la empresa para ser más competitiva	Reuniones de trabajo	Lluvia de ideas Análisis crítico del entorno	2 días	Investigadora Gerente	Organigrama estructural de “Palacio del Auto Exclusividad”	\$10,00
<b>FASE 3</b>	Diseñar las fases del proceso de la Cadena de Proveedores para “Palacio del Auto Exclusividad”	Determinar el proceso de la Cadena de Proveedores	Que se conozca el proceso a seguir para la adquisición de mercadería	Reuniones para conocer y sociabilizar el proceso de la Cadena de Proveedores	Flujograma	5 días	Investigadora Gerente Personal Administrativo	Cadena de Proveedores de “Palacio del Auto Exclusividad”	\$10,00
<b>FASE 4</b>	Gestión de la Cadena de Proveedores mediante el Modelo 4C's	Mantener stock suficiente en forma permanente	Que se establezca alianzas a largo plazo con proveedor	Reuniones de trabajo	Programa SAP de Inventarios	5 días	Investigadora Gerente Jefe zona comercial Grupo Gerardo Ortiz	Flujograma inventario administrado por el Proveedor	\$1.500,00

Elaborado por: Diana Peña

# DESARROLLO DE LA PROPUESTA

## FASE 1

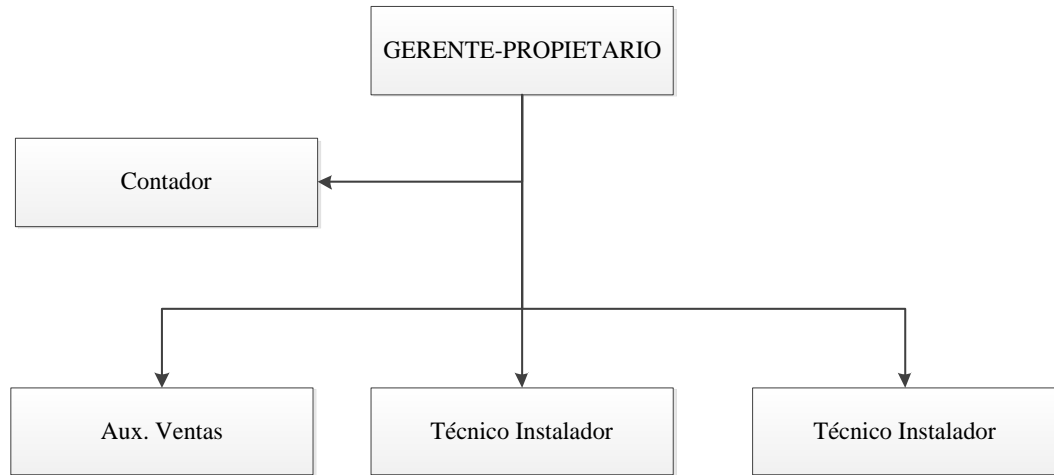
### Diagnosticar el proceso de la Cadena de Proveedores actual



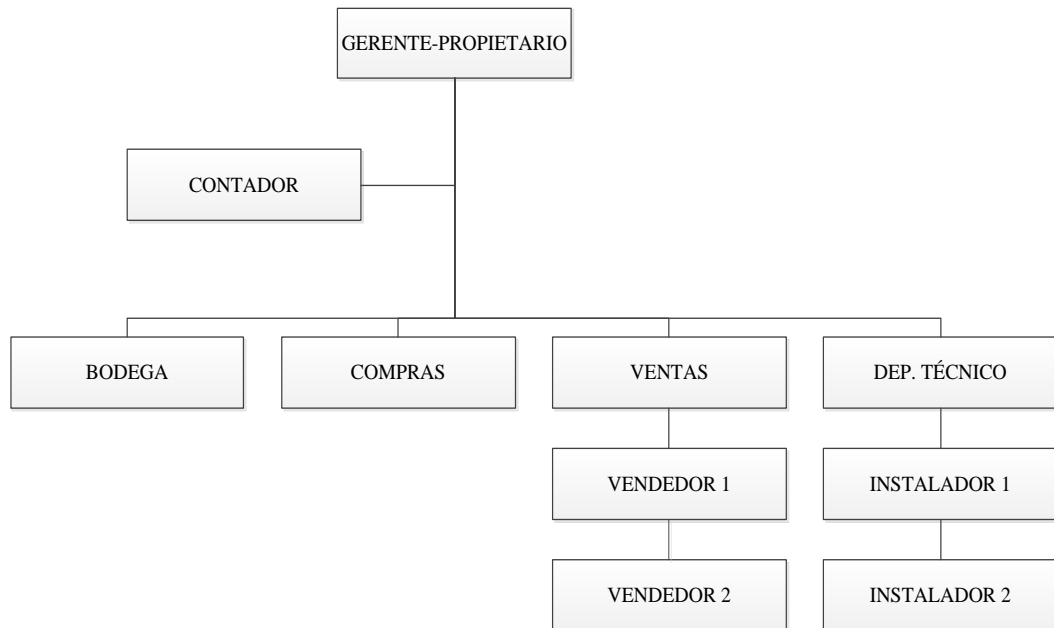
**Gráfico N° 34:** Proceso actual de la Cadena de Proveedores  
**Elaborado por:** Diana Peña

## FASE 2

### Establecer la Estructura Organizacional de “Palacio del Auto Exclusividad”



**Gráfico N° 35:** Estructura organizacional actual  
**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 36:** Estructura organizacional propuesto  
**Elaborado por:** Diana Peña

## **“Palacio del Auto Exclusividad”**

La empresa “Palacio del Auto Exclusividad” inició sus actividades en el año 1997 por lo cual ya cuenta con 18 años de presencia y trayectoria en el mercado local.

Desde el inicio de sus actividades, se especializó en la venta e instalación de accesorios para automóviles, comercialización de forros de asientos, alarmas, tapizados de carros, radios, palancas y demás artículos para el automóvil.

Con el transcurso de los años se han ido incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Se cuenta con la participación de un excelente grupo humano el cual se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en el ámbito de los accesorios para automóviles.

### **Objetivos Institucionales**

Cubrir la demanda de accesorios exclusivos para satisfacer al cliente en la personalización de automóviles, asegurando una entrega a tiempo y oportuno, agregando asesoramiento, soporte técnico y su posterior servicio post-venta.

### **Misión**

“Palacio de Auto Exclusividad” es una empresa comercializadora, competitiva con la satisfacción del cliente. Disponemos de una amplia gama de accesorios de calidad y a precios competitivos para satisfacer sugerencias de nuestros clientes acompañada de una actitud y buen servicio.

### **Visión**

Ser una empresa líder en el centro del país en la venta de accesorios para personalizar automóviles satisfaciendo las necesidades del cliente.

## **Valores Institucionales**

### **Responsabilidad**

Cuando se inicia una empresa se adquieren un sinnúmero de responsabilidades, tanto de índole personal como de índole social; la responsabilidad es entender que se deben respetar una serie de lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.

### **Disciplina**

Es la carta de presentación de nuestra empresa; ser disciplinado en los negocios significa cosas esenciales como la puntualidad, seguir un plan trazado a conciencia, ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, separar las cosas personales de los de la empresa, respetar los recursos del negocio como tal, y en general, tener la convicción de terminar y no dejar a medias las cosas que sean importantes para la propia formación de un proyecto exitoso.

### **Aprendizaje**

Un buen empresario tiene claro que todos los días se aprende algo, además de tener la motivación empresarial, algo muy importante es el tener claro que la preparación mediante el aprendizaje de todas las técnicas y recursos necesarios para el buen manejo de un negocio, son esenciales para la gente de negocios de hoy. Para poder evolucionar con nuestras ideas de negocios se requiere de aprender cosas que no sabemos y en el mundo empresarial actual, el que no evoluciona está destinado a la desaparición, por lo que solo queda prepararse y aprender cosas nuevas cada día.

### **Perseverancia**

La perseverancia en un empresario significa logros, quien esté dispuesto a tener negocios productivos, necesariamente requiere de levantarse y luchar todos los días

en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar, esto aunado a una motivación empresarial a toda prueba; Darse por vencido o tener pensamientos negativos suelen ser factores que pueden inundar la mente del empresario todos los días, habrá que luchar incesantemente contra estos pensamientos para no dejarse vencer.

### **Respeto**

Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes.

Cumplimos integral y cabalmente con la normatividad.

Cuidamos y preservamos el medio ambiente.

### **Transparencia**

Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos.

Comunicamos de forma veraz y completa las actuaciones de la empresa.

Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas.

### **Excelencia en la gestión**

Somos mejores todos los días, trabajamos en equipo y aplicamos el mejoramiento continuo, comparándonos con los mejores y adoptando las mejores prácticas.

Medimos los procesos y mejoramos la gestión con indicadores objetivos.

Cumplimos las metas para satisfacción de nuestros usuarios.

### FASE 3

Diseñar las fases del proceso de la Cadena de Proveedores para “Palacio del Auto Exclusividad”

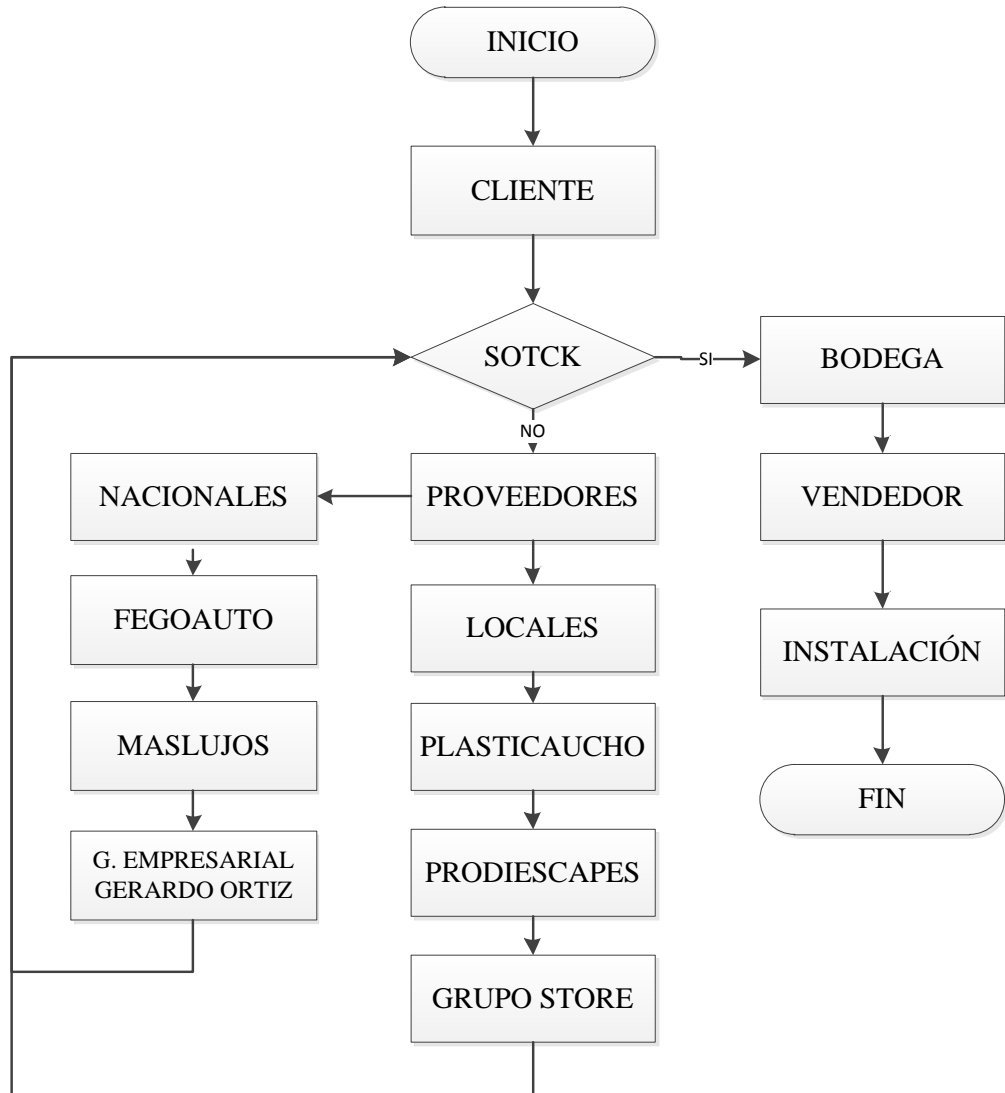


Gráfico N° 37: Cadena de Proveedores  
Elaborado por: Diana Peña



## **FASE 4**

### **Gestión de la Cadena de Proveedores**

La Cadena de Proveedores es el conjunto de etapas conjuntados hacia una misma finalidad que es la de llevar los productos, bienes y servicios al consumidor final con total diligencia. El propósito principal de la gestión de esta cadena es coordinar y mejorar estas etapas para lograr el éxito para el cual se ha diseñado, incluyendo no solo a proveedores y cliente sino además a intermediarios y empresas de servicio logísticos con el propósito de identificar puntos críticos a fin de reajustarlos a tiempo y evitar contratiempos con el cliente a agregue costo al producto, disminuya calidad y aumente el tiempo en la entrega de la mercadería.

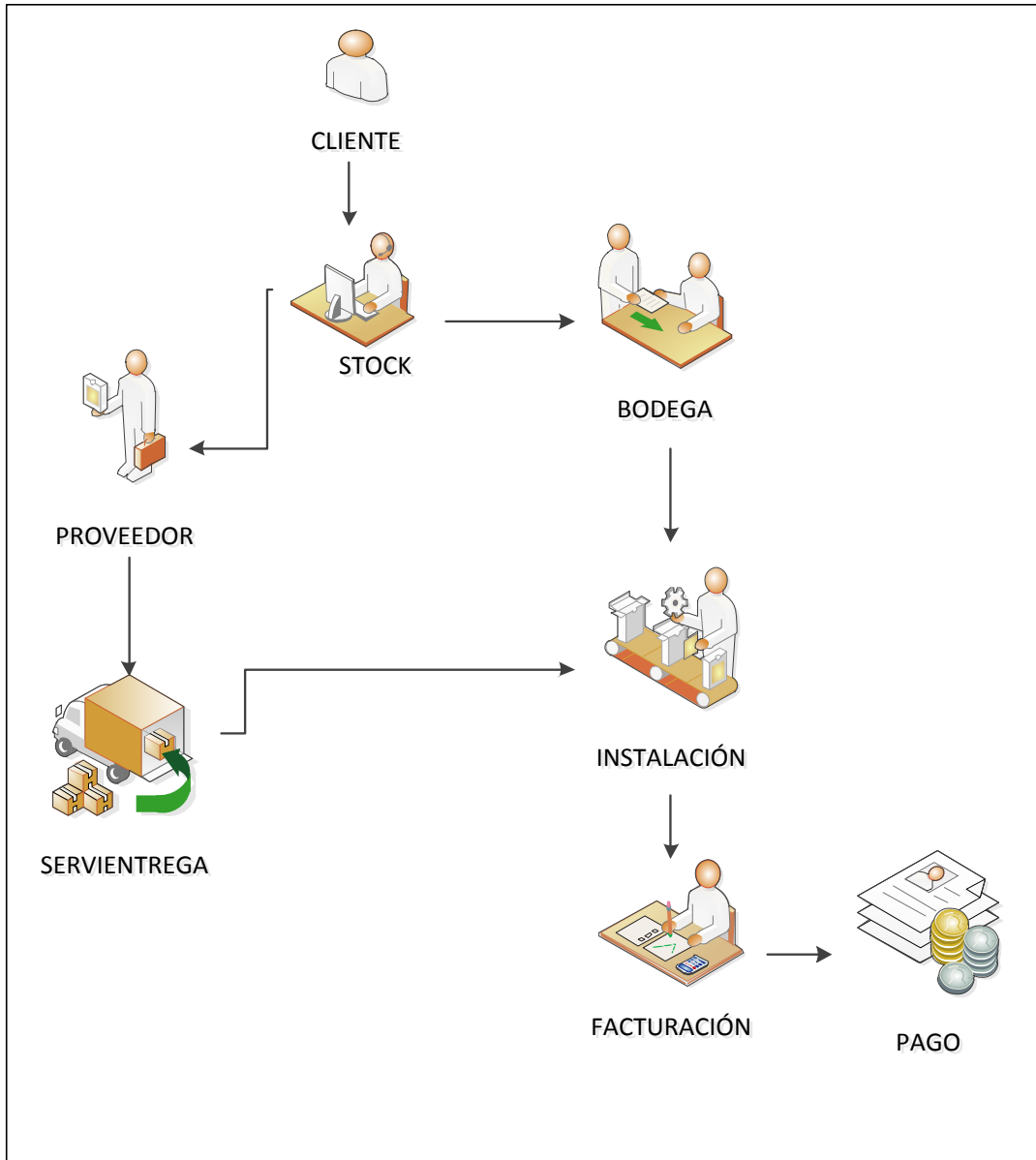
Actualmente, la logística juega un papel muy importante, y no termina con la entrega y consumo de los productos ya que existen flujos que van de regreso, es decir del mercado hacia las fábricas como es el caso del reciclaje en las empresas automotrices.

### **La Competitividad**

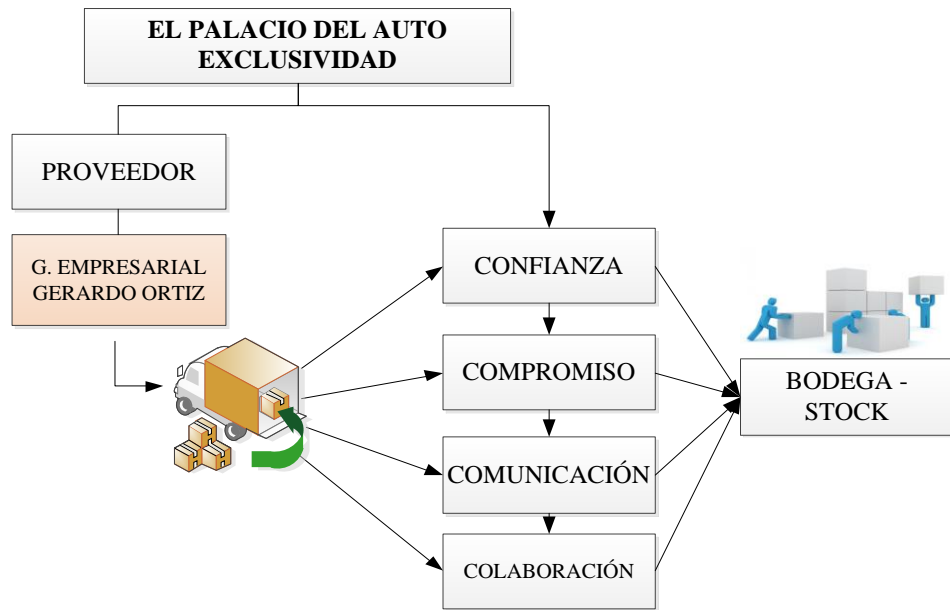
Administrar con eficiencia y eficacia la Cadena de Proveedores de “Palacio del Auto Exclusividad” es de vital importancia ya que afecta criterios básicos de Competitividad como: el costo, calidad requerida, exigida por el cliente y tiempo de entrega del producto.

Anteriormente al enfoque hacia las cadenas de proveedores, se decía que una organización podía satisfacer dos de los tres criterios básicos de Competitividad, es decir, si el cliente lo quiere rápido y con calidad el costo es alto, si lo quiere a bajo costo y con calidad, lleva mucho tiempo elaborarlo, y si lo quiere rápido y a bajo costo no se garantiza la calidad. La integración de la Cadena de Proveedores permite cumplir no sólo con estos tres criterios básicos sino con otros como la innovación, seguridad, flexibilidad, precisión, accesibilidad, visibilidad y confiabilidad, siendo estos factores claves de la Competitividad internacional. Mata, F. y otros (2008).

En el mundo globalizado y tecnológico en el cual nos encontramos, es necesario hacer las cosas extraordinariamente bien y rápido aprovechando las diversas herramientas comunicativas que se manejan en el mundo de los negocios.



**Gráfico N° 38:** Gestión de la Cadena de Proveedores  
**Elaborado por:** Diana Peña



**Gráfico N° 39:** Estrategia de negocios  
**Elaborado por:** Diana Peña

Como estrategia de negocios, se ha establecido una alianza a largo plazo con el Grupo Empresarial Gerardo Ortiz, de la ciudad de Cuenca con el propósito de que administre el inventario de la línea de autolujos exclusivos, quien se ocupará de mantener el nivel necesario de stock suficiente, tenerlo en orden.

El proveedor, tendrá acceso al inventario de “Palacio del Auto Exclusividad” a través del sistema de inventarios SAP que administra el Grupo Empresarial Gerardo Ortiz, con el objeto de mantener una rotación de inventarios permanente, exclusiva y de calidad, reduciendo costos de operación lo cual mejorará la Competitividad de ambas organizaciones, ya que “Palacio del Auto Exclusividad” siempre tendrá artículos novedosos, en la cantidad, calidad y precio para satisfacer al cliente.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN

La administración de la presente propuesta estará a cargo del jefe de Compras de la empresa “Palacio del Auto Exclusividad” con la coordinación del Jefe de la Oficina Comercial de la Zona Central del País del Grupo Empresarial Gerardo Ortiz para una mejor ejecución y posterior evaluación de la mejora de la Competitividad y satisfacción al cliente.

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla N° 35: Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente
2. ¿Por qué evaluar?	Para medir la eficacia proceso de gestión de la Cadena de Proveedores
3. ¿Para qué evaluar?	Porque es necesario ser establecer estrategias para ser más competitivo
4. ¿Qué evaluar?	Proceso de gestión de proveedores mediante el modelo 4C's
5. ¿Quién evalúa?	Gerente
6. ¿Cuándo evaluar?	Diciembre 2015
7. ¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones.
8. ¿Con que evaluar?	A través del reporte de compras y ventas.

Elaborado por: Diana Peña

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. .A. *Logística moderna y la competitivid empresarial* . La Habana, 2001.
- Acosta, J. y otros. *La calidad en el servicio otorgado por parte del personal de barra de NUTRISA*. Educativo, México D.F.: Instituto Politécnico Nacional, 2009.
- Arévalos, L. «Sistema de Distribución de la Cadena de Suministro.» 2011. <http://lcik2011.blogspot.com/2011/11/sistema-de-distribucion-en-la-cadena-de.html> (último acceso: 1 de Mayo de 2015).
- Barber, C. *Fundamento Epistemológico de la Adminsitración*. Atlanta: cnnexpansión, 2011.
- . *La Competitividad, una forma de éxito en la vida* . 01 de 2013. <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/10/06/la-Competitividad-una-forma-de-exito-en-la-vida/>.
- Becerra, C. y otros. «Competitividad Empresarial.» *SlideShare*). 2011. <http://es.slideshare.net/luob123/Competitividad-empresarialchi>.
- Bória, S. y otros. *Métodos de trabajo aplicados a las Ciencias Sociales*. Barcelona: Gráficas Rey, 2006.
- Bracker, J. *Desarrollo Histórico del Concepto de Estrategias Administrativas*. Academy Managment Review, 2010.
- Cespón, R. A. *Administración de la Cadena de Suministr. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial*. Honduras: UNITE, 2003.
- CHOPRAS, S y otros. *Administracion de la Cadena de Suministros*. Mexico: PEARSON educativa, 2008.
- CNE. «Censo Nacional Económico.» *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. 2010. [ttp://www.inec.gob.ec/cenec/index](http://www.inec.gob.ec/cenec/index) (último acceso: 16 de Enero de 2015).
- Cobas-Flores, E. «Cómo administrar la cadena de Suministro.» *La integración de la cadena es la clave del éxito de las empresas competitivas*. 2008. <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/actualidad/2008/03/26/como-administrar-la-cadena-de-suministro> (último acceso: 8 de Mayo de 2015).

- Cruz, D. y otros. *Innovación y Competitividad en las MiPymes y Pymes Manufacturas*. México: UAEH, 2010.
- D'Andrea, Huete. *Administración de Servicios "Estrategias de Marketing operaciones"*. México: PEARSON EDUCATION, 2004.
- Deloitte. *Ecuador Competitivo 2013*. 2013.  
[http://www.deloitte.com/view/es\\_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/ba65b932a0d73410VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/ba65b932a0d73410VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm) (último acceso: 16 de Enero de 2015).
- Deming, E. *Calidad Total*. EEUU: Díaz de Santos S.A, 1993.
- E., Cabrera. *Control*. México: Paidós, 1998.
- Fernández, R. *La Mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: Club Universitario, 2010.
- Gómez, Mena . *Competitividad*. 26 de enero de 2005.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>.
- Gómez, M. *Diccionario de Economía* . Sábado de 01 de 2005.  
<http://www.zonaeconomica.com/definicion/Competitividad>.
- Gómez, O. «Sistemas de Gestión.» 2008.  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-de-gestion-como-estrategia-dentro-de-la-administracion.htm> (último acceso: 10 de Enero de 2015).
- Gonzales, C. *Conceptos Generales de Calidad Total*. martes de enero de 2000.  
<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>.
- González, A. *Manual Prácticode Logística*. Aragón: Prince WaterhouseCorps, 2009.
- Guevara, A. «La Voz de Houston.» *Las cinco etapas del proceso estratégico de Administración*. 2010. <http://pyme.lavoztx.com/las-cinco-etapas-del-proceso-estrategico-de-administracin-5576.html> (último acceso: 2 de Febrero de 2015).
- Gutiérrez Pulido, Humberto. *Control Estadístico de la Calidad* . Barcelona: Sigma. McGraw Hill, 2000.
- Hax, A. & Majluf, N. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Madrid: Dolmen, 1997.

- Hax, A. y otros. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Dolmen, 2007.
- Herrera, L. y otros. *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Empredane Gráficas, 2008.
- Hofer, C. y otros. *Formulación de la Estrategia. Conceptos Analíticos*. West Publishing, 2001.
- Info/economía,. «Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.» *Análisis sectorial, Guayas y Pichincha lideran el mercado automotriz en Ecuador*. 2012. <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info7.pdf> (último acceso: 16 de Enero de 2015).
- Manene, L. . «Calidad Total: su Filosofía, Evolución, Definición, E Implantación.» 27 de 01 de 2010. <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>.
- Mata, F. y otros. «Cómo administrar la cadena de suministro.» 2008. <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/actualidad/2008/03/26/como-administrar-la-cadena-de-suministro> (último acceso: 09 de Mayo de 2015).
- Ministerio de Industrias y Productividad. *Política Industrial del Ecuador*. Quito, 2012.
- Mintzberg, H. y otros. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Education, 2007.
- Miranda, J. J. *Gestión de Proyectos*. Bogotá: Guadalupe Ltda., 2006.
- Palma, J. y otros. «Repositorio digital de la ESPOL.» *Aplicación de la Estrategias SCM*. 2013. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24527/1/Aplicaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20SCM.pdf> (último acceso: 4 de Mayo de 2015).
- Pérez, M. «Administración y Gerencia.» *GestioPolis*. martes de 01 de 2002. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>.
- Poma, C. «Diferencia entre logística y cadena de suministro.» s.f. [http://www.academia.edu/7736131/Diferencia\\_entre\\_logistica\\_y\\_cadena\\_de\\_suministro](http://www.academia.edu/7736131/Diferencia_entre_logistica_y_cadena_de_suministro) (último acceso: 1 de Mayo de 2015).

- Porter, M. *La Competitividad*. 01 de 1947.  
[http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/economia\\_empresa/decargar\\_Competitividad.pdf](http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/economia_empresa/decargar_Competitividad.pdf).
- Pro Ecuador. «Análisis del Sector Automotriz.» 2013.  
[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC\\_AS2013\\_AUTOMOTRIZ1.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf) (último acceso: 16 de Enero de 2015).
- Render, Dipeep. *Instalaciones de Manufactura, Ubicación, Planeación y*. Madrid: Thomson Learning, 2000.
- revistalideres.ec. «Las empresas apuntas a producir y sustituir importaciones.» s.f.  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-apuntan-producir-sustituir-importaciones.html> (último acceso: 9 de Mayo de 2015).
- Rouse, M. *Search Data Center en Español*. 2010.  
<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-la-cadena-de-suministro-SCM> (último acceso: 2 de Febrero de 2015).
- Rubio y otros. «La Innovación y Competitividad en la Mipymes y Pymes manufactureras.» 01 de 2008. <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/10/06/la-Competitividad-una-forma-de-exito-en-la-vida/>.
- Sánchez, G. «Logística.» 2012.  
[http://www.rp3.com.ec/ayuda/RP3\\_NegociosRetail/RP3\\_CasosEstudio/MERCHANDISING/CASOS/01.Logistica.pdf](http://www.rp3.com.ec/ayuda/RP3_NegociosRetail/RP3_CasosEstudio/MERCHANDISING/CASOS/01.Logistica.pdf) (último acceso: 25 de Abril de 2015).
- Sangster, A. «Trademarketing. Cadena de Suministros. Concepto de la cadena de suministro.» 2012.  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1LD11Qhn3FcJ:docs.universidadecotec.edu.ec/tareas/2012D1/MKT360/alum/2010290306\\_472\\_2012D1\\_MKT360\\_ANNETTE\\_SANGSTER\\_CEVALLOS.docx+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1LD11Qhn3FcJ:docs.universidadecotec.edu.ec/tareas/2012D1/MKT360/alum/2010290306_472_2012D1_MKT360_ANNETTE_SANGSTER_CEVALLOS.docx+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec) (último acceso: 1 de Mayo de 2015).
- Santamaría, L. «Administración Estratégica.» 2012.  
[http://www.academia.edu/6376920/Administracion\\_estrategica\\_2](http://www.academia.edu/6376920/Administracion_estrategica_2) (último acceso: 2 de Enero de 2015).
- Sasson, R. «La cadena de suministro y logística.» 2005.  
[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/cadenasuministro/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/cadenasuministro/)  
 > (último acceso: 10 de Marzo de 2015).



- Tejedor, J. *La Estadística y los Diferentes Paradigmas de Investigación Educativos*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 1986.
- Turnero, I. «Modeo de Competitividad global.» Caracas, 2012.
- Turnero, I. «Gestión de la Cadena de Suministros.» Guayana, 2007.
- Vergara, G. «Qué es un sistema de Gestión.» *Mejora tu gestión*. 2009. <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/> (último acceso: 24 de Enero de 2015).
- Vitarelli, M. y otros. *Formación Docente y Prácticas Pedagógicas*. Buenos Aires, 2007.
- wilsoft,. *Competitividad empresarial*. 2010. <http://www.wilsoft-la.com/index.php/articulos/item/47-la-Competitividad-empresarial.html> (último acceso: 25 de Enero de 2015).
- Zavala, K. «Creación de valor y Gestión cadena suministro .» 2013. <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/04/10/creacion-de-valor-y-gestion-cadena-suministro-4/> (último acceso: 30 de Abril de 2015).

# **ANEXOS**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al Personal Administrativo de “Palacio del Auto Exclusividad”

**Instrucciones:**

A continuación se presentan varias preguntas, contesté con una X en la opción deseada, recuerde que la exactitud y veracidad de las mismas son de importancia para el estudio a realizar.

**Cuestionario:**

- 1) ¿ “Palacio del Auto Exclusividad” tiene definida una Cadena de Proveedores en la compra mercadería  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
  
- 2) ¿Qué actores de la Cadena de Proveedores intervienen en la compra de mercadería?  
Proveedor ( )  
Fabricante ( )  
Agente ( )  
Mayorista ( )  
Detallista ( )
  
- 3) ¿En cuánto la logística, la mercadería que compra, la recibe a través de:  
Proveedor ( )  
Fabricante ( )  
Agente ( )  
Mayorista ( )  
Detallista ( )  
Logística propia ( )
  
- 4) ¿Qué aspectos influyen en la adquisición de mercadería?  
En base a pedidos ( )  
En base a temporada ( )  
De acuerdo tendencias ( )  
Por promociones ( )
  
- 5) ¿Considera ud. que el producto que vende satisface las necesidades del cliente?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

- 6) ¿Los proveedores se manejan de acuerdo a un cronograma de necesidades?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 7) ¿De acuerdo a su criterio existe variedad y calidad en la mercadería?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 8) ¿Considera ud. que ésta empresa, dispone de mercadería con más variedad y cantidad que la competencia?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 9) ¿Los precios son?  
Altos ( )  
Bajos ( )  
Iguales ( )
- 10) ¿La empresa da garantía en cuanto a la mercadería que vende?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

Gracias por su colaboración

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a clientes de “Palacio del Auto Exclusividad”

**Instrucciones:**

A continuación se presentan varias preguntas, contesté con una X en la opción deseada, recuerde que la exactitud y veracidad de las mismas son de importancia para el estudio a realizar.

**Cuestionario**

- 1) ¿Con que frecuencia compra en esta empresa?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 2) ¿Con qué frecuencia le han entregado su pedido a tiempo?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 3) ¿Con qué frecuencia encuentra lo que Ud. necesita en esta empresa?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 4) ¿Considera Ud. que la mercadería que se vende de calidad?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 5) ¿Considera Ud. que el producto que compra satisface las necesidades?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 6) De acuerdo a su criterio ¿existe variedad y calidad en la mercadería?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )
- 7) ¿Considera Ud. que esta empresa, dispone de mercadería con más variedad y cantidad que la competencia?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

8) ¿Los precios son?

Altos ( )

Bajos ( )

Iguales ( )

9) ¿La empresa da garantía en cuanto a la mercadería?

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

10) ¿Qué aspectos considera Ud. necesarios implementar para mejorar la atención al cliente?

Precios más bajos ( )

Entrega de mercadería a tiempo ( )

Más variedad ( )

Mejor calidad ( )

Gracias por su colaboración

## Listado de productos que se venden en “Palacio del Auto Exclusividad”

### LÍNEA DE AUDIO



Radio  
Parlantes  
  
Potencias  
  
MP3  
MP4  
DVD  
Amplificadores  
  
Cabecera con pantalla  
GPS  
Cámara de retro  
Láminas de Seguridad

### LÍNEA – ACCESORIOS



Alarmas  
Bloqueo central  
  
Volantes  
Deportivos  
Pedales  
Porta placas  
Resonadores  
Filtros de aire  
  
Bolas de palancas  
Pitos  
Neblineros  
Plumas

### LÍNEA PRODUCTOS DE LIMPIEZA



Limpia tapicería  
Espuma de  
llantas  
Ambientales  
  
Ceras liquidas  
Cremas pulidoras  
Armoral  
Forros de  
Asiento  
Tapicería

## FOTOS DE LA EMPRESA



Accesorios para autos

