

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS

Tema: “La Cadena de Valor como Elemento Estratégico en la
Gestión Empresarial en el Sector Automotriz”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión
Empresarial Basado en Métodos Cuantitativos.

Autora: Ingeniera, Alexandra Soledad Freire Ruíz.

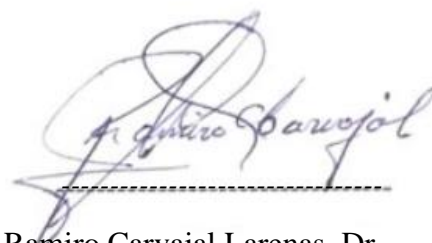
Director: Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Patricio Ramiro Carvajal Larenas, Dr e integrado por los señores Ingeniero Rodrigo Fernando Miranda López, MBA y el Ingeniero Wilson Fernando Jiménez Castro, Mg designados por la *Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas* de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “La Cadena de Valor como Elemento Estratégico en la Gestión Empresarial en el Sector Automotriz”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Alexandra Soledad Freire Ruíz para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial Basado en Métodos Cuantitativos; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



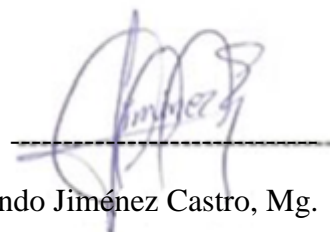
Ing. Patricio Ramiro Carvajal Larenas, Dr.

Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Rodrigo Fernando Miranda López, MBA.

Miembro del Tribunal

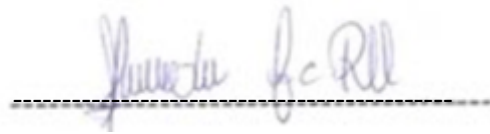


Ing. Wilson Fernando Jiménez Castro, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema “La Cadena de Valor como Elemento Estratégico en la Gestión Empresarial en el Sector Automotriz”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Alexandra Soledad Freire Ruíz, Autora bajo la Dirección de Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Alexandra Soledad Freire Ruíz

c.c.:180461583-7

AUTORA



Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA

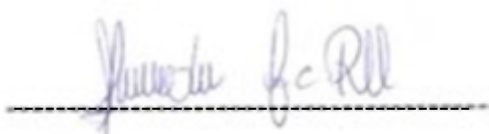
c.c.: 180245362-9

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alexandra Soledad Freire Ruíz', is written over a horizontal dashed line.

Ingeniera, Alexandra Soledad Freire Ruíz

c.c.180461583-7

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis.....	11
1.2.4 Formulación del Problema	12
1.2.5 Interrogantes	12
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos	16
1.4.1 General	16
1.4.2 Específicos	16
CAPÍTULO 2.....	17
2.1 Antecedentes investigativos (estado del arte)	17
2.1.1 Cadena de Valor.....	22
2.1.1.2 Cadena de Valor en empresas de servicios	24
2.1.3 Tipos de Cadena de Valor.....	33
2.1.4 Sistema de Valor de Michael Porter.....	34
1.4.5 Generadores de Valor.....	35
2.1.6 Formulación de Estrategias Competitivas a partir de la Cadena de Valor.....	35

2.1.7 Mapeo de la Cadena de Valor	36
2.1.8 Gestión Empresarial.....	37
2.1.9 Capacidades de la Función Gerencial	37
2.1.10 Funciones de la Función Gerencial	38
2.1.11 Técnicas de la Función Gerencial	39
2.1.12 Evaluación de la Función Gerencial	40
2.1.13 Parámetros para Evaluar la Gestión Empresarial	41
2.2 Fundamentación filosófica	42
2.4. Categorías fundamentales	49
2.4.1 Superordenación de variables	49
2.4.2 Subordinación de la Variable Independiente	50
2.4.3 Subordinación de la Variable Dependiente.....	51
2.5 Hipótesis.....	51
CAPÍTULO 3.....	52
3.1 Enfoque	52
3.1.1 Enfoque Cuantitativo	52
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	53
3.2.1 Investigación de Campo.....	53
3.2.2 Investigación Documental o Bibliográfica.....	53
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	54
3.4 Población.....	55
3.4.1 Muestra	57
3.5 Operacionalización de variables:	57
3.6 Recolección de información.....	59
3.6.1 Plan para la recolección de información	59
3.7 Técnica de Recolección.....	61
3.7.1 Encuesta	61
3.8 Instrumento de recolección	61
3.8.1 Cuestionario	61
3.9 Validación con expertos	62
CAPÍTULO 4.....	63
4.1 Análisis e interpretación.....	63
4.2 Procesamiento de la información	65
CAPITULO 5.....	66
5.1 Resultados	66

5.1.1 Análisis de Resultados:	66
5.2 Comprobación de la Hipótesis:	80
5.3 Formulación de la Hipótesis.....	80
5.3.1 Modelo lógico	80
5.3.2 Modelo Matemático	80
5.3.3 Grados de libertad:	81
5.3.4 Nivel de Significancia:.....	81
5.3.5 Regla de decisión:	82
5.4 Cálculo de T	83
5.5 Conclusión:.....	83
5.5 Conclusiones:	84
5.7 Recomendaciones:.....	85
CAPITULO 6	87
6. Propuesta.....	87
6.1 Tema:.....	87
6.2 Antecedentes	87
6.3 Justificación.....	88
6.4 Impacto.....	89
6.5 Objetivos	90
6.5.1 Objetivo General	90
6.5.2 Objetivos Específicos.....	90
6.6 Análisis de factibilidad de la propuesta.....	91
6.7 Metodología de la Propuesta	92
6.8 Introducción	94
6.8.1 Aspectos Generales de la Empresa	96
6.9 Etapa 1:.....	97
6.10 Etapa 2:.....	121
6.11 Etapa 3:.....	129
6.12 Etapa 4:.....	139
6.13 Etapa 5:.....	151
6.14 Etapa 6:.....	172
CONCLUSIONES:	175
RECOMENDACIONES:.....	177
BIBLIOGRAFÍA	178
ANEXOS	183

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Principales Países Destino del Sector Automotriz.....	5
TABLA 2 : Venta Anual de Automóviles en Ecuador.....	6
TABLA 3 : Matriz de Involucrados.	8
TABLA 4: Venta de Vehículos por Segmento.....	10
TABLA 5: Antigüedad del Parque Móvil Ecuatoriano.....	19
TABLA 6: Datos de Importaciones de Partes y Repuestos.....	20
TABLA 7: Producción Local , Exportación e Importación de Automóviles.	21
TABLA 8: Importaciones por Países.	22
TABLA 9: Población de Estudio.....	56
TABLA 10: Matriz de Operacionalización de Variables.	58
TABLA 11: Plan de Recolección de Información.	59
TABLA 12: Criterios de Evaluación de Alfa de Cronbach.....	63
TABLA 13: Alfa de Cronbach	63
TABLA 14: Media y desviación estándar de la encuesta piloto.	64
TABLA 15: Matriz de Correlaciones.....	65
TABLA 16: Estadístico de resumen de los elementos	65
TABLA 17: Criterios de valoración.....	66
TABLA 18: Sistema de evaluación.....	67
TABLA 19: Método de Control	68
TABLA 20: Tiempos.....	69
TABLA 21: Servicio	70
TABLA 22: Necesidades de Clientes.....	71
TABLA 23: Instrumento	72
TABLA 24: Aprovechamiento de la Información.....	74
TABLA 25: Medios de Comunicación.....	75
TABLA 26: Frecuencia de Uso de Recursos.....	76
TABLA 27: Frecuencia de Capacitación.....	78
TABLA 28: Implantación de Estrategias de Valor.....	79
TABLA 29: Prueba T para una sola muestra.	83
TABLA 30: Prueba para una muestra:	83
TABLA 31: Análisis FODA, empresa del Sector Automotriz Local.....	117
TABLA 32: Estrategias de Valor en una empresa del Sector Automotriz local.	120
TABLA 33: Tablero de Mando de una Empresa local.....	144
TABLA 34: Rotación de Inventario de una Empresa Local.	146
TABLA 35: Ventas de repuestos por año de una empresa local en unidades.	147
TABLA 36: Resumen de Ventas de repuestos por año de una empresa local en unidades.	148
TABLA 37: Ventas de repuestos por año de una empresa local en unidades, más el pronóstico de ventas en unidades de repuestos para el 2018.....	150
TABLA 38: Tablero de Indicadores estratégicos por objetivos estratégicos de una Empresa local del sector automotriz.....	155
TABLA 39: Recuperación de capital invertido.	156
TABLA 40: Rentabilidad de fondos propios.	157
TABLA 41: Incremento de la Cartera de Clientes.	158
TABLA 42: Eficiencia en Ventas	159
TABLA 43: Eficiencia en Ventas	160
TABLA 44: Satisfacción de los Clientes	161
TABLA 45: Entregas Oportunas.....	162
TABLA 46: Calidad en Procesos	163
TABLA 47: Balance entre Compras y Ventas	164

TABLA 48: Eficiencia del Colaborador	165
TABLA 49: Gestión Documental.....	166
TABLA 50: Nivel de Desperdicios	167
TABLA 51: Cumplimiento de la Planificación.....	168
TABLA 52: Reconocimiento a Colaboradores	169
TABLA 53: Satisfacción del Cliente Interno	170
TABLA 54: Fidelización del Cliente.....	171

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de Problemas.....	9
Figura 2: Estructura General de una Cadena de Valor de Bienes.....	24
Figura 3: Estructura General de una Cadena de Valor de Servicios.....	25
Figura 4: Cadena de Valor Genérica de Michael Porter.....	27
Figura 5: Sistema de Valor de Michael Porter.....	34
Figura 6: Categorías Fundamentales-Supraordenación de Variables.	49
Figura 7: Infraordenación de la Variable Independiente.	50
Figura 8: Infraordenación de la Variable Dependiente.....	51
Figura 9: Criterios de evaluación del proveedor.....	66
Figura 10: Sistema de evaluación.	67
Figura 11: Método de control de inventarios.....	68
Figura 12: Tiempo promedio de rotación.	69
Figura 13: Servicio de transporte.....	70
Figura 14: Detección de necesidades de clientes.....	71
Figura 15: Instrumentos de Medición de Satisfacción.....	72
Figura 16: Aprovechamiento de información.	74
Figura 17: Medios a promocionarse.	75
Figura 18: Medios a promocionarse.	77
Figura 19: Frecuencia de capacitación.	78
Figura 20: Implantación de estrategias de valor.	79
Figura 21: Tabla de valores críticos de distribución.....	82
Figura 22: Regla T student.	83
Figura 23: Sistema de Gestión que relaciona la estrategia con las operaciones.	95
Figura 24: Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	100
Figura 25: Lienzo de Posicionamiento Competitivo.....	101
Figura 26: Ejemplo ilustrativo de análisis Pestel de una empresa de Tics.....	106
Figura 27: Cadena de Valor de Michael Porter.....	118
Figura 28: Cadena de Valor de Michael Porter.....	110
Figura 29: Matriz FODA-ejemplo ilustrativo.....	113
Figura 30: Matriz FODA Ponderada -ejemplo ilustrativo.....	113
Figura 31: Matriz de valor -ejemplo ilustrativo.....	115
Figura 32: Resultados de la ponderación de la Matriz de valor -ejemplo ilustrativo.....	115
Figura 33: Áreas que requieren del establecimiento de estrategias de valor en una empresa del sector Automotriz local.	119
Figura 34: Modelo de marco Balance Score Card.....	123
Figura 35: Modelo de Mapa Estratégico.....	127
Figura 36: Mapa Estratégico de una empresa del sector automotriz local.	128

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a Dios, por darme la fortaleza para alcanzar mis sueños y seguir adelante, a mis padres Sandra y Bolívar, a mi Tía Sylvita por su motivación incondicional, enseñanzas, valores y guía a lo largo de mi vida. A mi novio, Wilson por ser mi compañero, amigo y apoyo en todos mis proyectos, les amo mucho.

Agradezco a mi Director Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López por ser mi maestro, mentor y amigo sincero, brindándome confianza y apoyo en mi carrera profesional.

Alexandra Soledad Freire Ruíz

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mi familia, a mi padre Bolívar, mi tía Sylvita y a mis hermanas María José y Camila por ser mi fuerza para continuar luchando por mis sueños y metas, especialmente a mi madre, Sandra por haber inculcado en mí el deseo de superación, excelencia y perseverancia en mi vida profesional y personal.

A mi novio por el apoyo y animo que me brinda incondicionalmente.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron para alcanzar este logro, mis sinceros agradecimientos.

Alexandra Soledad Freire Ruíz

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS
CUANTITATIVOS

TEMA: “La Cadena de Valor como Elemento Estratégico en la Gestión Empresarial en el Sector Automotriz”

AUTOR: Ingeniera, Alexandra Soledad Freire Ruíz

DIRECTOR: Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA

FECHA: *Ambato, 25 de octubre de 2018*

RESUMEN EJECUTIVO

El mundo empresarial y su crecimiento cada vez más globalizado, obligan a los empresarios, administradores a adaptarse a una realidad innegable, que actualmente se vive día como la competencia desleal, la creación de nuevas leyes y barreras de mercado, si no toman acciones, estrategias o planifican como enfrentar estos retos desaparecerán del mercado. Aunque existe un sinnúmero de información como instrumentos de análisis para la toma de decisiones es de vital importancia definir el plan de acción de las empresas.

El sector automotriz, ha venido decayendo desde hace algunos años, debido a las barreras en importaciones y los altos aranceles, lo que ha provocado la subida de precios en los vehículos nuevos. Mientras tanto para el subsector de venta de respuestas de vehículos el panorama es prometedor ya que la vida útil de los automotores usados se está alargando y por ende la demanda de dichos repuestos está incrementando, además la entrada de nuevos modelos de vehículos de países asiáticos ha provocado que las empresas incrementen sus líneas de negocios.

Las empresas requieren de herramientas más efectivas para el desarrollo de sus actividades que faciliten la planificación y gestión empresarial mediante la creación de estrategias generadoras de valor. Estas herramientas son de gran ayuda no sólo para planificar sino también para controlar, prevenir errores y ahorrar recursos con el fin de lograr un éxito sostenido y garantizar la permanencia en el mercado.

La cadena de valor es una herramienta de vital importancia que busca potencializar la creación de valor, en tanto los costos se minimizan. Es un instrumento de medición y control que proporciona información de todas las áreas de la empresa mediante la categorización de actividades de apoyo y actividades fundamentales para identificar las áreas que requieren de fortalecimiento.

La presente investigación analiza todos los componentes de la cadena de valor, analizando sus características principales para realizar un diagnóstico, establecer estrategias de mejora continua y convertir las amenazas en oportunidades de crecimiento empresarial.

Finalmente, en la propuesta se presenta un plan de Integración de la Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas que desarrolla un Balance Score Card e incluye una serie de indicadores de medición.

DESCRIPTORES: CADENA DE VALOR, GESTIÓN EMPRESARIAL, MÉTODOS CUANTITATIVOS, BALANCE SCORE CARD, ESTRATEGIAS DE VALOR, SISTEMA DE GESTIÓN, INDICADORES DE MEDICIÓN.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS
CUANTITATIVOS

THEME: “The Value Chain as a Strategic Element in Business Management in the
Automotive Sector”

AUTHOR: Engineer, Alexandra Soledad Freire Ruíz

DIRECTED BY: Engineer, Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA

DATE: *October 25, 2018*

EXECUTIVE SUMMARY

The business world and its increasingly globalized growth force businessmen and managers to adapt to an undeniable reality that is currently being experienced as unfair competition, the creation of new laws and market barriers, if they do not take actions, strategies or plan how to face these challenges will disappear from the market. Although there is a myriad of information as analytical tools for decision making, it is vitally important to define the business action plan.

The automotive sector has been declining for some years, due to import barriers and high tariffs, which has caused the rise in prices in new vehicles. Meanwhile for the subsector of sales of vehicle responses the outlook is promising as the useful life of used cars is lengthening and therefore the demand for such spare parts is increasing, in addition the entry of new models of vehicles from Asian countries has caused companies to increase their business lines.

Companies need more effective tools for the development of their activities that facilitate business planning and management through the creation of value generating strategies. These tools are of great help not only to plan but also to control, prevent errors and save resources in order to achieve sustained success and ensure permanence in the market.

The value chain is a vitally important tool that seeks to maximize the creation of value, while minimizing costs. It is a measurement and control instrument that provides information of all areas of the company by categorizing support activities and activities that are fundamental to identify the areas that require strengthening.

This research analyzes all the components of the value chain, analyzing its main characteristics to make a diagnosis, establish strategies for continuous improvement and convert threats into business growth opportunities.

Finally, the proposal presents an Integration Plan for Strategy Planning and Operational Execution through a Six-Stage Management System that develops a Balance Score Card and includes a series of measurement indicators.

KEYWORDS: VALUE CHAIN, BUSINESS MANAGEMENT, QUANTITATIVE METHODS, BALANCE SCORE CARD, VALUE STRATEGIES, MANAGEMENT SYSTEM, MEASUREMENT INDICATORS.

INTRODUCCIÓN

El sector Automotriz desde hace algunos años se ha venido enfrentando a grandes cambios debido a las barreras de importación, cambios en las leyes y cambios económicos, por ende, el subsector de Venta de repuestos, autopartes de vehículos automotrices tiene una gran oportunidad debido a que la vida útil de un automotor se puede alargar y la demanda de los mismos está creciendo actualmente.

La competencia impulsa a que las empresas del subsector desarrollen nuevas y mejoradas estrategias generadoras de valor. Potencializar la mejora continua en las empresas implica disponer de información veraz que ayude a la toma de decisiones, a la optimización de recursos y a la utilización de metodologías y técnicas que ayuden a alcanzar objetivos.

La presente investigación, contiene en el Capítulo 1, la problemática de la Cadena de Valor como Elemento Estratégico de la Gestión Empresarial en el sector Automotriz, sustentado en la contextualización, análisis crítico y prognosis. Además, se describen los objetivos de la investigación que se desean alcanzar analizando la base conceptual.

En el Capítulo 2, se desarrolla el Marco Teórico como sustento de la investigación, desagregando el marco legal y antecedentes investigativos, así como la fundamentación y categorización tanto de la variable dependiente como de la variable independiente.

En el Capítulo 3, se analiza el proceso de desarrollo de la investigación, exponiendo la metodología, nivel de investigación, así como la población, muestra y recolección de información mediante los instrumentos a aplicarse en la investigación y el procesamiento de la misma.

En el Capítulo 4, se detallan las pruebas realizadas y análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de información para posteriormente analizar los resultados obtenidos de la Investigación de Campo.

En el Capítulo 5, se detallan las interpretaciones y el análisis proveniente de la tabulación de las encuestas aplicadas, así como las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Finalmente, en el Capítulo 6 se presenta la propuesta, que contiene datos reales de empresas del subsector de repuestos y autopartes automotrices, así como el planteamiento de la aplicación de la Propuesta de Integración de la Planificación de la Estrategia y la ejecución operacional mediante un Sistema de Gestión de seis etapas. Como resultado final, se expone la formulación de indicadores de gestión para medir la competitividad de las empresas junto con una Balance Score Card.

CAPÍTULO 1

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

La cadena de valor como elemento estratégico en la gestión empresarial en el sector automotriz.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Para generar ventajas competitivas como directrices de cambios en las organizaciones hay que implantar la armonización de objetivos estratégicos en la gestión empresarial (Valenzuela & Torres, 2008; Osorio, 2010) mediante el afianzamiento de relaciones con clientes para garantizar ventajas sostenibles en el tiempo. Las ventajas se caracterizan por elementos significativos como tecnología, innovación, investigación y desarrollo, permitiendo una mejora continua en las organizaciones. Dicha mejora continua obedece a un proceso de control en indicadores de rendimiento y gestión en cada unidad de la empresa.

La gestión empresarial se enfoca en la unión de constantes esfuerzos (Plaza, Burgos, & Belmonte, 2011; Tabares & Lochmuller, 2013) para el mejoramiento continuo de procesos administrativos en las empresas. Así como la definición adecuada de objetivos que ayuden a la obtención de resultados, expresados en ganancias y control de recursos materiales, tecnológicos y económicos agregadores de valor. Estos objetivos deben relacionarse entre procesos de negocio y rentabilidad para mejorar procedimientos y estrategias empresariales que aseguren la prevalencia en el mercado.

La gestión empresarial experimenta constantes cambios dentro del contexto estratégico, desde escenarios competitivos que refuerzan factores empresariales como: innovación, tecnología, investigación que permite alcanzar procesos de mejora continua para el cumplimiento de objetivos estratégicos (Peláez, García, & Azuero, 2014; Nicolau, Expósito, & Miquel, 2015; Jones, Motta, & Alderete, 2016) . Los procesos desarrollan habilidades organizacionales capaces de adoptar dimensiones estratégicas para incrementar la efectividad en las organizaciones. Mediante beneficios como reducción de costos, interacción con clientes y proveedores para el aprovechamiento de la información, que alimente procesos y estrategias de mejora continua en la gestión.

Desde la perspectiva de crecimiento organizacional, la gestión empresarial analiza comportamientos con respecto al tamaño y actividad de las organizaciones que buscan impulsar un ambiente de negocios en procesos de innovación para formular estrategias y visión de la empresa basándose en la planificación de áreas funcionales y niveles de comunicación departamentales (Daza, 2016; Robayo, 2016; López, Ojeda, & Ríos, 2017). Para fortalecer la cultura organizacional basada en la cadena de valor, las estrategias deben enfocarse en grupos de interés como socios, talento humano, clientes, comunidad, organismos gubernamentales que apoyen el crecimiento empresarial, así como el posicionamiento en el mercado creando ventajas competitivas futuras que impidan la entrada de empresas nuevas y competidoras.

TABLA 1: Principales Países Destino del Sector Automotriz

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ								
MILES USD FOB								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013 [*]	TCPA	% PART. 2012
COLOMBIA	249,146	183,398	233,352	274,412	255,816	31,666	0.66%	44.49%
VENEZUELA	158,858	73,117	140,573	163,502	275,603	47,192	14.77%	47.94%
CHILE	22,366	19,828	2,972	7,186	12,755	1,604	-13.10%	2.22%
PERU	5,388	3,173	3,103	5,211	6,745	1,615	5.78%	1.17%
ESTADOS UNIDOS	481	233	1,654	3,002	6,295	990	90.21%	1.09%
PANAMA	9,510	232	295	14	306	1,439	-57.63%	0.05%
BOLIVIA	1,926	969	902	2,456	3,212	754	13.63%	0.56%
MEXICO	22	02	531	3,435	4,940	01	287.96%	0.86%
REPUBLICA DOMINICANA	289	309	306	3,429	3,450	885	85.84%	0.60%
HAITI	00	00	00	00	3,223	00	-100.00%	0.56%
OTROS	5,068	2,457	1,140	961	2,594	162	-15.42%	0.45%
TOTAL	453,055	283,719	384,827	463,608	574,938	86,306	8.21%	100.00%

Fuente: Centro de Comercio Internacional TRADEMAP

Elaborado Por: Unidad de Inteligencia Comercial Pro Ecuador

Las investigaciones manifiestan que en Ecuador en los años 2015 y 2016 están siendo especialmente complicados para la economía ecuatoriana debido a que la apreciación del USD encarece en gran medida sus exportaciones (Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016). Por otro lado, la caída de los precios del petróleo supone una disminución de los ingresos fiscales para el Gobierno. En cualquier caso, el altísimo gasto público que ha venido manteniendo el Gobierno no sería sostenible, aunque los precios del petróleo fuesen tan altos como en años anteriores.

Con el fin de alcanzar un equilibrio fiscal y de balanza de pagos y comercial el Gobierno adoptó una serie de medidas de ajuste en el sector exterior. Entre ellas: se han reducido los cupos de importación de automóviles en un 50% aproximadamente y se ha adoptado una cláusula de salvaguardia ante la OMC que supone la aplicación de una sobretasa arancelaria de hasta un 45%, aplicada mayoritariamente a productos de consumo.

Tras diez años de bonanza y crecimiento de las ventas de automóviles, en los que prácticamente se han duplicado el número de coches vendidos, desde el año 2011 la tendencia es a la baja, cada vez se venden menos automóviles y el año 2016 se muestra complicado para este sector (Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016). En el año 2014 se vendieron aproximadamente 120.000 vehículos en Ecuador.

TABLA 2 : Venta Anual de Automóviles en Ecuador

AÑO	ENSAMBLAJE LOCAL (%)	IMPORTACIONES(%)
2002	30,34	69,66
2006	35,17	64,83
2010	42,13	57,87
2011	44,36	55,64
2012	46,44	53,56
2013	48,77	51,23
2014	51,52	48,48

Fuente: Anuario AEADE 2014.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de contar con una herramienta de gestión como la cadena de valor aplicada al sector que permita integrar la gestión empresarial como estrategia de valor agregado través del desempeño efectivo de los sistemas involucrados de manera efectiva con el fin de maximizar las ganancias y la permanencia en el actual mercado.

1.2.2 Análisis crítico

La diferenciación depende de todas aquellas actividades discretas que se van desarrollando en una empresa, si se separan en grupos estratégicos de acuerdo a su jerarquía, la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de la cadena de valor, así como también de identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación (Porter M. E., 1998).

El enfoque en el desempeño de la empresa con una variedad de funciones, en las cuales se toma en cuenta estrategias de: mercadeo, producción, recursos humanos, investigación, desarrollo harán que la empresa crezca sustancialmente.

Al analizar las estrategias de desempeño de cada una de las funciones de la empresa con relación a las ejecutadas por la competencia, se podrán desarrollar mejores estrategias competitivas. Para ir más allá de un análisis funcional es necesario descomponer cada función en las actividades individuales que constituyen las empresas, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí. La base de la empresa es el liderazgo en costo bajo la diferenciación que depende de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes se podría sacar provecho del comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación, añadió (Morillo, 2005) .

TABLA 3 : Matriz de Involucrados.

<u>ACTORES</u>	<u>INTERESES</u>	<u>PROBLEMAS</u>	<u>RECURSOS- MANDATOS</u>	<u>INTERESES DEL PROYECTO</u>	<u>CONFLICTOS POTENCIALES</u>
Empresas del Subsector de Repuestos	Empresas que aumenten la rentabilidad, mediante estrategias de valor.	Manejo gerencia inadecuado.	Constitución de la República del Ecuador.	Desarrollo de estrategias generadoras de valor.	Inconformidad empresarial.
Grupos de Apoyo Empresarios- Uta	Eliminar la inadecuada implementación de la cadena de valor como herramienta gerencial.	Manejo poco técnico de herramientas gerenciales.	Estatutos empresariales bien estructurados.	Creación de estatutos empresariales para la gestión integral de la cadena de valor.	Perdidas en las empresas.
Grupos Opuestos Empresarios-Uta	Evitar problemas de problemas de análisis antitéctico.	Empresas con problemas de diferenciación.	Constitución de la República del Ecuador.	Mejorar las actuales estilos de gerencia empresarial.	Rechazo empresarial.
Otros: Proyectos Empresariales (Gubernamental-Seccional)	Alternativa de manejo empresarial.	Ausencia de estrategias generadoras de valor.	Constitución de la República del Ecuador.	Empresas estructuradas eficientemente.	Escasas alternativas de solución.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

1.2.2.1 Árbol de Problemas

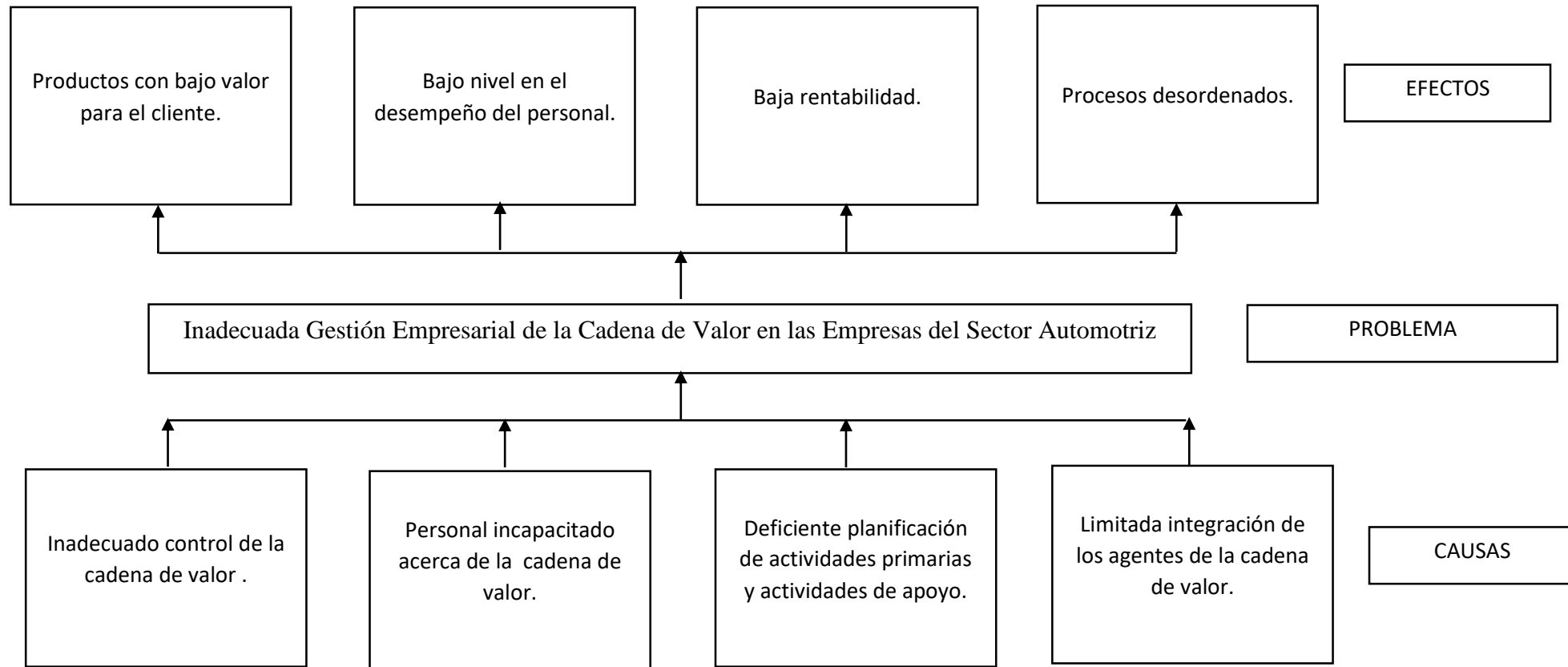


Figura 1: Árbol de Problemas.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

1.2.2.1 Análisis Causa-Efecto

El análisis del árbol de problemas ha permitido identificar como problema central la Inadecuada Gestión Empresarial de la Cadena de Valor en las Empresas del Sector Automotriz, además se encontraron varias causas y efectos.

El sector automotriz ha venido aportando significativamente a los ingresos de la región debido a la gran cantidad de automóviles vendidos tras aproximadamente 10 años de bonanza y crecimiento del sector en las ventas en los que se ha duplicado el número de automóviles vendidos.

Desde el 2011 la tendencia ha sido a la baja, ya que cada vez se venden menos automóviles, esto sumado a los precios cada vez más altos debido a los cupos de importación, además de los altos aranceles que dan como resultado una vida útil del parque automotor más larga; entonces la demanda de repuestos y recambios para automóviles aumentará, por ello generar soluciones a los empresarios para que aprovechen a la cadena valor como herramienta de gestión empresarial, para desarrollar ventajas competitivas en el mercado es de vital importancia para que ya no exista desorden en sus actividades y por ende desperdicio de recursos.

TABLA 4: Venta de Vehículos por Segmento

VENTA DE VEHÍCULOS POR SEGMENTOS 2014					
TURISMO	CAMIONETAS	SUV'S	VAN'S	CAMIONES	AUTOBUSES
47.851	23.244	30.634	5.355	11.673	1.303
39,86%	19,36%	25,52%	4,46%	9,72%	1,09

Fuente: Anuario AEADE 2014.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

Los antecedentes investigativos acerca del problema central brindan soporte para fundamentar la necesidad de precautelar la permanencia empresarial del sector automotriz, a través de la implementación de estrategias de cadena de valor técnicamente diseñadas, para potencializar ventajas competitivas de diferenciación y aprovechar las habilidades del recurso humano.

1.2.3 Prognosis

Si las empresas del Sector Automotriz no se ubican en mercados altamente competitivos y aseguran su permanencia en el largo plazo, es porque no aplican instrumentos operativos en sus actividades que les permita identificar procesos de mejora continua (Alce, 2008) para fortalecer las estrategias competitivas. Debe existir armonía entre las actividades fundamentales y las actividades de apoyo en la cadena de valor para que el objetivo de maximizar la creación de valor sirva como instrumento de decisión para generar una ventaja competitiva sustentable que alcance altos niveles de satisfacción del cliente.

Los elementos de la cadena de valor divididos en actividades fundamentales como logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicios, así como las actividades de apoyo como abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura. Deben enmarcarse en la visión de las empresa (Calves, 2008), agregando valor en cada actividad, si esto no sucede las empresas del sector automotriz no podrán responder a las exigencias del entorno actual, no podrán incrementar la productividad y lo más seguro es que tengan que cerrar sus operaciones pues no podrán contribuir a la erradicación de la pobreza y desigualdad social.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo la cadena de valor influye en la gestión empresarial como elemento estratégico en el sector automotriz?

1.2.5 Interrogantes

- ¿Cómo se fundamentan los factores de la cadena de valor que se encuentran asociados a la gestión empresarial en el sector automotriz?
- ¿Cómo se describen las actividades fundamentales y de apoyo que se encuentran asociados a la gestión empresarial en el sector automotriz?
- ¿De qué manera se asocian las actividades más significativas de la cadena que se encuentran inmersas en la gestión empresarial en el sector automotriz?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Gestión Empresarial, Administración.

Área: Métodos Cuantitativos, Estadística, Análisis Multivalente.

Aspecto: Cadena de Valor.

Delimitación Conceptual:

La investigación se fundamenta en la teoría propuesta por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), que clasifica a la cadena de valor en actividades fundamentales como logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios y actividades de apoyo como abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos, infraestructura de la empresa.

Delimitación Espacial:

La Investigación se desarrollará en el Sector Automotriz, que se ocupa del diseño, producción y venta de automóviles, así como de sus partes, recambios o repuestos de la Provincia de Tungurahua. **Para efectos de la investigación, esta se centrará en el subsector de Comercialización de partes, recambios o repuestos haciendo hincapié en la cadena de valor y sus actividades.**

Delimitación Temporal:

La investigación se realizará en base a información histórica proporcionada desde el año 2014 al primer trimestre del 2018. Mientras que el trabajo de campo se realizará en el periodo mayo-septiembre de 2018.

1.3 Justificación

La presente investigación busca proponer soluciones prácticas, que contribuirán a resolver la problemática del sector automotriz, mejorando la cadena de valor mediante la gestión empresarial. Además tiene gran importancia metodológica utilizando estrategias de diferenciación para incrementar los beneficios; como incremento del control de sus procesos, así como mejorar el rendimiento de los colaboradores ya que también podrán ser partícipes en los cambios para el mejoramiento continuo.

Para explicar y estudiar el subsector de repuestos y recambios para automóviles es imprescindible analizar el sector automotriz, su evolución y perspectivas. La actividad en el subsector de repuestos y recambios está totalmente influenciado por factores como el número de vehículos que existen en el país, la antigüedad del parque móvil, el precio de los automóviles

nuevos y, especialmente en el caso de Ecuador, de los aranceles a la importación de automóviles nuevos, partes, repuestos y recambios (Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016). Lamentablemente apenas existe disponibilidad de datos relacionados con el subsector de los repuestos y recambios para automóviles. Es por ello que los análisis realizados y las conclusiones de este estudio están basados principalmente en el comportamiento y evolución del sector automotriz en general y, en los casos en que sea posible, en el subsector de los recambios y repuestos para automóviles.

Los factores de la cadena de valor expresados en actividades fundamentales y actividades de apoyo que se encuentran asociados a la gestión empresarial en el sector automotriz se analizarán detalladamente, ya que fundamentan significativamente la investigación y si se controlan adecuadamente, las empresas del sector automotriz podrán tomar decisiones acertadas y bien estructuradas en la planificación de estrategias. Además, se logrará interesantes beneficios a bajo costo. Las actividades agregadoras de valor lograrán disminuir el desperdicio de recursos y traerá a las empresas beneficios en términos de rentabilidad.

Las descripciones de las actividades fundamentales de la cadena de valor como logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicios y las actividades de apoyo abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura, que se encuentran asociadas a la gestión empresarial en el sector automotriz, son actividades propias de las empresas que buscan agregar valor para el cliente en cada actividad. El valor generado en cada actividad no necesariamente se percibe tangiblemente, existen distintos factores generadores de valor que no tienen costos, pero aun así generan disminución en determinados gastos necesarios para las empresas.

Para asociar las actividades más significativas de la cadena que se encuentran inmersas en la gestión empresarial en el sector automotriz se requiere de algunos análisis en función de los beneficios que se desea obtener, en tanto la organización diseñe la planificación estratégica, se debe asociar las actividades departamentales para crear relaciones de sinergia entre los mismos. Las relaciones fortalecerán lazos entre distintas actividades que generen valor tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

Para su realización se dispone de tiempo suficiente gracias al acceso a distintas fuentes de información, además de la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, así como también ha sido de gran ayuda la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, tecnológicos.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Analizar la cadena de valor como elemento estratégico influyente en la gestión empresarial en el sector automotriz.

1.4.2 Específicos

- Fundamentar los factores de la cadena de valor que se encuentran asociados a la gestión empresarial en el sector automotriz.
- Describir las actividades fundamentales y de apoyo que se encuentran asociadas a la gestión empresarial en el sector automotriz.
- Asociar las actividades más significativas de la cadena que se encuentran inmersas en la gestión empresarial en el sector automotriz.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos (estado del arte)

El sector automotriz es el que se ocupa del diseño, producción y ventas de automóviles (Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016), así como de sus partes y recambios o repuestos. Este sector es muy importante para la economía ecuatoriana pues emplea a unas 90.000 personas directa e indirectamente, realiza una gran aportación en forma de impuestos (cerca de 450 USD millones en 2014) y aporta una gran cantidad de aranceles.

La proporción de automóviles vendidos ensamblados en Ecuador frente a los importados ha ido aumentando notoriamente en los últimos años. En el año 2002 un 30,34% de los automóviles vendidos era ensamblado en Ecuador; esta cifra ha aumentado sensiblemente durante los últimos años y en 2014 un 51,12% de los automóviles vendidos ha sido ensamblado en Ecuador. Además, existen tres empresas que son los principales productores nacionales (ensambladores) de automóviles: Motors Ómnibus BB GM-OBB (Chevrolet), MARESA (Mazda) AYMESA (KIA) y, desde el año 2013, CIAUTO (Great Wall), según lo afirman estudios de (Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016).

Para (Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016), las ventas de automóviles también han aumentado mucho en los últimos 15 años. En el año 2001 se vendieron 56.950 automóviles en Ecuador y en 2014 se vendieron 120.060, (Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016). El record de automóviles vendidos fue en el año 2011, cuando se vendieron 139.893. Los cupos a la importación de automóviles, así como los altos aranceles e impuestos son el motivo de esa caída en el consumo de 2011 a 2014.

El subsector de repuestos y recambios es el encargado de manufacturar y distribuir las piezas de los automóviles que deben ser sustituidas, a lo largo del tiempo, debido al desgaste derivado de su uso o a los daños producidos por un accidente (Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016). Algunos ejemplos de los productos que periódicamente se reemplazan en un automóvil son: los frenos, ruedas, amortiguadores o suspensiones, baterías, espejos retrovisores, lámparas y bombillas, escobillas para los limpiaparabrisas.

Para el comportamiento de este sector, y su volumen de negocio, son muy importantes los factores siguientes: número de automóviles en circulación (parque móvil) y su antigüedad. Como se ha comentado, las ventas de automóviles han aumentado mucho en los últimos años y en consecuencia el parque móvil. Por otro lado, las limitaciones a las importaciones y los altos impuestos desincentivan y dificultan la compra de automóviles nuevos, por ello la vida útil de los mismos se prolonga. El aumento del parque móvil y la prolongación de la vida útil de los automóviles implica una mayor demanda de repuestos y recambios.

TABLA 5: Antigüedad del Parque Móvil Ecuatoriano.

ANTIGUEDAD	ECUADOR	%	PICHINCHA	%	GUAYAS	%
MENOS DE 1 AÑO	120.013	5%	49.702	7%	32.373	5%
DE 1 A 5 AÑOS	659.964	30%	266.56	37%	166.381	23%
DE 5 A 10 AÑOS	417.532	19%	155.223	22%	99.984	14%
DE 10 A 15 AÑOS	211.827	10%	71.789	10%	36.939	5%
DE 15 A 20 AÑOS	229.097	10%	60.966	8%	59.327	8%
MÁS DE 20 AÑOS	547.602	25%	113.91	16%	159.656	22%
TOTAL VEHICULOS	2.186.035		718.15		554.66	

Fuente: Anuario AEADE 2014.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

TABLA 6: Datos de Importaciones de Partes y Repuestos.

IMPORTACIONES DE FRENOS		IMPORTACIONES DE HÁLOGENOS	
AÑO	FOB (MILES USD)	AÑO	FOB (MILES USD)
2014	37.83	2014	1.599
2013	31.444	2013	1.971
2012	32.67	2012	2.207
2011	28.53	2011	1.847
2010	22.3	2010	2.292
IMPORTACIONES DE SUSPENSIONES		IMPORTACIONES DE CAJAS DE CAMBIO	
AÑO	FOB (MILES USD)	AÑO	FOB (MILES USD)
2014	34.734	2014	13.001
2013	34.020	2013	12.124
2012	33.320	2012	11.285
2011	35.505	2011	13.261
2010	34.008	2010	9.374
IMPORTACIONES DE LIMPIAPARABRISAS		IMPORTACIONES DE RUEDAS PARTES Y EMBELLECEDORES	
AÑO	FOB (MILES USD)	AÑO	FOB (MILES USD)
2014	461	2014	33.412
2013	614	2013	31.113
2012	518	2012	34.547
2011	412	2011	30.565
2010	738	2010	26.373
IMPORTACIONES DE LIMPIAPARABRISAS		IMPORTACIONES DE SILENCIADORES Y TUBOS DE ESCAPE	
AÑO	FOB (MILES USD)	AÑO	FOB (MILES USD)
2014	461	2014	3.981
2013	614	2013	3.655
2012	518	2012	3.425
2011	412	2011	3.29
2010	738	2010	3.689

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

(Cremades & Bianchi, El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador, 2016) afirma que la producción de automóviles en el país ha aumentado considerablemente en los últimos años. Sin embargo, la producción, que es meramente ensambladora, ha reducido en aproximadamente un 20% los automóviles ensamblados en el país en los últimos 5 años. Destaca que en el periodo 2012 a 2014 la caída ha sido del 25%.

En cuanto a las exportaciones, estas normalmente no han sido altas, pese al repunte del periodo 2010-2012. En la actualidad presentan niveles muy bajos. Los países destinatarios de la exportación de automóviles son principalmente Colombia y Venezuela.

TABLA 7: Producción Local , Exportación e Importación de Automóviles.

AÑO	PRODUCCIÓN	IMPORTACIÓN	EXPORTACIÓN
2000	13.076	8.019	5.012
2005	43.393	55.31	13.481
2009	55.561	40.649	13.844
2010	76.252	79.685	19.736
2011	75.743	75.101	20.45
2012	81.398	66.652	24.815
2013	68.182	62.595	7.211
2014	62.689	57.093	8.368

Fuente: Anuario AEADE 2014.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

Las importaciones también han sufrido un descenso de más del 25% en los últimos 5 años debido principalmente a los altos aranceles y a la implementación de cupos a la importación.

Las importaciones de automóviles tienen origen asiático (Corea 24,7%, China 13,7%, Japón 12,6%, Tailandia 7% e India 4,1%) y americano (México 12,4%, Colombia 9,1%, EE.UU. 7% y Brasil 3,5%); las importaciones de origen europeo son residuales.

TABLA 8: Importaciones por Países.

IMPORTACIONES POR PAISES 2013		%
COREA	15.476	24,75%
COLOMBIA	5.717	9,1%
CHINA	8.580	13,7%
MÉXICO	7.755	12,4%
JAPÓN	7.868	12,6%
TAILANDIA	4.353	7,0%
EE.UU	4.384	7,0%
BRASIL	2.205	3,5%
INDIA	2.546	4,1%
OTROS	3.711	5,9%

Fuente: Anuario AEADE 2014.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

2.1.1 Cadena de Valor

Marco Conceptual de la Variable Independiente.

CADENA DE VALOR:

La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter M. , Ventaja Competitiva, 2006).

La cadena de valor como una ventaja competitiva atribuye la introducción de un análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves.

Actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo la cadena de valor se ha desarrollado como respuesta a la necesidad para que las empresas cumplan con las exigencias de la demanda de productos especializados de alta calidad.

La cadena de valor funciona como tantas de las otras herramientas de análisis estratégico propuestas en el marco de la era industrial, ya que ha sufrido y seguirá sufriendo los embates de quienes intentan proponer algo nuevo sin proponer nada (Alonso G. , 2008). La cadena de valor es la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena (Iglesias, 2002).

2.1.1.1 Cadena de Valor en empresas de bienes.

-El primer eslabón es la investigación y el desarrollo (I+D), dedicado a la creación de nuevos productos -actividad no siempre presente-, dado que depende de la intensidad tecnológica de la cadena.

-El segundo eslabón comprende las actividades de ingeniería, en las que se diseñan las propiedades funcionales y de forma de los bienes, así como los procesos por medio de los que se llevará a cabo la manufactura.

-El tercer eslabón, la manufactura, suele ser intensivo en capital (maquinaria y equipo) para la fabricación de los bienes intermedios o componentes.

-El cuarto y el quinto eslabón –los ensambles, los sub-ensambles y las pruebas finales– en general hacen un uso intensivo de mano de obra de menor calificación y con salarios relativos más bajos, ya que suelen ser tareas rutinarias en las que los bienes intermedios y componentes son armados y probados para obtener el bien final.

-El sexto eslabón corresponde a las ventas, mercadeo de los bienes finales y servicios posventa, (Padilla & Oddone, 2016).

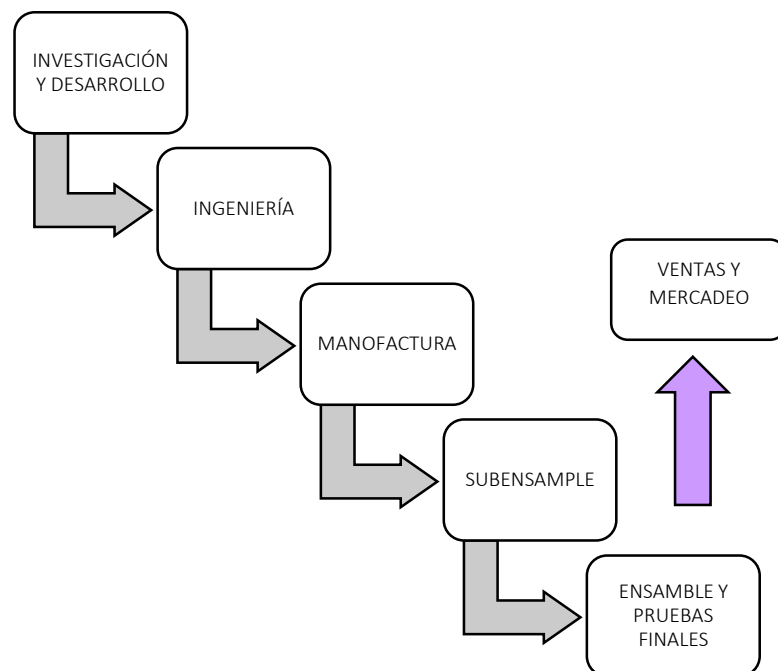


Figura 2: Estructura General de una Cadena de Valor de Bienes.

Fuente: Padilla y Oddone (2016).

2.1.1.2 Cadena de Valor en empresas de servicios

Indican que las cadenas de valor de las empresas de servicios son muy diversas, ya que estas inician con la concepción del servicio que van a ofrecer, misma que en muchas ocasiones requiere de I+D, y finalizan con la venta del servicio.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha analizado las cadenas de valor turísticas. Ya que el turismo compone una experiencia de vida y su primer eslabón comienza con el usuario que desea comprar su paquete turístico, para conocer un nuevo destino, mediante la agencia de viajes que en este caso vendría a ser el eslabón de distribución, (Padilla & Oddone, 2016).

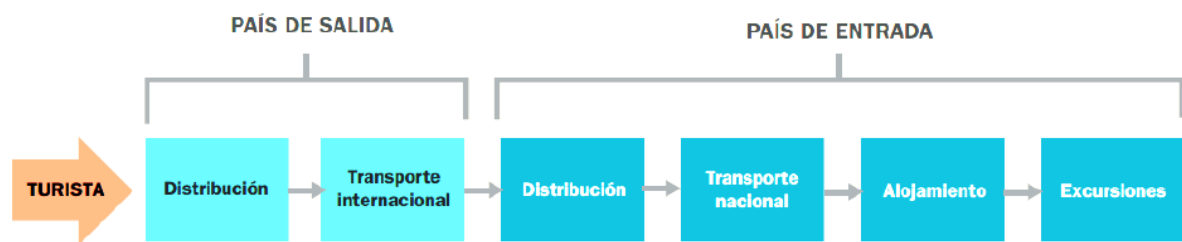


Figura 3: Estructura General de una Cadena de Valor de Servicios.

Fuente: Padilla y Oddone (2016).

2.1.1.3 Tipología de Cadena de Valor.

Las cadenas de valor se pueden clasificar de acuerdo con diversas tipologías. A continuación, se presentan cuatro formas de clasificación que ilustran la diversidad y complejidad de las cadenas (CEPAL, 2014).

Por el número de actores involucrados: cada cadena de valor es diferente, ya que esta depende de la actividad a la que se dedique la organización, y por tanto se diferenciará por el número de involucrados para que un determinado producto o servicio transite por sus diferentes etapas.

-Por los actores que determinan su gobernanza: en primer lugar, cabe distinguir entre las cadenas de valor dominadas por el comprador y las dominadas por el proveedor.

-Por su alcance geográfico. Comprende el ámbito de operación que la empresa tenga, ya que pueden ser: locales, regionales, nacionales o internacionales. Este tipo de cadenas se diferencian ya que el producto o servicio será comercializado dependiendo de su ámbito operacional.

-Por el grado de transformación del producto: el nivel de transformación de un determinado producto dependerá estrechamente de la sofisticada tecnología que se utilice en el trayecto de sus operaciones (CEPAL, 2014).

2.1.1.4 Objetivos de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor tiene como objetivo fundamental el de añadir valor agregado a sus productos ya sea por calidad, diferenciación, innovación, entre otras, se va a aumentar los beneficios netos de toda la cadena (Gottret, 2014).

Los autores (Camacho, Gómez, & Monroy, 2012)mencionan algunos objetivos que debe cumplir la cadena de valor o también llamada de suministros:

-Proveer un adecuado servicio al consumidor final

-La Entrega de productos en forma confiable y oportuna (tiempo, lugar y calidad)

-Capacidad de entrega de la variedad de productos necesaria (diferente gestión cada producto)

-Balance adecuado

-Aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas a:

- Mejora de productividad del sistema logístico operacional.
- Incremento de niveles de servicio al cliente.

2.1.1.5 Modelo de la Cadena de Valor

La cadena de valor permite describir las actividades más importantes de una empresa, lo cual permite diagnosticar las ventajas competitivas de una empresa, de acuerdo con las actividades realizadas por la empresa para alcanzar esta meta (Pardo & Sanchez, 2009).

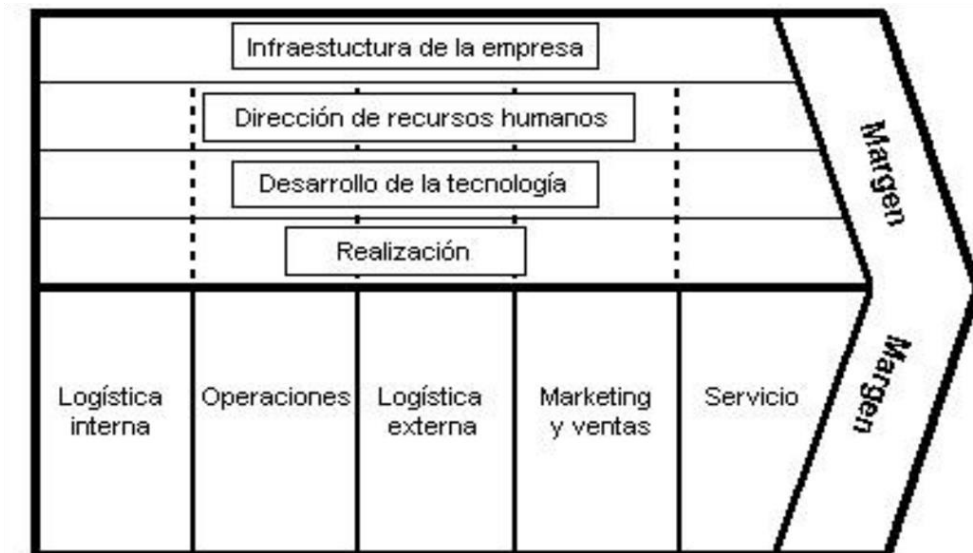


Figura 4: Cadena de Valor Genérica de Michael Porter.

Fuente: (Alonso, 2008).

2.1.2 Modelo de la Cadena de Valor

Según (Alonso, 2008) la cadena de valor contiene los siguientes elementos.

2.1.2.1 Actividades Primarias

Son las actividades que tienen que ver con la transformación directa de la materia prima en producto terminado, distribución y postventa. Presentan un modelo con cinco actividades principales para su funcionamiento:

1. Logística de Entrada: se encarga de la recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas e insumos.

Todas las actividades desarrolladas para la recepción, compra, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos adquiridos para la elaboración del producto y la logística interna es una filosofía que se encarga de aplicar las buenas prácticas en los macro procesos, procesos, procedimientos, tareas (Vélez, 2009; Frances, 2016) así como los productos dentro de una organización. El objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, quien es la razón de ser de la empresa, para considerarlo como una actividad rutinaria, meramente operativa y necesaria para hacer llegar los productos desde los centros de producción a los de uso o consumo.

La logística señala las funciones de aprovisionamiento, operaciones y distribución como las más importantes de la actividad logística en las empresas, en particular (Sánchez J. E., 2002; Aguirre, 2006) indican que el mismo proceso de globalización ha contribuido a la transformación de los sistemas logísticos de administración de la producción, favoreciendo a su vez la reestructuración de la organización territorial de la producción mundial.

2. Procesos: se encarga de la transformación de materias primas en productos terminados.

El conjunto de las operaciones que realizan las empresas suelen dividirse en seis grupos, a saber: a. Operaciones técnicas como producción, fabricación, transformación, estadística; b. Operaciones comerciales como compras, ventas, alianzas estratégicas; c. Operaciones financieras como búsqueda y administración de capitales; d. Operaciones de seguridad como protección de bienes y de personas; e. Operaciones de contabilidad como inventario, balance, precio de costo, Indicadores; f. Operaciones administrativas como previsión, organización, mando, coordinación y control, (Fayol, 2009) .

Las operaciones empresariales se ocupan de la producción de bienes y servicios (Shroeder, 2011) mientras que los gerentes se ocupan de operaciones que ocupan lugares importantes en toda compañía, ya que tienen importantes responsabilidades en las industrias de servicios y en las empresas de manufactura y comercio.

3. Logística de salida: se encarga del almacenamiento y canalización de productos terminados para entregar al cliente final.

Todas aquellas actividades comprendidas desde el momento que el departamento de producción libera el producto y este es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el mercado para su uso (Elguera Curi, Pilares Saji, & Abarca, 2017; Castro, 2008). Es importante tener un sistema para mantener la trazabilidad de los documentos, mejor accesibilidad, mejor control de la información y otros factores que benefician la gestión empresarial.

Es una gestión del flujo de materiales es decir de materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros; y/o personas asociados a una empresa. (Claudio Claudio, 2016). El sector de la logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla un eficaz y eficiente flujo y almacenamiento de productos y servicios, desde el origen al punto de consumo, en orden a satisfacer los requerimientos de los clientes. Las empresas de servicios logísticos cubren generalmente tres grandes áreas: Almacenamiento, Distribución y Transporte de productos.

4. Marketing y Ventas: son acciones técnicas que permiten impulsar, promocionar y publicitar los productos en el mercado.

Para considerar todas las actividades que la organización desarrolla para dar a conocer su producto y efectuar los procesos de intercambio con el mercado, comprende aspectos como publicidad, promociones, encuestas de satisfacción y venta. Marketing es todo lo que usted hace para conseguir y contactar con prospectos (Castro D. B., 2008; Cañar, 2016) .Las ventas es todo lo que usted hace para convertir esos prospectos en socios o clientes. En la actualidad son como dos de los departamentos estratégicos en las compañías modernas. Sin embargo, a su vez es en ellos donde puede surgir más choques. En el cual mencionamos como ejemplo: ventas suele criticar a marketing de entender muy poco en el mercado real y de tener una visión abstracta, proveniente de dudosos estudios de mercado.

5. Servicio Postventa: es el servicio, garantías y mantenimiento de bienes o servicios adquiridos por el cliente.

Los servicios son actividades posventa que permiten mantener una retroalimentación adecuada y tener conocimiento del estado de servicio y satisfacción de sus clientes. Hay que tener en cuenta que se debe tomar la gestión de los servicios sociales (Sacanell Berrueco, 2010) ya que coexisten el ejercicio de potestades de la administración regulando quiénes tienen derecho a determinadas ayudas, el procedimiento para solicitarlas y las cuantías a percibir, como la prestación de un servicio, en este caso de carácter público. Esta situación facilita la comprensión sobre la doble dinámica que vive la administración: cumplir los procedimientos legales y prestar con eficacia y eficiencia un servicio.

Hasta hace bien poco el cumplimiento del primero de los requisitos era suficiente. Sin embargo, en la actualidad, la sociedad exige que además se cumplan los objetivos previstos.

1.4.1.2 Actividades de Apoyo

Son las actividades que sirven como complemento y soporte a las actividades primarias, ya que proveen de recursos para el total funcionamiento, se destacan 4 principales:

Infraestructura de la Empresa: actividades de planificación, contabilidad, finanzas y gestión de inversiones.

La construcción de la planta, maquinaria, equipo y herramientas, y mantenimiento; también incluye la planificación, finanzas, contabilidad, organización, actividades de control y retroalimentación. Además, podemos incluir que las tecnologías de la información (TI) ya no constituyen un factor estratégico, sino que son básicamente infraestructura. Dicho de otra forma, cuando todas las empresas ya disponen de TI, dejan de ser un recurso escaso, y, en consecuencia, tenerlo deja de ser estratégico. La influencia de la infraestructura de producción en el rendimiento empresarial puede ser analizada desde dos perspectivas: la contingente y la proactiva. La perspectiva contingente sostiene que tal influencia depende de la postura estratégica de la empresa (Gonzales B. U., 2007) .Según el enfoque proactivo, el rendimiento empresarial viene determinado por la implantación de prácticas y políticas prometedoras por su contribución a crear capacidades de producción.

Gestión de Recursos Humanos: actividades de selección, reclutamiento y motivación del personal.

Todas aquellas relaciones que se generan en la organización, derivadas de la presencia de trabajadores en la empresa, donde se valoran elementos que van desde las técnicas de selección, contratación, formación, empleo y retención de los colaboradores de la empresa, identificación

y reconocimiento de sus competencias y capacidades; su cultura, deseos de superación, motivaciones y posibles incentivos, donde los mejores resultados pueden obtenerse si se logra hacer coincidir la estrategia de la organización con las políticas de las relaciones y recursos humanos (Chiavenato, 2007). Un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. Aunque depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.

Desarrollo Tecnológico: conocimiento, tecnología y desarrollo de nuevos productos y procesos.

La tecnología es la forma de ordenar los conocimientos y prácticas de forma tal que se los pueda aplicar a cualquier actividad, es decir, que, por ejemplo, los conocimientos sobre física no son solo aplicables en el campo de esa ciencia, sino que lo son también, para la confección de un cuchillo, una mesa, un avión (Llambay, 2011). Está referido a los niveles de investigación y desarrollo de la tecnología que en la elaboración del producto o servicio se requieren y el nivel de esta tecnología que la empresa es capaz de emplear en función de su accesibilidad y la capacidad financiera de la organización.

Abastecimiento: actividades de compra, adquisición de insumos, materiales y materias primas requeridos en la cadena de valor.

La función de abastecimiento es la encargada de suministrar recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor (Monterroso, 2002). Dado que los materiales representan un porcentaje elevado del costo de los artículos finales en casi todo tipo

de manufactura, no es de extrañar la relevancia que ha tenido y tiene en la actualidad la gestión de aprovisionamiento.

Es éste uno de los motivos por los cuales la administración de la cadena de abastecimiento se ha convertido en un arma competitiva clave para las empresas. Se encuentra representado por la garantía que a la empresa dan sus proveedores de insumos y materia prima. Es fundamental que en esta cadena de valor los suministradores sean integrados como elementos fundamentales que puedan garantizar calidad, pertinencia, precios y servicios a la empresa.

2.1.3 Tipos de Cadena de Valor

Para abordar este tema, es importante mencionar a que se refiere la ventaja competitiva, que según los aportes de (Buendía, 2013) es una característica que permite a una organización o empresa estar a la cabeza de sus competidores, pues facilita captar mayor número de clientes. Algunas formas de lograr obtener una ventaja competitiva son tener una infraestructura adecuada, normas y leyes que propicien una competencia sana, incentivos para que las empresas incursionen en el mercado internacional y también se pueden incluir centros para generar nuevos avances que beneficien al sector privado.

Según la Cadena de Valor, las actividades primarias y las actividades de apoyo pueden dividirse en tres grupos:

a) Actividades Directas: Son aquellas que crean valor para el comprador como es el caso de la publicidad, empaque de producto, entre otras.

b) Actividades Indirectas: Permiten que las actividades directas se desarrollen sin ninguna interrupción, se puede mencionar la investigación de mercados, selección de personal o mantenimiento.

c) **Seguro de Calidad:** Aseguran la calidad de otras actividades, pueden ser inspección, control de calidad, entre otras (Devoto, 2015).

2.1.4 Sistema de Valor de Michael Porter

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, proponiendo su sistema de valor, el cual plantea que las empresas están compuestas por un conjunto complejo de actividades realizadas por una gran cantidad de actores diferentes. Esta consideración nos lleva estudiar al menos tres cadenas de valor añadidas a la que referimos como genéricas (Porter M. , Ventaja Competitiva, 2006).

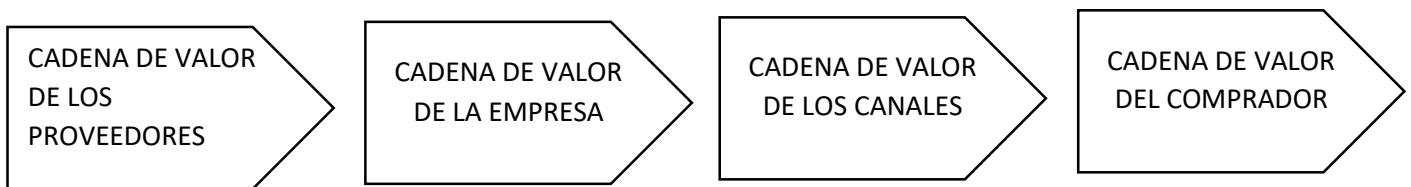


Figura 5: Sistema de Valor de Michael Porter.

Fuente: (Porter M. , Ventaja Competitiva, 2006).

- Cadena de Valor de los Proveedores, crean y aportan los abastos necesarios a la cadena de valor de la empresa. Al producir y despachar los suministros los proveedores incurren en costos inmersos en la cadena de valor de la empresa, lo que influye en los costos y/o en sus capacidades de diferenciación.
- Cadena de Valor de los Canales, son los medios de entrega de los productos de la empresa hacia el cliente final. Los costos y margen de los distribuidores influyen directamente en el precio que paga el cliente final.
- Cadena de Valor de los Compradores, la función del producto y/o servicio establece las necesidades del cliente.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y margen. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas (Chavez, 2012).

1.4.5 Generadores de Valor

Los generadores o impulsores de valor y costos tienen una singular incidencia sobre los costos o sobre el valor generado en las diversas actividades de la cadena de valor.

-Generadores de Costos: es utilizada principalmente en las empresas que se basan en estrategias genéricas de liderazgo en costos, o cuando se desea reducir costos (Bastardo & Ruíz, 2012).

Algunos ejemplos de generadores de costo de la cadena de valor son: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras.

Generadores de Valor: son usados cuando la base principal de estrategia es la diferenciación y hacer de una actividad es exclusiva y original. En este encontramos los siguientes generadores de valor: las políticas empresariales, políticas públicas, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, (Bastardo & Ruíz, 2012).

2.1.6 Formulación de Estrategias Competitivas a partir de la Cadena de Valor

Consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a los competidores, (Echevarría, 2015).

Liderazgo en costos: tiene como objetivo producir bienes o servicios a un coste menor que la competencia de manera que el margen de beneficio de la venta sea mayor.

- **Diferenciación:** tiene por objeto que el producto o servicio desarrollado por la empresa sea diferente al de su competencia; ya sea por su calidad, rendimiento, distribución, por su complejidad, por su diseño, imagen. La ventaja competitiva de la estrategia de diferenciación es ofrecer al comprador un producto único en el mercado.
- **Concentración o Segmentación:** consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico (Echevarría, 2015).

2.1.7 Mapeo de la Cadena de Valor

Es una ilustración en la que se establecen las conexiones internas de la empresa y también aquellas realizadas con otros actores del mercado. Sus objetivos dentro de una organización son:

- Permite comprender el proceso productivo hasta obtener el producto final que llegará al consumidor.
- Facilita la determinación y categorización de los principales actores del mercado.
- Con el mapeo se pueden determinar las organizaciones de apoyo, es decir aquellas que intervienen en determinadas fases de la cadena de valor.
- Muestra con mayor facilidad los canales comerciales a través de los cuales los productos y servicios pueden llegar al consumidor final.
- Permite que las empresas realicen en mercados emergentes teniendo en cuenta quienes son sus competidores, partes interesadas o las fases más débiles de la cadena (Herr & Muzira, 2011).

Marco Conceptual de la Variable Dependiente:

2.1.8 Gestión Empresarial

Es un proceso intelectual mediante el cual una persona con capacidades laborales y gerenciales puede guiar a una empresa y adaptarse a los cambios a los que se puede enfrentar mediante la formulación de estrategias y políticas según (Hernández & Pulido, 2011).

La buena gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita la empresa para poder lograr sus objetivos y aunque desde un punto de vista parece sencilla, o que siguiendo un método o una serie de pasos se podría realizar una buena gestión, la realidad es que es todo lo contrario, se necesita de un individuo o un grupo de individuos que se encuentre realmente capacitado para realizar las acciones y tomar las decisiones necesarias y correctas para generar la buena administración en una organización (Trujillo, 2012).

La gestión empresarial se ocupa de las funciones dentro de las empresas, de los procesos de gestión y de la toma de decisiones en contextos contemporáneos de incertidumbre estratégica. Examina la forma en que las decisiones empresariales se ven influidas por factores internos y externos que afectan a una organización, y el modo en que las decisiones repercuten sobre los grupos de interés tanto internos como externos (Organization, 2014).

2.1.9 Capacidades de la Función Gerencial

Comprende de un conjunto de habilidades y capacidades para guiar e influenciar en las personas, gracias a la capacidad profesional para alcanzar metas de la Empresa.

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar

- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Integridad y seguridad
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse (Gonzales, 2014)

2.1.10 Funciones de la Función Gerencial

Las funciones más relevantes, según el funcionamiento de las Empresas son:

1) Planeación: Consiste en el establecimiento de metas, objetivos, planes, y estrategias, que permite anticiparse en el futuro.

2) Organización: Esta función consiste en el diseño de la estructura de una empresa; incluyendo reasignación y coordinación de las actividades a realizarse para la consecución de las metas establecidas.

3) Dirección: Comprende la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y liderazgo para alcanzar las metas organizacionales.

4) Control: Como se hizo determinada actividad o proceso con el objetivo de valorar, cuantificar y corregir desviaciones en la organización de acuerdo con los objetivos planteados según (Castañón, 2012).

2.1.11 Técnicas de la Función Gerencial

Según (Jerez, 2013) menciona las siguientes técnicas , más utilizadas en la gestión Empresarial, que se detallan así:

Análisis Estratégico: Diagnóstico de escenarios políticos, económicos y sociales, tanto nacionales como extranjeros.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: Conjunto de actividades interrelacionadas que consisten en la planificación, organización, dirección, y control de las actividades de la empresa, mediante el establecimiento de estrategias y objetivos, para lograr resultados.

Gestión de la Tecnología de Información: Aplicar sistemas de información y comunicación interna y externa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: Consiste en conseguir dinero y crédito al menor costo posible, así como también la administración correcta del recurso financiero de la empresa, con la finalidad de lograr máximos rendimientos.

Gestión de Recursos Humanos: Promover el eficiente desempeño y conducta del personal de la organización.

Gestión de Operaciones y Logística de Abastecimiento y Distribución: Distribución de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, mediante un proceso de producción y distribución de productos terminados.

Gestión Ambiental: Generar conciencia sobre la importancia de aplicar en las empresas políticas que contribuyan con el cuidado y defensa del medio ambiente.

2.1.12 Evaluación de la Función Gerencial

La evaluación de la gestión empresarial es de vital importancia para la calificación de los resultados expuestos por las metas y objetivos obtenidos por el talento humano en cuestión de manejo de los recursos financieros y materiales (Jerez, 2013). Para ello se deben tomar en cuenta las siguientes etapas:

ETAPA 1:

Definir objetivos jerarquizados de corto y largo plazo en función de las características de la empresa y su entorno (políticas de inversión, políticas de financiación, políticas de proveedores, políticas de clientes).

ETAPA 2:

Realizar una planificación donde se describan (planes de comercialización, características de los bienes a producir), programas y presupuestos (presupuesto económico, presupuesto financiero, de producción) que cuantifiquen los objetivos.

ETAPA 3:

Definir la estructura organizativa, con una clara definición de las atribuciones y responsabilidades.

ETAPA 4:

Definir un sistema de medición, registro y control de los resultados obtenidos que permita calcular las desviaciones y sea coherente con los objetivos y la estrategia empresarial.

2.1.13 Parámetros para Evaluar la Gestión Empresarial

Indicadores Cuantitativos:

- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Política empresarial acorde a las características de la empresa y su entorno.
- Adecuada capacidad para cumplir con el ciclo operativo.
- Asignación conveniente de fondos.
- Adecuada capacidad para generar recursos.
- Tendencia a crecer / decrecer de la empresa (adecuada evolución financiera, patrimonial y económica) según (Gonzales, 2014).

Indicadores Cualitativos:

- En foque de la empresa hacia la creación de valor.
- Grado de vinculación entre planeación estratégica y control.
- Existencia de una red comunicacional que transmita la cultura (principios y valores).
- Capacidad para formar criterios éticos dentro de la toma de decisiones.
- Capacidad para desarrollar redes de gestión.
- Capacidad para asumir riesgos calculados.
- Capacidad para aprender y enseñar.
- Creatividad y espíritu innovador.
- Relaciones Políticas adecuadas con el entorno, según (Gonzales, 2014).

2.2 Fundamentación filosófica

La presente investigación está basada en el paradigma positivista ya que está directamente relacionada con fundamentación científica, formulación de leyes y tiene como objetivo analizar e interpretar la realidad y los significados de los hechos y datos históricos para controlar fenómenos. La realidad del sector automotriz será concebida con una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de las circunstancias objetivamente observables.

Conforme avanza el conocimiento, las empresas se adaptan a los cambios en la economía, así como en sus propios rasgos definitorios. Estos a su vez incluyen la aplicación de elementos de responsabilidad social y transparencia informativa. (Alonso G. , 2008; Aguirre, 2006) Resultados de estudios empresariales evidencian una relación positiva del capital social y planificación adaptativa sobre la innovación en lo que se refiere a los aspectos económicos, sociales y políticos de ciertas comunidades industriales, empresariales que constantemente realizan procesos de reingeniería.

La mayoría de empresas están concentradas en la actividad de comercio, aunque las sociedades con diversificación relacionada obtienen un mayor rendimiento promedio que las empresas concentradas y que las compañías con estrategia de diversificación no relacionadas (Medina, 2013; Mejía, Agudelob, & Soto, 2016). Aunque empresas de otro sector ,empresas de servicios tienen retos particulares en su gestión de cadena de abastecimiento donde hay espacios para generar eficiencia, nichos de mercado diferentes y poder llenar las brechas encontradas en la actualidad. No es posible igualar la logística de las empresas de servicios con la logística de las empresas de comercialización.

Las diversas opciones estratégicas que tienen disponibles las empresas de comercialización en sus procesos de entrega de valor, así como las bondades de desarrollar relaciones colaborativas entre las empresas y sus canales de distribución son muy importantes para desarrollar ventajas competitivas y establecer alianzas estratégicas (Barrios, 2014; Albors, Garrigósa, & Hidalgo, 2011). Además para una mayor profundización en la visión de los clúster desde la perspectiva de la cadena de valor global en los que estos están inmersos en la actualidad, continúan resultando de gran utilidad para el desarrollo de nuevos y mejores negocios, capaces de reinventarse cuando sea necesario.

El entorno de las empresas se define como el conjunto de factores relevantes, externos a la organización y constituye un gran condicionante de la competitividad de las pymes. En distintos ámbitos empresariales que están en constantes cambios (Yanes, García, & Orej, 2012; Garcia & Alvarado, 2012) así como en diversas investigaciones se ha presentado la técnica de análisis dimensional para la selección de proveedores y un caso de estudio de su aplicación. Esta técnica ha sido empleada en diferentes procesos de selección de proveedores en las industrias maquiladoras, la cual resulta fácil de emplear y entender por los usuarios, por lo que ha sido ampliamente aceptada dado que usa el concepto de semejanza o similitud que tiene el conjunto de alternativas en evaluación en relación con una alternativa idealizada.

2.3 Fundamentación legal

El presente proyecto de investigación está respaldado en normas legales, con el fin de evitar dificultades. Además de que los resultados puedan ser socializados y aplicados con normalidad detallados a continuación:

Constitución Nacional Del Ecuador 2008
Sección Novena
Personas Usuarias Y Consumidoras, Según El Artículo 52:

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.

Concordancias: Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor, Arts. 4, 6 Ley De Propiedad Intelectual, Codificación, Arts. 322.

Capítulo Cuarto
Soberanía Económica
Sección Primera
Sistema Económico Y Política Económica

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Concordancias:

- Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I, Arts. 3, 4, 6
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Arts. 2, 8

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

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Concordancias:

- Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I, Arts. 3, 5
- Constitución de la República del Ecuador, Arts. 33, 281, 334, 336, 397
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Copci, Arts. 1, 2, 3, 22

- Ley Orgánica Del Régimen De La Soberanía Alimentaria, Arts. 1, 2, 3
- Ley de Gestión Ambiental, Arts. 16
- Código Del Trabajo, Arts. 11, 42
- Ley Orgánica de Servicio Público, Losep, Arts. 4, 23
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, Arts. 1, 4
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Arts. 5
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Arts. 2, 8

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Concordancias:

- Constitución de La Republica del Ecuador, Arts. 320
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica, Arts. 67

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Concordancias:

- Constitución de la República Del Ecuador, Arts. 319
- Ley Del Sistema Ecuatoriano De Calidad

En su artículo 2:

Art. 2.- Se establecen como principios del sistema ecuatoriano de la calidad, los siguientes:

1. Equidad o trato nacional. - Igualdad de condiciones para la transacción de bienes y servicios producidos en el país e importados;
2. Equivalencia. - La posibilidad de reconocimiento de reglamentos técnicos de otros países, de conformidad con prácticas y procedimientos internacionales, siempre y cuando sean convenientes para el país;
3. Participación. - Garantizar la participación de todos los sectores en el desarrollo y promoción de la calidad;
4. Excelencia. - Es obligación de las autoridades gubernamentales propiciar estándares de calidad, eficiencia técnica, eficacia, productividad y responsabilidad social.
5. Información. - Responsabilidad de las entidades que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad en la difusión permanente de sus actividades.

Código Orgánico de la Producción Comercio E Inversiones

En su artículo 2:

Art 2.-Actividad productiva se considerará al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

CAPÍTULO II

DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES A LOS INVERSIONISTAS

Art. 31.

- **Infracciones.** - Constituyen causales de infracción en las que podrían incurrir los inversionistas que se beneficien de los incentivos que prevé esta normativa, las siguientes:

a. Incumplimiento por parte de los inversionistas de efectuar oportunamente los aportes o adquisiciones a que se hayan comprometido, dentro del plazo previsto para el efecto en el respectivo proyecto de inversión;

b. Retiro de la totalidad o parte de la inversión, siempre que esto implique incumplimiento de obligaciones legales o contractuales;

c. Incumplimiento por parte de los inversionistas en ejecutar las condiciones mínimas de la inversión que hayan sido autorizadas dentro del plazo previsto para el efecto en el respectivo proyecto de inversión;

d. Cesión de la inversión, ¿sin cumplir con los requisitos y condiciones previstos reglamentariamente;

e. Incumplimiento doloso comprobado por autoridad competente, de las leyes laborales, tributarias, de seguridad social o ambientales del país, y demás normas que regulan la inversión;

f. Falsedad comprobada judicialmente en los documentos o información proporcionada, que sirvió de base para obtener los incentivos a la inversión;

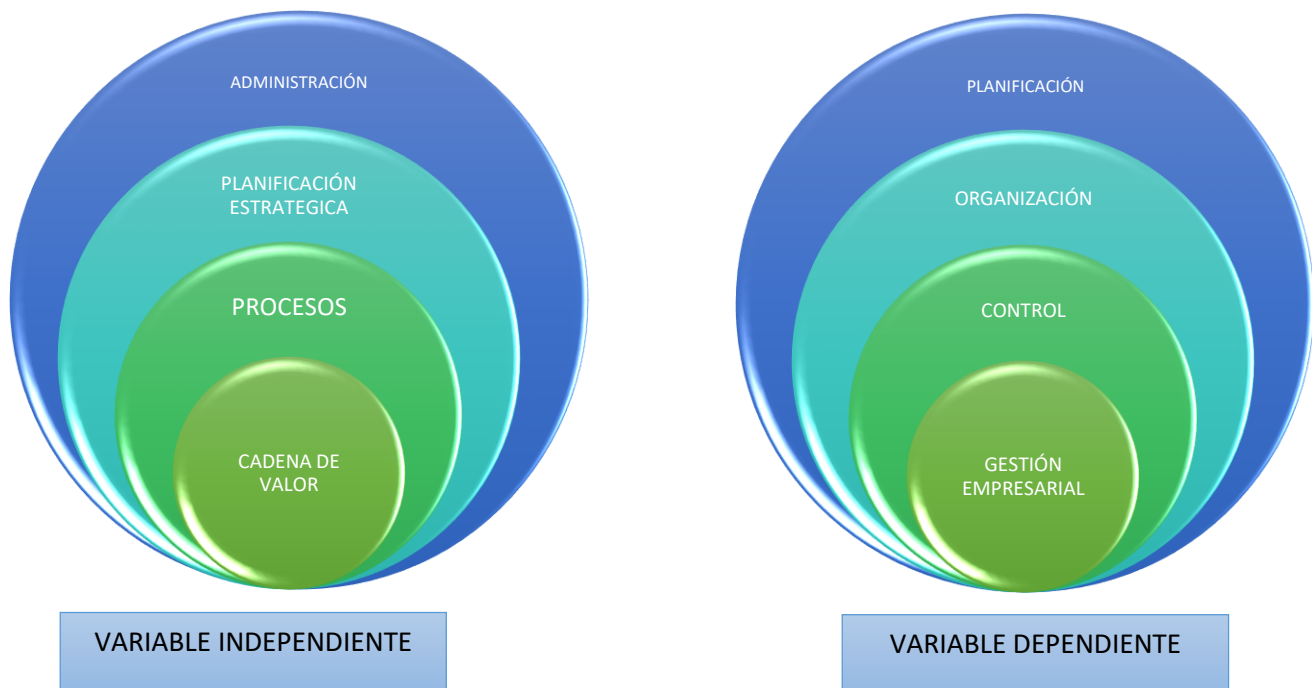
g. Impedir o dificultar las comprobaciones de los funcionarios de las entidades del Estado, competentes en esta materia, o recurrir a medios de cualquier clase para inducir a error a estas entidades o a sus funcionarios oficiales, con el objetivo de beneficiarse de los incentivos que reconoce este Código;

- h. Cohecho o intento de cohecho a los servidores públicos encargados del control y supervisión de los beneficios reconocidos por esta normativa, declarado judicialmente, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar;
- i. Que hayan sido beneficiados de los incentivos quienes estén prohibidos por ley.

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1 Superordenación de variables

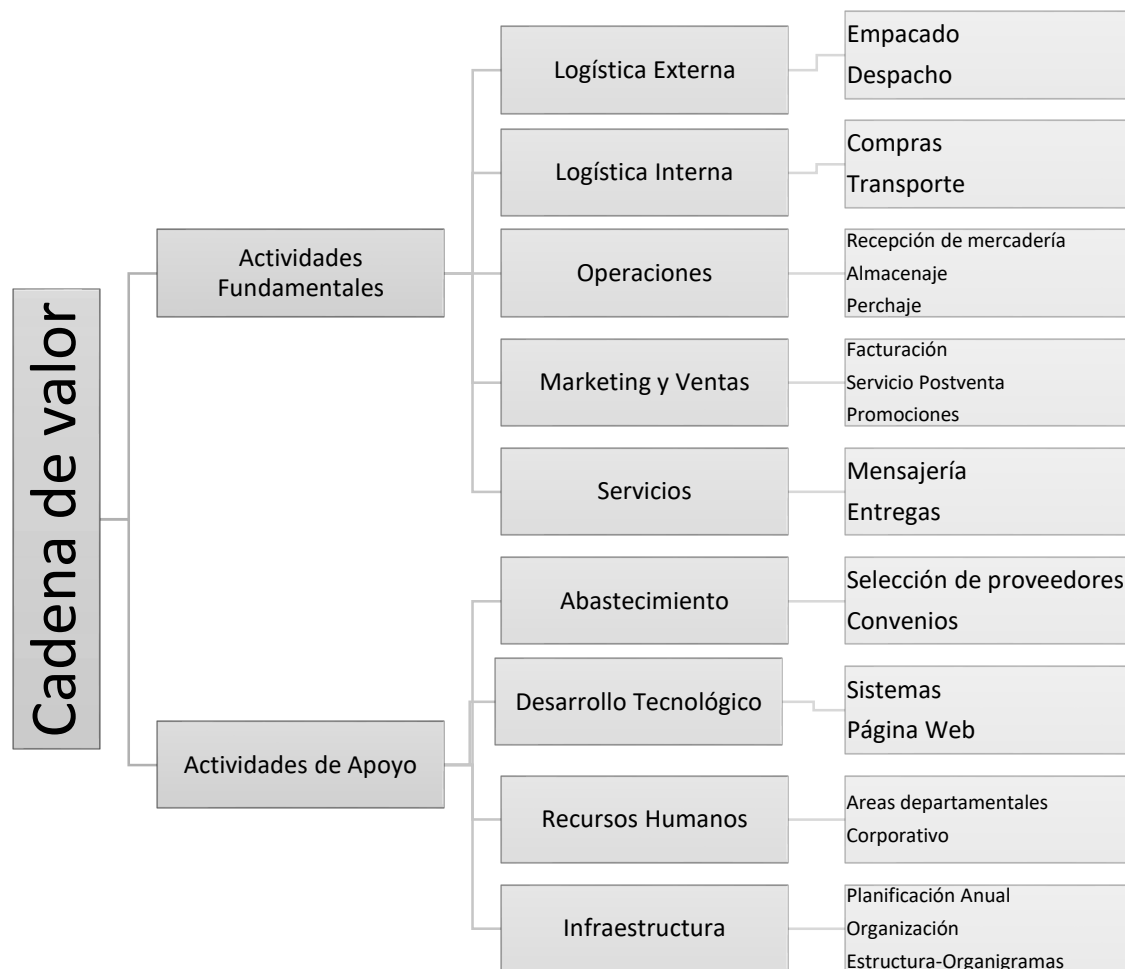
Figura 6: Categorías Fundamentales-Supraordenación de Variables.



FUENTE: Investigación de Campo.
ELABORADO POR: Alexandra Freire (2018).

2.4.2 Subordinación de la Variable Independiente

Figura 7: Infraordenación de la Variable Independiente.

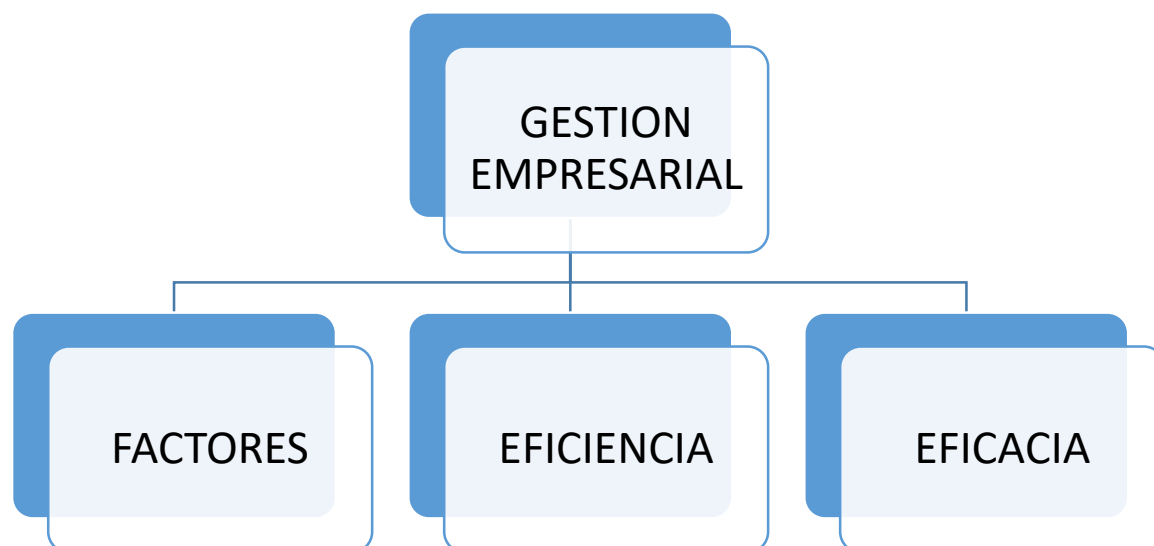


FUENTE: Investigación de Campo.

ELABORADO POR: Alexandra Freire (2018).

2.4.3 Subordinación de la Variable Dependiente

Figura 8: Infraordenación de la Variable Dependiente.



FUENTE: Investigación de Campo.

ELABORADO POR: Alexandra Freire (2018).

2.5 Hipótesis

H1: La cadena de valor como elemento estratégico incide significativamente en la gestión empresarial en el sector automotriz.

HO: La cadena de valor como elemento estratégico no incide significativamente en la gestión empresarial en el sector automotriz.

Señalamiento de variables

Los elementos de estudio serán:

X: Cadena de Valor (VARIABLE INDEPENDIENTE) -CAUSA

Y: Gestión Empresarial (VARIABLE DEPENDIENTE)-EFECTO

CAPÍTULO 3

En el presente capítulo se exponen los métodos y técnicas de investigación aplicados para el levantamiento de información con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación.

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Los enfoques principales, más utilizados son los enfoques cuantitativo y cualitativo, mismos que utilizan cinco fases, así:

- a) Llevan a cabo observación y por ende la evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones, ideas como consecuencia de la observación y evaluación.
- c) Demuestran y prueban el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan las suposiciones o ideas sobre la base de pruebas o análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, y fundamentar las suposiciones e ideas.

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas para el comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2014).

La presente investigación se orientó hacia la comprensión del problema, basada en un enfoque cuantitativo, ya que se realizará la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento que permitan generar conclusiones estratégicas.

3.2 Modalidad básica de la investigación

La modalidad que se aplicó en la presente investigación tomó en cuenta varios elementos de estudio como: investigador, datos numéricos, y variables, así:

3.2.1 Investigación de Campo

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad, es decir donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural (Paellas & Martins, 2010).

En la presente investigación se aplicó la investigación de campo con el objetivo de sustentar la problemática de la misma y conocer el funcionamiento de la cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector automotriz, mediante la aplicación de encuestas a gerentes y/ o administradores del sector.

3.2.2 Investigación Documental o Bibliográfica

La investigación bibliográfica es la manipulación de información de los libros, revistas que permite recopilar los textos científicos en variables de estudio con el objetivo de organizar lo presentado al momento de la lectura de otros individuos (Méndez & Moya, 2011).

En la presente investigación se aplicó la modalidad de investigación documental-bibliográfica, para recopilar información relevante en libros, artículos científicos, documentos electrónicos y textos con el fin de sustentar la misma.

La mayor parte de datos tomados para el estudio de la presente investigación se obtuvieron de páginas web fuentes como la Superintendencia de Compañías, INEC, AEADE, Cámara de Industrias.

Transversal

“La investigación según el período de tiempo en que se desarrolla puede ser de tipo horizontal o longitudinal cuando se extiende a través del tiempo dando seguimiento a un fenómeno o puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido” (Grajales, 2000). El periodo de tiempo de estudio está comprendido entre los años 2015-2018.

Analítico

El método analítico compara, asocia, relaciona dos variables entre si y obtiene conclusiones de la manipulación de las mismas (Lecanda & Garrido, 2003).

El método analítico se ha aplicado para el estudio mediante la operacionalización de variables, con el fin de observar la naturaleza, causas y efectos, además permite analizar a fondo el objeto de estudio, para poder explicar, comparar y comprender su comportamiento y establecer conclusiones.

Para el estudio, la investigación es No Experimental, ya que se van a analizar fenómenos en su contexto natural, es decir sin manipular el objeto de estudio. De carácter transversal-analítico ya que los datos de estudio son de un momento dado.

3.3 Nivel o tipo de investigación

En la presente investigación se aplicaron tres niveles de investigación, primero el nivel exploratorio, ya que permitió conocer las características del problema para determinar si es factible o no solucionarse; luego se pasó al nivel descriptivo para analizar el problema, estableciendo sus causas y efectos.

Finalmente se aplicó el nivel Relacional, ya que se va a analizar todos los factores relacionados al estudio de la cadena de valor como elemento estratégico de la gestión empresarial en el sector automotriz. Además, se aplicará un instrumento de análisis para relacionar las variables de estudio.

3.4 Población

La población es la correcta elección de los parámetros geográficos, habitantes, entre otros que permite la definición correcta de la problemática en base a la invitación enlazada a los eventuales investigadores (Foucault, 2014).

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se contará con una población de tipo finita ya que se conoce con certeza el número de elementos que fueron objeto de estudio, así la población está constituida por empresas del Sector Automotriz, específicamente del subsector de Repuestos y Autopartes de la Provincia de Tungurahua, que están legalmente constituidas.

NOMBRE-RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELEFONO	CELULAR	RUC	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	REPRESENTANTE LEGAL	CORREO
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S. A.	AV. ATAHUALPA S/N RIO GUAYLLABAMBA	032845232		1801693282001	* Vehículos	Importaciones * Repuestos automotrices-accesorios	SEVILLA GORTAIRE JOSE LUIS	fnaranjo@assa.com.ec,cpazmino@assa.com.ec
AMBANDINE S. A.	AV. ATAHUALPA S/N VICTOR HUGO	032520992		1800833095001	* Vehículos		LARREA TORRES CARLOS ENRIQUE	bmolina@ambandine.com kbarriounevo@autoscarea.net;hmlolina@autoscarea.net
AUTOSCOREA S.A.	AV. ATAHUALPA S/N VICTOR HUGO REDONDEL	032413838	0998322077	1800833095001	* Vehículos		LARREA TORRES CARLOS ENRIQUE	
ALMACEN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES FORD G. MEJIA	AVENIDA JULIO JARAMILLO 605 TOROLEMA	032408877	0992748817		* Repuestos automotrices		LASCANO ANDOCILLA MERCEDES	chevyford@andinanet.net
AUTO GAMA	AV ATAHUALPA S/N CERVANTES	032828836	0987024866		* Repuestos automotrices		HERRERA VELOZ LUIS ANIBAL	luisanhe@hotmail.com
SMELECOM SERVICIOS MECANICOS ELECTRICOS Y COMERCIALIZACION CIA LTDA	AV ATAHUALPA SN RIO ARAJUNO	0993530162	0993530162	1800909465	* instalación de circuitos mantenimiento del sistema eléctrico		RODRIGUEZ VASCO HIBO ULPIANO	arodriguez@smelecomec.com
PA.VI.SA.	AV. JOSE PERALTA (VIA A GUARANDA) A 100 MTS. DEL REDONDEL S/N DE HUACHI CHICO	032842380	0999732872		* Repuestos automotrices		VILLACRESES MEDINA PABLO FERNANDO	pavisa@andinanet.net c.cisneros@uio.satnet.net;loreccisneros@uio.satnet.net
COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CIA. LTDA.	AV. BOLIVARIANA S/N SANTA CRUZ	032852228	0997157432	1803062122001	* Repuestos automotrices		CISNEROS RAZO ADRIANA LORENA	
AUTO REPUESTOS UNIVERSAL IMPORTACIONES	AV. EL REY 3-23 QUISPICACHA	032520790	0987290614		* Repuestos automotrices	Importaciones	BASSANTES LUIS ANIBAL	luisbassantes@repuestosuniversal.com
NAGANO IMPORTACIONES	AV. EL REY 3-24 TELIGOTE	032821660	0999728177		* Repuestos automotrices		CHURAN HONG CHEN	naganoimportacion@hotmail.com
EL CAUCHO AUTOMOTRIZ	AV. EL REY S/N TELIGOTE	0994510156	0994510156		* Repuestos automotrices		MAYORGA MAYORGA MARCO MARCELO	marcelomayorga@hotmail.com
SU MERCEDES "LA CASA DE GUARDA PONGO"	AV EL REY S/N TELIGOTE				* Repuestos automotrices	* Representaciones	FLORES NUNEZ BILDO BLADIMIR	@.
IMPORTADORA ALTAMIRANO	AVENIDA EL REY 3-24 TELIGOTE	0986234818	0986234818		* Repuestos automotrices		ALTAMIRANO LOPEZ ANGEL MILTON	import_altamirano@hotmail.com
REPRESENTACIONES SU ESCANIA	LOS ANDES S/N AV. EL REY	032825812	0999922402		* Repuestos automotrices		PORRAS GARZON GUADALUPE DE LOURDE	faustorafaelss@hotmail.com
GRUPO LATS	BOYACA S/N CAMINO EL REY	032403083	0995867300		* Repuestos automotrices autos	* Lavado y vulcanización de	TOAPANTA CHICAIZA LUIS ADOLFO	grulatsa@gmail.com;grupolatsventas@gmail.com
LLANTAFACIL S.A.	BOYACA NRO.5 S/N AV. EL REY	032522047	0998230179	1802502987001	* Repuestos automotrices		USINA AYALA JOSE	joseusina@hotmail.com
REPUESTOS AUTOMOTRICES AGUILAR	CALUCUCHIMA S/N QUIS QUIS				* Repuestos automotrices	Importaciones	AGUILAR BALLADARES MARCO FABIAN	.@
GONZALES VEGA EL MOTOR CIA LTDA	CAMINO EL REY S/N AV EL REY	032521973	0983654797	1890152917	* Repuestos automotrices		GONSALES VEGA MAX FREDY DAVID	gveimotor@andinanet.net
COMERCIAL ALBERTO MAYORGA	CAMINO EL REY S/N MONTES DE CAJAS	0999025014	0999025014		* Repuestos automotrices		MAYORGA MAYORGA ALBERTO VINICIO	yolymony63@hotmail.com
MARPER	VERDELOMAS S/N QUISPICACHA	032521065	0997455448		* Repuestos automotrices		NOBOA PICO ISABEL CRISTINA	crisnoboapi@yahoo.com
REPUESTOS UNIVERSALES	AV. CEVALLOS 424 UNIDAD NACIONAL	032821351	0998352055		* Repuestos automotrices		SILVA LUNA JOSE MANUEL	repuestosuniversales@hotmail.com
DISTRIBUIDORA ALLPARTS CIA.LTDA.	JOSE FILOMONTOR CUESTA SN AV CEVALLOS			1803031408	* Repuestos automotrices		MEDINA ACOSTA CLARA MARIA	cmolina@corpall.com.ec
LUBRICADORA PROFESIONAL	GARCIA MORENO 3-45 VARGAS TORRES	0999022405	0999022405		* Repuestos automotrices autos	* Lavado y vulcanización de	RAMOS URBINA FAUSTO ANIBAL	georamos63@gmail.com
MIL REPUESTOS MILREP CIA. LTDA.	IJUAN CAJAS 01-86 REDONDEL DE CUMANDA	032828072	0988178720	1802109346001	* Repuestos automotrices		PEREZ PEREZ MILTON OSWALDO	ventas.milrep@gmail.com;infamilrep@gmail.com
EL ESCARABAJ	UNIDAD NACIONAL 07-59 PRIMERA IMPRENTA	032827055	0999019049		* Repuestos automotrices		TOSCANO REINOSO LUIS ALFREDO	elescarabajoambato@hotmail.com
LABORATORIO DIESEL AMBATO LADIA S.A.	AV. BOLIVARIANA S/N KM. 2 SECTOR AMERICAN PARK			1706460860	* Repuestos automotrices autos	* Lavado y vulcanización de	CEVALLOS QUEZADA JULIO ALBERTO	ladiasa-ambato@hotmail.com
AUTOPECASS CIA. LTDA.	AV. BOLIVARIANA S/N 2DA. CONSTITUYENTE	032401014		1802590131	* Repuestos automotrices		LLERENA GARZON OSCAR HERNAN	oscarllerena@andinanet.net;ventas@autopecass.com
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	AV BOLIVARIANA S/N THALES DE MILETO	032405518		1704205333	* vehiculos	Importaciones	MALO VIDAL MANUEL ANTONIO	Isuarez@teojama.com
ALUMINIOS HERCULES	JULIO CASTILLO S/N CESAR SALAZAR	032855616			* fabricación de accesorios y piezas		GALLEGOS BARRERA EDWIN EDISSON	alum_erc@yahoo.com.mx
RECTIMAINDUSTRY CIA. LTDA.	PANAMERICANA NORTE S/N KM 7 1/2 VIA A SAMANGA			1802259653	* Repuestos automotrices	Importaciones	ALVARADO LASCANO JOHN FRANCISCO	info@rectima.com.ec
DAVMOTOR CIA. LTDA.	PANAMERICANA NORTE - KM. 15 S/N SECTOR CUNCHIBAMBA	032476253		1801392315001	* Repuestos automotrices		PAREDES HERNANDEZ OLMEDO RODRIGO	marielhez@gmail.com
PRODU PLASTIC	PARR-JUAN B. VELA S/N BARRIO LA MERCED CALLE PRINCIPAL	032828053	0997635153		* Repuestos automotrices		ZAMORA ARROBA CESAR GERMAN	produplastic_ec@hotmail.com
PARCO CIA. LTDA.	UNAMUNCHO - PANAMERICANA NORTE KM14 ANTES DE LA GASOLINERA S/N EL JARDIN	032848648		1801151851001	* Vehículos	* Repuestos automotrices-accesorios	PAREDES HERNANDEZ WASHINGTON VINICIO	parecocia@hotmail.com

TABLA 9: Población de Estudio.

Fuente: Cámara de Comercio de Ambato & Superintendencia de Compañías.

Elaborado Por: Alexandra Freire (2018).

La población a estudiar para esta investigación corresponde a 30 empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices de la provincia de Tungurahua.

3.4.1 Muestra

La muestra es la pequeña parte del universo a investigar, en otras palabras, es la mínima parte de la zona de incidencia de actividades a levantar información, utilizando las herramientas de percepción llamadas encuestas y entrevistas (Foucault, 2014).

3.4.1.1 Muestreo por Criterio

Para (Fernández, 2014) el muestreo por criterio se basa en el juicio del investigador para elegir unidades muestrales representativas. El conocimiento del investigador y su experiencia acerca del tema sirven de base para determinar el criterio a seguir en la muestra.

Para el estudio se ha considerado toda la población de empresas del subsector de Repuestos y Autopartes automotrices de la Provincia de Tungurahua, que corresponden a 30 empresas.

3.5 Operacionalización de variables:

La operacionalización de variables es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica principal la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente, afirma (Tamayo, 2001). Además, identificar las variables de manera explícita es de vital importancia para el desarrollo del proyecto ya que a partir de éstas se tiene el esquema sobre el cual el investigador podrá realizar la investigación de campo y posteriormente el análisis e interpretación de los datos y resultados.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDIENTE: LA CADENA DE VALOR				
La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una Ventaja Competitiva sustentable, según (Porter M. , 1998).	ACTIVIDADES FUNDAMENTALES <ul style="list-style-type: none"> • Logística Interna • Logística Externa • Operaciones • Marketing y Ventas • Servicios ACTIVIDADES DE APOYO <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento • Desarrollo Tecnológico • Recursos Humanos • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Ventajas Competitivas • Eficiencia en procesos • Capital • Maquinaria • Materia Prima • Liderazgo • Desarrollo • Margen de Rentabilidad Bruta 	Ponderación de Cadena de Valor Análisis FODA Matriz de Estrategias	Cuestionario
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN EMPRESARIAL				
La gestión es un proceso dinámico, eficiente y eficaz que tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas en la empresa, que persigue alcanzar y satisfacer metas organizacionales mediante la cooperación del talento humano (Soto, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> • Factores • Eficiencia • Eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control • Utilidad o Pérdida • Volumen de Compras • Ventas netas • Satisfacción del cliente • Impacto • Rotación de Inventario 	Ponderación de Cadena de Valor Análisis FODA Matriz de Estrategias	Cuestionario

TABLA 10: Matriz de Operacionalización de Variables.
Elaborado Por: Alexandra Freire (2018)

3.6 Recolección de información

El plan de recolección de información plantea estrategias metodológicas que los objetivos de investigación requieren de acuerdo al enfoque escogido, considerando las siguientes fases:

Plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1 Plan para la recolección de información

Comprende un conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante el proceso de recolección de datos relevantes para la verificación de hipótesis de acuerdo con el enfoque escogido. La recolección de información partió desde el instrumento encuesta, el cual fue validado por expertos en los meses de junio – agosto del año 2018, aplicado a los gerentes, administradores de las empresas que comercializan autopartes o repuestos de la Provincia de Tungurahua. El plan para la presente investigación respondió a las siguientes preguntas:

TABLA 11: Plan de Recolección de Información.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en la Investigación.
¿De qué personas u objetos?	Gerentes, propietarios, administradores de las diferentes empresas de autorepuestos.
¿Sobre qué aspectos?	Cadena de valor y Herramientas de la Gestión Empresarial.
¿Quién? ¿Quiénes?	La Investigadora: Alexandra Freire
¿Cuándo?	Mayo-Septiembre de 2018
¿Dónde ?	En las empresas distribuidoras de autorepuestos de la provincia de Tungurahua.
¿Cuántas veces?	Una sola vez.
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta.
¿Con qué instrumento?	Cuestionario.

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

3.6.2 Plan de procesamiento de información

Según Bernal (Bernal, 2010) para procesar la información recolectada se cuenta con gran cantidad de herramientas estadísticas, aunque su utilización depende de una adecuada selección, según las particularidades de cada proyecto de investigación. Entonces este paso constituye una parte importante en el proceso investigativo, puesto que la cuantificación y tratamiento estadístico de datos facilita la determinación de conclusiones y recomendaciones en relación a la hipótesis planteada.

Para la presente investigación, se realizó lo siguiente:

- a) Análisis y revisión de la información recogida, depuración de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.

- b) Tabulación de datos, que incluyan el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Para la presentación de datos, se realizó lo siguiente:

1. Representación Tabular: para ordenar los datos numéricos en filas y columnas, para una mejor comprensión.
2. Representación Gráfica: facilitó la presentación de la información recopilada en una forma comparativa.

3.7 Técnica de Recolección

3.7.1 Encuesta

Para (Latorre, 2014), la encuesta es “un instrumento de investigación que permite recoger información acerca del objeto de estudio a partir de la formulación de preguntas mediante una entrevista personal, permitiendo así, la relación de características de una población y por ende la generalización de conclusiones” .

Para la presente investigación se ha utilizado la técnica de recolección de información, mediante la encuesta ya que nos permite evaluar los datos del objeto de estudio, respecto a la: Cadena de valor como elemento estratégico de la gestión empresarial en el sector automotriz que fue aplicada a los Gerentes, propietarios o administradores de los diferentes negocios dedicados a la comercialización de repuestos automotrices, legalmente constituidos de la provincia de Tungurahua.

3.8 Instrumento de recolección

3.8.1 Cuestionario

Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar datos necesarios con el fin de alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos (Galán, 2008).

Como instrumento de recolección de información se utilizó el cuestionario, conformado por preguntas de escalas tipo Likert.

3.9 Validación con expertos

Para los autores (Altuve & Herrero, 2014) convergen en que la validación de contenido mediante juicio de expertos consiste en tomar la opinión informada de personas con trayectoria en el tema, para validar nuestra propuesta permitiendo al investigador reunir criterios de validez y fiabilidad.

Para la presente investigación, se validó el contenido del instrumento de recolección por medio del juicio de expertos de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, donde evaluaron de manera independiente aspectos relevantes como coherencia, factibilidad, pertinencia, relevancia y claridad con las que fueron formuladas las preguntas a investigados.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación

En la presente investigación se analizan los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los gerentes, dueños o administradores de las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos o autopartes de vehículos de la Provincia de Tungurahua. Como instrumento de validación se ha utilizado el Alpha de Cronbach.

Para la validación del instrumento de recolección de información se emplea el estadístico Alfa de Cronbach, índice que nos indica la consistencia interna y validez del instrumento de recolección (Morales, 2012). Mientras tanto, los autores (George & Mallery, 2003) proponen las siguientes recomendaciones para evaluar el coeficiente del Alfa de Cronbach.

TABLA 12: *Criterios de Evaluación de Alfa de Cronbach*

ITEM	CRITERIO
Coeficiente alfa > 0.9	EXCELENTE
Coeficiente alfa > 0.8	BUENO
Coeficiente alfa > 0.7	ACEPTABLE
Coeficiente alfa > 0.6	CUESTIONABLE
Coeficiente alfa > 0.5	POBRE
Coeficiente alfa < 0.5	INACEPTABLE

Fuente: George y Malery (2003)

TABLA 13: *Alfa de Cronbach*

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,866	,92	13

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

Es estadístico Alfa de Cronbach validado mediante el programa estadístico en SPSS, arroja el resultado del 8,66 es decir que el instrumento posee estructura en su contenido y es Bueno según los criterios de evaluación.

Para la aplicación de la prueba piloto se aplicó el cuestionario a una muestra de 12 empresas del Sector Automotriz de la Provincia de Tungurahua, mediante la entrevista al Gerente, administrador o propietario del negocio.

TABLA 14: *Media y desviación estándar de la encuesta piloto.*

Estadísticos de los elementos			
	Media	Desviación típica	N
CRITERIOS	2,2500	,75378	12
SISTEMA	3,1667	1,02986	12
CONTROL	1,7500	,96531	12
TIEMPO	3,0833	1,24011	12
SERVICIO	3,4167	,90034	12
NECESIDADES	2,7500	1,42223	12
SATISFACCIÓN	2,8333	1,33712	12
INFORMACIÓN	4,0833	,79296	12
MEDIOS	3,3333	,98473	12
MEJORA	3,2500	1,05529	12
CONTINUA			
CAPACITACIÓN	3,0000	1,34840	12
ESTRATEGIAS	4,0833	,99620	12
SUMA	37,0000	5,57592	12

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

TABLA 15: Matriz de Correlaciones

Matriz de correlaciones inter-elementos													
	CRITERIOS	SISTEMA	CONTROL	TIEMPO	SERVICIO	NECESIDADES	SATISFACCIÓN	INFORMACIÓN	MEDIOS	MEJORA CONTINUA	CAPACITACIÓN	ESTRATEGIAS	SUMA
CRITERIOS	1,000	,059	-,281	,267	,100	,318	,586	,114	,245	-,086	,358	-,151	,497
SISTEMA	,059	1,000	,137	,415	,703	-,093	,220	,538	,209	,293	,065	,517	,728
CONTROL	-,281	,137	1,000	,247	,549	-,712	-,317	-,089	,000	,245	-,559	,307	,000
TIEMPO	,267	,415	,247	1,000	,699	-,245	-,101	,639	,124	,191	,217	,362	,671
SERVICIO	,100	,703	,549	,699	1,000	-,337	,138	,584	-,068	,454	,000	,769	,797
NECESIDADES	,318	-,093	-,712	-,245	-,337	1,000	,454	,020	-,325	-,076	,284	-,176	,126
SATISFACCIÓN	,586	,220	-,317	-,101	,138	,454	1,000	-,157	,046	-,290	,303	-,057	,415
INFORMACIÓN	,114	,538	-,089	,639	,584	,020	-,157	1,000	-,155	,625	,255	,681	,720
MEDIOS	,245	,209	,000	,124	-,068	-,325	,046	-,155	1,000	-,612	,205	-,402	,033
MEJORA CONTINUA	-,086	,293	,245	,191	,454	-,076	-,290	,625	-,612	1,000	-,319	,670	,324
CAPACITACIÓN	,358	,065	-,559	,217	,000	,284	,303	,255	,205	-,319	1,000	,135	,435
ESTRATEGIAS	-,151	,517	,307	,362	,769	-,176	-,057	,681	-,402	,670	,135	1,000	,638
SUMA	,497	,728	,000	,671	,797	,126	,415	,720	,033	,324	,435	,638	1,000

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

TABLA 16: Estadístico de resumen de los elementos

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,692	1,750	37,000	35,250	21,143	88,893	13
Varianzas de los elementos	3,487	,568	31,091	30,523	54,720	69,004	13
Covarianzas inter-elementos	,507	-,977	4,636	5,614	-,4744	1,263	13
Correlaciones inter-elementos	,181	-,712	,797	1,509	-,1119	,124	13

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

4.2 Procesamiento de la información

Para el procesamiento de información se ha realizado el ordenamiento y presentación lógica de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de la encuesta con el fin de canalizar dicha información y emitir un criterio amplio.

CAPITULO 5

5.1 Resultados

5.1.1 Análisis de Resultados:

Preguntas de la encuesta aplicada a empresas del sector:

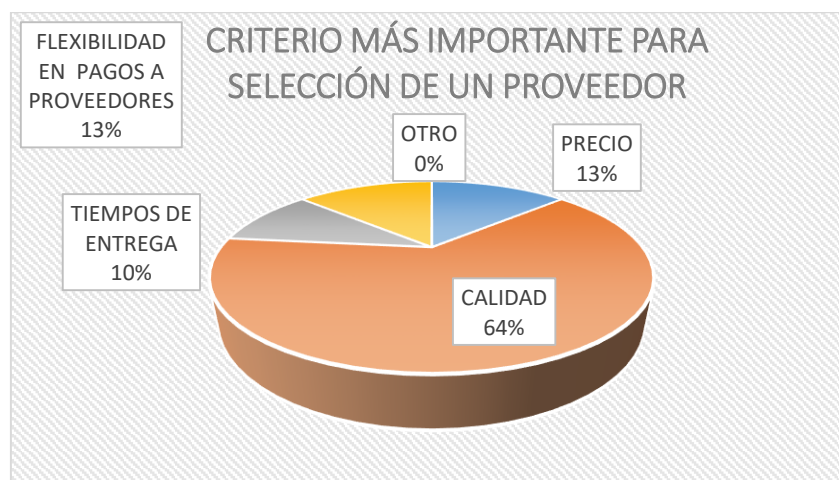
Pregunta 1:

TABLA 17: Criterios de valoración.

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
PRECIO	4	13.33
CALIDAD	19	63.33
TIEMPOS DE ENTREGA	3	10.00
FLEXIBILIDAD EN PAGOS A PROVEEDORES	4	13.33
OTRO	0	0.00
TOTAL	30	100.00

Elaborador por: Alexandra Freire (2018)

Figura 9: Criterios de evaluación del proveedor.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que de los criterios de valoración se consideran más importante la calidad con un 64%, mientras tanto el 13% considera que el más importante es la flexibilidad en pagos a proveedores, congruente con

el precio, además el 10% de los encuestados considera que el tiempo de entrega es lo más importante, finalmente el 0 % de los encuestados no considera otro factor como importante.

Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, el criterio de valoración más importante para seleccionar un proveedor en el sector automotriz es la calidad con un 64% mientras que el tiempo de entrega es el criterio menos importante de la selección con un 10%.

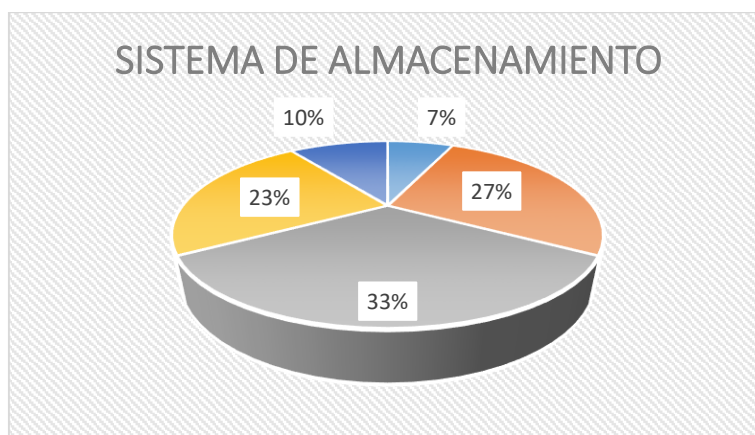
Pregunta 2:

TABLA 18: Sistema de evaluación.

ALMACENAMIENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
NADA TÉCNICO	2	6.67
POCO TÉCNICO	8	26.67
MEDIANAMENTE TÉCNICO	10	33.33
MUY TÉCNICO	7	23.33
TOTALMENTE TÉCNICO	3	10.00
TOTAL	30	100

Elaborador por: Alexandra Freire (2018)

Figura 10: Sistema de evaluación.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que el sistema de almacenamiento más utilizado es medianamente técnico, con un 33,33%, mientras el 27% es poco técnico, además el 23,33% afirma que es muy técnico, el 10 % de los encuestados afirma que el sistema de almacenamiento es totalmente técnico, finalmente el 7% de los encuestados que es nada técnico.

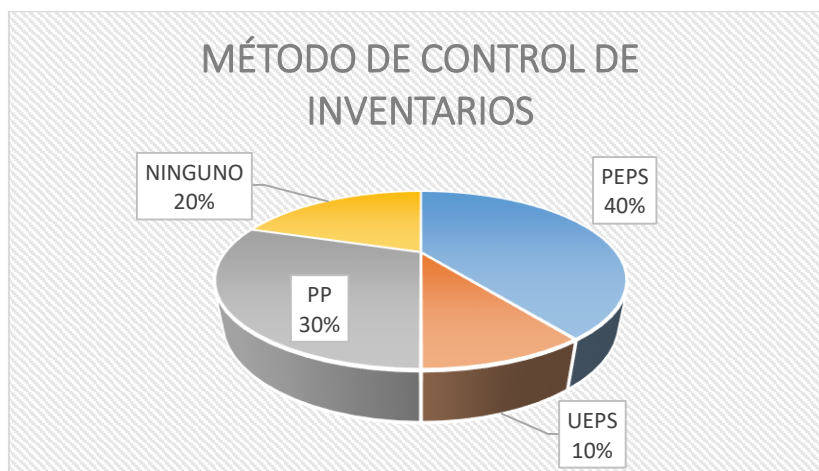
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, tienen un sistema de almacenamiento de mercaderías medianamente técnico lo que significa que hay gran mayoría des que no ha invertido en un sistema idóneo para el control.

Pregunta 3 :

TABLA 19: Método de Control

MÉTODO DE CONTROL	CANTIDAD	PORCENTAJE
PEPS	12	40
UEPS	3	10
PP	9	30
NINGUNO	6	20
TOTAL	30	100

Figura 11: Método de control de inventarios.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que el método de control de inventarios más usado es el PEPS, mientras que el 30% utiliza el PP, aunque el 20% no utiliza ningún método de control de inventario, finalmente el 10 % de los encuestados utiliza el UEPS.

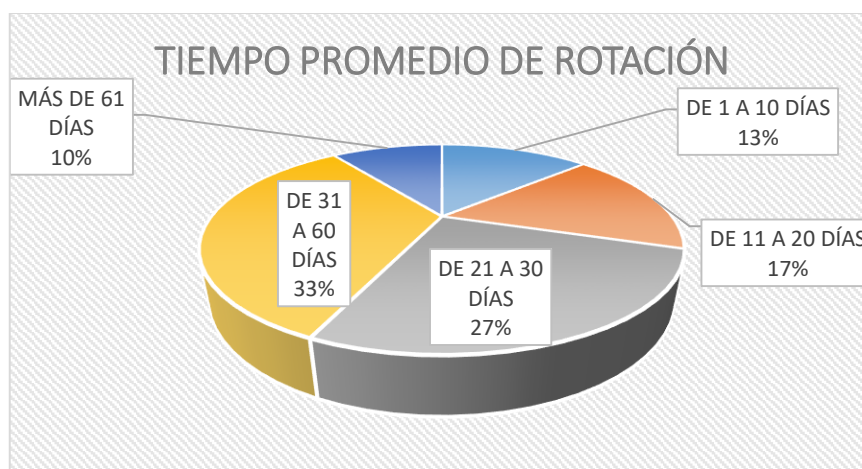
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, el método de control de inventario más utilizado es el PEPS ya que las empresas están trabajando sobre pedido, aunque una minoría utiliza UEPS debido a que no aciertan muchas veces en las necesidades del mercado.

Pregunta 4:

TABLA 20: *Tiempos*

TIEMPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
DE 1 A 10 DÍAS	4	13.33
DE 11 A 20 DÍAS	5	16.67
DE 21 A 30 DÍAS	8	26.67
DE 31 A 60 DÍAS	10	33.33
MÁS DE 61 DÍAS	3	10.00
TOTAL	30	100

Figura 12: *Tiempo promedio de rotación.*



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que el 33,33% de los encuestados tiene un promedio de rotación de inventario de 31 a 61 días, mientras tanto el 26,67% afirma que su inventario rota de 21 a 30 días, en contraste el 16,67% afirma que la rotación de inventario es de 11 a 20 días, además el 13,33% afirma que la rotación de inventario es de 1 a 10 días, finalmente el 10% afirma que el inventario rota a más de 61 días.

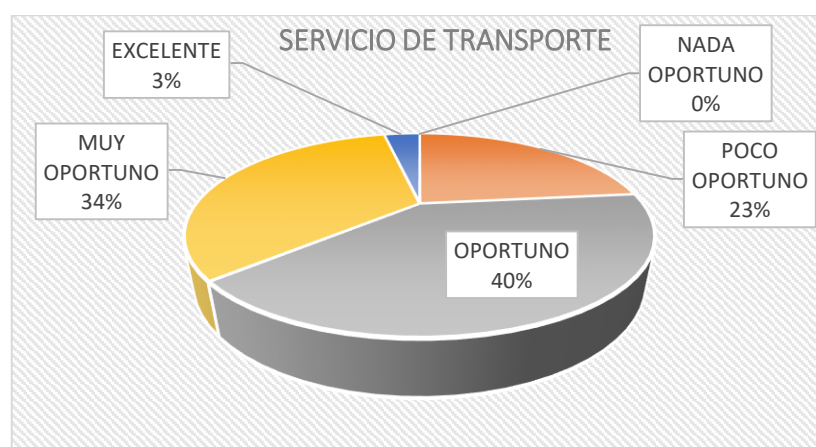
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, tiempo promedio de rotación de inventario de la mayoría de empresas es de 31 a 60 días, mientras que una minoría de empresas afirma que el inventario rota a más de los 61 días.

Pregunta 5 :

TABLA 21: Servicio

SERVICIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
NADA OPORTUNO	0	0.00
POCO OPORTUNO	7	23.33
OPORTUNO	12	40.00
MUY OPORTUNO	10	33.33
EXCELENTE	1	3.33
TOTAL	30	100

Figura 13: Servicio de transporte.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que el 40% de los encuestados afirma que el servicio de transporte de mercadería es muy oportuno, mientras tanto el 33,33% afirma que el servicio de transporte es muy oportuno, en contraste el 23,33% afirma que el servicio de transporte es poco oportuno, finalmente el 3,33% de los encuestados afirman que el servicio es excelente.

Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, el servicio de transporte es oportuno, es decir que se encuentran conformes, en contraste con una minoría del 3% que afirma que el servicio de transporte es excelente, ya que cuentan con transporte propio.

Pregunta 6 :

TABLA 22: Necesidades de Clientes

NECESIDADES DE CLIENTES	CANTIDAD	PORCENTAJE
ESTUDIOS DE MERCADO	7	23.33
REDES SOCIALES	9	30.00
VISITA A CLIENTES	6	20.00
LLAMADAS TELEFÓNICAS PERIÓDICAS	3	10.00
OTROS	5	16.67
TOTAL	30	100

Figura 14: Detección de necesidades de clientes.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que las necesidades de los potenciales clientes son detectadas mediante redes sociales con un 30%, seguido de los estudios de mercado con un 23,33%, además el 20% de los encuestados afirman que determinan las necesidades mediante la visita a clientes, aunque el 10%, afirma que detecta las necesidades mediante llamadas telefónicas periódicas, finalmente el 16,67% afirma que detecta las necesidades mediante otros medios.

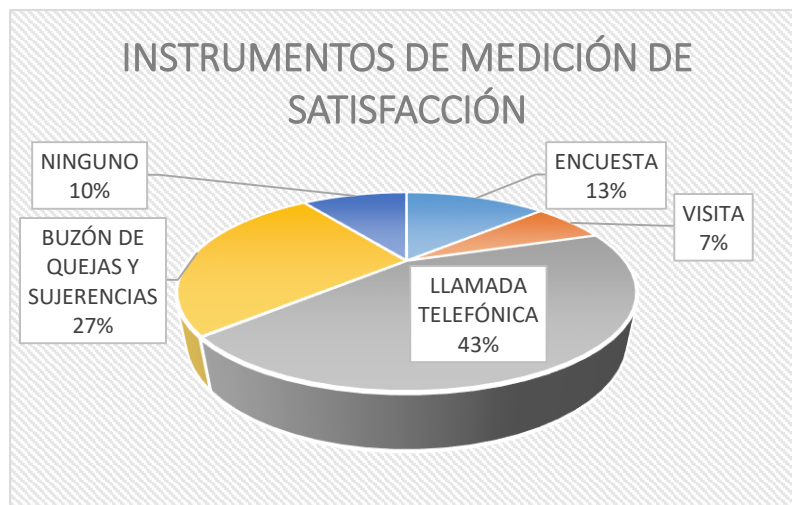
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, afirman en su mayoría que detectan las necesidades de los potenciales clientes mediante redes sociales, aunque una minoría, el 10% de los encuestados afirman que detectan las necesidades mediante llamadas telefónicas periódicas.

Pregunta 7 :

TABLA 23:*Instrumento*

INSTRUMENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
ENCUESTA	4	13.33
VISITA	2	6.67
LLAMADA TELEFÓNICA	13	43.33
BUZÓN DE QUEJAS Y SUJERENCIAS	8	26.67
NINGUNO	3	10.00
TOTAL	30	100

Figura 15: Instrumentos de Medición de Satisfacción



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que las empresas miden la satisfacción del cliente mediante la llamada telefónica con un 43,33% , mientras tanto el 26,67% mide mediante el buzón de quejas y sugerencias , en contraste el 13,33% afirma que miden mediante la encuesta, el 10% afirma que no aplica ningún instrumento, finalmente el 6,67% mide mediante visita a clientes.

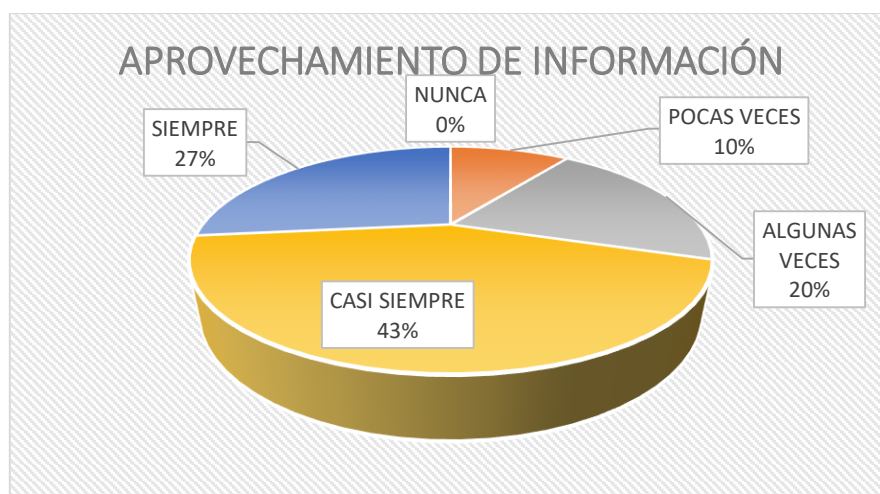
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, afirman en su mayoría que miden la satisfacción del cliente mediante llamadas telefónicas, aunque una minoría, 7% de los encuestados realiza visitas a clientes.

Pregunta 8:

TABLA 24: Aprovechamiento de la Información

APROVECHAMIENTO DE INFORMACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	0.00
POCAS VECES	3	10.00
ALGUNAS VECES	6	20.00
CASI SIEMPRE	13	43.33
SIEMPRE	8	26.67
TOTAL	30	100

Figura 16: Aprovechamiento de información.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que las empresas aprovechan la información de los clientes casi siempre, con un 43,33%, mientras tanto el 26,67% afirma que siempre aprovecha la información, en contraste el 20% aprovecha la información algunas veces, además el 10% aprovecha la información pocas veces.

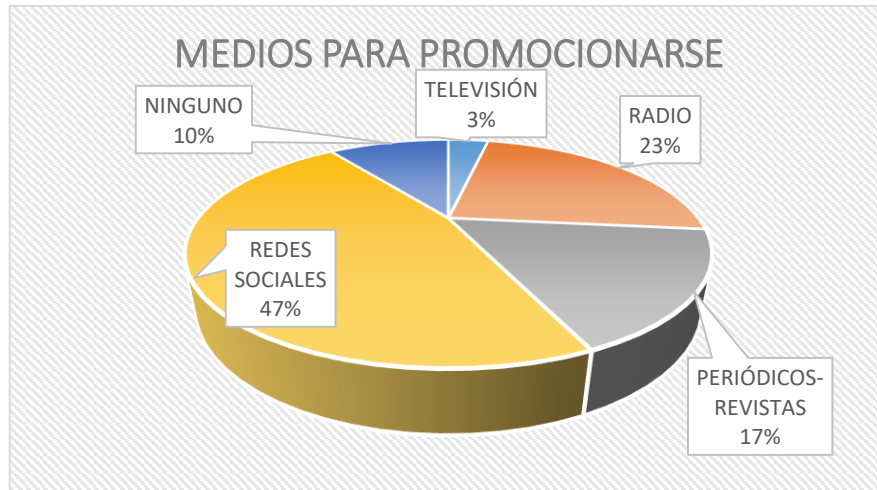
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, afirman en su mayoría que casi siempre aprovechan la información obtenida de los clientes para retroalimentarse con dicha información e incrementar las ventas, mientras que una minoría, el 10% aprovecha la información muy pocas veces.

Pregunta 9 :

TABLA 25: Medios de Comunicación

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
TELEVISIÓN	1	3.33
RADIO	7	23.33
PERIÓDICOS-REVISTAS	5	16.67
REDES SOCIALES	14	46.67
NINGUNO	3	10.00
TOTAL	30	100

Figura 17: Medios a promocionarse.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que las empresas utilizan las redes sociales como medio para promocionarse con un 46,67%, mientras tanto el 23,33% utilizan la radio, en contraste, el 16,67% de los encuestados afirman que utilizan periódicos y revistas, además el 10% no utiliza ningún medio para promocionarse, aunque tan solo un 3,33% utiliza la televisión.

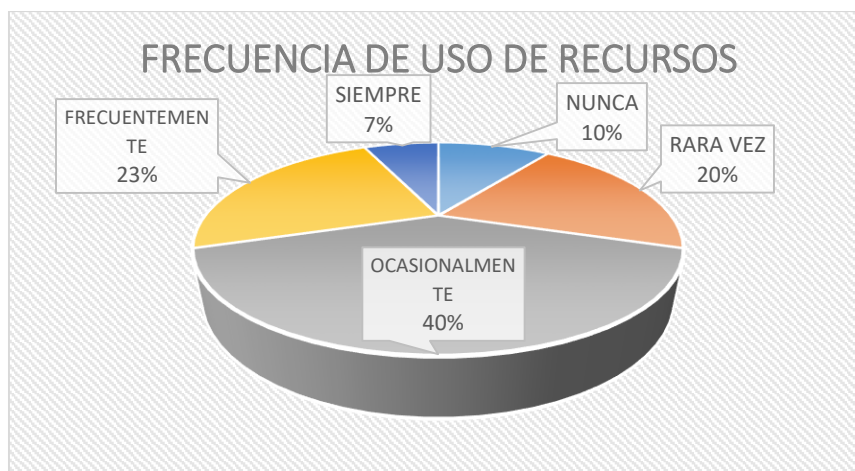
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, afirman en su mayoría que para promocionarse utilizan las redes sociales, debido a la gran acogida de las mismas, aunque una minoría del 3,33% utiliza como medio para promocionarse la televisión.

Pregunta 10:

TABLA 26:*Frecuencia de Uso de Recursos*

FRECUENCIA DE USO DE RECURSOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	3	10.00
RARA VEZ	6	20.00
OCASIONALMENTE	12	40.00
FRECUENTEMENTE	7	23.33
SIEMPRE	2	6.67
TOTAL	30	100

Figura 18: Medios a promocionarse.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que las empresas dedican sus recursos para la mejora ocasionalmente con un 40%, mientras tanto el 23,33% destina sus recursos frecuentemente, en contraste, el 20% afirma que destina sus recursos rara vez, aunque el 10% nunca destina recursos para la mejora continua, finalmente el 6,67% afirma siempre destina recursos a la mejora.

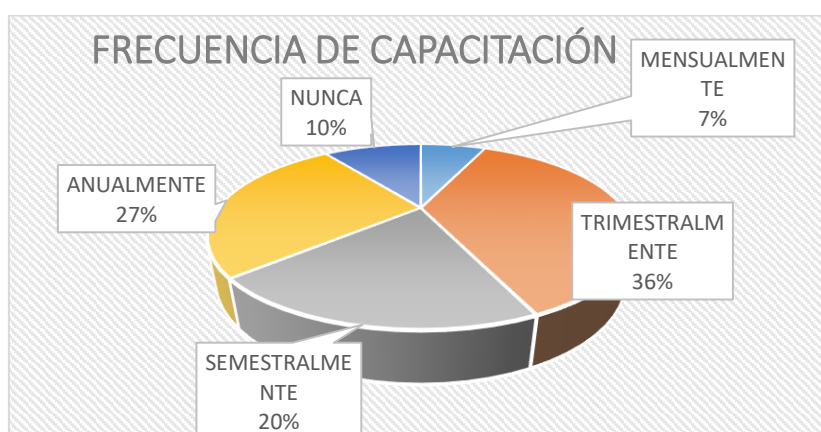
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, afirman en su mayoría que ocasionalmente destinan recursos para la mejora continua, mientras tanto, una minoría afirma que siempre destina recursos ya que es muy importante invertir en estrategias generadoras de valor.

Pregunta 11:

TABLA 27: Frecuencia de Capacitación

FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
MENSUALMENTE	2	6.67
TRIMESTRALMENTE	11	36.67
SEMESTRALMENTE	6	20.00
ANUALMENTE	8	26.67
NUNCA	3	10.00
TOTAL	30	100

Figura 19: Frecuencia de capacitación.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que las empresas capacitan al personal trimestralmente, con el 36,67%, mientras tanto el 26,67% capacitan al personal anualmente, en tanto el 20% capacita al personal semestralmente, aunque el 10% de los encuestados nunca ha capacitados a su personal, finalmente el 6,67% capacita mensualmente al personal.

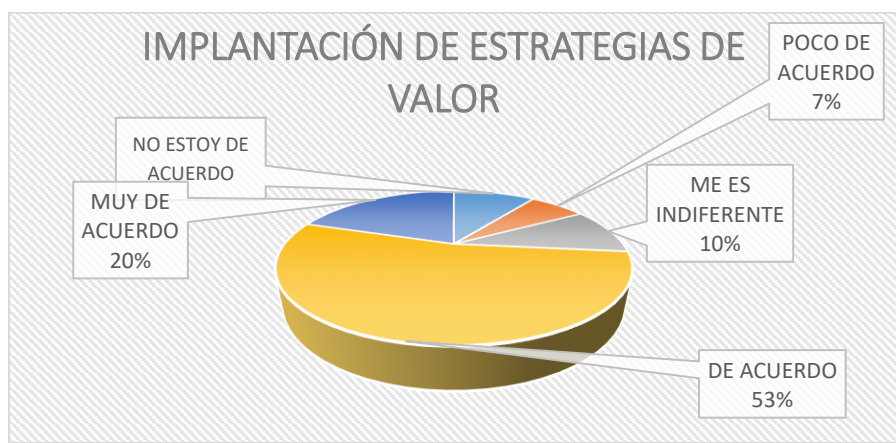
Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, afirman en su mayoría que capacitan al personal trimestralmente, mientras tanto una minoría, el 6,67% capacita mensualmente al personal ya que invierten en ellos para brindar un mejor servicio a los clientes.

Pregunta 12:

TABLA 28: *Implantación de Estrategias de Valor*

IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NO ESTOY DE ACUERDO	3	10.00
POCO DE ACUERDO	2	6.67
ME ES INDIFERENTE	3	10.00
DE ACUERDO	16	53.33
MUY DE ACUERDO	6	20.00
TOTAL	30	100

Figura 20: *Implantación de estrategias de valor.*



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Freire

Interpretación: Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que las empresas están de acuerdo en implementar estrategias que generen valor y aumenten la competitividad con un 53,33%, mientras tanto el 20% está muy de acuerdo en la implementación de estrategias, en contraste el 10% no está de acuerdo con implementar estrategias, congruente con el 10% que considera indiferente, finalmente el 6,67% está poco de acuerdo con la implementación de estrategias.

Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes, administradores de las empresas del sector automotriz, afirman en su mayoría que están de acuerdo en implementar estrategias que generen valor y aumenten la competitividad de las empresas pues esto hará que incrementen sus ganancias y su permanencia en el mercado se extienda.

5.2 Comprobación de la Hipótesis:

Para la comprobación de hipótesis en la presente investigación se aplica la prueba de distribución t-Student, estadígrafo que permite medir la relación que existe entre las variables, utilizado generalmente cuando el tamaño de la muestra es menor a 30 elementos.

5.3 Formulación de la Hipótesis

5.3.1 Modelo lógico

HO: La cadena de valor como elemento estratégico no influye en la gestión empresarial en el sector automotriz.

HI: La cadena de valor como elemento estratégico si influye en la gestión empresarial en el sector automotriz.

5.3.2 Modelo Matemático

Ho: $P1 = P2$

H1: $P1 \neq P2$

5.3.2.1 Fórmula de cálculo:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s/\sqrt{n}}$$

Donde:

\bar{x} =Media muestral

S = Desviación estándar muestral.

N = Tamaña de la muestra.

Gl= Grados de libertad

5.3.3 Grados de libertad:

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$gl = n1 + n2 - 2$$

$$gl = 30 + 30 - 2$$

$$gl = 58$$

Donde n1 y n2 son el número de elementos de estudio que corresponde a 30 empresas del sector automotriz.

5.3.4 Nivel de Significancia:

-Nivel de significancia (α) = 0.05

-Nivel de confianza (1- α) = 95%

Tan pronto se obtienen los grados de libertad, buscamos en hay que ubicarse en la tabla de valores críticos de la distribución t de Student para pruebas de dos colas (bilateral) donde el valor crítico t es de $\pm 1,67$.

Tabla t-Student



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208
17	0.6892	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982
18	0.6884	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784
19	0.6876	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609
20	0.6870	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453
21	0.6864	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176	2.8314
22	0.6858	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8188
23	0.6853	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073
24	0.6848	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7970
25	0.6844	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874
26	0.6840	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786	2.7787
27	0.6837	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727	2.7707
28	0.6834	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671	2.7633
29	0.6830	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620	2.7564
30	0.6828	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500
31	0.6825	1.3095	1.6955	2.0395	2.4528	2.7440
32	0.6822	1.3086	1.6939	2.0369	2.4487	2.7385
33	0.6820	1.3077	1.6924	2.0345	2.4448	2.7333
34	0.6818	1.3070	1.6909	2.0322	2.4411	2.7284
35	0.6816	1.3062	1.6896	2.0301	2.4377	2.7238
36	0.6814	1.3055	1.6883	2.0281	2.4345	2.7195
37	0.6812	1.3049	1.6871	2.0262	2.4314	2.7154
38	0.6810	1.3042	1.6860	2.0244	2.4286	2.7116
50	0.6794	1.2987	1.6759	2.0086	2.4033	2.6778
51	0.6793	1.2984	1.6753	2.0076	2.4017	2.6757
52	0.6792	1.2980	1.6747	2.0066	2.4002	2.6737
53	0.6791	1.2977	1.6741	2.0057	2.3988	2.6718
54	0.6791	1.2974	1.6736	2.0049	2.3974	2.6700
55	0.6790	1.2971	1.6730	2.0040	2.3961	2.6682
56	0.6789	1.2969	1.6725	2.0032	2.3948	2.6665
57	0.6788	1.2966	1.6720	2.0025	2.3936	2.6649
58	0.6787	1.2963	1.6715	2.0017	2.3924	2.6633
59	0.6787	1.2961	1.6711	2.0010	2.3912	2.6618
60	0.6786	1.2958	1.6706	2.0003	2.3901	2.6603
61	0.6785	1.2956	1.6702	1.9996	2.3890	2.6589
62	0.6785	1.2954	1.6698	1.9990	2.3880	2.6575
63	0.6784	1.2951	1.6694	1.9983	2.3870	2.6561
64	0.6783	1.2949	1.6690	1.9977	2.3860	2.6549
65	0.6783	1.2947	1.6686	1.9971	2.3851	2.6536

Figura 21: Tabla de valores críticos de distribución.

5.3.5 Regla de decisión:

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H_0

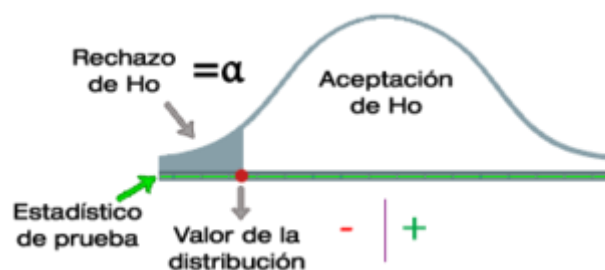


Figura 22: Regla T student.

5.4 Calculo de T

TABLA 29: Prueba T para una sola muestra.

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
SISTEMA_DE_ALM ACENAMIENTO	30	3,0333	1,09807	,20048
ESTRATEGIAS_DE_ COMPETITIVIDAD	30	3,6667	1,18419	,21620

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

TABLA 30: Prueba para una muestra:

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
SISTEMA_DE_ALMA CENAMIENTO	15,130	29	,000	3,03333	2,6233	3,4434
ESTRATEGIAS_DE_C OMPETITIVIDAD	16,959	29	,000	3,66667	3,2245	4,1088

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

5.5 Conclusión:

Según la prueba T aplicada en la presente investigación se obtiene que el valor $p \leq 0.05$ es igual a 0 por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta la H_1 es decir que la cadena de valor como elemento estratégico si influye en la gestión empresarial en el sector automotriz.

5.5 Conclusiones:

La cadena de valor como elemento estratégico de la gestión empresarial influye directamente en la gestión automotriz ya que sin estrategias las empresas no saben a dónde dirigirse y como resolver posibles problemas que se van dando en la vida empresarial; deben enfocarse en potencializar sus fortalezas y transformar las amenazas en oportunidades para mejorar y continuar en el mercado tendrían resultados muy provechosos.

Debido a los altos aranceles y las barreras de importación la venta de vehículos nuevos ha venido decayendo en los últimos cuatro años, lo que significa que hay grandes oportunidades de crecimiento para el sector automotriz y su subsector de comercialización de repuestos y autopartes.

Identificar las áreas más vulnerables de la cadena de valor de las empresas es de vital importancia para tomar medidas a tiempo y generar estrategias de competitividad que garanticen la permanencia en el mercado y por ende las empresas se engranen en la mejora continua.

Las empresas del sector no aplican métodos de control en los inventarios, mucho menos indicadores de medición en sus operaciones lo que dificulta diagnosticar el estado actual de cada una de ellas y por ende es muy complicado generar estrategias potencializadoras de valor que incrementen los beneficios.

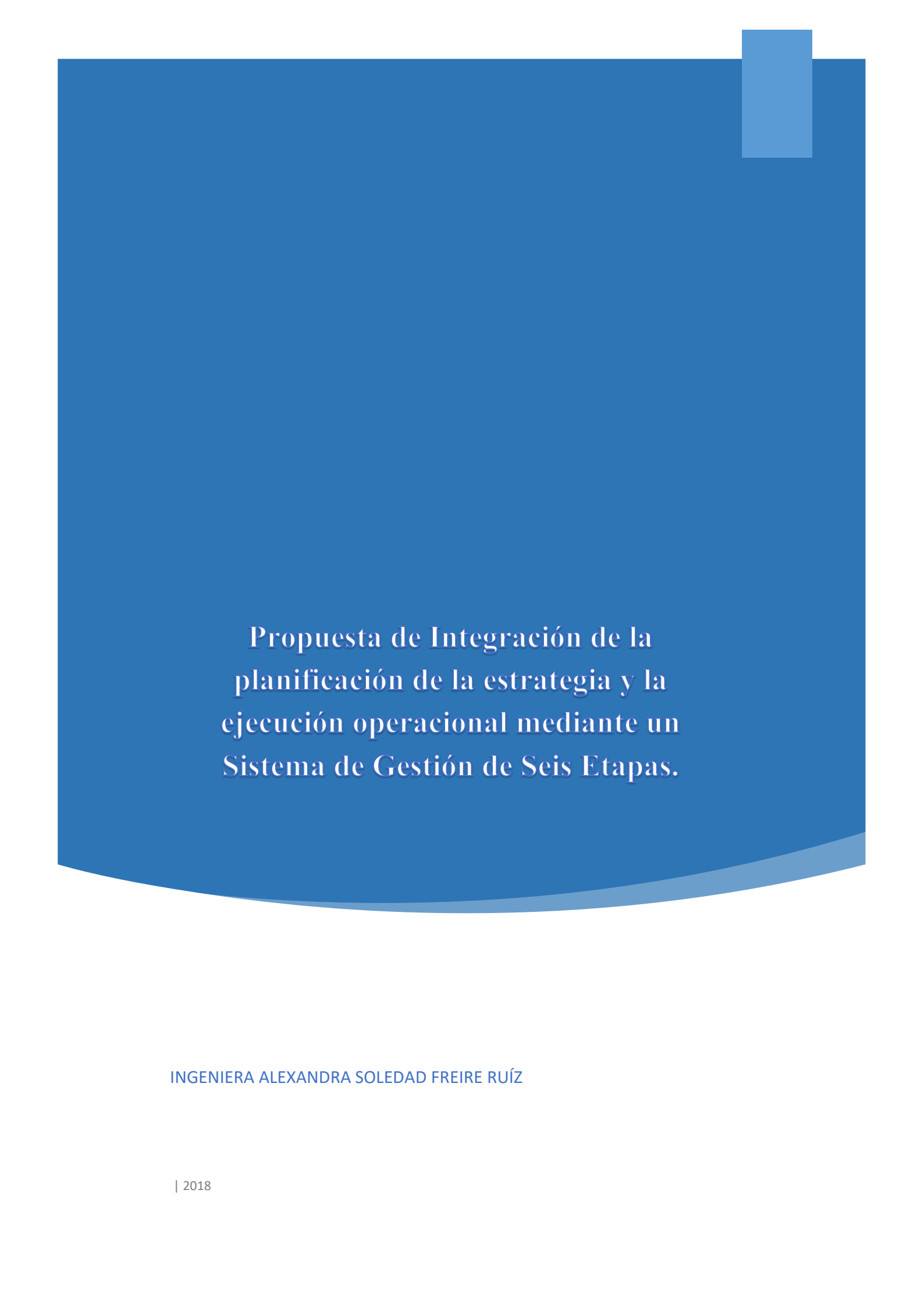
5.7 Recomendaciones:

Se recomienda analizar todos los componentes de la cadena de valor de las empresas para identificar las áreas que específicamente requieren de ayuda para desarrollar estrategias de valor y así aprovechar los recursos disponibles.

Es recomendable realizar la planificación anual en las empresas con presupuestos, indicadores de gestión, cronogramas que permitan medir la gestión empresarial y tomar acciones que eviten desastres futuros.

Se recomienda invertir en nuevas e innovadoras ideas de líneas de negocio del sector debido al constante ingreso de nuevas marcas de vehículos que están entrando en nuestro mercado, ampliando la perspectiva de negocio.

Es recomendable respetar las leyes y requerimientos de organismos aduaneros para evitar grandes multas y decomisos de mercaderías, así como las buenas prácticas empresariales.



**Propuesta de Integración de la
planificación de la estrategia y la
ejecución operacional mediante un
Sistema de Gestión de Seis Etapas.**

INGENIERA ALEXANDRA SOLEDAD FREIRE RUÍZ

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

CAPITULO 6

6. Propuesta

6.1 Tema:

Propuesta de Integración de la planificación de la estrategia y la ejecución operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas.

6.2 Antecedentes

La gestión empresarial en las empresas marca el camino y el destino de la misma. Por ello es necesario describir claramente la manera en que se pueda medir para poder actuar adecuadamente, mediante la aplicación de estrategias de gestión. Para medir la gestión es recomendable apoyarse con indicadores de eficiencia y eficacia que permitan obtener resultados y compararlos con otros periodos; dando así lugar a la aplicación de herramientas, técnicas y modelos que permitan mejorar el rendimiento y progreso.

Como antecedente a la presente propuesta, la investigación realizada ha dado como resultado la revisión teórica y metodológica de la cadena de valor como herramienta de la gestión empresarial en el sector automotriz, así como la comprobación de la hipótesis establecida mediante el estadígrafo de distribución t de Student, logrando determinar que la Cadena de Valor a través de un Sistema de Gestión Integrado con Balanced Scorecard, potencializará la gestión empresarial en la provincia de Tungurahua.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Si bien es cierto la aplicación de la estadística para la gestión empresarial en la gran mayoría de los casos no ha sido difundida en todas las áreas de desempeño de las empresas, ya que se desconoce de los beneficios que se pueden obtener, en el manejo y análisis de información para la toma de decisiones. Para lograr una adecuada Gestión Empresarial en el sector Automotriz se debe aplicar un Sistema de Gestión Integrado con Balanced Scorecard, mismo que se propone la siguiente guía, describe paso a paso la aplicación de la metodología. Es importante que la implementación sea realizada por personas que posean conocimientos en administración y facilidad para manejo de equipos de trabajo y administración de proyectos.

6.3 Justificación

Actualmente una serie de circunstancias en el ámbito empresarial se presentan de manera continua. Generalmente derivados de una mala gestión o del establecimiento de estrategias equivocadas que no encaminan a las empresas hacia la visión de las mismas. El análisis de las denominadas herramientas de gestión son de vital importancia ya que facilitan el funcionamiento del sistema empresarial que genera impactos positivos en los indicadores del sector donde se desarrollan.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

La propuesta se justifica por la inexistencia de un análisis de la cadena de valor con indicadores de eficiencia y eficacia para el sector automotriz, que buscan anticiparse a las amenazas externas. Los resultados que se muestran en la comprobación de la hipótesis, justifican la relación entre las variables analizadas y clarifican que la cadena de valor influye directamente en la gestión empresarial del sector. Por ende, el desarrollo del presente análisis contribuirá directamente a la mejora de la gestión empresarial, entonces las decisiones tendrán base y fundamento estadístico para el establecimiento de estrategias competitivas.

La presente propuesta se basa en la Implementación de la Cadena de Valor como Elemento Estratégico de la Gestión Empresarial en el sector Automotriz a través de un Sistema de Gestión Integrado con Balanced Scorecard en la provincia de Tungurahua, que permitan adaptarse al universo cambiante del sector, con el fin de incrementar su rentabilidad y competitividad.

6.4 Impacto

Las estrategias propuestas están dirigidas a mejorar los resultados en las empresas del sector automotriz como aumentar la rentabilidad, mejorar índices y establecer estrategias de diferenciación de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

6.5 Objetivos

6.5.1 Objetivo General

Integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas mediante el balance score card en la provincia de Tungurahua.

6.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA de la cadena de valor actual de las empresas del sector automotriz de la provincia de Tungurahua.
- Formular las estrategias de cadena de valor a partir del análisis FODA.
- Aplicar una metodología a través de un sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional mediante el balance score card en la provincia de Tungurahua.
- Plantear una estructura documental de seis etapas, para la implementación de proyectos de mejora de la gestión empresarial.
- Definir indicadores por Unidades de Gestión de una empresa para identificar aquellos que forman parte de las variables de estudio y son de aplicación universal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

6.6 Análisis de factibilidad de la propuesta

- Factibilidad política:** La aplicación de indicadores que miden tanto la eficiencia como la eficacia en las empresas sirven para conocer la verdadera situación y además cumplir con lineamientos establecidos por organismos gubernamentales como la Superintendencia de Compañías.
- Factibilidad tecnológica:** los equipos tecnológicos posibilitan realizar análisis a través de indicadores que permitan medir la gestión en las empresas. Representan una herramienta imprescindible en la toma de decisiones de alta gerencia del sector automotriz.
- Factibilidad organizacional:** El sector automotriz constituye una fuente importante de ingresos en la provincia. Este sector se encuentra en una búsqueda de mejora continua en la gestión para la Planificación estratégica.
- Económico-financiero:** la presente investigación incluye una propuesta basada en un Sistema de Gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional en un instrumento para la toma de decisiones para el sector automotriz. Por tanto, no se ha identificado dificultades económicas para el desarrollo de la propuesta, aunque puede ser necesario un estudio particular para casos específicos.

Elaborado por:	Revisado por: Inmediato superior	Aprobado Por: Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

- **Factibilidad legal:** actualmente, no hay impedimento para desarrollar la presente propuesta, ya que se justifica en el aporte en cuanto al cumplimiento de presentación de indicadores de gestión del sector.

Una vez realizado el análisis de factibilidad de la propuesta, se concluye que es factible realizarla, cumpliendo adecuadamente con la obtención de la información, su procesamiento y análisis.

6.7 Metodología de la Propuesta

La metodología que se va a emplear es a través de un Sistema de Gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional, para lograr los resultados en un plazo no mayor a 3 meses.

La presente propuesta consta de 6 capítulos en los cuales se explican las diferentes metodologías y herramientas para cumplir con los objetivos planteados.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

Etapas de la Propuesta

Etapa 1: Desarrollo de la estrategia

Etapa 2: Planificación de la estrategia

Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia

Etapa 4: Planificación de las operaciones

Etapa 5: Control y aprendizaje

Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

6.8 Introducción

Es un modelo de gestión integral que resuelve uno de los mayores desafíos de la gestión: cómo integrar la estrategia con las operaciones (Kaplan & Norton, 2008). Este poderoso modelo de seis etapas incluye al Balanced Scorecard, los mapas estratégicos basados en temas y los cinco principios y prácticas de la Organización Focalizada en la Estrategia. Pero, además, incluye las herramientas más efectivas para el desarrollo, planificación y gestión de la estrategia creadas por expertos líderes en el tema. En conjunto, estas herramientas ayudan a las organizaciones no sólo a planificar y ejecutar sino también a controlar, aprender, probar y adaptar las hipótesis y prácticas estratégicas para lograr un éxito sostenido.

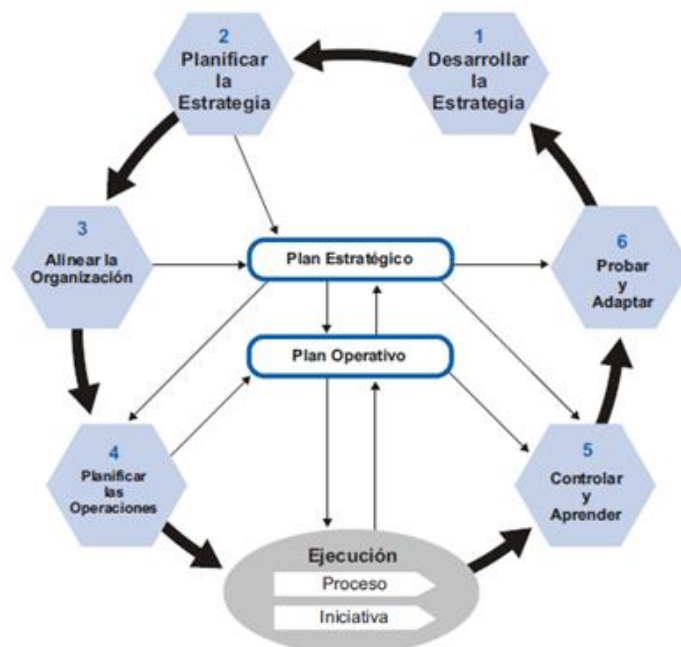
Los expertos de renombre, de Michael Porter a Michael Hammer, coinciden en lo siguiente: sin procesos excelentes de dirección ejecutiva y operaciones, es imposible implementar la estrategia no importa lo visionaria que pudiera ser. A su vez, sin la visión y la guía de la estrategia, la excelencia operacional no es suficiente para alcanzar, y menos aún sostener, el éxito, (Kaplan & Norton, 2008).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

En años anteriores se han realizado encuestas en organizaciones integraban sus sistemas y alineaban a sus empleados con la estrategia. No obstante, una encuesta realizada en el 2006 mostró que el 54 por ciento de los encuestados estaba utilizando ahora un proceso de gestión formal para ejecutar la estrategia. De este total, el 75 por ciento tenía un desempeño superior al de sus pares. Por el contrario, entre las organizaciones sin ese proceso formal de ejecución, el 75 por ciento tenía un desempeño promedio inferior o igual, en el mejor de los casos, al de sus pares. Esto significa que un sistema formal de ejecución de la estrategia triplica las posibilidades de alcanzar el éxito estratégico, (Kaplan & Norton, 2008) .

Figura 23: Sistema de Gestión que relaciona la estrategia con las operaciones.



Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

Elaborado por:	Revisado por: Inmediato superior	Aprobado Por: Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

6.8.1 Aspectos Generales de la Empresa

a. Misión

Dar soluciones y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, superar sus expectativas a través del stock, la variedad, el precio y la marca de nuestros productos y el asesoramiento de nuestro equipo de trabajo.

b. Visión

Ser la empresa líder en la presentación de las marcas líderes a nivel nacional e internacional con presencia y reconocimiento por la calidad de nuestro equipo de gestión y trabajo.

c. Valores Corporativos

- **EXCELENCIA:** comprometidos con estándares de calidad, eficiencia y productividad en todas las operaciones de la empresa.
- **RESPONSABILIDAD:** en todos los procesos empresariales con el fin de consolidar las relaciones con clientes.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** comprometidos con el proyecto de crecimiento, integrando esfuerzos y capacidades del capital humano.
- **INNOVACIÓN:** aplicando el principio de mejora continua en nuestra cadena de valor, mediante la aplicación de estrategias competitivas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

- **SERVICIO:** basados en los niveles de satisfacción al cliente mediante la seriedad en negociaciones y servicio ágil, oportuno en las entregas.

6.9 Etapa 1: Desarrollo de la estrategia

Introducción

En esta etapa el desarrollo de la estrategia se realiza un amplio despliegue de herramientas estratégicas, como las declaraciones de misión, valores y visión (MVV), los análisis externos económicos, ambientales y de la competencia; metodologías como las cinco fuerzas de Michael Porter y el marco de posicionamiento competitivo, la visión de la estrategia basada en los recursos y las estrategias “océano azul”, así como también la planificación de escenarios, simulaciones dinámicas y juegos de guerra, (Kaplan & Norton, 2008).

Herramientas Estratégicas

Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que se ha elaborado en 1979. Consiste en un modelo de una completa gestión, basado en un análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento, (Porter, 1979). Las cinco fuerzas son:

	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

Según (Porter, 1979), se usa para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas depende de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escala, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

Poder de negociación de los proveedores

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Poder de negociación de los compradores

Cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si el producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado, (Porter, 1979). Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Amenaza por productos sustitutos

Cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa, (Porter, 1979).

Rivalidad entre competidores

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que proporcionan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- Una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- El crecimiento de la industria mucho más lento.
- Costos y el almacenamiento más elevado.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Mercado se saturado
- Competidores muy diversos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Entonces, (Porter, 1979), afirma que la rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Figura 24: Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: (Porter, 1979)

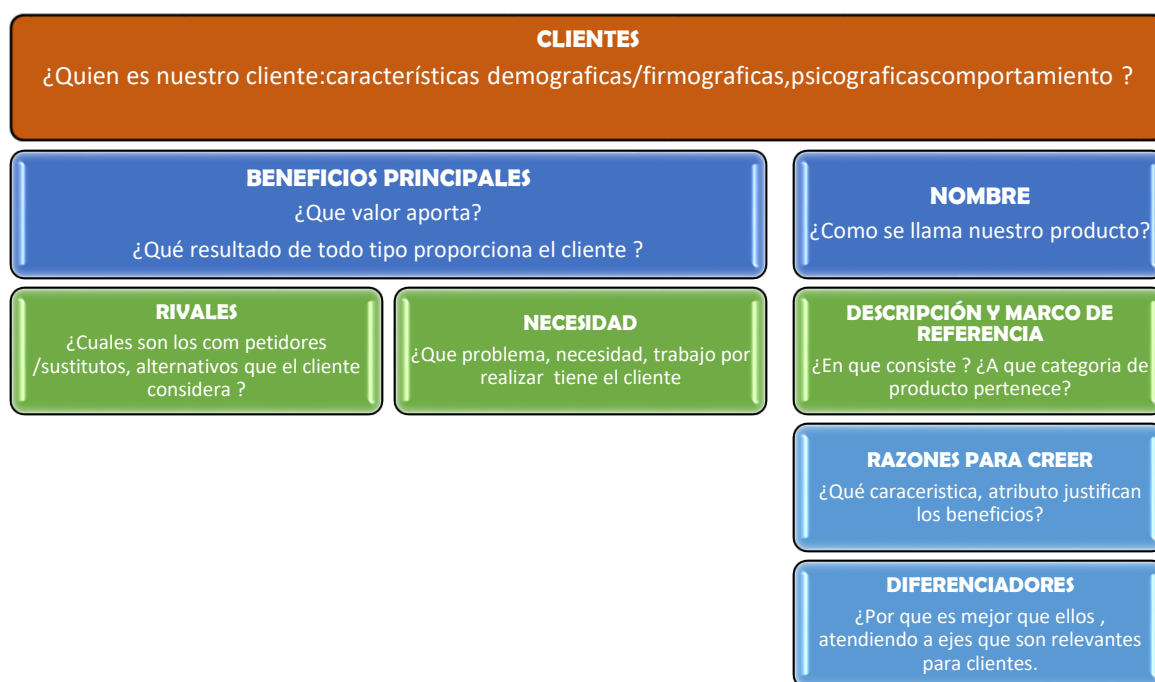
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Marco de Posicionamiento Competitivo

El Marco de posicionamiento Competitivo ayuda a las compañías a enfocar la estrategia en clientes rentables y fieles y puede ayudar a conseguir una ventaja competitiva. Las compañías bien posicionadas diseñan todas las partes del marketing mix producto, plaza, promoción y precio, (Kaplan & Norton, 2008) con el fin de lograr un posicionamiento consistente y creíble en la mente de los clientes y de las partes interesadas.

Figura 25: Lienzo de Posicionamiento Competitivo



Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Proceso

Para (Kaplan & Norton, 2008), el sistema integrado de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los ejecutivos. Durante este proceso, se analiza a profundidad los números del primer semestre del año, las empresas buscan una respuesta a los siguientes aspectos:

1.Participación del negocio

Los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito de la organización:

- Misión, razón de ser de la empresa.
- Valores, la brújula interna que guía sus acciones.
- Visión y los resultados futuros a los que aspira.

Entonces, las declaraciones de misión, valores y visión (MVV) definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

2. Puntos clave

Los gerentes realizan un análisis estratégico de sus entornos competitivo y operativo, en especial los cambios importantes que se produjeron desde que se diseñó por última vez la estrategia, así lo afirma (Kaplan & Norton, 2008). Tres fuentes aportan el input:

- El análisis del entorno externo (análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal).
- El análisis del entorno interno (análisis de los procesos clave, como el estado del capital humano, las operaciones, la innovación y el despliegue tecnológico).
- Análisis de la marcha de la estrategia existente (a partir de las métricas del BSC). La evaluación del entorno se resume en una tabla FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que identifica un conjunto de puntos estratégicos que deben ser resueltos por la estrategia.

Análisis Pestel

Es una herramienta prospectiva que ayuda a analizar el entorno en el que opera la organización, es muy útil para la elaboración del plan de negocio, previo al lanzamiento de una empresa al mercado. También puede aplicarse para analizar el entorno en el que opera una organización y evalúa posible mejora acerca de la actuación de los productos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Si lo que se pretende es mejorar la competitividad y posicionamiento en el sector, (Aguilera, Creatividad E Innovación Organizacional, 2017), generalmente se deben analizar los siguientes factores.

Factores políticos

Tienen que ver con la vida política de su contexto en los niveles pertinentes, (Aguilera, Craetividad e Innovación Organizacional, 2017). Por ejemplo, ¿hay riesgo de que los políticos ultraconservadores que se oponen a los derechos de la mujer tengan mayor peso en el parlamento nacional? O, ¿hay posibilidades de superar la resistencia de los encargados locales de adoptar decisiones por medio del apoyo de fuerzas políticas nacionales o internacionales?

Factores económicos

Incluyen cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a mujeres y hombres, (Aguilera, Creatividad E Innovación Organizacional, 2017).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Factores sociales

(Aguilera, Creatividad E Innovación Organizacional, 2017) afirma que, los factores sociales incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase o casta social, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género.

Factores tecnológicos

Tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y el grado en que su público destinatario las utiliza, (Aguilera, Craetividad e Innovación Organizacional, 2017).

Factores ambientales

Según, (Aguilera, Craetividad e Innovación Organizacional, 2017) los factores ambientales guardan relación con el medio ambiente, como los efectos del cambio climático, que pueden afectar. Por ejemplo, los desastres naturales pueden causar desplazamientos en masa que aumentan el riesgo en general.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Figura 26: Ejemplo ilustrativo de análisis Pestel de una empresa de Tics

FACTORES @Aguilera-Luque (Julio de 2011)		INFLUENCIA / RELACIÓN CON OTROS					EVOLUCIÓN FUTURA		
		FACTORES (↑)					12 MESES	1-3 AÑOS	3-5 AÑOS
		P-L	ECO	S-C	TEC	MA	IMPACTO (*)	IMPACTO	IMPACTO
Político-Legales	Regulación cambiante, en crecimiento y no unificada.		***	*	***		-2	-1	-1
	Nº de reguladores a nivel mundial.		***	*	***		-2	-1	-1
	Referencia europea como marco regulador en otros países.		***	**	**		1	2	2
	Vinculación de la legislación sectorial a políticas generales. Estrategias de fomento TIC		***	***	***		2	2	2
	Estrategias de ubicuidad de las TIC.		***	***	***		2	2	2
	Estrategias de entorno digital integrador.		***	***	***		1	2	2
	Modelo regulatorio para nuevas redes. Calendario de desregulación.		***	***	***		1	2	2
	Fomento de la SI		***	***	***		2	2	1
	Mejoras en los derechos de los usuarios.		***	***	***		1	2	2
	Mejoras en la interoperabilidad.		***	***	***		1	1	2
Económicos	Mejora de infraestructuras de comunicación y acceso		***	***	***		1	1	2
	Abaratamiento de servicios		***	***	***		1	2	2
	Entorno de crisis a nivel mundial.	***		*	**	***	-1	-1	0
	Crecimiento de economías emergentes.	**		**	***	*	0	1	2
	Desempleo	**		***	*	**	2	2	1
	Riesgo de nueva contracción de la economía	***		***	***	*	-2	-2	0
	Problemas persistentes en el sector financiero	***		***	***	*	-2	-1	0
	Aumento de precios de alimentos en países en desarrollo	**		***	**	**	-1	-1	0
	Fujo de capital inversor hacia países en desarrollo	**		**	**	**	-1	0	1
	Escalada en los precios de la energía	**		**	**	**	-1	-1	0
Socio- culturales	Incremento de la ciberdelincuencia y potencial desconfianza en las redes.	***	***		**	**	-1	-1	0
	Carencias en la alfabetización y la capacitación digitales.	***	***		**	*	0	0	0
	Sociedad de la información. Nuevas formas de relaciones y comunicación	**	***		***	***	1	2	2
	Nueva economía digital	**	***		***	***	1	2	2
	Evolución del volumen de usuarios	**	***		***	***	2	2	2
	Sectores poblacionales poco/nada usuarios	**	**		***	*	0	0	0
	Accesibilidad y utilizabilidad para discapacitados	**	*		**	*	-1	0	0
	Diferentes formas (dispositivos) de conexión	**	***		***	*	2	2	2
	Tiempo medio de conexión semanal	**	***		***	*	2	2	2
	Preferencias de uso de la red	*	*		**	*	1	2	2
Técnicos	Calificación de profesionales en TIC	**	***		***	***	-1	0	0
	Uso de índices informativos IWOM y BUZZ	*	*		**	**	-1	1	2
	Disparidad cultural	***	**		**	**	-1	1	2
	Envejecimiento poblacional en occidente.	**	*		**	*	0	0	0
	Creatividad y sistema educativo	***	***		**	**	2	2	1
	Impacto TIC en la Sociedad de la información	***	***	***		***	2	2	2
	Incremento de demanda de ancho de banda.	***	***	***		***	0	1	2
	Banda ancha móvil	**	***	***		*	1	2	2
	Variedad de tecnologías de dispositivos de conexión y funcionalidad.	*	***	***		**	1	2	2
	Evolución de los motores de búsqueda.	**	***	***		**	2	2	2
Medioambiental	Incremento de sistemas de pago.	***	***	***		*	-1	1	2
	Seguridad de transacciones.	***	*	***		*	-1	0	0
	Sistemas de salvaguarda de datos personales e intimidad de usuarios.	***	**	***		*	-2	-1	0
	Sistemas de facturación diversos, según países.	***	***	***		*	-1	-2	-2
	Reducción de la huella de carbono.	***	**	***	***		2	2	2
	Políticas de mejora de la eficiencia energética	***	**	***	***		0	1	2
	Uso menos intensivos de recursos.	**	**	***	***		1	2	2
	Residuos generados por el sector	**	**	***	**		0	-1	-1
	Ondas de dispositivos móviles y sistemas inalámbricos	**	*	***	**		-1	-2	-2

* INFLUENCIA/RELACIÓN: (***muy fuerte-negativa; ** fuerte-negativa; *débil negativa; • débil positiva; ** fuerte positiva; *** muy fuerte- positiva)
 ** IMPACTO (-2: muy desfavorable / -1: desfavorable / 0: neutral / 1: favorable / 2: muy favorable)

Fuente: (Aguilera, Craetividad e Innovación Organizacional, 2017)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

Modelo de Medición de la Cadena de Valor

Cadena de Valor

La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor, en tanto se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una Ventaja Competitiva sustentable. La cadena de valor como herramienta gerencial, conocida como un método altamente eficiente que busca determinar actividades que aporten ventajas competitivas para mantenerse firme en el mercado altamente competitivo. Para desarrollar las estrategias de valor es importante establecer la cadena de valor que se adapta a las actividades que realizan las empresas del sector (Porter, 1979).

Metodología de Cadena de Valor

En cada actividad de valor añadido se deben de considerar los generadores de costos y valor, la información obtenida a partir de las actividades fundamentales y de soporte consideradas en la cadena de valor de la organización, permite a la empresa tomar decisiones acerca del cómo actuar sobre los elementos que requieran ser fortalecidos, dados los resultados obtenidos al ser ponderados (Perez & Calva, 2008).

Elaborado por:	Revisado por: Inmediato superior	Aprobado Por: Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Los instrumentos diagnósticos, y los análisis FODA han sido la base para desarrollar diversas metodologías para su evaluación. En el caso de las cadenas de valor si bien se identifican los elementos no existe una metodología para ponderar sus interrelaciones cuantitativamente, que mida y de valores con base en los que puedan tomarse decisiones en el seno de la organización para reforzar los eslabones débiles de la cadena, aportando información que conjuntamente con la obtenida a través de los diagnósticos y análisis FODA permitan conformar la estrategia de acción de la empresa. La metodología propuesta por los autores (Perez & Calva, 2008) está sustentada en el concepto de que la cadena de valor otorga categorías a las actividades que producen valor añadido en una organización y en base a sus componentes se elabora la matriz de valor.

Para que dichas categorías puedan ser de utilidad en la toma de decisiones requieren ser ponderadas y en base a sus resultados determinar las áreas de la organización que están urgidas de reforzamiento o con su mejora resaltar la eficiencia actual. La ponderación de esta matriz, requiere de la conformación y participación de un grupo de expertos y directivos de la empresa los cuáles conocen las relaciones dadas tanto al interior como al exterior de su organización y aportan los elementos que sustentan cada una de las categorías, (Perez & Calva, 2008).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Conformado el grupo se requiere en primer lugar que todos acepten emitir en una opinión consensuada la evaluación que realizarán, bajo el criterio de otorgar calificaciones en escala del 1 al 5 a cada una de las categorías definidas, donde el valor 1 está asociado al peor resultado. De los resultados obtenidos, las categorías que obtengan las puntuaciones más bajas serán las que requieren prioritariamente de acciones para mejorar su situación, (Perez & Calva, 2008).

Para realizar este ejercicio es necesario ser preciso en las interrogantes que se plantean, las cuales deben responder a las preguntas fundamentales: ¿En qué medida las actividades primarias (logística interna, el proceso de producción, la logística externa, el proceso de ventas, la mercadotecnia y los servicios otorgados a los clientes) están contribuyendo a incrementar el valor del producto o servicio que la empresa ofrece al mercado? ¿Cuál es el grado de eficiencia en el que las actividades referidas están siendo apoyadas por las actividades secundarias (Infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento)? ¿Existe una relación ventajosa que minimice los costos y posicione competitivamente a la empresa?

En la evaluación de la matriz se incluye un elemento adicional a los empleados por Porter y son los conocimientos, considerando que en las PYMES de los países latino americanos el nivel escolarizado es bajo y el conocimiento de las herramientas administrativas y la cultura organizacional, son nulos o muy escasos, (Perez & Calva, 2008).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Matriz de evaluación de la Cadena de Valor

En la figura 14 se muestra una matriz de evaluación de los elementos que componen la cadena de valor, donde se identifican en la primera columna las actividades fundamentales: Logística interna, operaciones, logística, marketing y ventas y servicios.

En las columnas restantes, se identifican las actividades de soporte: Infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimientos y conocimientos.

Los elementos de los cuadrantes responden a la ponderación que tanto los expertos (Perez & Calva, 2008), como los representantes de la empresa otorgan a cada una de las preguntas relacionadas.

Figura 27: Cadena de Valor de Michael Porter

	Infraestructura de la empresa	Recursos Humanos	Desarrollo tecnológico	Abastecimientos	Conocimientos
Logística interna	Xy1	Xy2	Xy3	Xy4	Xy5
Operaciones	Xy6	Xy7	Xy8	Xy9	Xy10
Logística externa	Xy11	Xy12	Xy13	Xy14	Xy15
Marketing y Ventas	Xy16	Xy17	Xy18	Xy19	Xy20
Servicios	Xy21	Xy22	Xy23	Xy24	Xy25

Fuente: (Perez & Calva, 2008)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

Ejemplo de secuencia de los instrumentos

Como ilustración se muestra esta metodología, cuyos resultados fueron de suma utilidad en la estrategia de acción fijada por una PYME de comercialización.

El diagnóstico

Como primera actividad se realizó el diagnóstico interno y externo de la PYME, información respecto al entorno socioeconómico y del circuito competitivo relacionado con el producto ofrecido, (Perez & Calva, 2008). La información diagnóstica interna permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. La externa aportará la información para señalar las oportunidades y amenazas.

- El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se identifican en la siguiente matriz FODA (figura 15).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

- Resultados de la Ponderación de la matriz FODA:

Entonces, (Perez & Calva, 2008) afirma que la ponderación de los factores ubica la estrategia de la empresa en el tercer cuadrante de la matriz lo que define la necesidad de establecer una “Estrategia de reorientación” que permita reducir las debilidades a fin de brindarle mayor capacidad en sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno y atenuar las amenazas (Figura 16). El objetivo de identificar el cuadrante de la matriz FODA en que se encuentra la organización, está encaminado al desarrollo de acciones que permitan la eliminación o reducción de las debilidades identificadas durante el diagnóstico.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Figura 28: Matriz FODA-ejemplo ilustrativo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Dueños de recursos. F2: Experiencia en apicultura, mejora genética, control plagas. F3: Conocimiento del producto y sus posibles variantes. F4: Relaciones estrechas y sentimientos de pertenencia. F5: Amplio conocimiento empírico. F6: Vocación por la tierra y orgullo por el dominio de sus conocimientos.	O1: La tendencia hacia el consumo de Alimentos saludables. O2: La creación de nuevos mercados De productos Gourmet O3: Innovación y diferenciación. O4: Aprender nuevos conocimientos, destrezas y habilidades. O5: Políticas gubernamentales e Instituciones de fomento y Desarrollo Rural. O6: Vinculo con universidades en el en el desarrollo de RH y tecnología
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: No saben trabajar en grupo. D2: Desconocen herramientas y principios de Administración, bajo nivel escolar. D3: No reconocen autoridad fuera del núcleo familiar. D4: Fuerte descapitalización. D5: Desconocen la cultura de calidad. D6: Tradicionalistas	A1: Otras empresas de productos similares actuales o potenciales A2: Plagas nuevas, destrucción de los bosques y fincas. A3: Acciones y políticas de gobierno. A4: Cambio en el gusto de los consumidores. A5: Productos sustitutos. A6: Proveedores.

Fuente: (Perez & Calva, 2008)

Figura 29: Matriz FODA Ponderada -ejemplo ilustrativo

Fortalezas-Oportunidades	Fortalezas –Amenazas
113	114
Debilidades-Oportunidades	Debilidades- Amenazas
131	110

Fuente: (Perez & Calva, 2008)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Como resultado de este análisis se significa el hecho de que muchas de las debilidades de la organización están directamente asociadas a la necesidad de programas de superación y entrenamiento que le brinden al colectivo humano, las competencias necesarias para enfrentar los retos. Otras debilidades indirectamente se encuentran también relacionadas con la necesidad de capacitación y formación como es el caso de la ausencia de recursos financieros suficientes, ya que se considera que a partir de nuevos conocimientos pudieran encontrarse vías de acceso a los recursos a utilizar (Perez & Calva, 2008). También existen debilidades que están asociadas a los usos y costumbres, a la cultura y a la percepción de la realidad que este grupo humano posee, generados entre otras causas por el entorno geográfico en que han crecido y madurado donde la tradición familiar, los esquemas patriarcales y la ausencia de intercambios fluidos con otras capas de la sociedad, han condicionado conductas y ópticas muy particulares para apreciar la realidad.

Desarrollo

- Elaboración de la Matriz de valor

Considerando la relación dada entre las diferentes categorías con información aportada por la gerencia de la empresa y la evaluación que los expertos otorgan a cada una, (Perez & Calva, 2008). En la figura 17, se muestra la matriz de valor ponderado y en la Figura 18 los resultados obtenidos, así:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Figura 30: Matriz de valor -ejemplo ilustrativo

	Infraestructura de la empresa	Gestión de recursos humanos	Desarrollo tecnológico	Suministros	Conocimientos
Logística interna	2	1	1	5	1
Proceso Producción	2	1	2	5	4
Logística externa	1	1	1	3	1
Comercialización y venta	1	1	3	2	1
Servicios	1	1	2	2	2

Fuente: (Perez & Calva, 2008)

Figura 31: Resultados de la ponderación de la Matriz de valor -ejemplo ilustrativo

Actividades Primarias	Ponderación ¹
Logística interna	10
Proceso de Producción	14
Logística externa	7
Comercialización y Ventas	8
Servicios	10
Actividades Secundarias	Ponderación
Suministros	7
Desarrollo tecnológico	9
Gestión de recursos humanos	5
Infraestructura de la empresa	7

Fuente: (Perez & Calva, 2008)

Donde la puntuación máxima a obtener por categoría son 25 puntos y mínima 5 puntos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Resultados

Según los resultados obtenidos y mostrados en la ponderación realizada, se destaca como punto clave la logística interna de la gestión de Recursos Humanos la que requiere de la elaboración e implementación de políticas y acciones para mejorar su situación.

No obstante, en el contexto general de la empresa se denota que si bien la calificación más alta se ubica en el proceso de producción donde la organización cuenta con una excelente relación con sus suministradores y conocimientos en la elaboración de los productos, su ponderación se ve afectada por la inadecuada infraestructura, la gestión de los Recursos Humanos y el desarrollo tecnológico (Perez & Calva, 2008). La PYME en cuestión se encuentra por debajo de lo deseable y requiere urgentemente desarrollar una estrategia de acción que le permita optimizar sus resultados, disminuir los costos, incrementar las acciones de comercialización y venta.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Análisis FODA, empresa del Subsector de Repuestos Automotrices local

TABLA 31: Análisis FODA, empresa Local

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
F1: Repuestos de calidad a precio de mercado. F2: Servicio Postventa F3: Sistemas de control de inventarios actualizado. F4: Gestión oportuna de quejas y devoluciones. F5: Clientes mayoristas.	D1: Inadecuada planificación de almacenamiento de nueva mercadería. D2: Deficiente gestión de marketing. D3: Canales de distribución deficientes.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
O1: Oferta de nuevos sistemas y tecnologías. O2: Nichos de mercado nuevos. O3: Acceso a financiamiento. O4: Sólidas relaciones con proveedores extranjeros. O5: Sector en constante crecimiento.	A1: Tiempos de entrega extendidos. A2: Cambios en comportamiento del mercado. A3: Barreras de Importación. A4: Políticas gubernamentales.

Elaborado por: Alexandra Freire, 2018

Las empresas del sector de automotriz, presentan grandes fortalezas y oportunidades que pueden aprovecharse de mejor manera a través de la implementación de estrategias de cadena de valor. Sin embargo, hay que tomar en cuenta los aspectos negativos como las amenazas y debilidades que pueden mejorar y tomar ventajas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Cadena de Valor de una Empresa del Subsector de Repuestos y Autopartes de automotores.

Figura 32: Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: (Porter, 1979)

Identificación de las áreas que requieren del establecimiento de estrategias de valor.

Según los resultados obtenidos del análisis FODA realizado, se han identificado las áreas que requieren de estrategias en la cadena de valor para su mejor funcionamiento, y son:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Figura 33: Áreas que requieren del establecimiento de estrategias de valor en una empresa del Subsector de Repuestos Automotrices local.



Elaborado por: Alexandra Freire, 2018

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

7.5 Diseño de estrategias de Valor en una empresa del Subsector de Repuestos Automotrices local.

TABLA 32: Estrategias de Valor en una empresa del Subsector de Repuestos Automotrices local.

<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
FO1: Implementar estrategias de promoción de ventas en temporadas bajas para equiparar las ventas. FO2: Adquirir sistemas tecnológicos para incrementar la competitividad empresarial. FO3: Extender el portafolio de repuestos multimarcas para extenderse en el mercado.	D1: Programar capacitaciones técnicas para el personal del área comercial. D2: Crear alianzas estratégicas con empresas de transporte que mejoren el servicio, en términos de entrega y calidad.
<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
FA1: Definir políticas de pedidos, tiempos de entrega y calidad con los principales proveedores.	DA1: Establecer indicadores de control para el nivel de stock de cada ítem con el fin de aprovisionar según la tendencia. DA2: Realizar contratos con medios de comunicación masivos para establecer relaciones comerciales con clientes inaccesibles logrando el posicionamiento de la empresa.

Elaborado por: Alexandra Freire, 2018

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

6.10 Etapa 2: Planificación de la estrategia

Introducción

La Planificación de la estrategia se encamina mediante herramientas como los mapas estratégicos y los BSC, junto con las metas e iniciativas estratégicas. Se planifica la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos (Kaplan & Norton, 2008).

Herramientas Estratégicas

Mapa Estratégico

Es una representación visual de gran importancia, busca presentar las relaciones causa y efecto entre los componentes de la estrategia en una organización.

Perspectivas

El Balanced Scorecard observa la estrategia a partir de cuatro perspectivas equilibradas:

-

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

- **Financiera:** Esta perspectiva describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Se enfoca en el manejo y procesamiento de los datos financieros.

- **Clientes:** Define la proposición de valor para los clientes, funciona como contexto para que los activos intangibles puedan generar valor.

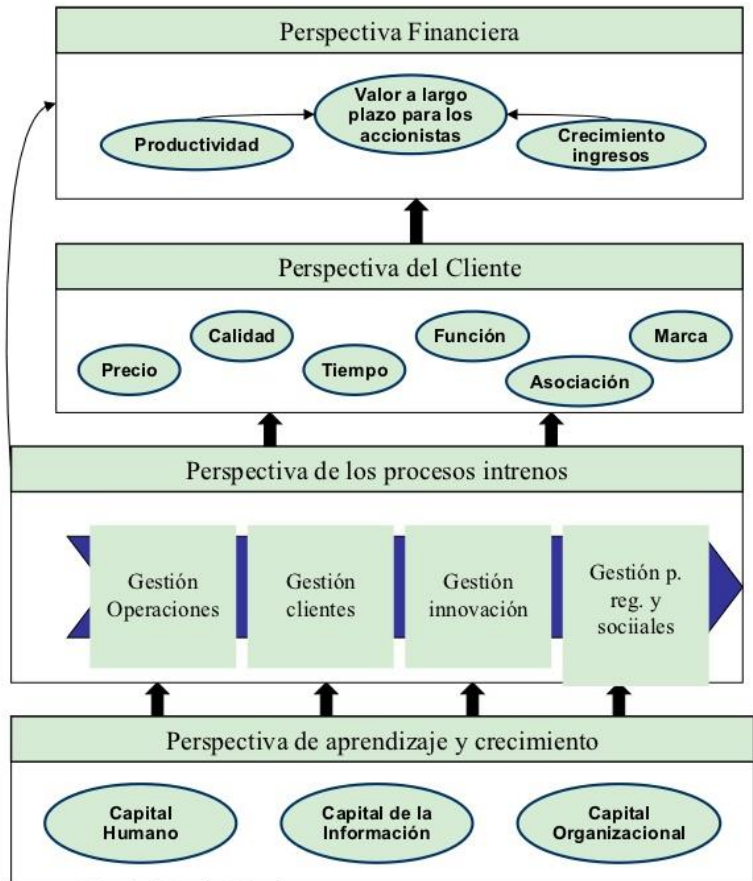
- **Procesos internos:** Las perspectivas financieras y de clientes describen los resultados que se desean de la estrategia. Esta perspectiva describe los procesos internos que tienen el mayor impacto en la estrategia.

- **Aprendizaje y crecimiento:** Se enfoca en el personal de la organización que es considerado como un activo intangible que la distingue de otras organizaciones, incluye la capacitación de los empleados y mejora de la cultura corporativa en relación con el desarrollo tanto individual como organizacional, según (Kaplan & Norton, 2008).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Figura 34: Modelo de marco Balance Score Card



Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Proceso

1. Descripción de la estrategia:

Para , (Kaplan & Norton, 2008), .una estrategia incluye varias dimensiones de cambio organizacional, de las mejoras a la productividad de corto plazo a la innovación a largo plazo. Las compañías crean un mapa estratégico para representar todas sus dimensiones estratégicas.

Como a las empresas le resulta difícil gestionar el desempeño simultáneo de los 15 a 25 objetivos de un mapa estratégico típico, ahora agrupan los objetivos relacionados en cuatro a seis temas estratégicos, cada uno de los cuales es un conjunto de objetivos estratégicos relacionados que representan los principales componentes de la estrategia. (Por ejemplo: “Mejorar la calidad y eficiencia operacional”.) (Perez & Calva, 2008). Al desarrollar un mapa estratégico en torno de temas estratégicos, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los componentes clave de la estrategia, pero todavía deben lograr que funcionen de manera coherente. Dado que trasponen las líneas funcionales y las unidades de negocios, los temas respaldan al enfoque sin fronteras necesario para una ejecución exitosa de la estrategia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

1. Medición del Plan:

En esta etapa, los gerentes convierten a los objetivos definidos en los mapas estratégicos en un BSC de indicadores, metas y brechas, (Kaplan & Norton, 2008). La “brecha de valor” general, definida habitualmente por la declaración de visión creada durante el desarrollo de la estrategia, se divide a su vez en brechas que cada tema estratégico debe cerrar en el transcurso de tres a cinco años.

2. Programas de acción de la Estrategia:

Para (Kaplan & Norton, 2008), los gerentes deben elegir iniciativas estratégicas, programas de acción de duración finita destinados a alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico. Las iniciativas deben ser consideradas como una cartera de acciones complementarias y de efecto acumulativo, cada una de las cuales debe implementarse con éxito para que la compañía alcance las metas de sus temas y el objetivo de su visión.

3. Financiamiento de Iniciativas:

Para ejecutar la estrategia es necesario ejecutar simultáneamente y de manera coordinada las carteras de iniciativas. Esto requiere fondos exclusivos para estas carteras.

El sistema de presupuesto tradicional se focaliza en los recursos suministrados a las funciones organizacionales y unidades de negocios existentes, (Kaplan & Norton, 2008).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Las inversiones estratégicas para las iniciativas que trascienden las funciones y unidades de negocios deben ser eliminadas de los presupuestos operacionales y administradas por separado por el equipo ejecutivo. La creación de una categoría especial de presupuesto llamada STRATEX (gastos estratégicos) facilita este proceso.

4. Ejecución de la estrategia:

Se debe incorporar una nueva estructura de responsabilidad para la ejecución de la estrategia mediante temas estratégicos, que, por definición, cruzan las unidades y líneas funcionales y las líneas de responsabilidad típicas, (Kaplan & Norton, 2008). Las compañías nombran ejecutivos que serán los dueños de los temas, les aportan fondos para STRATEX, y los respaldan con equipos temáticos formados con integrantes de toda la organización. Los dueños y los equipos de temas aportan retroalimentación sobre la ejecución de la estrategia dentro de cada tema y son responsables de la ejecución.

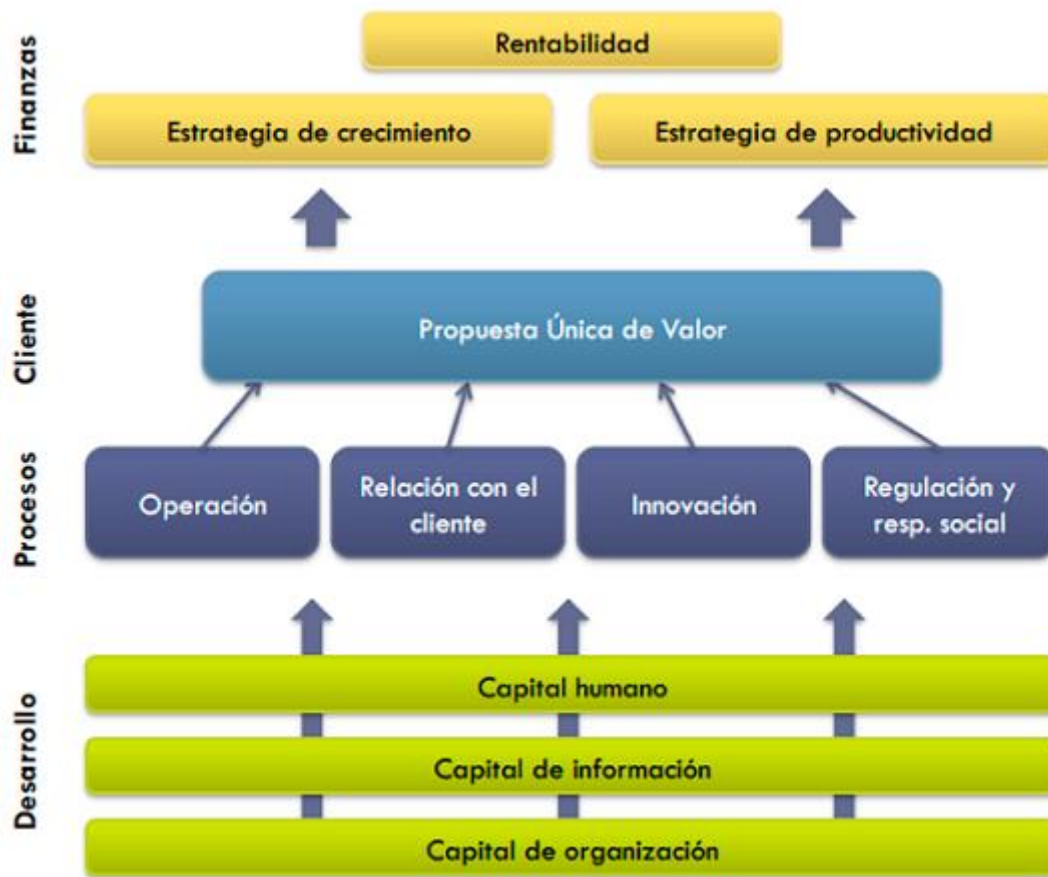
Ejecución del Mapa Estratégico

Para la realización del mapa estratégico se debe tomar en cuenta lo que la empresa desea obtener, lo que empresa puede ofrecer, lo que debe hacer y finalmente lo que la empresa debe tener para conseguir los resultados esperados.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Figura 35: Modelo de Mapa Estratégico



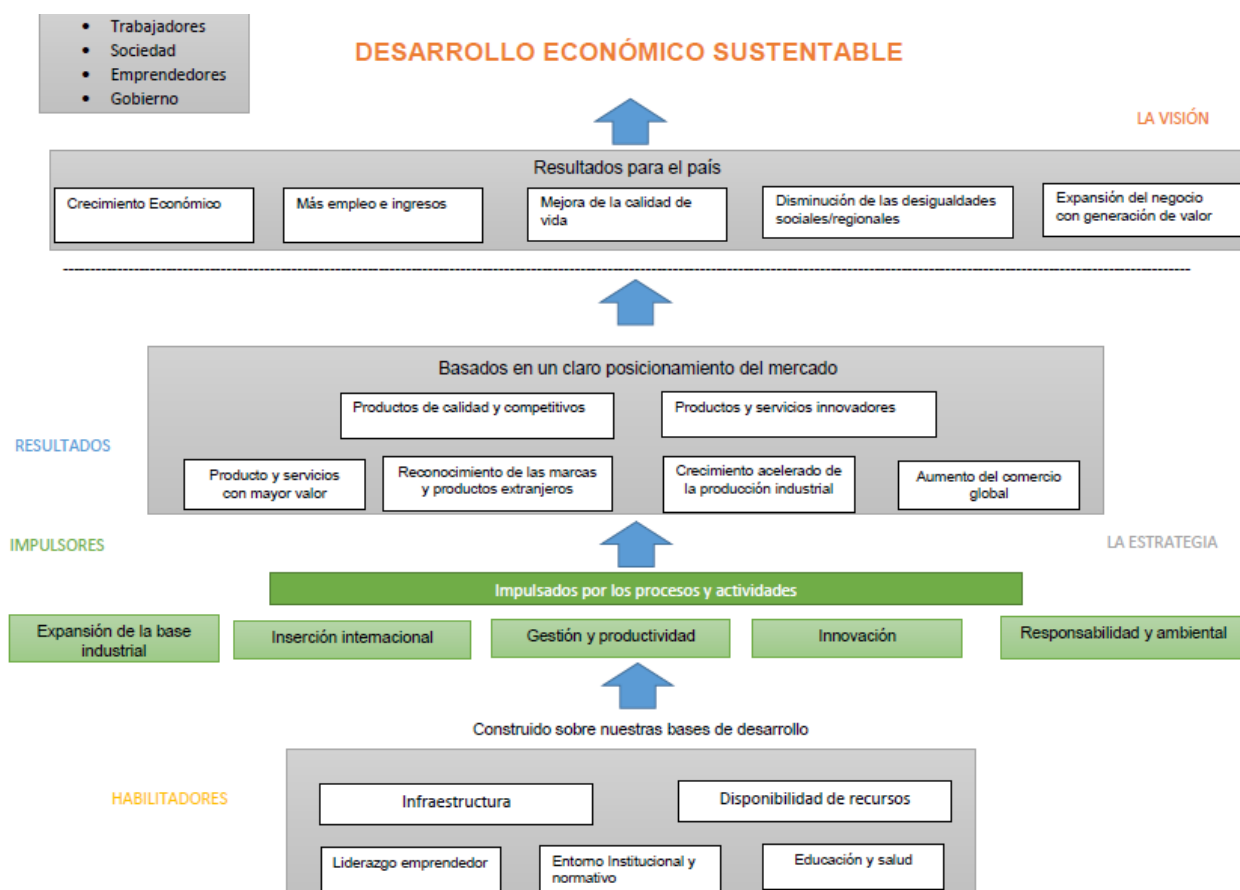
Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Mapa Estratégico de una empresa del sector automotriz local.

Figura 36: Mapa Estratégico de una empresa del sector automotriz local.



Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

6.11 Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia

Introducción

La alineación de la organización con la estrategia desagregando los mapas estratégicos y los BSC relacionados a todas las unidades organizacionales, alineando a los empleados mediante un proceso de comunicación formal y relacionando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos. Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales, y alinear y motivar a los empleados (Perez & Calva, 2008).

Proceso:

1. Asegurarse de que todas las unidades de negocios están alineadas:

La estrategia suele definirse a nivel de la unidad de negocios individual, (Kaplan & Norton, 2008). Pero las empresas constan, en general, de múltiples unidades de negocios u operativas. La estrategia a nivel corporativo define cómo integrar las estrategias de las unidades de negocios individuales para crear las sinergias de las que carecen las unidades que funcionan de manera independiente entre sí.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

La estrategia corporativa es definida por un mapa estratégico que identifica las fuentes específicas de las sinergias. Luego, los gerentes analizan este mapa verticalmente a las unidades de negocios, cuyos mapas estratégicos pueden entonces reflejar los objetivos relacionados con sus estrategias locales y los objetivos que se integran a la estrategia corporativa y las estrategias de otras unidades de negocios, (Kaplan & Norton, 2008).

2. Alinear a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocios y la estrategia corporativa:

Según, (Kaplan & Norton, 2008) los ejecutivos suelen tratar a las unidades de soporte y a las funciones del personal corporativo como centros de gastos discrecionales, es decir como departamentos de gastos generales cuyo objetivo es reducir al mínimo los gastos operativos. Como resultado, las estrategias y las operaciones de las unidades de soporte no se alinean bien con las de la empresa y las unidades de negocios a las que se supone que respaldan. La ejecución exitosa de la estrategia requiere que las unidades de soporte logren alinear sus estrategias con las estrategias creadoras de valor de la compañía y de sus unidades de negocios.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Las unidades de soporte deberían negociar acuerdos de nivel de servicio con las unidades de negocios para definir el conjunto de servicios que brindarán. La creación de mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte, basados en los acuerdos de nivel de servicio, permiten a cada unidad definir y ejecutar una estrategia que mejore las estrategias que están implementando las unidades de negocios, (Kaplan & Norton, 2008).

3. Motivar a los empleados para que ayuden a ejecutar la estrategia:

Los empleados son los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridos por la estrategia, (Kaplan & Norton, 2008). Deben conocerla y entenderla para relacionar con éxito sus operaciones diarias con la estrategia. Los programas de comunicación formales ayudan a los empleados a entender la estrategia y los motivan a alcanzarla. Los gerentes fortalecen el programa de comunicación alineando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos corporativos y de las unidades de negocios. Además, los programas de capacitación y desarrollo profesional ayudan al personal a conseguir las competencias que necesitan para una ejecución exitosa de la estrategia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Balance Score Card de una empresa del Subsector de Repuestos Automotrices local.

Paso 1: Evaluación de la misión: Describir la visión de la empresa, asignando pesos para determinar si es una visión con fortalezas o no.

Inicio | Zoom | Consultas

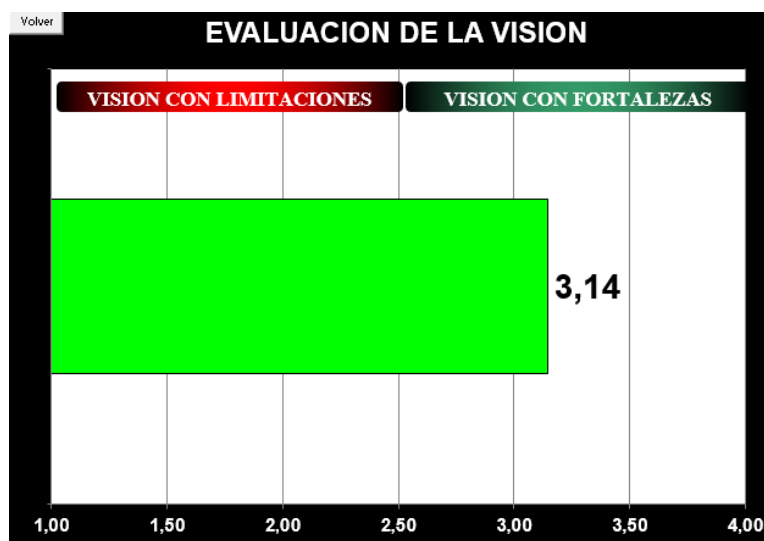
EVALUACION DE LA VISION

Ser la empresa líder en la presentación de la marca a nivel nacional e internacional con presencia y reconocimiento por la calidad de nuestro equipo de gestión y trabajo.

DEBE SER...	PESO	FORTALEZA	LIMITACIÓN	CLASIFICACION	PONDERADO
Descriptiva del futuro de la organización	0.2000	X		3,67	0.7340
Comunicada	0.2000	X		2,67	0.5340
Memorable	0.0500	X		2,50	0.1250
Inspirable	0.0500	X		3,33	0.1665
Retadora	0.3000	X		3,50	1.0500
Atractiva para los involucrados	0.2000	X		2,67	0.5340
TOTAL	1,00				3,14

1 : Limitación Mayor
 2 : Limitación Menor
 3 : Fortaleza Menor
 4 : Fortaleza Mayor

Paso 2: Definir si es una visión con estrategias.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Paso 3: Describir la misión de la empresa, asignando pesos para determinar si es una misión con fortalezas o no.

Inicio | Zoom | Consultas

EVALUACION DE LA MISION

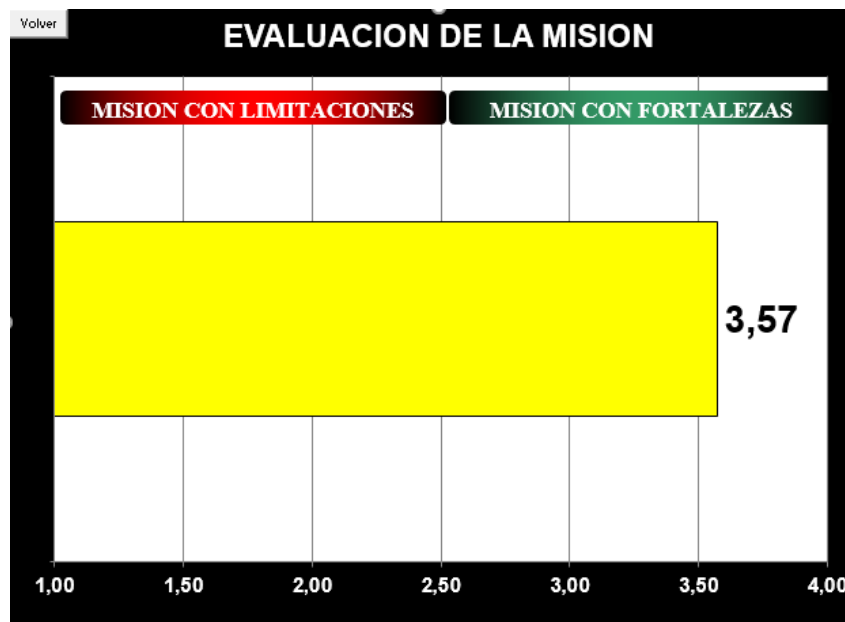
Dar soluciones y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, superar sus expectativas a través del stock, la variedad, el precio y la marca de nuestros productos y el asesoramiento de nuestro equipo de trabajo.

DEBE SER...	PESO	FORTALEZA	LIMITACIÓN	CLASIF.	PONDERADO
Concisa	0,1000	X		3,40	0,3400
Simple, clara y directa	0,3000	X		3,10	0,9300
Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos	0,1000	X		3,00	0,3000
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos	0,3000	X		4,00	1,2000
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo	0,2000	X		4,00	0,8000
TOTAL	1,00				3,57

Limitación Mayor : 1
Limitación Menor : 2
Fortaleza Menor : 3
Fortaleza Mayor : 4

Pesos | Encuesta | Grafico

Paso 4: Definir si es una misión con estrategias.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Paso 5: Describir los valores de la empresa.

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN						
VALORES	DESCRIPCION	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
EXCELENCIA	Comprometidos con estándares de calidad, eficiencia y productividad en todas las operaciones de la empresa.				X	
RESPONSABILIDAD	En todos los procesos empresariales con el fin de consolidar las relaciones con clientes					X
TRABAJO EN EQUIPO	Comprometidos con el proyecto, integrando esfuerzos y capacidades del capital humano.					X
INNOVACIÓN	Aplicando el principio de mejora continua en nuestra cadena de valor, mediante la aplicación de estrategias competitivas.				X	
SERVICIO	Basados en los niveles de satisfacción al cliente mediante la seriedad en negociaciones y servicio ágil, oportuno en las entregas					X

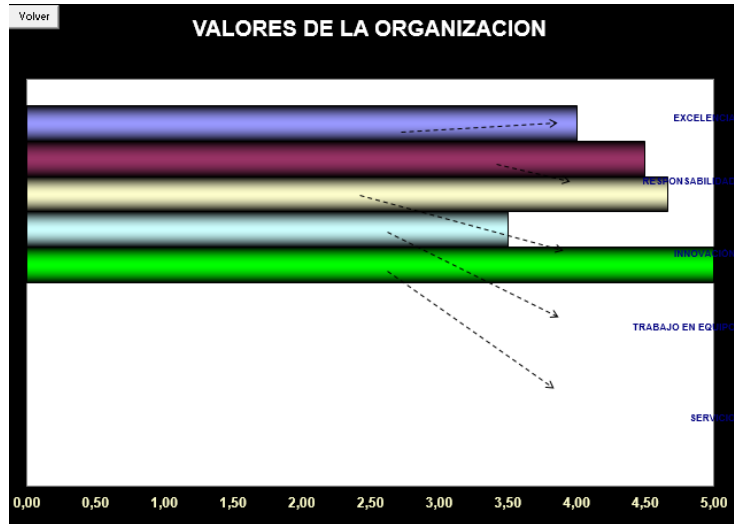
01: Muy Bajo
02: Escaso
03: Medio
04: Alto
05: Muy Alto

CALIFICACION
01 : Muy bajo
02 : Escaso
03 : Medio
04 : Alto
05 : Muy Alto

Valores	Promedio	Encuestados																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
EXCELENCIA	4,00	5	3	4	5	4	3																								
RESPONSABILIDAD	4,50	5	4	4	5	5	4																								
TRABAJO EN EQUIPO	4,67	5	5	3	5	5	5																								
INNOVACIÓN	3,50	3	3	4	4	3	4																								
SERVICIO	5,00	5	5	5	5	5	5																								

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		



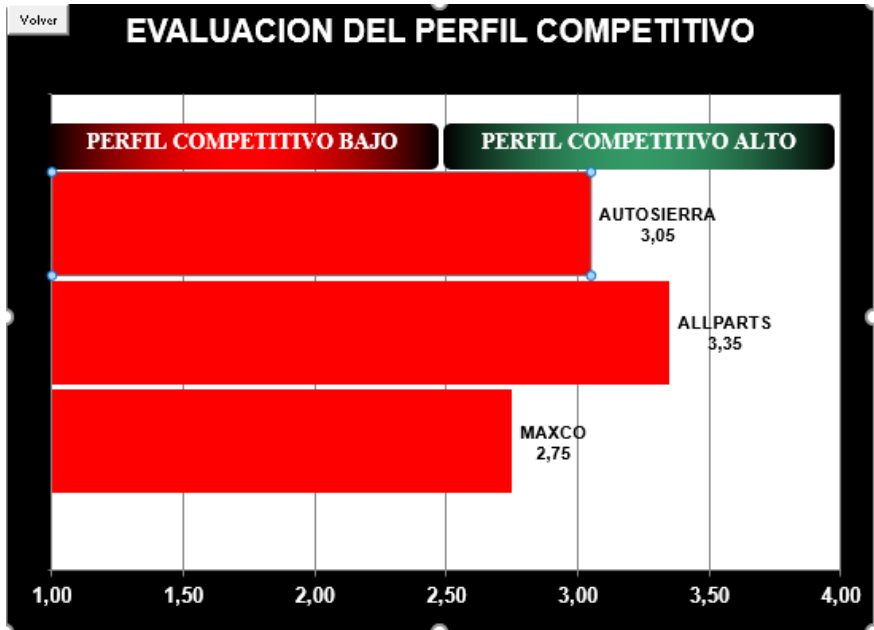
PASO 6: Realizar un diagnóstico externo.

DIAGNOSTICO EXTERNO MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factor Externo Clave	Peso	MAXCO		ALLPARTS		AUTOSIERRA	
		Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado
SERVICIO AL CLIENTE	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,40
PRECIO	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
CALIDAD	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
RECURSOS HUMANOS	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
TECNOLOGIA	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
VARIEDAD DE PRODUCTOS (DIFERENCIACION)	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
ASESORIA	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,60
TOTAL	1,00		2,75		3,35		3,05

Elaborado por:	Revisado por: Inmediato superior	Aprobado Por: Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Paso 7: Realizar un análisis comparativo con empresas locales del sector.



Paso 8: Realización de la Matriz Flor

GENERACION DE VARIABLES MATRIZ FLOR	
Actualizar	Redactor OE
FORTALEZAS Productos de buena calidad a buen precio. Calidad en el servicio al cliente. Uso de sistemas actualizados de control de inventarios. Gestión oportuna de quejas y sugerencias. Alto conocimiento técnico de las necesidades de los clientes.	LIMITACIONES Ausencia del uso de técnicas de almacenamiento. Baja aplicación de técnicas de publicidad. Rotación de inventarios ineficientes. Canales de distribución poco eficientes.
OPORTUNIDADES Accesibilidad a nuevas tecnologías. Nuevos nichos de mercado. Capacitación y asesoría. Accesibilidad a financiamiento. Sector en crecimiento. Diversificación de nuevos productos en el mercado.	RIESGOS Productos sustitutos. Cambios en las necesidades de los clientes. Demanda muy exigente en calidad, precio y variedad. Inflación. Políticas gubernamentales.

Elaborado por:	Revisado por: Inmediato superior	Aprobado Por: Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Paso 9: Establecimiento de objetivos estratégicos

Borrar OE	Crear Mapa	Matriz FLOR	
OBJETIVO ESTRATEGICO	P	OBJETIVO ESTRATEGICO	P
Potencializar ingresos en la empresa incrementando nuevas líneas de negocios.	1		
Incrementar la rentabilidad de los fondos propios.	1		
Incrementar el portafolio de repuestos de calidad	2		
Fortalecer las relaciones comerciales con clientes mayoristas y expandir la cartera de nu	2		
Incrementar la satisfacción de los clientes, creando valor.	2		
Incrementar eficiencia y eficacia en actividades de logística.	3		
Potencializar la limpieza y orden en las áreas para evitar accidentes.	3		
Fortalecer la Planificación Estratégica de la Empresa.	3		
Reconocer prácticas, virtudes y valores que garanticen el desempeño organizacional.	4		
Potencializar una cultura organizacional propositiva que genere mejora continua.	4		
Capacitar a colaboradores del área de ventas para incrementar la satisfacción del cliente externo.	4		
Potencializar prácticas de no contaminación y reciclaje en la empresa.	5		

Paso 10: Matriz de evaluación de los Objetivos estratégicos a través del test sistémico

ELEMENTOS SIN RESP.:	---
RESPUESTAS "SI":	??
RESPUESTAS "NO":	0
EVALUACION (E):	#####

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
A TRAVÉS DEL TEST SISTÉMICO**

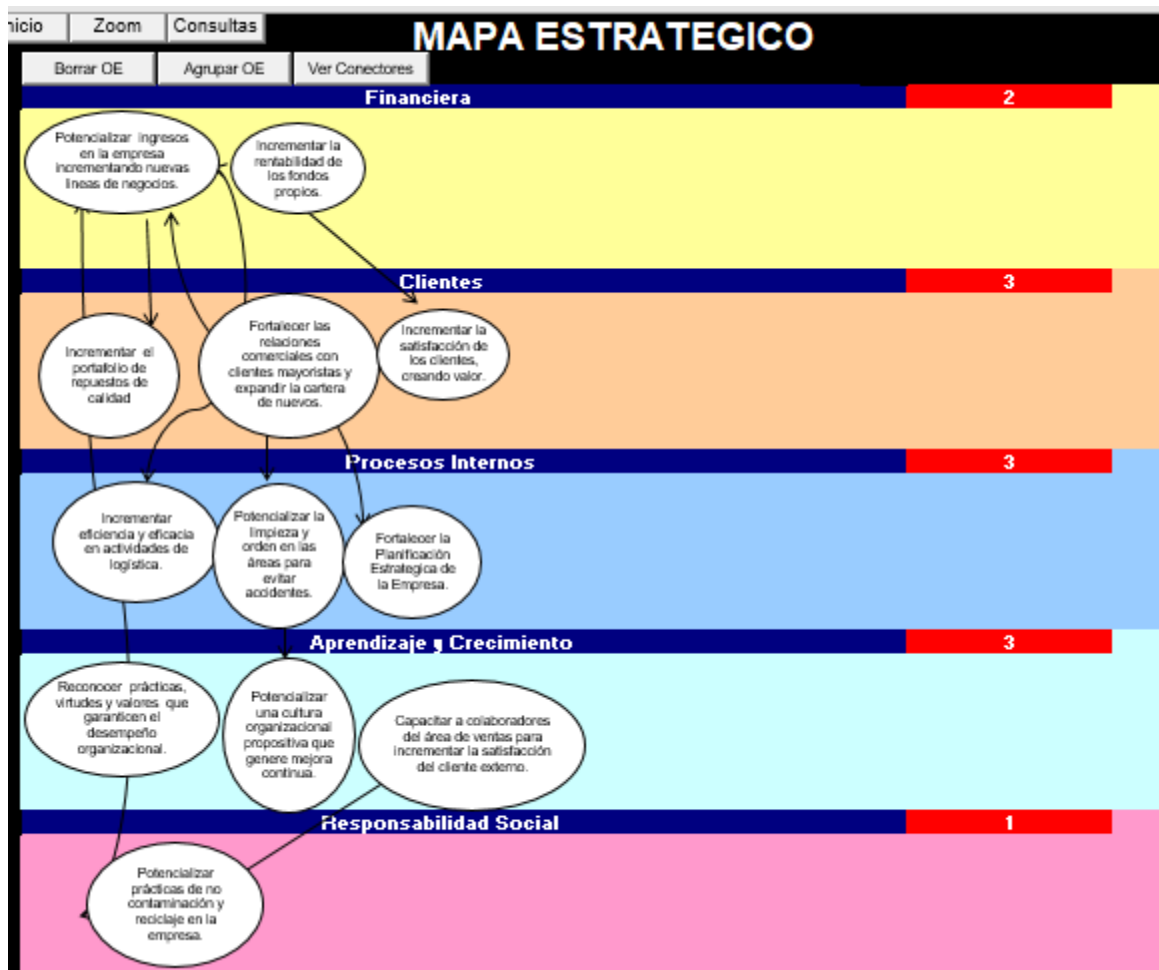
Elemento | Borrar Elementos | Borrar Evaluación | Grafico | Crear Mapa | **CLAVES DEL OBJETIVO ESTRATEGICO (T**

OBJETIVO ESTRATEGICO PROPUESTO EN ENUNCIADO	Perspectiva								
Potencializar ingresos en la empresa incrementando nuevas líneas de negocios.	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar la rentabilidad de los fondos propios.	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar el portafolio de repuestos de calidad	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Fortalecer las relaciones comerciales con clientes mayoristas y expandir la cartera de nuevos.	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar la satisfacción de los clientes, creando valor.	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar eficiencia y eficacia en actividades de logística.	3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Potencializar la limpieza y orden en las áreas para evitar	3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Fortalecer la Planificación Estratégica de la Empresa.	3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Reconocer prácticas, virtudes y valores que garanticen el desempeño organizacional.	4	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Potencializar una cultura organizacional propositiva que genere mejora continua.	4	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Capacitar a colaboradores del área de ventas para incrementar la satisfacción del cliente	4	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Potencializar prácticas de no contaminación y reciclaje en la	5								

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Paso 11: Mapa estratégico



Fuente: Alexandra Freire (2018)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

6.12 Etapa 4: Planificación de las operaciones

Introducción

Planificación de las operaciones mediante herramientas como la gestión de calidad y de procesos, la reingeniería, los tableros de control de procesos, los Rolling forecasts, el sistema de costos basado en las actividades, la planificación de la capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto, (Kaplan & Norton, 2008).

Herramientas Estratégicas

Tablero de Control de Procesos

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite monitorear las organizaciones como indicadores adicionales a los puramente financieros, ya que ofrece la posibilidad de medir la forma en que las unidades de negocios crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura, (Kaplan & Norton, 2008). En este sentido, el cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un marco que traduce la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores de actuación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Según (Kaplan & Norton, 2008), lo que se mide es lo que se logra evaluar, y también, como afirma Peter Drucker, todo lo que se puede medir se puede mejorar. El cuadro de mando integral sugiere, entonces, que las organizaciones se analicen y evalúen desde cuatro perspectivas.

Proceso:

1. Potencializar mejoras a los procesos de negocios para ejecutar la estrategia:

Los objetivos de la perspectiva de los procesos del mapa estratégico representan la forma en que se ejecutará la estrategia. Los temas estratégicos del mapa se originan en estos procesos clave, (Kaplan & Norton, 2008). Por ejemplo, el tema estratégico “Crecer mediante la innovación” requiere un desempeño sobresaliente del proceso de desarrollo de nuevos productos, mientras que el tema “Forjar una mejor lealtad en los clientes objetivo” requiere procesos superiores de gestión del cliente. Algunas mejoras a los procesos están diseñadas para cumplir los objetivos de reducción de costos y mayor productividad de la perspectiva financiera, mientras que otras se focalizan en sobresalir en los objetivos sociales y normativos. Estas mejoras a los procesos, diferentes de las iniciativas estratégicas de corto plazo desarrolladas en la Etapa 2, representan mejoras a los procesos existentes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

Las empresas deben focalizar sus programas de gestión de calidad total, six sigma y reingeniería en mejorar el desempeño de los procesos directamente relacionados con los objetivos estratégicos que generarán las mejoras deseadas en los objetivos del cliente y financieros de la estrategia, (Kaplan & Norton, 2008). Los tableros de control personalizados, integrados por indicadores clave del desempeño de los procesos locales, brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de mejoras a los procesos de los empleados.

2. Relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos:

Los planes de mejoras a los procesos y las metas e indicadores estratégicos de alto nivel del BSC deben convertirse en un plan operativo anual, (Kaplan & Norton, 2008). Este plan tiene tres componentes: una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos y los presupuestos de gastos operativos y gastos de capital.

Proyección de ventas: las organizaciones deben traducir sus metas de ingresos del plan estratégico en un pronóstico de ventas. El movimiento "Beyond Budgeting"⁶ sostiene que las empresas responden de forma continua a sus entornos dinámicos volviendo a proyectar sus ventas trimestrales para los siguientes cinco a seis trimestres.

Elaborado por:	Revisado por: Inmediato superior	Aprobado Por: Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Se trate de un plan anual o trimestral, cualquier plan operativo se lanza a partir de una proyección, de ventas, tarea que se ve facilitada por enfoques analíticos como la planificación basada en impulsores (driver-based planning), (Kaplan & Norton, 2008). Para brindar el nivel de detalle necesario para el plan operativo, el pronóstico de ventas debería incorporar la cantidad, el mix y la naturaleza esperados de los pedidos de ventas individuales, las tandas de producción y las transacciones.

Plan de capacidad de recursos: las empresas pueden utilizar un modelo de costos basado en las actividades e impulsado por el tiempo (TDABC) para traducir las proyecciones detalladas de ventas en estimaciones de la capacidad de recursos necesaria para los períodos del pronóstico, (Kaplan & Norton, 2008). El sistema de costos basado en las actividades (ABC) es una herramienta capaz de medir el costo y la rentabilidad de los procesos, productos, clientes, canales, regiones y unidades de negocios. Pero su “aplicación killer” es la planificación y presupuesto de los recursos.

Dado que el modelo TDABC utiliza impulsores de la capacidad, en general el tiempo, para relacionar en un mapa los gastos con las transacciones, los productos y los clientes gestionados por cada proceso, es posible graficar de manera sencilla las proyecciones de ventas y las mejoras a los procesos y relacionarlos con la cantidad de recursos, personas, equipos e instalaciones necesarios para cumplir con el plan, (Kaplan & Norton, 2008).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Los presupuestos operativos y de capital dinámicos: una vez que los gerentes acordaron la cantidad y el mix de recursos necesarios para un período futuro, pueden calcular de manera sencilla las implicancias financieras de estos compromisos de recursos, (Kaplan & Norton, 2008). La empresa conoce el costo de la provisión de cada unidad de recursos. Multiplica el costo de cada tipo de recurso por la cantidad de recursos autorizada y obtiene el costo presupuestado de proporcionar esa capacidad de recursos para el plan operativo y de ventas. La mayor parte de esta capacidad está representada por los costos de personal y debería incluirse en el presupuesto de gastos operativos (OPEX). Los aumentos en la capacidad de recursos de equipos se reflejarían en el presupuesto de capital (CAPEX).

Dado que la empresa empieza con proyecciones detalladas de ingresos y ahora tiene los costos de los recursos asociados a estos pronósticos, una resta simple brinda la proyección y la cuenta de pérdidas y ganancias de cada producto, cliente, canal y región. Las compañías que pasan de un proceso de presupuesto anual a otro trimestral (rolling) pueden utilizar este proceso para obtener los planes de capacidad de recursos de cada período del que tienen pronósticos de ventas. Los gastos discrecionales como los costos de las promociones y la publicidad, las iniciativas de mejoras a los procesos y la capacitación– no pueden automatizarse todavía por medio de un modelo. La planificación de estos costos es el último paso de la preparación del presupuesto (Kaplan & Norton, 2008).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Tablero de mando de una empresa del sector automotriz de una empresa local.

La tabla 21 muestra el tablero de mando para controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, donde se especifica la perspectiva, dimensión, formulación, la unidad de medida y la meta a alcanzar en el tiempo. Además, permite administrar el plan con base en resultados.

TABLA 33: Tablero de Mando de una Empresa local

<i>PERSPECTIVA</i>	OBJETIVO	NOMBRE	FÓRMULA	UNIDAD	META	META
	ESTRATEGICO	INDICADOR		DE	2020	2023
				MEDIDA		
<i>FIANCIERA</i>	Mayor Rentabilidad	Margen de Utilidad	Utilidad Bruta en ventas/Ventas Netas	100%	Mayor o igual al 20%	Mayor o igual al 30%
	Disminuir gastos excesivos de caja chica	Gastos Excesivos	Gasto total actual/Gasto período anterior	100%	50%	80%
<i>COMERCIAL</i>	Incrementar la participación en	Participación en el mercado	Ventas por Punto de Venta/Ventas totales de repuestos	100%	10%	20%

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas			
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

	el mercado de repuestos					
<i>PROCESOS INTERNOS</i>	Incrementar el monto de venta por cliente	Ventas Clientes	Ventas realizadas en efectivo/Total de ventas por punto de venta	100%	50%	75%
	Incrementar la satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción Clientes	Total clientes satisfechos/Clientes atendidos	100%	80%	100%
<i>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</i>	Potencializar el nivel de formación y capacitación del clientes interno	Formación	Número de Programas realizados/Total de capacitaciones programadas	100%	4 programas al año	5 programas al año

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

Rolling forecasts

Consiste en la estimación y monitorización de ventas futuras para un producto, utilizando diferentes herramientas como los datos históricos de venta y las previsiones, sus objetivos principales son:

- Potencializar el flujo de información en la cadena de suministro.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

- Impulsar áreas de la organización para las futuras acciones, estrategias a emprender.
- Proveer en el corto y medio plazo (no se hacen estimaciones más allá del año debido al alto grado de cambio en los mercados en la actualidad).
- Anticiparse a los problemas con anterioridad.
- Reducir inventarios.
- Mejorar la atención al cliente.

TABLA 34: Rotación de Inventario de una Empresa Local.

ROTACION DE INVENTARIO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2017													
ITEMS	CODIGO EMPRESA	DESCRIPCION	VENTAS 2015	VENTAS 2016	VENTAS 2017		FOB C	CIF	TOTAL CIF INVENTARIO	LINEA	SUBLINEA	MARCA AUTO	MODELO AUTO
1	03-017-04-001	ABRAZADERA CAUCHO BARRA EST CHEVROLET N300 12-	64	2	18		0,745	0,78	49,92	DESGASTE	ABRAZADERA	CHEVROLET	N300
2	03-017-04-002	ABRAZADERA CAUCHO BARRA EST CHEVROLET SAIL 12-	46	2	26		3,38	3,38	155,48	DESGASTE	ABRAZADERA	CHEVROLET	SAIL
3	04-006-06-005	ACTUADOR SEGURO PUERTA DEL GREAT WALL HAVAL H5 12-14	10	4	7		4,68	4,68	46,80	ELECTRICO	ACTUADOR	GREAT WALL	HAVAL H5
4	04-001-04-001	ALTERNADOR CHEVROLET N200-N300 11-	3	4	7		28,5	36,71771	110,15	ELECTRICO	ALTERNADOR	CHEVROLET	N200
5	04-001-04-002	ALTERNADOR CHEVROLET SAIL 12-	4	2	3		85,56	85,56	342,24	ELECTRICO	ALTERNADOR	CHEVROLET	SAIL
6	04-001-06-001	ALTERNADOR GREAT WALL WINGLE 10- DIESEL	-	2	2		90,27	129,46	-	ELECTRICO	ALTERNADOR	GREAT WALL	WINGLE
7	04-001-06-002	ALTERNADOR GREAT WALL WINGLE 10- GAS	2	-	-		73,23	105,02	210,04	ELECTRICO	ALTERNADOR	GREAT WALL	WINGLE
8	04-001-08-004	ALTERNADOR HYUNDAI ACCENT 06-11 ELANTRA E SERIES 08-11 ELANTRA 12 SOUL 09	2	-	-		86,67	101,76	203,52	ELECTRICO	ALTERNADOR	HYUNDAI	ACCENT
9	04-001-08-002	ALTERNADOR HYUNDAI ACCENT 12- VELOSTER KIA RIO 12-	2	-	-		86,67	101,7625	203,53	ELECTRICO	ALTERNADOR	HYUNDAI	ACCENT
10	04-001-08-003	ALTERNADOR HYUNDAI ACCENT VERNA 01-05 GETZ 02-11 7SAMP MATRIX-ELANTRA-CE	5	-	-		86,67	101,7625	508,81	ELECTRICO	ALTERNADOR	HYUNDAI	ACCENT
11	04-001-08-001	ALTERNADOR HYUNDAI H1 08- STAREX D4BB 04- 110 AMP DOBLE POLEA	1	1	1		177,86	208,8321	208,83	ELECTRICO	ALTERNADOR	HYUNDAI	H1
12	04-001-08-005	ALTERNADOR HYUNDAI TUCSON 2.0 DIESEL 05-10 SPORTAGE 05-	2	1	1		149,23	175,2166	350,43	ELECTRICO	ALTERNADOR	HYUNDAI	TUCSON
13	03-001-04-001	AMORTIGUADOR COMPUERTA CHEVROLET N200 11- L	9	7	14		2,3	3,09069	27,82	DESGASTE	AMORTCOMP	CHEVROLET	N200
14	03-001-04-002	AMORTIGUADOR COMPUERTA CHEVROLET N200 11- R	9	7	13		2,3	3,09069	27,82	DESGASTE	AMORTCOMP	CHEVROLET	N200
15	03-001-04-003	AMORTIGUADOR COMPUERTA CHEVROLET SAIL 12- L 5/P	-	7	11		6,04	7,78158	-	DESGASTE	AMORTCOMP	CHEVROLET	SAIL
16	03-001-04-004	AMORTIGUADOR COMPUERTA CHEVROLET SAIL 12- R 5/P	3	6	8		6,04	7,78158	23,34	DESGASTE	AMORTCOMP	CHEVROLET	SAIL
17	03-001-08-004	AMORTIGUADOR COMPUERTA HYUNDAI H1 08- L	-	5	5		7,64	9,58317	-	DESGASTE	AMORTCOMP	HYUNDAI	H1
18	03-001-08-005	AMORTIGUADOR COMPUERTA HYUNDAI H1 08- R	-	5	5		7,64	9,58317	-	DESGASTE	AMORTCOMP	HYUNDAI	H1

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 35: Ventas de repuestos por año de una empresa local en unidades.

ROTACION DE INVENTARIO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2017												
ITEM S	CODIGO EMPRESA	DESCRIPCION	VENTAS 2015	VENTAS 2016	VENTAS 2017	FOB C	CIF	TOTAL CIF INVENTARIO	LINEA	SUBLINEA	MARCA AUTO	MODELO AUTO
3653	02-053-08-032	VINCHA GCHOQUE POS HYUNDAI TUCSON IX 10- R PLASTICO	5	5	5	2,19	2,58902	12,95	COLISION	VINCHA	HYUNDAI	TUCSON IX
3654	02-053-08-005	VINCHA GCHOQUE POS HYUNDAI TUCSON IX 11-15 L	7	(1)	3	1,75	2,53363	17,74	COLISION	VINCHA	HYUNDAI	TUCSON IX
3655	02-053-08-006	VINCHA GCHOQUE POS HYUNDAI TUCSON IX 11-15 R	7	(1)	3	1,75	2,53	17,71	COLISION	VINCHA	HYUNDAI	TUCSON IX
3656	02-052-19-003	VINCHA GCHOQUE ZOTYE T600 11- L	3	-	-	2,67	3,59	10,77	COLISION	U RADIADOR	ZOTYE	T600
3657	02-052-19-004	VINCHA GCHOQUE ZOTYE T600 11- R	3	-	-	2,67	3,59	10,77	COLISION	U RADIADOR	ZOTYE	T600
3658	02-053-08-033	VINCHA GUARDACHOQUE DEL HYUNDAI ELANTRA 12- L	-	3	3	0,94	1,32956	-	COLISION	VINCHA	HYUNDAI	ELANTRA
3659	02-053-08-034	VINCHA GUARDACHOQUE DEL HYUNDAI ELANTRA 12- R	-	3	3	0,94	1,32956	-	COLISION	VINCHA	HYUNDAI	ELANTRA
3660	06-016-04-003	VOLANTE MOTOR CHEVROLET SAIL 12- CPT	-	9	13	18,73	26,31	-	MOTOR	CINTA	CHEVROLET	SAIL
3661	05-014-03-001	ZAPATAS FRENO CHERY YAN 10-13	-	-	15	10	13,33312	-	MANTENIMIE	ZAPATAS	CHERY	YAN
3662	05-014-04-001	ZAPATAS FRENO CHEVROLET N200 11-	15	5	8	6,4	8,2461	123,69	MANTENIMIE	ZAPATAS	CHEVROLET	N200
3663	05-014-04-003	ZAPATAS FRENO CHEVROLET N300 12-	-	-	16	7,35	3,79984	-	MANTENIMIE	ZAPATAS	CHEVROLET	N300
3664	05-014-04-002	ZAPATAS FRENO CHEVROLET SAIL 12- (OEM)	34	2	8	25,83	25,83	878,22	MANTENIMIE	ZAPATAS	CHEVROLET	SAIL
3665	05-014-06-001	ZAPATAS FRENO GREAT WALL WINGLE 10-	5	6	15	6	8,06268	40,31	MANTENIMIE	ZAPATAS	GREAT WALL	WINGLE
			40.293	103.948	169.686			936.710				

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

10.2.3 Aplicación de función estadística Pronóstico de ventas de una empresa local.

En Excel:

PASO 1: En Excel, ir ingresar los datos de ventas por año en número de unidades.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

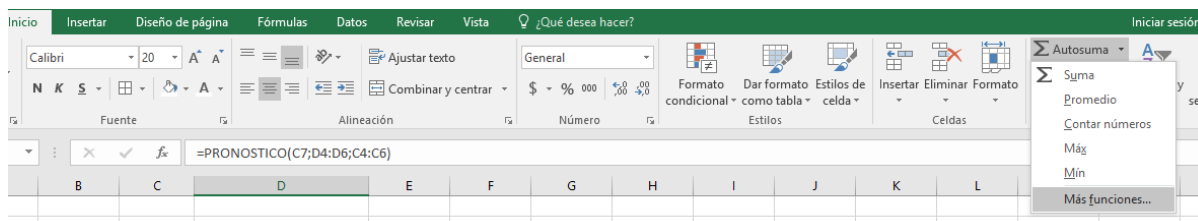
		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 36: Resumen de Ventas de repuestos por año de una empresa local en unidades.

AÑOS	VENTAS DE REPUESTOS EN UNIDADES
2015	40.293
2016	103.848
2017	169.686

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

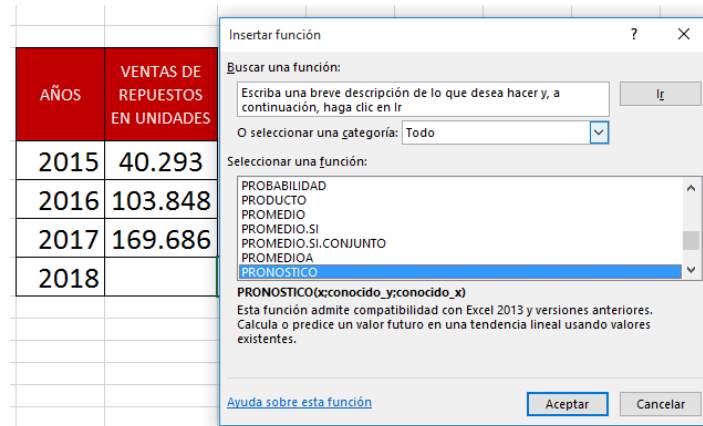
PASO 2: En Excel, dirigirse a funciones, escoger la opción más funciones y escoger funciones estadísticas.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

PASO 3: En funciones estadísticas, escoger la función pronóstico.

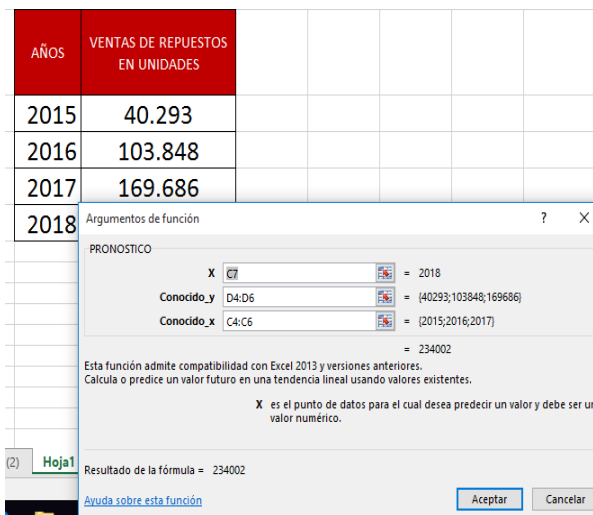


PASO 4: Insertar la Función Pronóstico, así:

En X: Punto en el cual se desea pronosticar.

En conocido_y: Rango de valores conocidos de variable y.

En conocido_x: Rango de valores conocidos de variable x.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

PASO 5: Aceptar.

AÑOS	VENTAS DE REPUESTOS EN UNIDADES
2015	40.293
2016	103.848
2017	169.686
2018	234002

TABLA 37: Ventas de repuestos por año de una empresa local en unidades, más el pronóstico de ventas en unidades de repuestos para el 2018.

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

Conclusión:

Para el 2018 se provee vender aproximadamente 234002 unidades de repuestos automotrices en una empresa local de Tungurahua, según la aplicación de la función estadística Pronostico en la herramienta Excel.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

6.13 Etapa 5: Control y aprendizaje

Introducción

Para (Kaplan & Norton, 2008), el Control y aprendizaje de los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información sobre las operaciones y la estrategia a una estructura de reuniones de revisión de la gestión diseñada con sumo cuidado.

Una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan operacional integral, la empresa comienza a ejecutar sus planes estratégico y operacional de las etapas anteriores, ya que controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje, (Kaplan & Norton, 2008).

Las empresas utilizan reuniones de revisión de las operaciones para examinar el desempeño de los departamentos y las funciones y para resolver los problemas nuevos o persistentes. También realizan reuniones de revisión de la estrategia para discutir los indicadores y las iniciativas del BSC de la unidad y evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que se interponen con ella. Al separar ambas reuniones, las organizaciones evitan que los puntos operacionales y tácticos de corto plazo impidan las discusiones sobre la implementación y adaptación de la estrategia, según los estudios de (Kaplan & Norton, 2008).

Elaborado por:	Revisado por: Inmediato superior	Aprobado Por: Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Proceso

1. Lograr el Control de la empresa

Según los autores (Kaplan & Norton, 2008), las empresas convocan a las reuniones de revisión de las operaciones para examinar el desempeño a corto plazo y responder a los problemas recién identificados que necesitan atención inmediata. Las reuniones de revisión operacional son compatibles con la frecuencia a la que se generan los datos sobre las operaciones y con la velocidad a la cual la gerencia desea responder a los datos de ventas y operaciones, así como al sin número de temas tácticos que surgen continuamente.

Muchas empresas se reúnen para revisar los tableros de control operativos de ventas, reservas y envíos y para resolver problemas de corto plazo como las quejas de clientes importantes, entregas tardías, déficit de efectivo a corto plazo o una nueva oportunidad de ventas, (Kaplan & Norton, 2008). Las reuniones de revisión de las operaciones son, en general, de carácter departamental y funcional y combinan el conocimiento técnico y la experiencia de los empleados para resolver los problemas diarios de áreas como ventas, compras, logística, finanzas y operaciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Estas reuniones deberían ser breves, muy focalizadas, impulsadas por los datos y orientadas a la acción.

2. Ejecución de la Estrategia:

Las compañías programan las reuniones de revisión de la estrategia sobre una base mensual para convocar al CEO y a los miembros del comité ejecutivo a que analicen la marcha de la estrategia, (Kaplan & Norton, 2008). El equipo de líderes discute si la ejecución de la estrategia sigue su curso normal, identifica el origen y las causas de los problemas de implementación, recomienda medidas correctivas y asigna responsabilidades para alcanzar el desempeño definido.

Al analizar la estrategia y la resolución de problemas bajo la lente del ciclo planificar-hacer-verificar- actuar , (Kaplan & Norton, 2008) afirman entonces que las reuniones de revisión de la estrategia serían el “verificar y actuar” de la ejecución de la estrategia. Si algunas personas deben asistir a ambos tipos de reuniones, éstas deberían realizarse en distintos momentos y tener diferentes agendas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

La discusión minuciosa de cada objetivo, indicador e iniciativa del BSC requeriría demasiado tiempo en cada reunión mensual, muchas compañías organizan ahora estas reuniones por tema estratégico, y cubren en profundidad uno o dos de ellos en cada reunión. Los dueños de los temas distribuyen los datos sobre los indicadores e iniciativas del BSC antes de la reunión para que los ejecutivos ya vayan preparados con ideas y soluciones. El tiempo de la reunión se destina a diseñar planes de acción para los nuevos puntos, (Kaplan & Norton, 2008).

Indicadores de Control de una empresa del sector automotriz local en Balance Score Card.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

TABLA 38: Tablero de Indicadores estratégicos por objetivos estratégicos de una Empresa local del sector automotriz.

BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR
FINANCIERA	1.Potencializar ingresos en la empresa incrementando nuevas líneas de negocios.	1.Recuperación de Capital Invertido.
	2.Incrementar la rentabilidad de los fondos propios.	1.Rentabilidad de fondos propios.
CLIENTES	1.Incrementar el portafolio de repuestos de calidad	1.Incremento de la cartera de Clientes. 2.Eficiencia en ventas .
	2.Fortalecer las relaciones comerciales con clientes mayoristas y expandir la cartera de nuevos.	1.Participación en el mercado.
	3.Incrementar la satisfacción de los clientes, creando valor.	1.Satisfacción de los clientes
PROCESOS INTERNOS	1.Incrementar eficiencia y eficacia en actividades de logística.	1.Entregas oportunas.
		2.Calidad en procesos.
		3.Balance entre compras y ventas.
		4.Eficiencia del colaborador.
		5.Gestión Documental.
	2.Potencializar la limpieza y orden en las áreas para evitar accidentes.	1.Nivel de desperdicios.
3.Fortalecer la Planificación Estratégica de la Empresa.	1.Cumplimiento de la planificación.	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1.Reconocer prácticas, virtudes y valores que garanticen el desempeño organizacional.	1.Reconocimiento a colaboradores.
	2.Potencializar una cultura organizacional propositiva que genere mejora continua.	1.Satisfacción del cliente interno.
	3.Capacitar a colaboradores del área de ventas para incrementar la satisfacción del cliente externo.	1.Fidelización del cliente.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	4.Potencializar prácticas de no contaminación y reciclaje en la empresa.	No aplica.

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Diseño de Indicadores:

Indicadores Financieros:

TABLA 39: Recuperación de capital invertido.

Perspectiva:	Financiera				
Objetivo:	Potencializar ingresos en la empresa, incrementando nuevas líneas de negocios.				
Indicador:	Recuperación del capital invertido				
Descripción:	Determina en qué medida se recuperan los beneficios de capital invertido en los activos, mide la generación neta de recursos por parte de la empresa.				
Frecuencia de medición:	Anual				
Clasificación:	Eficiente				
Unidad de medida:	Porcentaje				
Riesgo:			Seguimiento:		
No se podrá establecer el índice del capital invertido retornado en término de utilidades.			Por parte del área contabilidad, presentando un balance entre los valores invertidos y utilidades reflejados en ventas.		
Formula:			Donde:		
$R.C.I = \frac{T.A}{B.N + A} * 100$			R.C.I=Recuperación del capital invertido. T.A=Total Activo B.N=Beneficios Netos A=Amortizaciones		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 40: Rentabilidad de fondos propios.

Perspectiva:	Financiera		
Objetivo:	Incrementar la rentabilidad de los fondos propios.		
Indicador:	Rentabilidad de fondos propios.		
Descripción:	Mide la tasa de rendimiento de los fondos propios para determinar el capital y los beneficios no distribuidos de la empresa.		
Frecuencia de medición:	Anual		
Clasificación:	Eficacia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal			
Riesgo: No se podrá establecer metas en la empresa y por ende no se podrá coconer la situación financiera de la misma en terminos de fondos propios.	Seguimiento: Debe realizarse por el área de contabilidad, expresando en los Estados de Resultados la verdadera situación financiera de la empresa.		
Formula: $R.F.P = \frac{B.N}{F.P} * 100$	Donde: R.F.P=Rentabilidad de Fondos Propios. B.N=Beneficios Netos F.P=Fondos Propios		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Indicadores enfocados a Clientes:

TABLA 41: Incremento de la Cartera de Clientes.

Perspectiva:	Clientes		
Objetivo:	Incrementar el portafolio de repuestos de calidad.		
Indicador:	Incremento de la cartera de Clientes.		
Descripción:	Mide la cantidad de nuevos clientes que ingresen a la empresa en un determinado periodo, se puede clasificar por línea de negocios.		
Frecuencia de medición:	Semestral		
Clasificación:	Efectividad		
Unidad de medida:	Porcentaje		
	<p align="center">Rangos:</p> <p align="center">0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal</p>		
<p align="center">Riesgo:</p> <p>No se conocerá la cantidad de nuevos clientes que la empresa ha captado, por ende no se podrá determinar el avance y crecimiento que se está teniendo y no se podrá tomar decisiones.</p>	<p align="center">Seguimiento:</p> <p>Deberá ser realizado por área de mercadeo, mediante estudios de mercado, analizando el comportamiento de las ventas.</p>		
<p align="center">Formula:</p> $I.C = \frac{C.F - C.I}{C.I} * 100$	<p align="center">Donde:</p> <p>I.C=Incorporación de Clientes. C.F=Clientes Finales. C.I=Clientes Iniciales.</p>		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 42: Eficiencia en Ventas

Perspectiva:	Clientes		
Objetivo:	Incursionar en oferta de nuevos productos que incrementen las ventas.		
Indicador:	Eficiencia en ventas .		
Descripción:	Mide la utilización de los recursos disponibles en función de los logros de las metas.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficiencia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
	Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal		
Riesgo: No se podrá conocerá el porcentaje de eficiencia en ventas, ni el cumplimiento de objetivos.	Seguimiento: Deberá realizarlo el área de mercadeo.		
Formula: $EV = \frac{C.C}{T.C.O} * 100$	Donde: EV=Eficiencia en Ventas C.C=Cartera de Clientes T.C.O=Total Clientes		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 43: Eficiencia en Ventas

Perspectiva:	Clientes		
Objetivo:	Fortalecer las relaciones comerciales con clientes mayoristas y expandir la cartera de nuevos.		
Indicador:	Participación en el Mercado		
Descripción:	Mide el porcentaje de participación en el mercado, expresado en unidades del mismo tipo de ventas, en valores monetarios del producto que representa en la empresa.		
Frecuencia de medición:	Semestral		
Clasificación:	Eficacia		
Unidad de medida:	Número		
Rangos: No Aplica			
Riesgo: No se conocerá el número de demanda aproximado, así como la cantidad que cubre el mercado para realizar las proyecciones y presupuestos.	Seguimiento: Deberá ser realizado por área de mercadeo, analizando el comportamiento de las ventas.		
Formula: $P.M = \frac{N.C.A}{P.S} * 100$	Donde: P.M=Participación del Mercado N.C.A=Número de Clientes anuales P.S=Población del Segmento		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 44: Satisfacción de los Clientes

Perspectiva:	Clientes		
Objetivo:	Incrementar la satisfacción de los clientes, creando valor.		
Indicador:	Satisfacción de los clientes		
Descripción:	Mide la satisfacción del cliente con respecto a la calidad del producto y el servicio que percibe a la hora de comprar en términos de precios tanto de la empresa como de la competencia.		
Frecuencia de medición:	Semestral		
Clasificación:	Efectividad		
Unidad de medida:	Porcentaje		
	Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal		
Riesgo: No se podrá conocer con si el cliente esta o no satisfecho en términos de calidad, además no se podrá identificar si el producto tiene o no acogida en el mercado.	Seguimiento: Este se hará por área de mercadeo y ventas.		
Formula: $I.N.S = \frac{(A*0) + (B*25) + (C*50) + (D*75) + (E*100)}{N}$	Donde: I.N.S= Indicador neto de satisfacción clientes. A= Número de respuestas para muy insatisfecho. B= Número de respuestas insatisfecho. C= Número de respuestas para neutro. D= Número de respuestas para satisfecho. E= Número de respuestas para muy satisfecho. N= Suma de todas las anteriores (A+B+C+D+E).		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

Indicadores enfocados a Procesos Internos:

TABLA 45: Entregas Oportunas

Perspectiva:	Procesos Internos	
Objetivo:	Incrementar eficiencia y eficacia en actividades de logística.	
Indicador:	Entregas oportunas.	
Descripción:	Mide el índice de entregas realizadas a tiempo, con respecto al número total de despachos de la empresa.	
Frecuencia de medición:	Mensual	
Clasificación:	Eficiencia	
Unidad de medida:	Porcentaje	
Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal		
Riesgo: No se podría tener información para tomar decisiones y realizar análisis de requerimientos y quejas de clientes.	Seguimiento: El área de logística debe dar seguimiento a desde la orden de compra hasta la entrega del pedido teniendo en cuenta tiempos estimados.	
Formula: $C.E.PT = \frac{N.E.T}{T.D} * 100$	Donde: C.E.PT=Cumplimiento en entregas de PT N.E.T=Numero de entregas a tiempo T.P= Total de despachos.	

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 46: Calidad en Procesos

Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Incrementar eficiencia y eficacia en actividades de logística.		
Indicador:	Calidad en procesos.		
Descripción:	Mide el porcentaje de inconvenientes que se presentan en el proceso logístico, mediante dos análisis para el número de inconvenientes en entregas de pedidos y otro para los incidentes que se manejan en recepción de pedidos.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficiencia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
	Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal		
Riesgo: No se podrá tomar acciones correctivas para resolver inconvenientes del área.	Seguimiento: Deberá realizarse el área logística teniendo en cuenta inconvenientes en tiempos de entrega, y los que se presenten en recepción de materiales como entregas.		
Formula: $\%C.P.L = \frac{N.I}{T.P} * 100$	Donde: C.P.L=Calidad de proceso logístico N.I= Número de incidentes en entregas de PT. T.P= Total de pedidos		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 47: Balance entre Compras y Ventas

Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Incrementar eficiencia y eficacia en actividades de logística.		
Indicador:	Balance entre Compras y Ventas		
Descripción:	Busca controlar el crecimiento de compras con respecto a las ventas en un periodo determinado con el fin de obtener nuevas negociaciones tanto con proveedores como clientes.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficiencia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Rangos: No Aplica			
Riesgo: Se podría adquirir un nivel de endeudamiento excesivamente alto respecto a las ventas que realiza la empresa.	Seguimiento: Se debe un seguimiento mensual teniendo en cuenta las compras de la empresa.		
Formula: $V = \frac{V.C}{T.V} * 100$	Donde: V= Volumen compras V.c = Valor de compras T.V= Total de las ventas		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 48: Eficiencia del Colaborador

Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Incrementar eficiencia y eficacia en actividades de logística.		
Indicador:	Eficiencia del colaborador.		
Descripción:	Mide la capacidad del colaborador, con el fin de establecer propuestas de incentivos.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficiencia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal			
Riesgo: No se podrá contar con información de tiempos para medir la eficiencia de cada colaborador, y así cumplir con los objetivos del área.	Seguimiento: Se debe realizar desde el área de Talento Humano en un tiempo determinado para establecer metas.		
Formula: $R.O = \frac{N.U.P}{N.M.P} * 100$	Donde: R.O = Rendimiento del operario N.U.P= Número de unidades producidas N.M.P= Número máximo de unidades producidas (Estándar Máximo)		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 49: Gestión Documental

Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Incrementar eficiencia y eficacia en actividades de logística.		
Indicador:	Gestión Documental		
Descripción:	Mide el porcentaje de los documentos enviados a los clientes con errores para tomar acciones correctivas en los procesos que lo requieran		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficacia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal			
Riesgo: No se podrá realizar acciones correctivas necesarias en reprocesos ineficaces.	Seguimiento: Debe realizar el área de Facturación identificando posibles problemas en los documentos enviados a los clientes.		
Formula: $V = \frac{DSE}{T.D} * 100$	Donde: V= Valor D.S.E=Documentación sin problemas T.D= Total de documentos		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 50: Nivel de Desperdicios

Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Potencializar la limpieza y orden en las áreas para evitar accidentes.		
Indicador:	Nivel de Desperdicios.		
Descripción:	Mide el número de los kilos de desperdicios dentro del proceso productivo de las diferentes áreas de la empresa.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficiencia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
	Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 90% Insuficiente 91% al 94% Aceptable 95% al 100% Ideal		
Riesgo: No tomar las acciones correctivas respecto a la eficiencia en el uso de recursos en la empresa.	Seguimiento: Se deberá realizar por parte del área compras, en donde se evaluarán las propuestas correctivas.		
Formula: $\%D = \frac{T.D}{T.MU} * 100$	Donde: %D= Porcentaje de desperdicios T.D=Total de desperdicios T.MU= Total de materiales utilizados		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 51: Cumplimiento de la Planificación

Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Fortalecer la Planificación Estratégica de la Empresa.		
Indicador:	Cumplimiento de la planificación.		
Descripción:	Mide el tiempo que se lleva a cabo para ejecutar las actividades de la planificación y el tiempo estimado para realizar esta actividad.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficiencia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal			
Riesgo: Si no se lleva a cabo el control de la planificación la empresa puede colapsar.	Seguimiento: Debe ser realizado por el responsable del área de dirección, evaluando la eficiencia en el proceso del cambio teniendo en cuenta los tiempos planteados.		
Formula: $N.C = \frac{T.D.C}{T.E.C} * 100$	Donde: N.C= Nivel cumplimiento T.D.C= tiempo de duración del cambio T.E.C= Tiempo estimado de duración del cambio		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 52: Reconocimiento a Colaboradores

Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo:	Reconocer prácticas, virtudes y valores que garanticen el desempeño organizacional.		
Indicador:	Reconocimiento a colaboradores.		
Descripción:	Busca proponer una cultura organizacional, dando reconocimiento a los mejores colaboradores y fomentar un buen desempeño laboral y productos con excelente calidad.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficiencia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
	Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal		
Riesgo: Si no se lleva a cabo el reconocimiento los colaboradores se pueden sentir desplazados.	Seguimiento: Debe realizar el área de talento humano teniendo en cuenta el número de empleados reconocidos durante el mes, para promover un excelente ambiente laboral.		
Formula: $N.R = \frac{N.E.R}{T.E} * 100$	Donde: N.R= Nivel de reconocimiento N.E.R= Número de empleados reconocidos mes T.E=Total de empleados		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 53: Satisfacción del Cliente Interno

Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo:	Potencializar una cultura organizacional propositiva que genere mejora continua.		
Indicador:	Satisfacción del cliente interno.		
Descripción:	Medir la satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa para mejorar el nivel de satisfacción del mismo.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficacia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
	Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal		
Riesgo: Si no se mide la satisfacción los colaboradores se pueden sentir desplazados.	Seguimiento: Debe realizar el área de talento humano de la empresa teniendo en cuenta el número de quejas de los empleados durante el mes.		
Formula: $N.S = \frac{N.q}{T.E} * 100$	Donde: N.S= Nivel de satisfacción N.q= Número de quejas mensual T.E= Total de empleados		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

TABLA 54: Fidelización del Cliente

Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo:	Capacitar a colaboradores del área de ventas para incrementar la satisfacción del cliente externo.		
Indicador:	Fidelización del cliente.		
Descripción:	Identifica el número de clientes nuevos en el nuevo año con respecto al número de clientes del año anterior.		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Clasificación:	Eficacia		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Rangos: 0% al 50% Deficiente 51% al 70% Insuficiente 71% al 85% Aceptable 86% al 100% Ideal			
Riesgo: Si no se mide la fidelización del cliente , no se puede establecer acciones para seguir manteniendoles.	Seguimiento: Deberá ser realizado por el área comercial de la empresa, mediante la evaluación de la cantidad de clientes nuevos que se obtuvieron en un periodo.		
Formula: $N.F = (N.C.A - N.C)$	Donde: N.F=Nivel de fidelización N.C.A= Número de clientes actuales N.C= Número de clientes año anterior		

Elaborado por: Alexandra Freire (2018).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

6.14 Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia

Introducción

Para (Kaplan & Norton, 2008), la prueba y adaptación de la estrategia mediante datos operacionales internos y nuevos datos externos del entorno y la competencia, generando de este modo un nuevo ciclo integrado la planificación de la estrategia y ejecución operacional.

La empresa necesita implementar una reunión independiente que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas, (Kaplan & Norton, 2008). Desde la última revisión y actualización importante de la estrategia, la empresa tiene acceso a datos adicionales de sus tableros de control y las métricas mensuales del BSC, y cuenta con nueva información sobre los cambios que ha sufrido el entorno competitivo y normativo, y con nuevas ideas y oportunidades.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Proceso

1. Evaluación de la estrategia:

Los autores (Kaplan & Norton, 2008) afirman que el equipo ejecutivo evalúa el desempeño de su estrategia y considera las consecuencias de los cambios recientes ocurridos en el entorno externo. Donde probar y adaptar la estrategia existente debería ser parte del análisis estratégico realizado durante la primera etapa del sistema de gestión. Se lo considera por separado porque este proceso apunta a modificar una estrategia existente y no a introducir una estrategia nueva y transformacional. La reunión destinada a probar y adaptar la estrategia cierra el circuito del sistema integrado de planificación de la estrategia y ejecución operacional.

Los informes de la rentabilidad basada en actividades resumen los datos de pérdidas y ganancias por línea de productos, cliente, segmento del mercado, canal y región, (Kaplan & Norton, 2008). Un segundo conjunto de informes muestra los análisis estadísticos en resúmenes de las relaciones entre las métricas estratégicas que validan y cuantifican las relaciones hipotéticas volcadas en el mapa estratégico y los temas estratégicos de la compañía.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Por ejemplo:

La conexión entre las iniciativas de capacitación de los empleados y la lealtad del cliente y el desempeño financiero. Cuando las correlaciones dan cero o son opuestas en signo a las expectativas de la estrategia, el equipo ejecutivo cuestiona o rechaza los componentes de la estrategia existente. Quizás se necesiten mejoras incrementales o sea tiempo de implementar una estrategia nueva y transformacional, (Kaplan & Norton, 2008).

Cuando el equipo ejecutivo actualiza su estrategia, también modifica el mapa estratégico y el BSC de la organización y da inicio a otro ciclo de planificación estratégica y ejecución operacional: nuevas metas, nuevas iniciativas, plan operativo y proyecciones de ventas del siguiente período, prioridades de mejoras a los procesos, requisitos de capacidad de recursos y un plan financiero actualizado, (Kaplan & Norton, 2008). Los planes estratégico y operacional definen el escenario y establecen los requisitos de información para el cronograma de reuniones de revisión de las operaciones, revisión de la estrategia y prueba y adaptación de la estrategia del siguiente período.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

CONCLUSIONES:

A pesar de la reducción en las ventas de automóviles nuevos y el incremento en los precios de los mismos sean cada vez más altos, debido a los cupos para la importación, los altos aranceles y barreras provocan que la vida útil del parque móvil automotor tienda a seguir creciendo, y por ende la demanda de repuestos y recambios para automóviles aumenta cada vez ya que la vida útil de un vehículo se ha extendido significativamente.

El sistema de gestión de seis etapas incorpora los principales elementos de la Organización con base en la Estrategia ya que proporciona un enfoque integral, que incluye procesos y herramientas para desarrollar y poner en funcionamiento las estrategias de valor con el fin de controlar y mejorar la efectividad de las operaciones aprovechando los recursos.

Es de vital importancia incorporar a la estrategia un proceso de revisión constante, así como la actualización de la información, para generar una cultura de retroalimentación y mejora continua.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

Las empresas del sector automotriz local tienen grandes oportunidades para equilibrar las exigencias del mercado en el corto plazo, integrando los objetivos estratégicos y prioridades para lograr mejorar la gestión empresarial.

Para lograr el equilibrio en la ejecución exitosa de la estrategia, es de vital importancia enfocarse en gestionar la estrategia y las operaciones que permitan validar y desafiar las adversidades propias del sector. De ser necesario las estrategias deberán ser modificadas y cambiadas de manera proactiva y oportuna para evitar pérdidas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

RECOMENDACIONES:

Se recomienda definir acciones anticipadas ante el funcionamiento lento de las aduanas y las barreras al comercio actual ya que debido a las leyes hay que ser meticulosos con respecto a la normativa técnica y los procedimientos aduaneros.

Es recomendable prestar mucha atención en cuanto se refiere al envío, presentación y cumplimentación de formularios y declaración de repuestos que se importan para evitar decomisos y multas.

Se recomienda aplicar estrategias de integración y Planificación empresarial a las empresas que buscan continuar en el mercado, así como la actualización de sistemas contables y de control de inventarios para evitar pérdidas de capital y rentabilidad ya que lo que no se puede medir lastimosamente no se puede controlar.

Es recomendable medir la gestión empresarial mediante indicadores, para controlar la eficiencia y eficacia de las estrategias con el fin de potencializar la mejora continua de las empresas y garantizar su permanencia en el mercado.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. M. (25 de Agosto de 2017). *Craetividad e Innovación Organizacional*. Obtenido de <http://anamariaaguilera.com/pestel/>
- Aguilera, A. M. (28 de Agosto de 2017). *Creatividad E Innovación Organizacional*. Obtenido de <http://anamariaaguilera.com/pestel/>
- Aguirre, D. M. (2006). LOGÍSTICA DE OPERACIONES. *logística*, 5.
- Albors, J., Garrigósa, & Hidalgo, A. (2011). Relaciones de gobernanza e innovación en la cadena de valor: nuevos paradigmas. *Revista Europea de Dirección*, 10.
- Alce, C. (2008). La Evaluación de la Cadena de Valor como Estrategia para la Competitividad de las PYMES. *Revista Electrónica de Ciencias Sociales*, 11.
- Alonso. (2008).
- Alonso, G. (2008). Reinterpretando la Cadena de Valor. *MARKETING DE SERVICIOS*, 14.
- Altuve, & Herrero. (2014).
- Barrios, A. (2014). Sinergias estratégicas entre empresas y sus canales comerciales. *SUMA DE NEGOCIOS*, 8.
- Bastardo, & Ruíz. (2012).
- Bernal. (2010).
- Brenda Inoscencia Trejo Téllez, I. d. (2011). Análisis de la cadena de valor del queso manchego en Cuenca, España*. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 13.
- Buendía. (2013).
- Calves. (2008). LA EVALUACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR COMO ESTRATEGIA . *Revista Electrónica de Ciencias Siciales*, 11.
- Camacho, Gómez, & Monroy. (2012).
- Cañar, L. (2016).
- Castañón. (2012).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

Castro. (2008).

Castro, D. B. (2008). LA EVALUACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR COMO ESTRATEGIA. *TECSISTECATL*, 11.

CEPAL. (2014).

Chavez. (2012).

Chiavenato, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. *MC GRAW HILL*, 518.

Claudio Claudio, L. M. (2016). Investigación de mercado de las necesidades y falencias en el área Administrativa Logística, en las Empresas Florícolas de la Provincia de COTOPAXI. *Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas*, 55.

Cremades, A. (s.f.).

Cremades, A., & Bianchi, M. (2016). *El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador*. Quito.

Devoto. (2015).

Echevarría. (2015).

Elguera Curi, R., Pílares Saji, N. E., & Abarca. (2017). Propuesta de mejora de la gestión de la cadena administrativa de. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 150.

ESPINEL, A., LÓPEZ, C., & GÓMEZ, M. (2010). SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN PR RADIO FRECUENCIA, CÓDIGO DE BARRAS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO. *Estudios Gerenciales*, 27.

Fayol, H. (2009). PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS. *ADMINISTRACIÓN Y CONOMIA EN EUROPA*, 3.

Fernández. (2014).

Foucault. (2014).

Frances, S. (2016).

Galán. (2008).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

- Garcia, J. L., & Alvarado, A. (2012). Selección de proveedores basada en analisis dimensional. *Estudios Gerenciales*, 30.
- George, & Mallery. (2003).
- Gonzales. (2014).
- Gonzales, B. U. (2007). ¿Cómo influye la infraestructura de producción en. *JEL*, 15.
- Gottret. (2014).
- Grajales. (2000).
- Grinnell. (1997).
- Hernández. (2014).
- Hernández, & Pulido. (2011).
- Herr, & Muzira. (2011).
- Iglesias, D. H. (2002). LAS CADENAS DE VALOR EN EL SECTOR. *CADENAS DE VALOR COMO ESTRATEGIA*.; 26.
- Jerez. (2013).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*.
- Latorre. (2014).
- Lecanda, Q., & Garrido, C. (2003).
- Llambay, B. (2011). DESARROLLO TECNOLÓGICO - ¿BUENO O MALO? *ocampo*, 4.
- Lluis, G. R. (2005). Marketing es todo lo que usted hace para conseguir y contactar con prospectos. Las ventas es todo. *HABILIDADES DIRECTIVAS*, 4.
- Medina, A. y. (2013). El rendimiento y las estrategias de crecimiento en las sociedades anónimas Chilena. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 9.
- Mejía, C., Agudelo, I., & Soto, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa. *Estudios Gerenciales*, 12.
- Méndez, & Moya. (2011).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

- Monterroso, E. (2002). LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO. *LOGÍSTICA DE PRODUCCIÓN*, 47.
- Morales. (2012).
- Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor Industria y nla Cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas empresas. *Actualidad Contable FACES*, 18.
- Organization, I. B. (2014).
- Oriol, A. (2003). La empresa es innovación. *PAPELES INFONOMIA*, 23.
- Padilla, & Oddone. (2016).
- Paellas, & Martins. (2010).
- Pardo, & Sanchez. (2009).
- Perez, & Calva. (2008).
- Pomedio, C. (2014). LAS TRADICIONES ALFARERAS EN EL BAJÍO EPICLÁSICO. *Estudios gerenciales*, 38.
- Porter. (1979).
- Porter, M. (1998).
- Porter, M. (2006). *Ventaja Competitiva*.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage* .
- Sacanell Berruero, E. (2010). EL CONCEPTO DE CALIDAD EN SERVICIOS SOCIALES. *ADMINISTRACIONES PÚBLICAS*, 26.
- Sánchez, J. E. (2002). UN NUEVO ENFOQUE LOGÍSTICO . *SECRETARÍA DE COMUNICACIONES*, 272.
- Sánchez, J. Q. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estrategico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución. *INNOVAR*, 22.
- Shroeder, R. G. (2011). Administración de Operaciones. *Administración de la producción*, 80.
- Soto. (2014).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

Tamayo. (2001).

Trujillo. (2012).

Vélez, P. C. (2009). Gerencia logística y global. *REVISTA EAN*, 24.

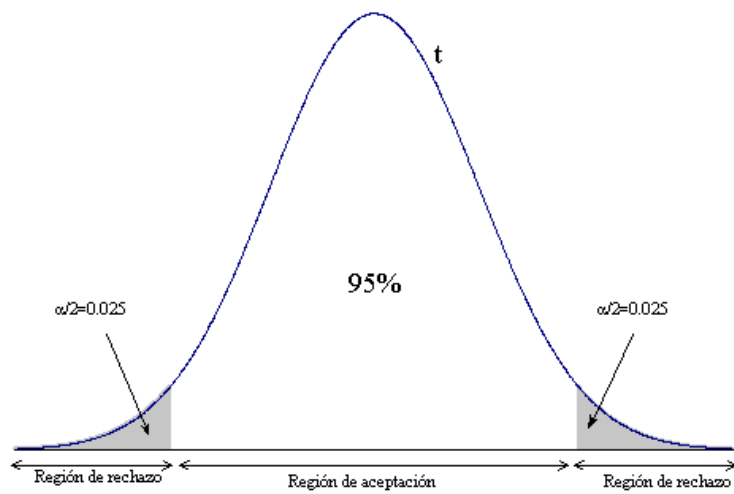
Yanes, V., García, A. M., & Orej, J. R. (2012). La importancia de las redes de comunicación con clientes o proveedores. *Revista Europea de Dirección*, 14.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

ANEXOS

ANEZO 1: Zona de Aceptación



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

ANEXO 2: Tabla T Student

v	0,6	0,75	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995	0,9975	0,999	0,9995
1	0,325	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,656	127,321	318,289	636,578
2	0,289	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	14,089	22,328	31,600
3	0,277	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	7,453	10,214	12,924
4	0,271	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	5,598	7,173	8,610
5	0,267	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	4,773	5,894	6,869
6	0,265	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	4,317	5,208	5,959
7	0,263	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,029	4,785	5,408
8	0,262	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	3,833	4,501	5,041
9	0,261	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	3,690	4,297	4,781
10	0,260	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	3,581	4,144	4,587
11	0,260	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	3,497	4,025	4,437
12	0,259	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,428	3,930	4,318
13	0,259	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,372	3,852	4,221
14	0,258	0,692	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,326	3,787	4,140
15	0,258	0,691	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,286	3,733	4,073
16	0,258	0,690	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,252	3,686	4,015
17	0,257	0,689	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,222	3,646	3,965
18	0,257	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,197	3,610	3,922
19	0,257	0,688	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,174	3,579	3,883
20	0,257	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,153	3,552	3,850
21	0,257	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,135	3,527	3,819
22	0,256	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,119	3,505	3,792
23	0,256	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,104	3,485	3,768
24	0,256	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,091	3,467	3,745
25	0,256	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,078	3,450	3,725
26	0,256	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,067	3,435	3,707
27	0,256	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,057	3,421	3,689
28	0,256	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,047	3,408	3,674
29	0,256	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,038	3,396	3,660
30	0,256	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,030	3,385	3,646
40	0,255	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	2,971	3,307	3,551
60	0,254	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	2,915	3,232	3,460
120	0,254	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	2,860	3,160	3,373
∞	0,253	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	2,807	3,090	3,290

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

ANEXO 3:

VALIDACIÓN DE CRITERIOS 1

CRITERIOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Presentación del Instrumento.	X			
Calidad en la redacción.	X			
Pertenencia de las variables con indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Aplicación.	X			

OBSERVACIONES: Ninguna.

VALIDADO POR: Mauricio Quisimalín
PROFESIÓN: Docente
LUGAR DE TRABAJO: UTA
CARGO: Coordinador de Vinculación
LUGAR Y FECHA DE VALIDACIÓN: Ambato ,junio 8 de 2018
FIRMA:

FUENTE: FCADM

ELABORADO POR: ALEXANDRA FREIRE

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz	
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018

VALIDACIÓN DE CRITERIOS 2

CRITERIOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Presentación del Instrumento.		X		
Calidad en la redacción.	X			
Pertenencia de las variables con indicadores.	X			
Relevancia del contenido.		X		
Aplicación.		X		

OBSERVACIONES: Ninguna

VALIDADO POR: Víctor Córdova.

PROFESIÓN: Ing. De Empresas.

LUGAR DE TRABAJO: UTA

CARGO: Coordinador de Posgrados

LUGAR Y FECHA DE VALIDACIÓN: Ambato, junio 7 de 2018

FIRMA:

FUENTE: FCADM

ELABORADO POR: ALEXANDRA FREIRE

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

VALIDACIÓN DE CRITERIOS 3

CRITERIOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Presentación del Instrumento.	X			
Calidad en la redacción.	X			
Pertenencia de las variables con indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Aplicación.		X		

OBSERVACIONES: Ninguna

VALIDADO POR: Vinicio Mejía
PROFESIÓN: Administrador de Empresas
LUGAR DE TRABAJO: UTA
CARGO: Docente
LUGAR Y FECHA DE VALIDACIÓN: Ambato, junio 7 de 2018
FIRMA:

FUENTE: FCADM

ELABORADO POR: ALEXANDRA FREIRE

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:	01	FECHA:	15/10/2018		

ANEXO 4: Encuesta:

ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

-OBJETIVO GENERAL: Recopilar información acerca de la cadena de valor en las empresas dedicadas a la comercialización de productos automotrices.

-INDICACIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Responda con sinceridad
- Marque con una "X" la opción que mejor exprese su criterio respecto a la gestión empresarial de la cadena de valor de la empresa.

1. ¿De los criterios de valoración que se detallan a continuación, cual considera que es el más importante para seleccionar un proveedor?

- Precio
- Calidad
- Tiempos de Entrega
- Flexibilidad en los pagos a proveedores
- Otro ¿Cuál? _____

2. ¿Qué tan técnico es el sistema de almacenamiento de la mercadería?

- Nada técnico
- Poco técnico
- Medianamente técnico
- Muy técnico
- Totalmente técnico

3. ¿Cuál es el método de control de Inventarios que la empresa utiliza?

- Primeras en entrar, primeras en salir (PEPS)
- Primeras en entrar, ultimas en salir (UEPS)
- Promedio ponderado (PP)
- Otro ¿Cuál? _____
- Ninguno

4. ¿Cuál es el tiempo promedio de rotación de inventarios en su empresa?

- De 1 a 10 días
- De 11 a 20 días
- De 21 a 30 días
- De 31 a 60 días
- Más de 61 días

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

5. ¿Qué tan oportuno es el servicio de transporte de mercadería hacia las diferentes rutas de ventas?

Nada oportuno

Poco oportuno

Oportuno

Muy oportuno

Excelente

6. ¿Cómo determina las necesidades de sus potenciales clientes?

Estudios de mercado

Redes Sociales

Visita a clientes

Llamadas telefónicas periódicas

Otros ¿Cuáles? _____

7. ¿Mediante que instrumento mide la empresa la satisfacción del cliente?

Encuesta

Visita

Llamada telefónica

Buzón de quejas y sugerencias

Otro ¿Cuál? _____

8. ¿Para generar mejora en procesos y servicios su empresa aprovecha la información obtenida de los clientes?

Nunca

Pocas veces

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

9. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para promocionarse?

Televisión

Radio

Periódicos-revistas

Redes sociales

Otro ¿Cuál? _____

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		INTEGRACIÓN: Planificación de la Estrategia y la Ejecución Operacional mediante un Sistema de Gestión de Seis Etapas	
CÓDIGO: IP02-DC01		SECTOR: Automotriz			
VERSIÓN:		01	FECHA:		15/10/2018

10. ¿Con que frecuencia su empresa dedica recursos humanos, financieros o tecnológicos para la mejora continua?

- Nunca
 Rara vez
 Ocasionalmente
 Frecuentemente
 Siempre

11. ¿Con que frecuencia la empresa capacita al personal?

- Mensualmente
 Trimestralmente
 Semestralmente
 Anualmente
 Nunca

12. ¿Está usted de acuerdo en implantar estrategias que generen valor y aumenten la competitividad de la empresa?

- No estoy de acuerdo
 Poco de acuerdo
 Me es indiferente
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

Muchas gracias.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:
	Inmediato superior	Equipo Ejecutivo
Fecha:	Fecha:	Fecha: