



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

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

**TEMA: “El Alineamiento Estratégico y su relación en la
cobertura en el Mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes
de Carrocerías (CANFAC) en la Ciudad de Ambato”**

AUTORA: Blanca Piedad Yuquilema Shucad

TUTOR: Ing. MBA. Fernando Silva O.

AMBATO –ECUADOR

Febrero 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Fernando Silva O.

CERTIFICA:

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

Ambato, diciembre del 2014

Ing. MBA. Fernando Silva O.

CI.1802490548

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

BLANCA YUQUILEMA

C.I. 1804167482

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

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

BLANCA YUQUILEMA

C.I. 1804167482

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f).....

Ing. MBA Wilson Jimenez

f).....

Ing.Mg. Jorge Jordán

Ambato, Diciembre 2014

DEDICATORIA

El esfuerzo y la constancia en esta etapa de mi vida se los dedico a mis padres, quien con su apoyo y ejemplo me han fortalecido para cumplir una meta más en mi vida personal y profesional.

BLANCA

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Ambato, porque al abrirme sus puertas para formarme como profesional de éxito me permitió contribuir al desarrollo de la sociedad.

Especialmente mi agradecimiento al Ing. Fernando Silva, quien con sus conocimientos contribuyo al desarrollo de la investigación y a su finalización.

Finalmente agradezco a CANFAC, por la apertura en la entrega de la información necesaria.

BLANCA

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Declaración de Autenticidad	iii
Derechos de Autor	iv
Aprobación de miembros de tribunal de grado	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General	viii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Tablas	xv
Índice de Cuadros	xvi
Resumen Ejecutivo	xvii
INTRODUCCIÓN	18

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

Tema:	2
1.1 Contextualización.....	2
Macro	2
Meso.....	3
Micro.....	4
Análisis Crítico	4
Árbol de problemas	4
Prognosis.....	5
1.2 Formulación del problema	5
Interrogantes del problema.....	5
Delimitación del problema.....	6
Delimitación Campo	6
Delimitación Espacial	6
Delimitación Temporal	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7

1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	8
2.2. Fundamentación filosófica.....	9
2.3 Categorías fundamentales	9
2.3.1 Superordenación.....	9
2.3.2 Subordinación	10
Variable Independiente: Alineamiento estratégico	10
Variable dependiente: cobertura en el mercado	10
2.4 Marco teórico	11
Administración.....	11
Gestión administrativa	11
Planificación estratégica	11
Alineación Estratégica	12
Enfoque de la gestión con alineación estratégica.....	12
El Mapa Estratégico en la Alineación.....	12
MAPA ESTRATEGICO	12
Orientaciones Estratégicas para el desarrollo directivo	13
Pasos de la Alineación Estratégica.....	13
Perspectiva estratégica para el desarrollo directivo	13
Alineación estratégica de la empresa: bases para el fracaso y para el éxito	14
Creación del alineamiento.....	14
Proceso del alineamiento	15
Incorporación de los puntos de control de la alineación al proceso de planeación	16
Gestión continúa del proceso de alineamiento.....	17
Orientaciones estratégicas de negocio	17
Alineamiento organizativo	19
Compatibilidad estratégica.....	19
Orientaciones estratégicas: un modelo integrador	20
MODELO INTEGRADOR.....	20

Etapas del alineamiento	21
Alineamiento del capital humano	22
Alineamiento de los sistemas de planificación y control	22
Marketing	23
Marketing Estratégico	23
Distribución.....	23
Cobertura en el mercado	23
Mercado consumidor.....	23
Evaluación de segmentos de mercado	24
Mercado de referencia.....	24
Las estrategias de cobertura de mercado de referencia	24
Posicionamiento	25
Tipos de posicionamiento	25
Métodos de posicionamiento	25
Las metas del posicionamiento	26
Actividades del posicionamiento	26
Estrategias de posicionamiento de marcas.....	27
Desarrollo y comunicación de la estrategia de posicionamiento	27
Estrategia de posicionamiento en torno a disciplinas de valor	27
Segmentación.....	27
El proceso de segmentación de mercado	27
Segmentación de mercados de consumidores	28
Investigación de mercados	28
Proceso de investigación de mercados.....	28
Demanda	29
Características de la demanda	29
Proyección de la demanda.....	29
Análisis de la demanda	29
Determinación de la demanda potencial o insatisfecha	30
Oferta (competencia).....	30
Aspectos del análisis de la oferta	30
2.5 Hipótesis.....	30

2.6 Señalamiento de variables.....	30
------------------------------------	----

CAPÍTULO III
3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	31
3.1 Modalidad básica de la investigación	31
3.1.1 Investigación de campo.....	31
3.1.2 Investigación documental - bibliográfica.....	31
3.2 Nivel o tipo de investigación	32
3.2.1 Investigación Exploratoria	32
3.2.2 Investigación Descriptiva.....	32
3.2.3 Asociación de variables	32
3.3 Población y muestra	32
3.3.2 Muestra.....	33
3.4. Operacionalización de Variables.	34
3.4.1. Variable Independiente: Alineamiento estratégico	34
3.4.2. Variable Dependiente: Cobertura en el mercado	35
3.5. Técnicas e Instrumentos.....	36
3.6. Procesamiento y Análisis	36

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Verificación de la hipótesis.....	54
Frecuencias observadas	54
Modelo Lógico	55
Nivel de Significación.....	55
Grado de Libertad	55
Frecuencias esperadas	56
Tabla de contingencia	56
Gráfico de verificación.....	56
Conclusión	57
Verificador tabular	57

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones.....	58

CAPÍTULO VI
LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos	60
Titulo.....	60
Institución Ejecutora	60
Beneficiarios	60
Equipo Responsable.....	61
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	61
6.3 Justificación	61
6.4 Objetivos	62
Objetivo general.....	62
Objetivos específicos	62
6.5 Análisis de factibilidad.....	62
6.6 Fundamentación.....	63
El cuadro de mando integral	63
La perspectiva financiera	63
La perspectiva del cliente.....	63
La perspectiva del proceso interno.....	63
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	64
6.7 Modelo operativo	64
I ETAPA	70
ANÁLISIS DEL ENTRONO MACRO.....	74
Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Empresa	82
ETAPA II.....	84
ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	84
PRESPECTIVA FINANCIERA	85
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	111
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	116
III ETAPA.....	119

COBERTURA EN EL MERCADO	119
DISITRIBUCION	119
PUBLICIDAD	120
Publicidad.....	120
6.8 Administración de la propuesta.....	121
6.9 Evaluación de la propuesta	123
Bibliografía	124
Anexos	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01.- Árbol de problemas	4
Gráfico N° 02.- 2.3.1 Superordenación.....	9
Gráfico N° 03.- Variable Independiente: Alineamiento estratégico	10
Gráfico N° 04.- Variable dependiente: cobertura en el mercado	10
Gráfico N° 05.- MAPA ESTRATEGICO	12
Gráfico N° 06.- Incorporación de los puntos de control de la alineación al proceso de planeación.....	16
Gráfico N° 07.- MODELO INTEGRADOR.....	20
Gráfico N° 08.- Administración actual	37
Gráfico N° 09.- Cumplimiento de los objetivos	38
Gráfico N° 10.- Sector industrial	39
Gráfico N° 11.- Competitividad.....	40
Gráfico N° 12.- Procesos administrativos	41
Gráfico N° 13.- Marca CANFAC	42
Gráfico N° 14.- Atributos de la organización	43
Gráfico N° 15.- Elemento importante	44
Gráfico N° 16.- Posicionamiento de la imagen institucional.....	45
Gráfico N° 17.- Cobertura.....	46
Gráfico N° 18.- Alineamiento estratégico.....	47
Gráfico N° 19.- Organización actual.....	48
Gráfico N° 20.- Monitoreo al cliente	49
Gráfico N° 21.- Desarrollo organizacional	50
Gráfico N° 22.- Comunicación	51
Gráfico N° 23.- Cobertura en el mercado CANFAC	52
Gráfico N° 24.- Mejorar la cobertura en el mercado	53
Gráfico N° 25.- Gráfico de verificación.....	56
Gráfico N° 26.- 6.7 Modelo operativo	64
Gráfico N° 27.- Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Empresa	82
Gráfico N° 28.- Estructura del cuadro de mando integral.....	84
Gráfico N° 29.- Análisis de factibilidad.....	97
Gráfico N° 30.- Proyección de la demanda.....	98
Gráfico N° 31.- PROYECCIÓN DE LA OFERTA.....	100
Gráfico N° 32.- Demanda potencial insatisfecha.....	101
Gráfico N° 33.- Filosofía estratégica	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01.- Administración actual	37
Tabla N° 02.- Cumplimiento de los objetivos.....	38
Tabla N° 03.- Sector industrial	39
Tabla N° 04.- Competitividad	40
Tabla N° 05.- Procesos administrativos	41
Tabla N° 06.- Marca canfac	42
Tabla N° 07.- Atributos de la organización	43
Tabla N° 08.- Elemento importantE	44
Tabla N° 09.- Posicionamiento de la imagen institucional	45
Tabla N° 10.- Cobertura.....	46
Tabla N° 11.- Alineamiento estratégico.....	47
Tabla N° 12.- Organización actual.....	48
Tabla N° 13.- Monitoreo al cliente	49
Tabla N° 14.- Desarrollo organizacional	50
Tabla N° 15.- Cobertura en el mercado canfac	52
Tabla N° 16.- Mejorar la cobertura en el mercado	53
Tabla N° 17.- Frecuencias observadas	54
Tabla N° 18.- Frecuencias esperadas	56
Tabla N° 19.- Tabla de contingencia	56
Tabla N° 20.- Verificador tabular	57
Tabla N° 21.- Presupuesto	91
Tabla N° 22.- Balance	92
Tabla N° 23.- Estado de resultados	93
Tabla N° 24.- Demanda historica.....	97

Tabla N° 25.- Demanda proyectada.....	98
Tabla N° 26.- Análisis de la oferta.....	99
Tabla N° 27.- Demanda potencial insatisfecha.....	100
Tabla N° 28.- Matriz del perfil competitivo	116

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01.- 3.4.1. Variable Independiente: Alineamiento estratégico.....	34
Cuadro N° 02.- 3.4.2. Variable Dependiente: Cobertura en el mercado.....	35
Cuadro N° 03.- Procedimientos	106
Cuadro N° 04.- Modelo de competencias	118
Cuadro N° 05.- Publicidad	120

RESUMEN EJECUTIVO

La Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías, es una institución sin fines de lucro, que agremia a Empresas Carroceras, con el fin de apoyar el desarrollo y fortalecimiento de este sector productivo, tiempo en el cual se ha venido suscitando estancamiento en el manejo administrativo, y debido a la demanda de servicios por parte del sector carrocerero, es indispensable tomar acciones estratégicas para mejorar las condiciones actuales en el mercado. Los datos arrojados por la investigación de campo, aplicado a los socios de CANFAC y a sus clientes, indican que es importante corregir aspectos como; la alineación de los recursos materiales y humanos, puesto que estos son los factores que la mayoría de los socios y clientes consideran como falencias que se debe mejorar. Así la propuesta resultante de la investigación me direcciona a identificar y analizar un cuadro de mando integral herramienta que permite alinear los recursos de la cámara para mejorar la cobertura en el mercado y así acceder a mejores oportunidades de negocio colocando una imagen de eficiencia organizacional al servicio del socio carrocerero y afianzarlo como eje de desarrollo en el contexto productivo y financiero del país. Por tanto la propuesta está enmarcada en las necesidades del sector lo cual permitirá satisfacer sus requerimientos y entonces la cobertura en el mercado sea la deseada por los socios para poder mejorar su posicionamiento mediante la utilización de instrumentos administrativos proactivos como base del desarrollo organizacional.

PALABRAS CLAVES: Alineación estratégica, cuadro de mando integral, mercado meta, cobertura en el mercado

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el manejo organizacional está enfocado en un sistema de innovación, de tal manera que establecer un alineamiento de los recursos empresariales generar desarrollo interno proyectando una imagen e competitividad, el cual se verá reflejado en una mejor cobertura en el mercado el cual se reflejara en la imagen institucional, en la satisfacción de los socios y por ende en la solidez de la gestión.

La estructura del presente trabajo está enfocado en seis capítulos:

CAPÍTULO I, está estructurado, por el tema, la contextualización, análisis crítico, justificación y objetivos investigativos.

CAPÍTULO II, se encuentra los antecedentes bibliográficos, fundamentaciones, la hipótesis y las variables de estudio.

CAPÍTULO III, está el enfoque de la investigación, la metodología, la población y muestra, operacionalización de variables.

CAPÍTULO IV, está establecida por el análisis e interpretación de resultados de la investigación de campo.

CAPÍTULO V, se encuentra las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI, Está estructurada por el tema, la justificación, objetivos y el modelo operativo el cual permite generar una solución a la problemática.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

Tema:

El alineamiento estratégico y su relación en la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad de Ambato.

1.1 Contextualización

Macro

El boom de la producción automotriz en Ecuador empezó en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmeccánico y del sector textil comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas. En la actualidad, la contribución de la industria automotriz tiene un gran peso en el aparato económico nacional. En Ecuador, se han ensamblado vehículos por más de tres décadas, en el año 1973 comenzó la fabricación de vehículos, con un total de 144 unidades de un solo modelo, conocido en aquel entonces como el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. En la década de los años setenta, la producción de vehículos superó las 5,000 unidades.

Por otro lado, la empresa Thunder Cycles en el 2012 se convirtió en la primera y única marca de motos ensambladas 100% en Ecuador. La alianza estratégica entre Metraltronic (fabricante de autopartes para la industria automotriz) y Thunder Cycles en Ecuador (ensambladora de motocicletas).

De acuerdo a la distribución provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%). <http://www.proecuador.gob.ec/>.

Se puede evidenciar un crecimiento en el sector debido al auge en el mercado, pero en este contexto son pocas las empresas que generan un alineamiento estratégico que permita acceder no solo a un sostenimiento sino a una ventaja competitiva, de tal manera que no se proyecta una cobertura en el mercado de eficiencia y calidad afectando al sector industrial en general.

Meso

La segunda actividad principal de la provincia de Tungurahua, es de la rama automotriz, específicamente “fabricación de carrocerías (incluso cabinas) diseñadas para ser montadas sobre chasis de vehículos automotores, carrocerías para vehículos sin chasis y carrocerías de monocasco; carrocerías para vehículos de turismo, camiones y vehículos de uso especial”; esta industria es la segunda de la provincia en generación de empleo, 522 personas ocupadas, la segunda en sueldos y salarios pagados, 1,4 millones de dólares, la segunda en impuestos pagados, 1,7 millones de dólares, la tercera de la provincia en producción bruta de artículos para la venta, 14,1 millones de dólares, y también la tercera en consumo de materias primas y materiales auxiliares para la producción, 11 millones de dólares. En febrero 2012 se instaló la ensambladora Ciudad del Auto (Ciauto) en Ambato, Siendo la cuarta del país. En este lugar se producen los modelos Haval H5 y la camioneta Wingle de la empresa Great Wall. <http://www.produccion.gob.ec>.

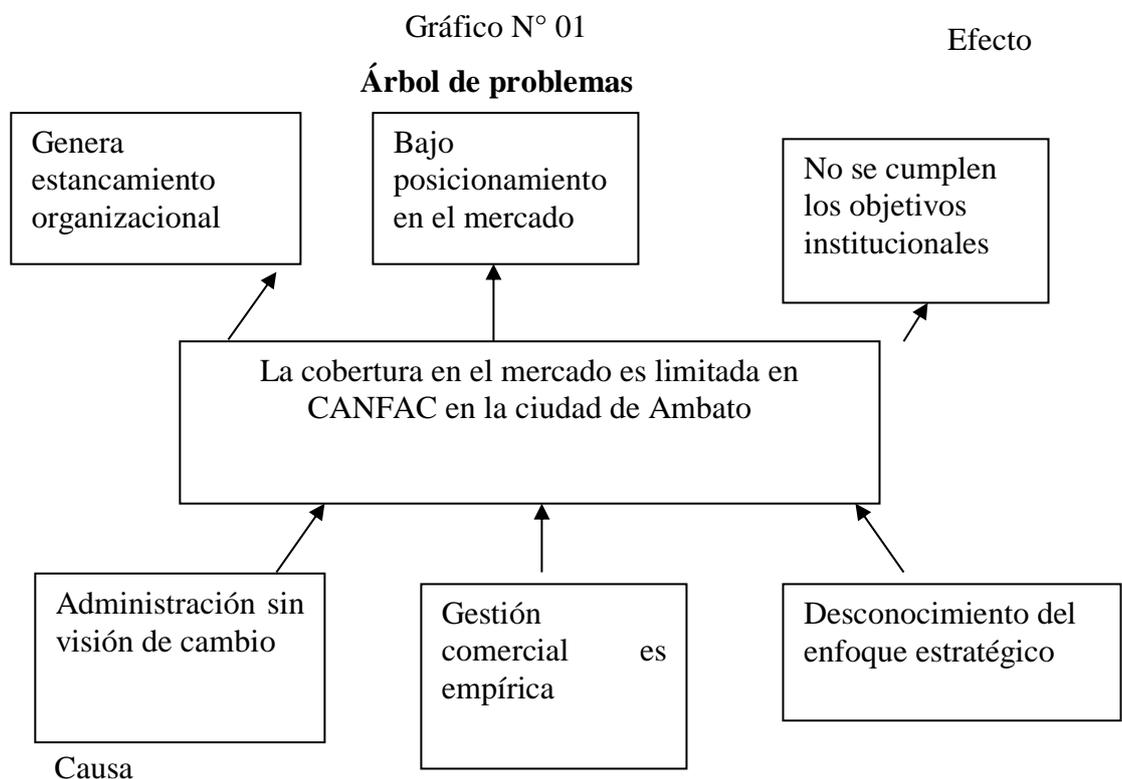
De tal manera que en la región existe un crecimiento del sector, pero al no contar con una gestión administrativa sistemática, que permita orientar la estrategia por el cambio de fuerzas del entorno, lo cual afecta a la cobertura ya que no se evidencia crecimiento y desarrollo en el mercado local.

Micro

Esta cámara asocia a los proveedores de carrocerías, están localizados en la Provincia de Tungurahua, específicamente en la ciudad de Ambato. En la actualidad debido a los cambios de las fuerzas del entorno se ha evidenciado que en la institución existe una deficiente gestión administrativa que no permite la potencialización del sector en el mercado por tanto se proyecta una cobertura en el mercado de estancamiento e ineficiencia.

Análisis Crítico

En este contexto se determina que la problemática ha sido ocasionada porque la administración sin visión de cambio limita el accionar en el sector industrial y por ende se genera estancamiento organizacional, otro elemento importante es que la gestión comercial es empírica, de tal manera que se evidencia un deficiente posicionamiento de la Cámara en el sector productivo de la localidad, finalmente se determina que el desconocimiento del enfoque estratégico limita el cumplimiento de los objetivos y de la cobertura en el medio.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por. La autora

Prognosis

Por tanto de no solucionar la problemática en la institución, no solo que la cobertura en el mercado será deficiente, sino que al no potencializar los recursos organizacionales el entorno interno no tendrá acceso a la innovación tecnológica, lo cual nos era promovido e informado por la institución generando el cierre en la localidad y por ende nos e acceda a ventajas competitivas.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera afecta un alineamiento estratégico a la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato?

Interrogantes del problema

- ¿Cuál es el factor que impide promover el alineamiento estratégico para potencializar los recursos organizacionales?
- ¿De qué depende que se mejore la cobertura en el mercado para acceder a un mejor posicionamiento productivo y comercial?
- ¿Es necesario diseñar un modelo de alineamiento estratégico para mejorar la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato

Delimitación del problema

Delimitación Campo

Campo: Administrativo

Área: Alineamiento Estratégico

Aspecto: Cobertura en el mercado

Delimitación Espacial

La investigación se realizará en la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato.

Delimitación Temporal

El proceso investigativo se efectuara en el primer semestre del año 2014.

1.3 Justificación

La presente investigación es importante porque se pretende generar un enfoque altamente estratégico a la administración, de manera que se potencialicen cada uno de los recursos en la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato y entonces acceder a ventajas competitivas orientadas al crecimiento organizacional.

El interés se sustenta en proyectar una imagen de eficiencia, competitividad, para así asegurar la cobertura en el mercado y entonces los socios puedan acceder a nuevas oportunidades de negocio y sus inversiones sean direccionadas bajo enfoques estratégicos.

Es novedosa por cuanto al cambiar la percepción de la administración la imagen será no solo reconocida en el medio local, sino a nivel nacional, generando esto mejores fuentes de empleo y bienestar social en la localidad.

La factibilidad está delimitada en la apertura de los directivos para generar un cambio y entonces abrirse a las nuevas tendencias administrativas para acceder a nuevos mercados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar el alineamiento estratégico y su relación en la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer los factores que generan el alineamiento estratégico para potencializar los recursos organizacionales y generar una ventaja competitiva.
- Determinar los elementos de la cobertura en el mercado para mejorar el posicionamiento en el sector productivo de la localidad.
- Proponer un modelo de alineamiento estratégico para proyectar una cobertura en el mercado de eficiencia en la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el desarrollo de la investigación se tomará en consideración el siguiente trabajo:

De Alexandra Álvarez para la obtención del Título de Ing en Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas con el tema La Alineación Estratégica de la empresa Fremito del Cantón Salcedo, cuya autora llega a las siguientes conclusiones:

- La empresa no tiene un orden cronológico en las actividades, es decir sin una alineación estratégica que les permita un desenvolvimiento en el rendimiento de la empresa.
- La empresa no cumple con los objetivos trazados siendo esto un motivo para perder posicionamiento en el mercado.

- Las actuales tareas que la empresa realiza son buenas para el desempeño de los trabajadores en la empresa y no permite obtener resultados favorables para todos los integrantes de la empresa.

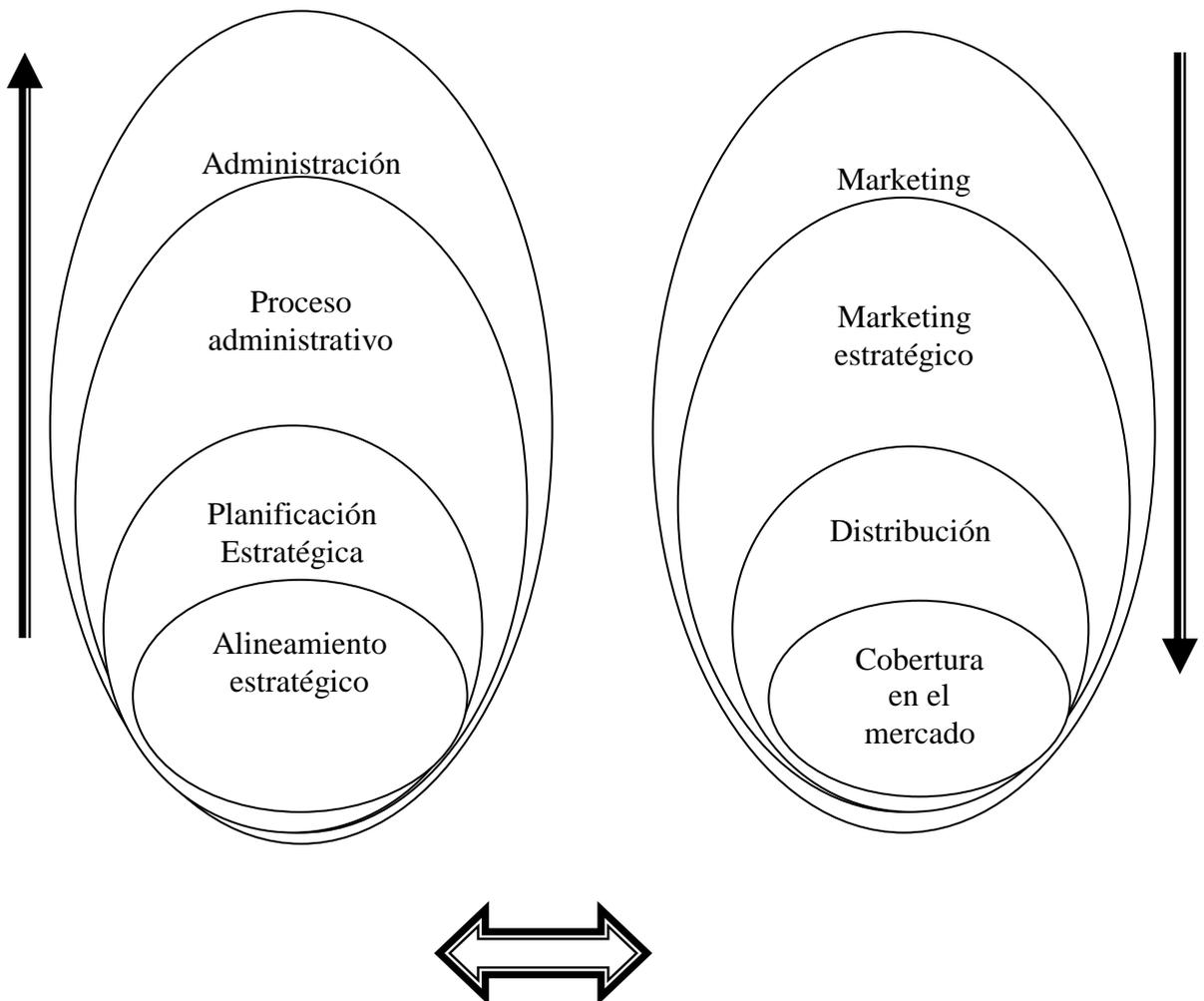
2.2. Fundamentación filosófica

La fundamentación establecida en el proceso investigativo es la crítico propositivo, por cuanto determinada la problemática del deficiente alineamiento estratégico afecta a la cobertura en el mercado en el mercado, se determinará una solución mediante la propuesta.

2.3 Categorías fundamentales

2.3.1 Superordenación

Gráfico N° 02



Variable Independiente

Variable Dependiente

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por. La autora

2.3.2 Subordinación

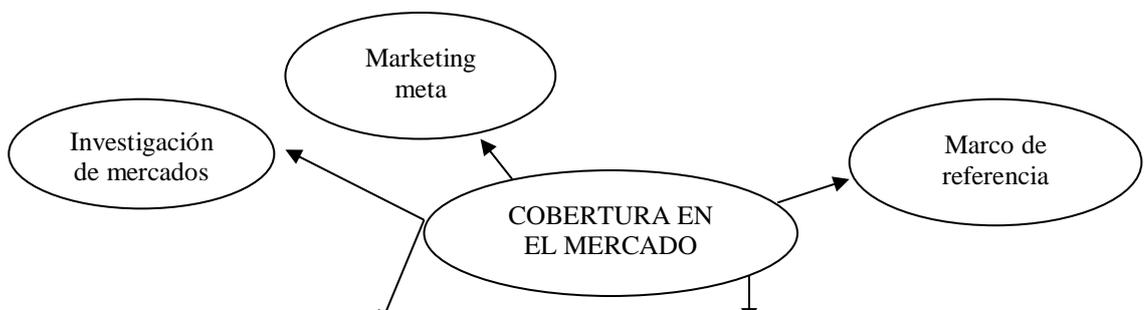
Variable Independiente: Alineamiento estratégico

Gráfico N° 03



Variable dependiente: cobertura en el mercado

Gráfico N° 04



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por. La autora

2.4 Marco teórico

Administración

Para (Kontz, Harold, 2012). “La administración es una acción mediante la cual se delinea y salvaguarda un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen objetivos específicos de forma eficaz”.

Proceso administrativo

Dice (Muñiz, Luis, 2012). “La Gestión a nivel administrativo reside en ofrecer una columna administrativa a las técnicas empresariales de las otras áreas organizacionales para lograr resultados positivos competitivos”.

Planificación estratégica

Indica (Kontz, Harold, 2012). “La planeación estratégica es base de todas las funciones gerenciales, que consiste en seleccionar misiones y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, requiere un enfoque racional para alcanzarlos.

Alineación Estratégica

Dice (Burok, E, 2010) “Son las actividades organizacional que aprueban que el recurso humano se dirija como un agregado unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir”.

Enfoque de la gestión con alineación estratégica

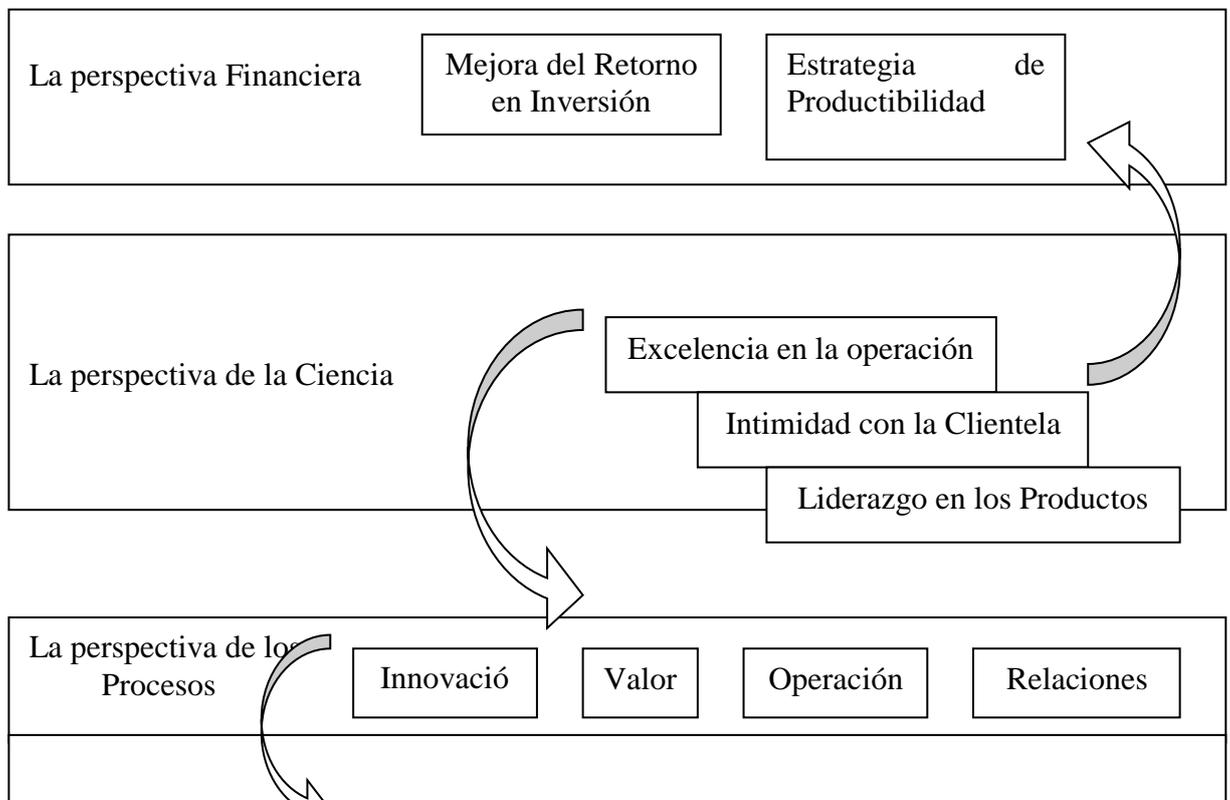
Para (Cardona, P , 2010). Este nueva dirección de gestión con alineación estratégica metódicamente reviste todos los aspectos organizacionales, por tanto los recursos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos de negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, etc.

El Mapa Estratégico en la Alineación

Declara (Burok, E, 2010). “El mapa estratégico describe el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles.”

MAPA ESTRATEGICO

Gráfico N° 05



Feunte: Burok, E, 2010

Orientaciones Estratégicas para el desarrollo directivo

Declara (Burok, E, 2010). “Son ideas o valores en el sistema estratégico de la empresa generando adecuación para un eficiente manejo de recursos humanos siendo un punto importante para:

- Direccionamiento de la vigilancia de la organización a las principales acciones de recursos humanos.
- Fortalecimiento de contar con el equipo humano necesario con liderazgo y dirección.

Pasos de la Alineación Estratégica

Indica (Cardona, P , 2010)La alineación estratégica se establece en tres pasos que consisten en:

- Implicar al equipo en la creación de un propósito
- Desplegar estrategias para informar la visión
- Ordenar la organización.

Perspectiva estratégica para el desarrollo directivo

Dice (Burok, E, 2010). “La configuración estratégica en el desarrollo directivo supone centrar la atención de la reflexión de la dirección superior en las críticas de su preparación como ejecutivos y directivos con el fin de conducir y hacer marchar la empresa. Se sigue de ello que estas discusiones y análisis deben hacer un puente desde el presente al «dónde» la organización desea estar en el futuro. El desafío para los planificadores y estrategias de recursos humanos es imaginar los medios de recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos y los fines de la alineación de la empresa, incluyendo su alteración a la vista de las posibilidades y limitaciones en recursos humanos.

Alineación estratégica de la empresa: bases para el fracaso y para el éxito

Indica (Burok, E, 2010). La reflexión estratégica del negocio afecta en última instancia a la supervivencia organizativa, a su crecimiento y a su renovación., Se detectan dos corrientes principales de análisis:

- La primera es la que intenta comprender el perfeccionamiento de la organización en el mundo económico y competitivo de «hoy día». Esto implica muchas consideraciones de marketing, económicas, competitivas, tecnológicas y organizativas.
- La segunda fase de análisis se refiere a la identificación de alternativas potencialmente atractivas para operaciones futuras, y a la evaluación de su valor y probabilidad de consecución.

En relación con estas estrategias de negocio, los analistas de recursos humanos experimentan con las cuestiones de alineación de la sucesión y del desarrollo directivo. Incluido en estas orientaciones de recursos humanos está un intento de comprender y racionalizar los papeles directivos, las estructuras y procesos de desarrollo, y las fuentes de conocimiento y habilidades que refuercen la función directiva. También está incluida la evaluación de las eficacias relativas de las distintas orientaciones en uso, y el encaje de ellas con el desarrollo de la empresa a largo plazo.

Creación del alineamiento

Dice (Kaplan, Robert, 2007) En algún momento, durante su ejercicio fiscal, casi todas las organizaciones realizan una reunión de varios días fuera de la empresa organizada por el departamento de planificación estratégica. En ella, el equipo de dirección revisa y actualiza la estrategia organizacional a la luz del cambio de circunstancias y del nuevo conocimiento adquirido desde la última vez que se formuló.

Esta actualización incluye muchas de las técnicas tradicionales de planificación estratégica, incluyendo análisis del entorno, el análisis DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas), el análisis de la competencia, los modelos de las cinco fuerzas y la planificación de escenarios.

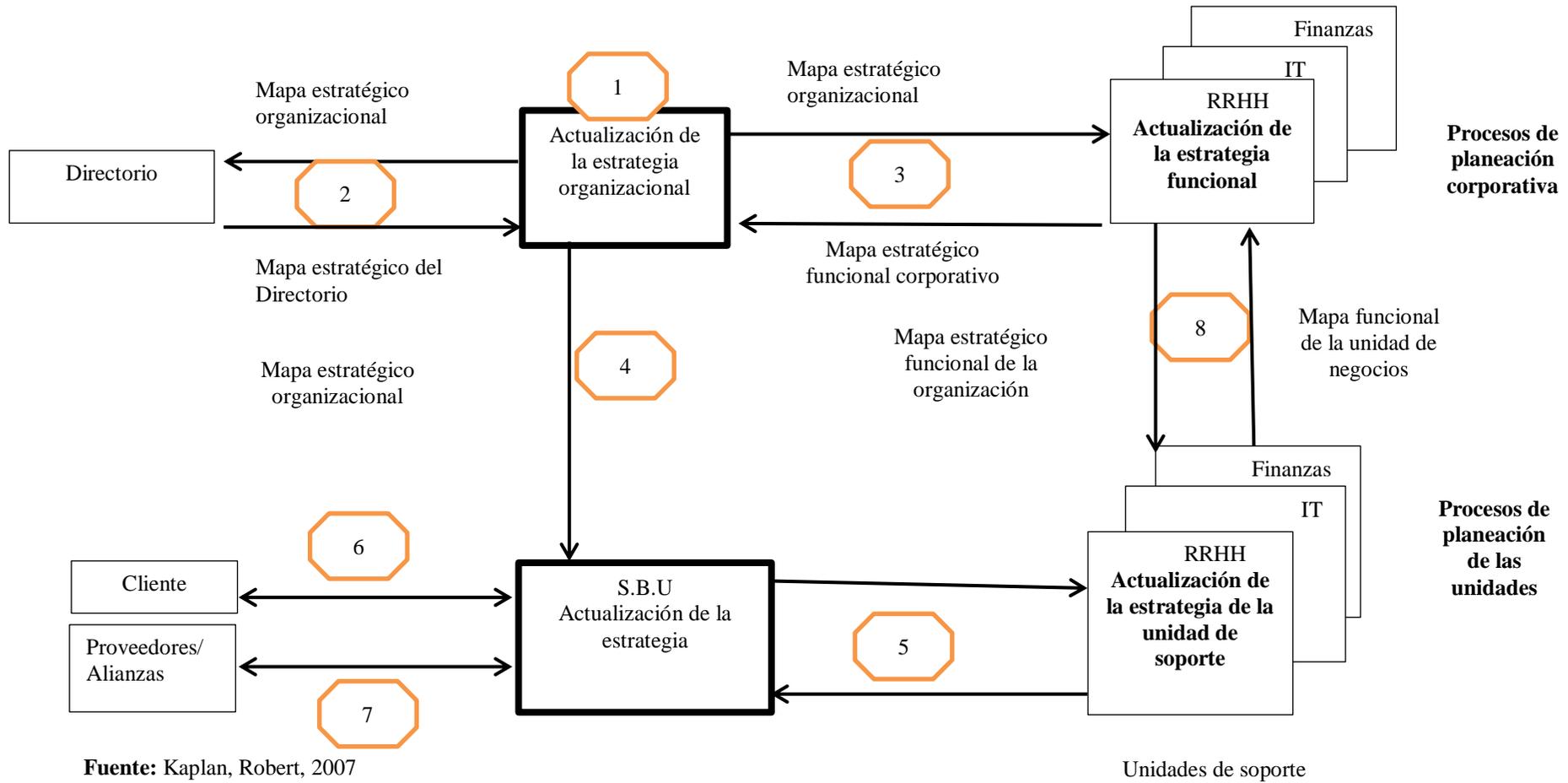
Proceso del alineamiento

Indica (Kaplan, Robert, 2007) Un proceso de alineamiento bien entendido y gestionado ayuda a la empresa a alcanzar los mejores resultados. Si una organización está alineada en cada uno de estos ocho puntos, todas las iniciativas y acciones estarán orientadas a prioridades estratégicas comunes:

1. Propuesta de valor de la Empresa: la oficina corporativa define pautas estratégicas para dar forma a las estrategias en los niveles más bajos de la organización.
1. 2.-Alineamiento del directorio y los accionistas: el Comité de Dirección de la empresa revisa, aprueba y controla la estrategia corporativa.
2. De la oficina corporativa a la unidad de soporte corporativa: la estrategia corporativa se traduce en políticas corporativas -como prácticas estandarizadas, gestión del riesgo y recursos compartidos- que serán gestionadas por las unidades de soporte corporativas.
3. De la Oficina corporativa a las unidades de negocio: las prioridades corporativas se desdoblán a las estrategias de las unidades de negocio.
4. De las Unidades de negocio a las unidades de soporte: las prioridades estratégicas de las unidades de negocio se incorporan a las estrategias de las unidades de soporte funcionales.
5. De las Unidades de negocio con los clientes: las prioridades de la propuesta de valor para el cliente se comunican a los clientes objetivos y se reflejan en los indicadores específicos y la retroalimentación del cliente.
6. De las Unidades de negocio con los proveedores y los socios aliados: las prioridades compartidas de los proveedores, empresas de outsourcing y otros aliados externos se reflejan en las estrategias de la unidad de negocio.
7. De las Unidades de soporte de negocio con la unidad de soporte corporativa: las estrategias de las unidades locales de soporte de negocio reflejan las prioridades de la unidad de soporte corporativo.

Incorporación de los puntos de control de la alineación al proceso de planeación

Gráfico N° 06



Gestión continúa del proceso de alineamiento

Dice (Kaplan, Robert, 2007) Es imposible gestionar lo que no se puede medir. Éstas son las palabras en las que hemos creído. Desarrollamos el BSC para que las organizaciones pudieran medir y, como resultado, gestionar de manera más efectiva los procesos estratégicos como la adquisición y retención de clientes, el desarrollo de nuevos productos y el desarrollo de competencias en los empleados. Si deseamos gestionar el nuevo proceso de alineamiento, deberíamos -para ser coherentes con nuestro mensaje- identificar los indicadores del alineamiento.

Orientaciones estratégicas de negocio

Declara (Burok, E, 2010). Las fuentes generales de la incertidumbre que acompaña a los procesos de alineación son bien conocidas, especialmente aquellas relacionadas con el entorno. Los cambios inesperados en los esquemas temporales, las crisis internacionales y las investigaciones no previstas son los casos corrientes. Forman parte del repertorio normal de sucesos que (siempre) han complicado los análisis orientados al futuro.

La alineación estratégica, introducida por primera vez en los años sesenta, ofrecía una aproximación sistemática al análisis del entorno económico y competitivo de una organización. También incluía la identificación de previsiones para las futuras actividades corporativas y de bases para establecer una carta-programa de acción a largo plazo. En resumen, las bases, bien del éxito o del fracaso, y las circunstancias que contribuían a ello no habían sido aún establecidas. El «repentino» informe de fallos en orientaciones estratégicas, a mediados de los años ochenta llegó para muchos como un shock. Muy probablemente, el descubrimiento de resultados estratégicos insatisfactorios descartó que muchos directivos y ejecutivos corporativos mantuviesen la utilización de estas orientaciones. Sin embargo, en algunos casos ello pudo ser prematuro.

Planteamientos de éxito en la alineación estratégica de empresa y en la alineación de los recursos humanos

Para (Burok, E, 2010). Ahora hay información suficiente como para delinear las orientaciones generales organizativas de una mejora en los

planteamientos de operaciones y de relaciones humanas en los procesos estratégicos.

- **Reflexión a largo plazo y clima cultura.** Una cultura que apoya orientaciones deliberadas y críticas hacia nuevas iniciativas puede perder fácilmente cierto grado de flexibilidad en un plazo corto. Sin embargo, su presencia equilibrada favorece esquemas de resultados a plazo más largo. Con esta orientación, se preparan cuidadosamente las capacidades necesarias de alineación. Las responsabilidades se asignan con conocimiento de aquellos que serán responsables de los resultados y con la experiencia necesaria para realizar el diseño estratégico. La dirección de línea es clave en estos procesos de alineación. Las designaciones por rotación de directivos de línea a posiciones staff, y el uso del personal staff para proporcionar formación, son medios para desarrollar capacidades de alineación. Asimismo, el staff puede ser llamado a proporcionar coordinación o know-how técnico, para conseguir que las cosas funcionen, para ayudar a solucionar los problemas y para mantener las cosas marchando con suavidad.
- **Conjunto de estructura, sistemas y procesos.** Entre los factores estratégicos que deben ser contrastados o sobre los que se ha de obtener una decisión con arreglo a este planteamiento están la oportunidad y el riesgo, las direcciones factibles de futuro, las alternativas y las prioridades. En la medida en que las responsabilidades de alineación hayan sido cuidadosamente parceladas, los planteamientos estratégicos destacarán las primeras cinco o seis cuestiones a que ha de hacer frente la organización, y que afectan a la supervivencia, el crecimiento, el control y la renovación. Todas las empresas tienen una lista de recetas de los «principales problemas o cuestiones».
- **Nuevos desarrollos y del cambio.** Las empresas son transferidas, se construyen nuevas plantas, se introducen nuevas líneas de productos. Pero de todo esto, los datos ciertos son la adopción de una decisión pasada. Con frecuencia no es necesario vivir con una decisión si es mala. Pero es importante ser capaz de determinar si se trata de una mala decisión, y de si existe capacidad en la organización para hacer «algo» respecto a ello.
- **Los procesos como un medio para un fin.** La reflexión estratégica al pie de la letra es justamente eso: una forma de pensar respecto a las circunstancias actuales y futuras. Los procedimientos o los documentos sirven para apoyar, no para complicar, esta actividad. Los objetivos estratégicos no deben resultar oscurecidos por el papel dedicado a los informes. Asimismo, la dirección de línea no debe ser separada de su papel central. Aunque ya ha sido citada en muchos puntos de la discusión precedente, esta última recomendación merece, sin duda, ser repetida.

Alineamiento organizativo

Según (Kaplan, Robert, 2007). La OSM ayuda a toda la organización a obtener una visión consistente de la estrategia, incluyendo la identificación y materialización de sinergias corporativas. La oficina de gestión estratégica facilita el desarrollo y el despliegue de los BSC a los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Entre sus responsabilidades por el proceso de alineamiento se encuentran las siguientes:

1. Definir en el BSC corporativo las sinergias que deberán crearse mediante la integración entre las unidades en los niveles inferiores de la organización.
2. Relacionar las estrategias de las unidades de negocio con la estrategia corporativa.
3. Relacionar las estrategias de las unidades de soporte con los objetivos estratégicos corporativos y de las unidades de negocio.
4. Relacionar a los aliados externos, como clientes, proveedores, joint ventures con la estrategia organizacional.
1. Organizar la revisión y aprobación de los BSC producidos por las unidades de negocio, unidades de soporte y aliados externos por parte Comité de Dirección.

Compatibilidad estratégica

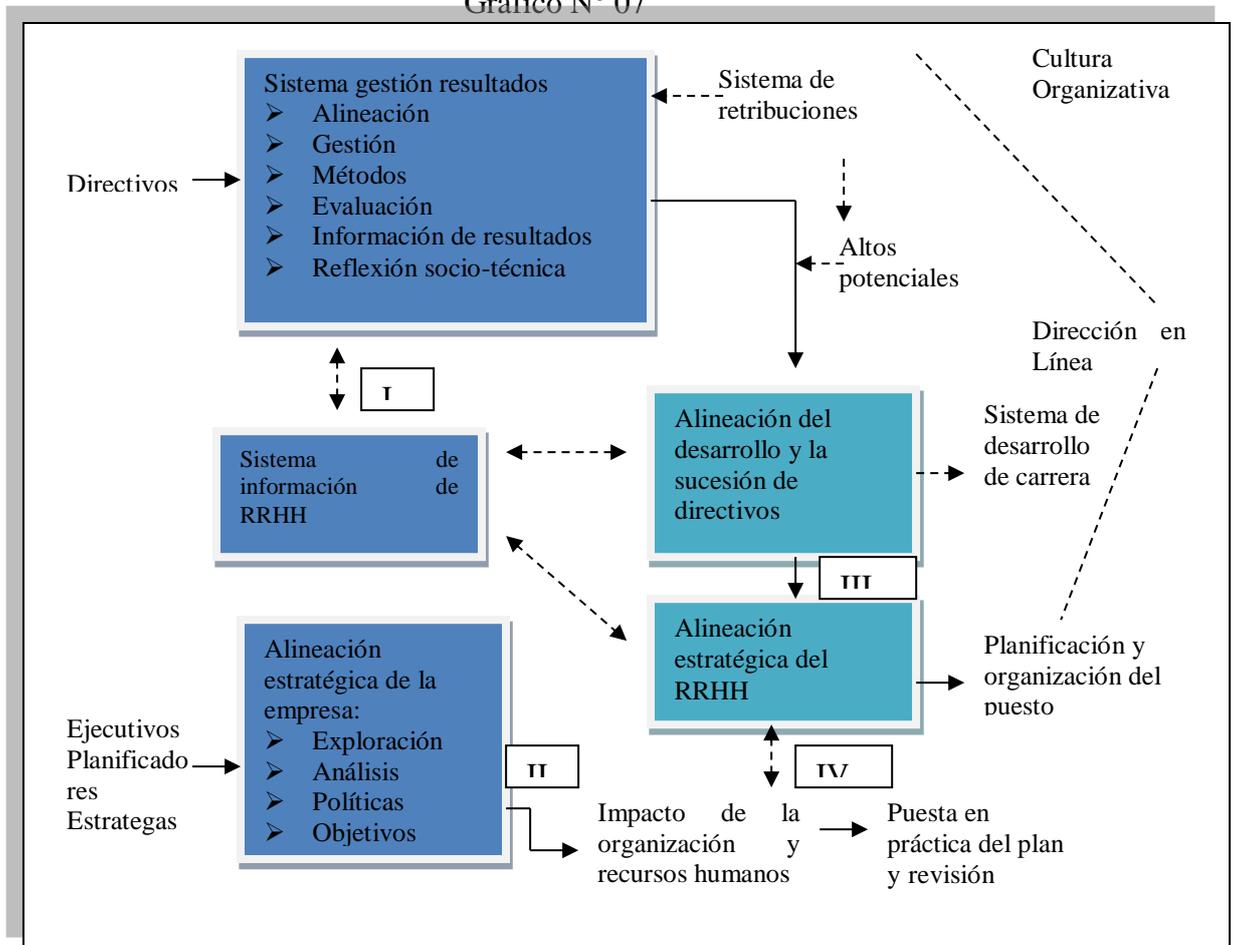
Para (Kaplan, Robert, 2007). La estrategia consta de numerosas actividades de alto impacto a las que deberán asignarse recursos y deberán de coordinarse a través del sistema de gestión. Es posible describir una estrategia mediante un conjunto detallado de objetivos e iniciativas. La compatibilidad estratégica, un concepto introducido por Michael Porter, se refiere a la consistencia interna de las actividades que derivan en la implantación de los componentes diferenciadores de la estrategia². Existe compatibilidad cuando la red de impulsores internos del desempeño es consistente y está alineada con los resultados financieros y del cliente deseado. Los mapas estratégicos, que han sido ampliamente descritos en uno de nuestros libros anteriores, ofrecen un mecanismo para identificar y medir de manera explícita el alineamiento interno de los procesos, la gente y la tecnología con la propuesta de valor para el cliente así como con los objetivos de los accionistas y los clientes.

Orientaciones estratégicas: un modelo integrador

Para (Burok, E, 2010). Hay cuatro actividades principales, cada una ésta en relación con su finalidad, juntas forman parte de un conjunto global que acopla la alineación de la empresa y los análisis estratégicos (actividad II) con los resultados (actividad I). Las otras dos actividades son la sucesión y el desarrollo directivo (actividad III), y la alineación estratégica del recurso humano (actividad IV) estos cuatro elementos están implicados directamente o relacionados.

MODELO INTEGRADOR

Gráfico N° 07



Fuente: Burok E
Elaborado por: La autora

Etapas del alineamiento

Indica (Kaplan, Robert, 2007) las etapas están determinadas de la siguiente manera:

Etapas I: Sistema de Gestión de Resultados

El funcionamiento efectivo del sistema de resultados con respecto al sistema de alineación estratégica no puede ser ignorado. El peligro está en que el papel de los resultados tiende a ser desdibujado en el complejo cuadro planificador a causa de que es algo distante respecto a la orientación y a los impactos de sus efectos directos. El primero es tangible; el último requiere mucha reflexión conceptual, global o visionaria. La gestión de resultados conduce por sí misma a grados diferentes de cambio, algunos de ellos muy específicos. El avance en la medición de los resultados de gestión ha sido lento, pero el tema ha recibido recientemente mucha atención. De la misma manera que con el sistema de alineación estratégica, los registros históricos están virtualmente en blanco cuando se refieren a la medición de en qué medida estos sistemas han sido efectivos. «Después de todo están implicados tantos factores ». Esta situación empieza a ser corregida, pero como ya se hace notar en otra parte de este capítulo, aún queda mucho por hacer.

Etapas II: Alineación Estratégica de la empresa

Es una conceptualización del sistema de alineación a largo plazo y estratégica. Una serie compleja de determinaciones basada en:

- exploración del entorno de la empresa en busca de oportunidades y amenazas;
- exploración del entorno en búsqueda de capacidades y limitaciones de los recursos generales, y
- confirmación por cambio de objetivos organizativos a largo plazo y examen de la cultura organizativa en relación con su relevancia para las acciones y propósitos organizativos.

Etapas III: Alineación estratégica del RRHH

La reflexión estratégica en RH tiende hacia un liderazgo futuro de la organización, quiénes lo soportarán y cómo será desarrollado. Un primer nivel de análisis se refiere al personal inmediatamente disponible para promoción, y a continuación a aquellos que posiblemente estén preparados. Una cuestión importante relacionada con esto es la de en qué medida las limitaciones de acceso a las personas y a la información disponible afectan a las elecciones

estratégicas en RH, y con ello a las decisiones estratégicas de la empresa. A medida que se van rebasando los escalones más bajos del análisis de alineación, debe empezarse la reflexión respecto a cómo los individuos pueden ser motivados para obtener importantes compromisos, por parte de sus personas y de sus vidas profesionales, para con la organización, y no solamente para obtener un comportamiento correcto. La actividad de «desarrollo de carrera» atiende en el fondo las necesidades de la organización y las de la persona. El sistema de desarrollo de carrera incluye las bases para que las personas exploren las oportunidades de carrera.

Etapa IV: Impacto en la Organización de RRHH

La dirección de línea es también clave para alcanzar las expectativas de resultados, especialmente allí donde han sido parte integral en la fijación de objetivos alcanzables con vistas y un cambio planificado. La dirección de línea interacciona directamente con el individuo (directivo), cuyo futuro, en la organización depende con frecuencia de las capacidades de acompañamiento del directivo supervisor, de sus habilidades de comunicación y de su talento en aporte de sugerencias. El éxito en las orientaciones de alineación estratégica de la empresa y de los recursos humanos se convierte con frecuencia en una habilidad por la que las actividades de alineación de la empresa y de los recursos humanos resultan integradas.

Alineamiento del capital humano

Para (Kaplan, Robert, 2007) La estrategia se formula arriba, en el nivel jerárquico superior de la empresa o negocio, pero debe ser ejecutada abajo en el nivel operativo, por los operadores de las máquinas, el personal del centro de atención telefónica, los conductores de los camiones de entrega, los representantes de ventas y los ingenieros. Si los empleados no entienden la estrategia o no se sienten motivados a alcanzarla, lo más probable es que la estrategia organizativa fracase. Se obtiene el alineamiento del capital humano cuando los objetivos, formación e incentivos de los empleados están alineados con la estrategia del negocio.

Alineamiento de los sistemas de planificación y control

Indica (Kaplan, Robert, 2007). Los procesos de planificación, operaciones y control de la organización asignan los recursos, impulsan la acción, controlan el desempeño y adaptan la estrategia según resulte necesario. Incluso cuando las organizaciones desarrollan una buena estrategia y alinean a sus unidades organizati-

vas y empleados con ella, los sistemas de gestión mal alineados pueden impedir su ejecución efectiva. Existe alineamiento de los sistemas de planificación y control cuando los sistemas de gestión destinados a la planificación, las operaciones y el control están directamente relacionados, es decir, unidos o conectados con la estrategia.

Marketing

Indica (Kotler , Philip, 2012). “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual se consiguen lo que necesitan y desean a través de crear, brindar e mercantilizar productos en el mercado.”

Marketing Estratégico

Para (Kotler , Philip, 2012) “El plan de marketing estratégico establece los clientes meta y la simetría de valor que se va a entregar en destino del análisis de coyunturas de mercado”.

Distribución

Declara (Amstrom, Gary, 2012). “Se busca establecer un canal de marketing (o canal de distribución), que reside en un agregado que participan en el proceso para poner un producto o servicio a disposición del comprador.”

Cobertura en el mercado

Dice (Kotler , Philip, 2012) “La asignación de mercado es la partición y la segmentación del mercado para llegar a situar de manera eficaz los productos.”

Mercado consumidor

Para (Kotler , Philip, 2012). “El mercado interesado tiene un perfil de compra de que solicitan bienes y servicios para consumo”.

Evaluación de segmentos de mercado

Indica (Amstrom, Gary, 2012). “Se debe reunir y examinar fundamentos sobre las ventas su crecimiento y la rentabilidad, mediante un crecimiento sostenible.”

Mercado de referencia

Indica (Amstrom, Gary, 2012). Intervienen tres extensiones en la segmentación del mercado de referencia:

- **Las funciones o combinaciones de funciones.-** Son las necesidades a las que debe reconocer el producto o el servicio. EL perfil entre las funciones y las mejorías estan definidas por las funciones que se desempeñan
- **Los grupos de compradores.-** Se trata de los otros grupos de clientelas potenciales. A nivel de la macro segmentación, sólo las características generales se toman en cuenta,
- **Las tecnologías.-** Está dimensión tecnológica está en constante evolución.

Las estrategias de cobertura de mercado de referencia

Dice (Kontz, Harold, 2012) “La elección de una estrategia de cobertura de mercado está orientada por los análisis determinadas en la segmentación y son en base a:

- **Estrategia de concentración:** se define su campo de acción de manera condicional en un producto mercado, una función y un grupo de compradores.
- **Estrategia del especialista producto:** se elige la especialización cubriendo todos los grupos de clientes atendidos.
- **Estrategia de especialista cliente:** es la especialización en una condición de clientes, presentando una escala completa de producto o un sistema completo.
- **Estrategia de especialización selectiva:** es la introducción de varios productos en varios mercados sin vínculos entre ellos; que esta generada por un enfoque de diversificación.
- **Estrategia de cobertura completa:** se coloca un diverso sistema de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Posicionamiento

Para (Kotler , Philip, 2012). “Es la representación en que los consumidores definen el producto con base en sus caracteres importantes, es decir el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.”

Tipos de posicionamiento

Según (Hernández, Cesáreo, 2010). Son *Mediante una característica clave*.- No se trata de construir nuevas características al producto sino más bien resaltar alguna que no esté explotada. *A través de los consumidores del producto*.- Se puede posicionar un producto ofreciendo un lugar, un producto o un servicio especial para un determinado grupo de consumidores. *Mediante el uso*.- Se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto. *Contra una categoría*.- Se trata de crear un concepto enfrenteado a una categoría de productos ya establecida. *Contra un competidor*.- Ahora se pretende colocar el producto como enfrenteado al de uno o de varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a largo plazo. *Mediante asociación*.- Suele ser muy efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método se lo realiza con bajo coste. *Con un problema*.- El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.

Métodos de posicionamiento

Según (Hernández, Cesáreo, 2010)son: *Posicionamiento mediante adaptación*.- En este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Se deben realizar cuatro pasos: 1.- analizar a los competidores puede; puede existir un competidor principal, un número concreto de competidores, una categoría o varias categorías de competidores. 2.- Buscar las diferencias tanto positivas como negativas entre nuestro producto y los de la competencia. Las diferencias deben ordenarse según hagan referencia a las variables del marketing mix relevantes para el producto en cuestión. 3.-

Enumerar las características del mercado objetivo en términos de deseos y necesidades. 4.- Adaptar el producto al mercado.

Posicionamiento mediante planificación.- 1.- Listar en orden de importancia las características del producto genérico. Para productos vendidos a consumidores la calidad y el precio pueden ser los atributos más importantes. 2.- Cuantificar cada producto (propio y de la competencia) sino se dispone de información primaria se puede hacer una encuesta a un grupo reducido de personas. 3.- Revisar la posición que ocupa nuestro producto en los atributos más importante una vez que el mapa de posicionamiento está completo.

Las metas del posicionamiento

Dice (Morris, Daniel, 2010).“Las metas del posicionamiento incluyen el establecimiento de estrategias de mercado, el ambiente para el cambio y la definición de los detalles de la operación actual de la empresa. Las actividades necesarias para implementar el posicionamiento son diversas pero están interrelacionadas con metas y plazos comunes, mediante la vinculación de los directivos más experimentados de la organización.

Actividades del posicionamiento

Dice (Morris, Daniel, 2010).“El establecimiento de la estrategia de mercado, parte integral del posicionamiento, se basa en la revisión corporativa de sus mercados y sus capacidades, fortalezas y debilidades para competir. Las oportunidades y las acciones necesarias para eliminar las debilidades internas y capitalizar las de la competencia se analizan frente a la información básica de los modelos de posicionamiento para determinar esfuerzos impacto. Es un proceso detallado que requiere tiempo en especial cuando las operaciones son muy grandes y antiguas.

- El ambiente de cambio.- El aspecto más importante es tener una actitud hacia adelante, no existe un plan para único para modificar las actitudes además de poseer componentes físicos.
- Sistema de apoyo.- Es necesario para mantener la información y permitir el acceso a los modelos de los procesos de negocios, dichos modelos se emplearan para simular los cambios propuestos y evaluar su efecto sobre la operación.

Estrategias de posicionamiento de marcas

Según (Kotler , Philip, 2012).” Se deben adoptar estrategias de posicionamiento y diferenciación adecuadas. Dentro del proceso de administración estratégica de marcas, las diferentes empresas y las distintas ofertas deben representar una gran idea inconfundible en la mente del mercado meta.”

Desarrollo y comunicación de la estrategia de posicionamiento

Dice (Kotler , Philip, 2012). Las estrategias de marketing se basan en la división del mercado, en el mercado meta y el posicionamiento en el mercado, identificando muchas necesidades y grupos en el mercado, para posicionan su producto de manera que el mercado meta examine la oferta y la imagen distintiva de la empresa.

Estrategia de posicionamiento en torno a disciplinas de valor

Según (Kotler , Philip, 2012). “La empresa líder en operatividad, o la empresa líder en relaciones con los consumidores posiciona su imagen. Y se basa en la imagen de que en todos los mercados existe una mezcla de tres tipos de consumidores”.

Segmentación

Para (Stanton, William, 2010). La segmentación de mercados es la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. Lo esencial en la división, es importante del éxito mediante la capacidad de segmentar bien su mercado”.

El proceso de segmentación de mercado

Dice (Stanton, William, 2010)“Los pasos para segmentar un mercado de manera organizada son:

- 1.- Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.- El vendedor examina atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales.
- 2.- Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.-En este paso la orientación es sobre la diversificación de un deseo.
- 3.-Determinar el tamaño de los segmentos y el grado en que se les está satisfaciendo.

Segmentación de mercados de consumidores

Según (Stanton, William, 2010)“se necesita identificar algunas características de los segmentos para dividirlos en objetivos más específicos.

- 1.- Geográfica.- Dividir los mercados en segmentos por su localización
- 2.- Demográfica.- Las características más populares (solas o combinadas) para la segmentación demográfica.
- 3.- Psicográfica.- Consiste en examinar los atributos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas.
- 4.- Por comportamiento.

Investigación de mercados

Para (Kotler , Philip, 2012). “La indagación de mercados consiste en el delineación, la selección, el análisis de la información relevante del mercado para un contexto específico a la que se afronta la empresa”.

Proceso de investigación de mercados

Dice (Nassir Sapag, Reinaldo , 2008). Se busca equilibrar la existencia de una demanda potencial, su parámetro, la valor del precio de mercado, caracterización de los canales de distribución adecuados, ubicación y capacidad de producción de la competencia, tomando en consideración:

- Examinar el entorno y micro entorno
- Equilibrar y cuantificar la demanda potencial
- Estudiar la competencia

- Planear la demanda y oferta
- Establecer el precio, producto, canales de distribución y promoción
- Delinear las estrategias de mercadeo adecuadas.

Demanda

Para (Baca, Urbina, 2012). “Se crea como demanda el agregado de bienes y servicios que los clientes requieren o solicitan para satisfacer una necesidad. (Pág., 17).

Características de la demanda

Dice (Amstrom, Gary, 2012).” Para establecer los tipos de la demanda es importante identificar aspectos como:

- Clientes
- Características específicas
- Como llegar a ellos
- Abastecimiento
- Frecuencia de compra”

Proyección de la demanda

Dice (Baca, Urbina, 2012). “Es la influencia de la demanda y forma parte del análisis para su caracterización de una demanda potencial para generar ventas sostenibles.”

Análisis de la demanda

Dice (Baca, Urbina, 2012). “La determinación de la demanda utiliza herramientas de investigación de mercado, llamado consumo nacional aparente (CNA).”

Determinación de la demanda potencial o insatisfecha

Dice (Baca, Urbina, 2012). “Es la cantidad de bienes o servicios que es posible que el mercado absorba, la demanda potencial se obtiene de la diferencia, entre oferta y demanda.”

Oferta (competencia)

Dice (Baca, Urbina, 2012). “Es la suma de bienes o servicios de oferentes que está dispuesto a poner en el mercado.”

Aspectos del análisis de la oferta

Dice Baca Urbina G (2001, Pág. 47). El estudio de la oferta y la demanda, se divide en:

- Competencia (directa e indirecta)
- Lugar geográfica de la oferta
- Productos o servicios que ofrece
- Calidad

2.5 Hipótesis

Es el alineamiento estratégico la herramienta empresarial para mejorar la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente

Alineamiento estratégico

Variable dependiente

Cobertura en el mercado

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El enfoque a desarrollar en la investigación fue el cuali-cuantitativo, ya que se generara información acerca de los valores empresariales y de la cobertura en el mercado en el mercado.

3.1 Modalidad básica de la investigación

3.1.1 Investigación de campo

Dice (Roberto, Hernández, 2010)“Es el tratado sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los sucesos. En esta característica el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.”

En este contexto la información de las falencias de no contar con un alineamiento estratégico y de la cobertura en el mercado se conoció dirigiéndose a la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato.

3.1.2 Investigación documental - bibliográfica

Para (Valderrama, Santiago, 2009) “Determina la recopilación de la información para generar un análisis científico”.

De tal manera que se ha recolectado la información de las variables de estudio para conocer su sustento científico para el cambio en la organización.

3.2 Nivel o tipo de investigación

3.2.1 Investigación Exploratoria

Para (Roberto, Hernández, 2010) “Los análisis exploratorios se se utiliza para examinar el problema.”

Entonces al ser un problema poco estudiado en el sector se pretende generar un conocimiento de las falencias de la cobertura en el mercado.

3.2.2 Investigación Descriptiva

Según (César, Bernal, 2006, pág. 56) “Los análisis descriptivos ofrecen la posibilidad de pronósticos aun en forma primaria.”

Se describirá entonces las situaciones que ocasiono la deficiente cobertura en el mercado de la organización en el sector y como conlleva al estancamiento organizacional.

3.2.3 Asociación de variables

Para (Roberto, Hernández, 2010) “Los estudios relacionan las variables mediante un modelo en estudio.

Por tanto se especificara la relación de la variable independiente y al variable dependiente para generar mejor cobertura en el sector.

3.3 Población y muestra

Dice (Roberto, Hernández, 2010)“El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”

Por tanto la primera población de estudio en la investigación fueron los 14 socios de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad de Ambato, en tanto que la segunda lo estuvo constituida por los 189 clientes de los socios, para lo cual se desarrolló la muestra.

3.3.2 Muestra

La muestra en este contexto se establece como probabilística regulada, en la cual la misma población se convierte en muestra, es decir serán los 14 socios a quienes se aplicará la encuesta y estos se convierten en un censo.

También serán considerados en el proceso investigativo los clientes externos de los socios de la institución que son 189 clientes registrados.

$$n = \frac{PQ.N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 * 189}{(189 - 1) \frac{(0.08)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{47.25}{(0.30) + 0.25}$$

$$n = \frac{47.25}{0.55}$$

$$n = 85$$

En donde:

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

α= alfa infinita

La muestra que se trabajará en la recolección de la información está representada por 85 clientes por cuanto se trata de un muestreo proporcional.

3.4. Operacionalización de Variables.

3.4.1. Variable Independiente: Alineamiento estratégico

Cuadro N° 01

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La Alineación Estratégica es el cambio en las organizaciones para lograr los objetivos mediante un enlace de elementos de la misma, con esto queremos medir factores como. Competitividad, necesitando una adecuada ejecución de los procesos.</p>	Objetivos	<p>Procesos de Trabajo Modelos de Gestión</p> <p>Motivación Toma de decisiones</p>	<p>¿Según su criterio la administración actual genera?</p> <p>¿De qué depende el cumplimiento de los objetivos?</p>	<p>Técnica utilizada fue la encuestas dirigido a los socios y clientes de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad de Ambato</p> <p>El instrumento fue el cuestionario.</p>
	Competitividad	<p>Gestión organizacional Control interno liderazgo</p> <p>Posicionamiento Rentabilidad Imagen corporativa</p>	<p>¿Cree usted que para generar competitividad en el sector industrial se debe establecer?</p> <p>¿Para usted el generar una eficiente competitividad promoverá en la asociación</p>	
	Procesos	<p>Organización Control Dirección</p>	<p>¿Los procesos administrativos deben estar estructurados según?</p>	

3.4.2. Variable Dependiente: Cobertura en el mercado

Cuadro N° 02

Conceptualización	Categorías	Atributos Indicadores	Ítems Básicos	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La cobertura en el mercado aparece como la manera por la cual los usuarios de un producto perciben marcas competidoras y categorías de productos.</p>	Percepción	<p>Identidad de marca</p> <p>Análisis estratégico</p> <p>Diferencia del servicio</p>	<p>¿Según su percepción la marca de (CANFAC), está posicionada por?</p>	<p>Técnica utilizada fue la encuestas dirigido a los socios y clientes de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato</p> <p>El instrumento fue el cuestionario.</p>
		<p>Valor agregado</p> <p>Valores organizacional es</p> <p>Nivel de productos y servicios</p>	<p>¿De qué depende proyectar los atributos de la organización ?</p>	
		<p>Calidad Servicio</p>	<p>¿Qué elemento es importante para generar una mejorar cobertura en el mercado?</p>	
	Categorías	Oferta		
		Demanda	<p>¿De qué depende el posicionamiento de la imagen institucional en el mercado?</p> <p>¿Para generar una mejor cobertura se debe?</p>	
		<p>Delinear marketing estratégico</p> <p>Establecer un marketing operativo</p>		

3.5. Técnicas e Instrumentos

La encuesta es una práctica que está destinada a seleccionar información, que el investigador utilizara para generar investigación y recolección de datos en base a la problemática.

En este contexto se utilizó la encuesta y el cuestionario para generar información valida al proceso investigativo.

3.6. Procesamiento y Análisis

El proceso se efectuó en base ha:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de la información defectuosa. Contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros estadísticos.
- Manejo de información reajuste de cuadros estadísticos.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el análisis de los resultados se presenta de forma sistemática la información recolectada en la investigación de campo la cual se efectuó en CANFAC, la que permitió conocer las necesidades de cambio en el manejo administrativo, el cual fue interpretado acorde a las tendencias observadas en el proceso de investigación efectuado.

Pregunta N°01

ADMINISTRACIÓN ACTUAL

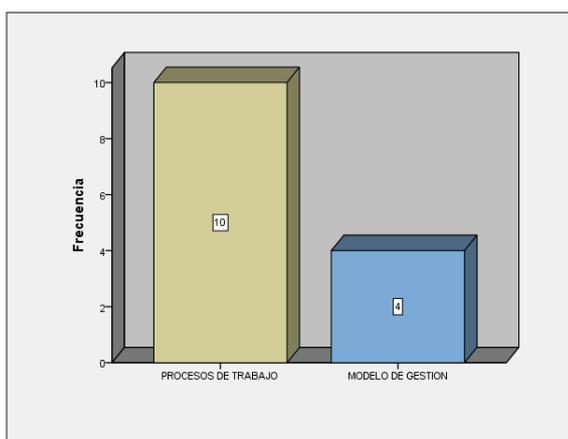
Tabla N° 01

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos PROCESOS DE TRABAJO	10	71,4	71,4	71,4
MODELO DE GESTION	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 08

Administración actual



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el 71.4% de los socios encuestados, se genera actualmente procesos de trabajo, en tanto que el 28.6% manifiesta que modelo de gestión.

Se determina entonces que la mayoría manifiesta que la administración solo genera procesos de trabajo que ya están establecidos, lo cual lo conlleva al estancamiento organizacional minimizando la utilización de los recursos.

Pregunta N°02

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

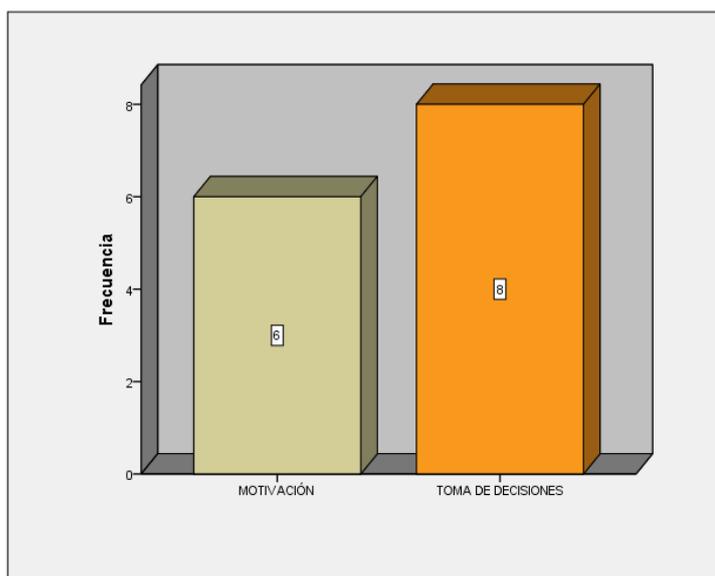
Tabla N° 02

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MOTIVACIÓN	6	42,9	42,9	42,9
Válidos TOMA DE DECISIONES	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 09

Cumplimiento de los objetivos



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 42.9% indica que el cumplimiento de los objetivos depende de la motivación, el 57.1% declara que toma de decisiones.

Se determina entonces que un grupo mayoritario de los socios manifiestan que para el cumplimiento de los objetivo es importante la toma de decisiones, ay que el contar con información limita la gestión que se efectúa.

Pregunta N°03

SECTOR INDUSTRIAL

Tabla N° 03

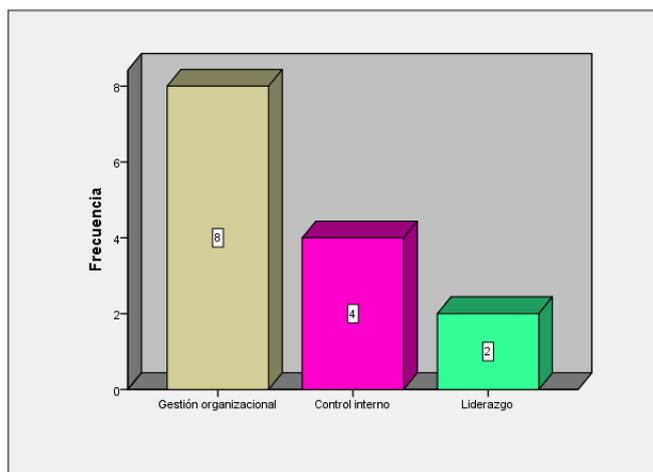
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gestión organizacional	8	57,1	57,1	57,1
Control interno	4	28,6	28,6	85,7
Liderazgo	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 10

Sector industrial



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 57.10% manifiesta que para generar competitividad, se debe generar una gestión organizacional integral, en tanto que el 28.6% manifiesta que es importante el control interno y el 14.3% dice que es importante el liderazgo.

De tal manera que un grupo mayoritario indica que es importante para la competitividad una gestión organizacional, en la cual se alineen eficientemente cada uno de los recursos institucionales, de tal manera que se puede generar satisfacción de necesidades.

Pregunta N°04

COMPETITIVIDAD

Tabla N°04

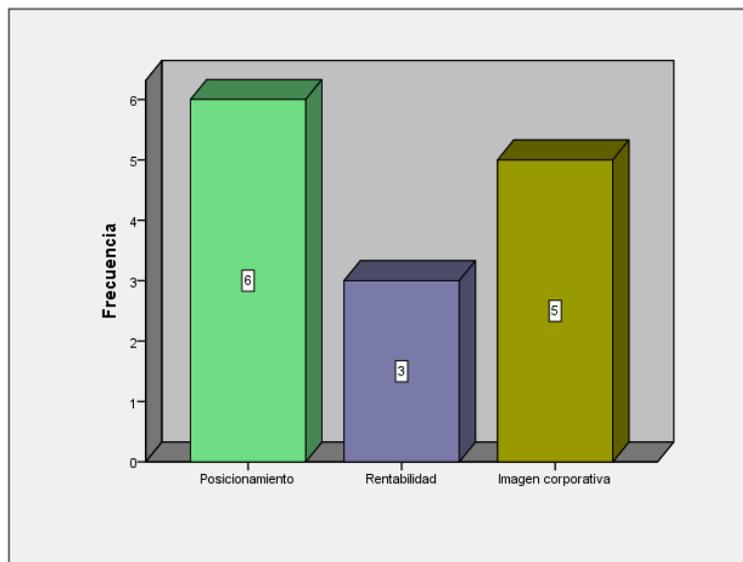
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Posicionamiento	6	42,9	42,9
	Rentabilidad	3	21,4	64,3
	Imagen corporativa	5	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 11

Competitividad



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Indica el 42.9% de los encuestados que la competitividad generara un mejor posicionamiento, el 21.4% manifiesta que incrementara la rentabilidad y el 35.7% restante dice que se mejorara la imagen corporativa.

Por tanto un alto número de los encuestados declaran que se mejorara el posicionamiento, por tanto se accederá a una mejor participación en el mercado, lo cual conlleve a potencializar los recursos organizacionales.

Pregunta N°05

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Tabla N° 05

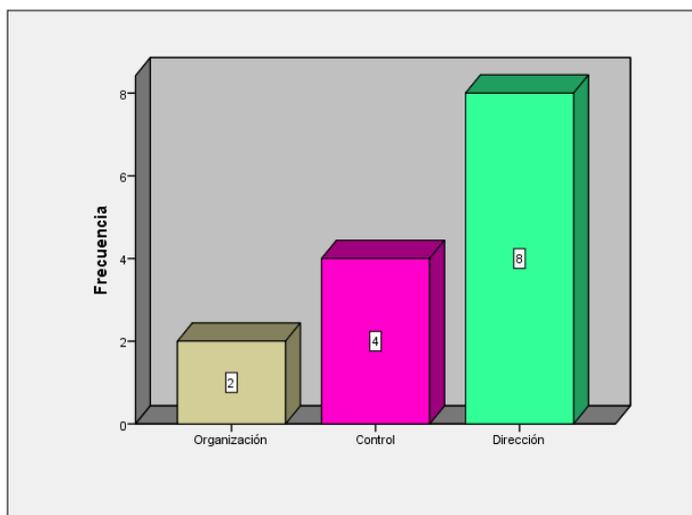
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Organización	2	14,3	14,3	14,3
Control	4	28,6	28,6	42,9
Dirección	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 12

Procesos administrativos



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Se evidencia en el 14.3% que los procesos administrativos debe estar estructurado mediante organización, el 28.6% manifiesta que control y el 57.1% declara que la dirección.

Se determina entonces que la mayor parte de los socios manifiestan que es de vital importancia en la estructura administrativa generar una eficiente dirección, ya que ello permitirá generar logro de objetivos y competitividad.

Pregunta N°06

MARCA CANFAC

Tabla N° 06

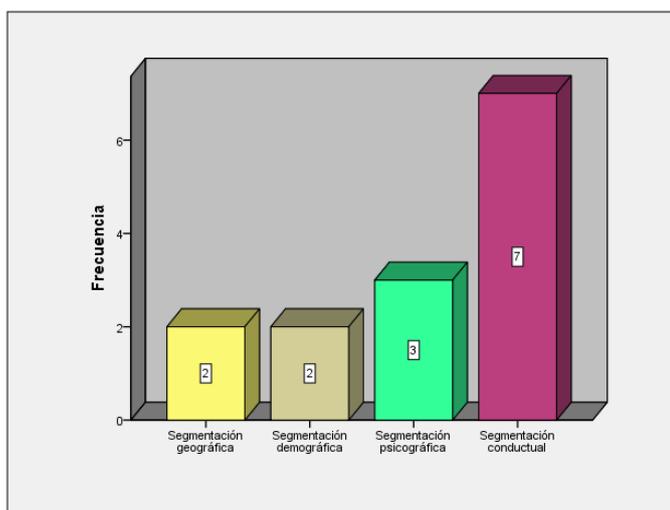
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Segmentación geográfica	2	14,3	14,3	14,3
Segmentación demográfica	2	14,3	14,3	28,6
Válidos Segmentación psicográfica	3	21,4	21,4	50,0
Segmentación conductual	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 13

Marca CANFAC



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Se evidencia que el 14.3% de los socios indican que es la segmentación geográfica, el 14.3 % dice que demográfica, el 21.4% dice que psicografica y la diferencia manifiesta que es conductual.

Por tanto los socios en su mayoría indican que la marca CANFAC está posicionada por la conducta, es decir por la percepción de los atributos de los productos que los socios generan su demanda acorde a la demanda que existe en el mercado.

Pregunta N°07

ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla N° 07

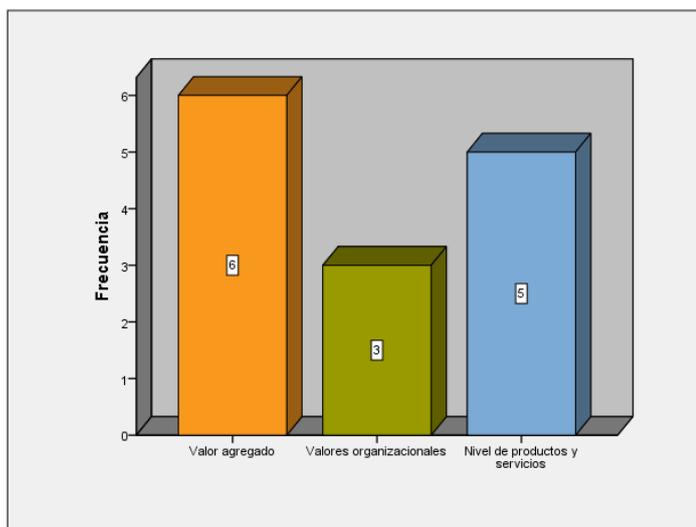
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valor agregado	6	42,9	42,9	42,9
Valores organizacionales	3	21,4	21,4	64,3
Nivel de productos y servicios	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 14

Atributos de la organización



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Indica el 42.9% que el proyectar los atributos de la asociación en el entorno depende de la generación de valor agregado, en tanto que el 21.4% declara que de los valores organizacionales y la diferencia que es el 35.7% manifiesta que del nivel de los productos y servicios.

De tal manera que la gran mayoría de los socios indican que es importante generar valor agregado en los mercados de tal manera que la imagen institucional sea referente de calidad y eficiencia en el entorno.

Pregunta N°08

ELEMENTO IMPORTANTE

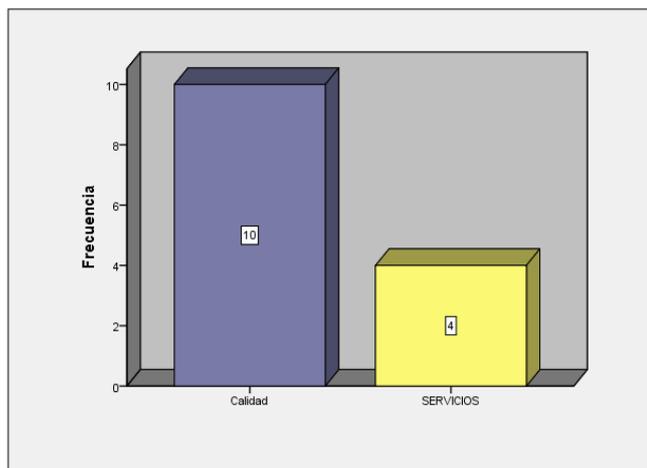
Tabla N° 08

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calidad	10	71,4	71,4	71,4
Válidos SERVICIOS	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 15

Elemento importante



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Dice el 71.4% que el elemento importante para generar cobertura es la calidad de los productos, y para el 28.6% es el servicios que se coloca.

Se evidencia entonces que la mayoría de los socios manifiestan que para generar una mejor cobertura es importante establecer calidad en los productos, lo cual se lo efectúa mediante alineamiento y planificación de recursos.

Pregunta N°09

POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Tabla N° 09

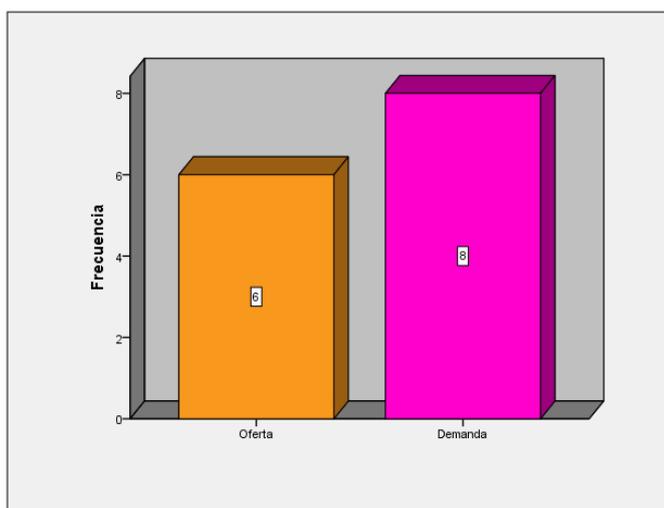
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Oferta	6	42,9	42,9	42,9
Válidos Demanda	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 16

Posicionamiento de la imagen institucional



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el 42.9% el posicionamiento depende de la oferta que se genera en el mercado, el 57.10% restante dice que de la demanda.

Por tanto indican los socios en su gran mayoría que el posicionamiento de marca e imagen depende de la demanda, ya que al tener satisfacción de los productos ellos generar un mejor nivel de ventas, ya que de los atributos y características que se coloca en el mercados e podrá generar mayor motivación a al adquisición.

Pregunta N°10

COBERTURA

Tabla N° 10

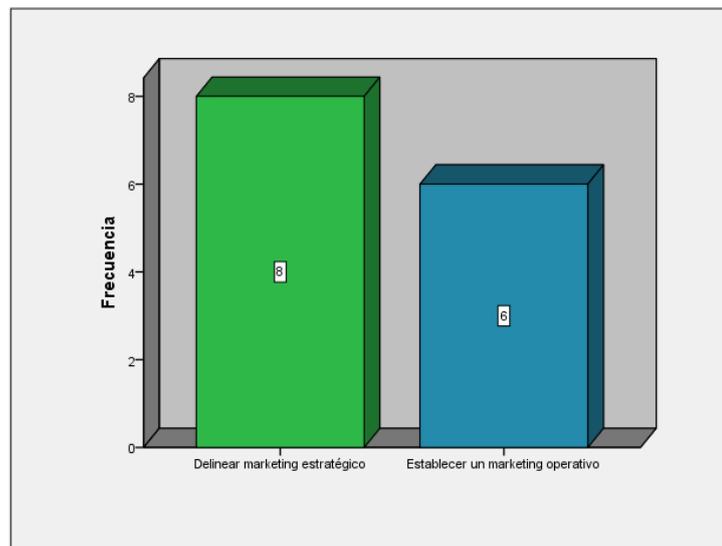
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Delinear marketing estratégico	8	57,1	57,1	57,1
Establecer un marketing operativo	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 17

Cobertura



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Declaran el 57.10% que es importante genera un marketing estratégico, para el 42.9% se debe establecer el marketing operativo.

Se determina entonces que la mayoría de los socios declaran que se debe generar un marketing estratégico, el cual permita conocer las necesidades el mercado, lo cual conlleve a conocer el comportamiento del cliente y satisfacerlas mediante la utilización eficiente de sus recursos.

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES DE LOS SOCIOS DE CANFAC

Pregunta N°01

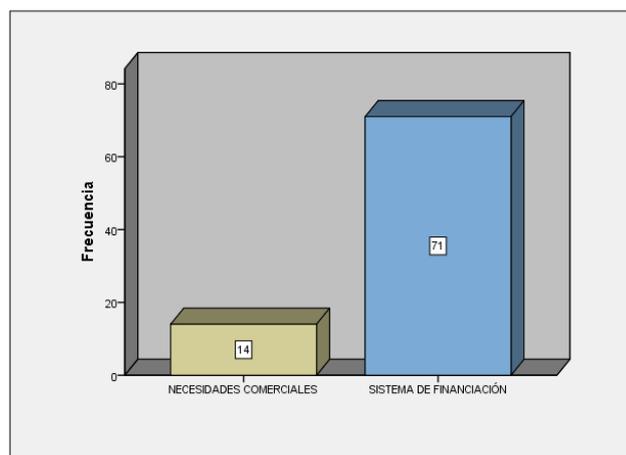
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO
Tabla N° 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NECESIDADES COMERCIALES	14	16,5	16,5	16,5
SISTEMA DE FINANCIACIÓN	71	83,5	83,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 18

Alineamiento estratégico



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 16.5% manifiesta que la asociación debe generar un alineamiento de los recursos para beneficiarlo a ud como cliente según necesidades comerciales, para el 83.5% según sistema de financiación.

Se determina entonces que un grupo mayoritario manifiesta que el alineamiento en la asociación se debe generar en base a un sistema de financiamiento que permita no solo satisfacer requerimientos del cliente, sino permita que la estructura financiera de la empresa genere una alta rentabilidad.

Pregunta N°02

ORGANIZACIÓN ACTUAL

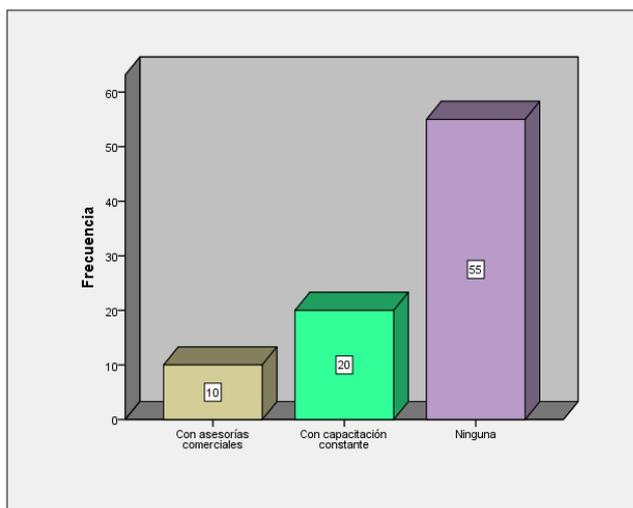
Tabla N° 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Con asesorías comerciales	10	11,8	11,8	11,8
Válidos Con capacitación constante	20	23,5	23,5	35,3
Ninguna	55	64,7	64,7	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 19

Organización actual



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para los encuestados, el 11.8% se les genera asesorías comerciales, el 23.5% con capacitación constante y la diferencia que es el 64.7% manifiesta que de ninguna manera.

Se evidencia entonces que un alto número de los encuestados declaran que de ninguna manera se genera desarrollo organizacional al cliente, que no existe un programa de ayuda al crecimiento, generando esto estancamiento en el mercado.

Pregunta N°03

MONITOREO AL CLIENTE

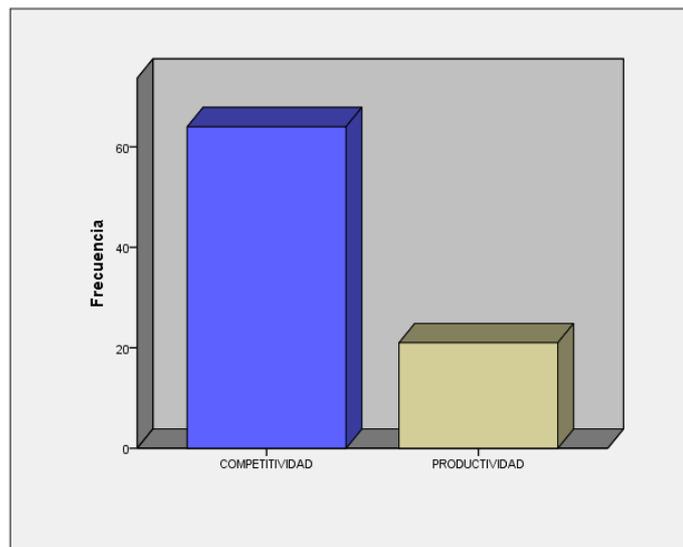
Tabla N° 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
COMPETITIVIDAD	64	75,3	75,3	75,3
PRODUCTIVIDAD	21	24,7	24,7	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 20

Monitoreo al cliente



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En la encuesta, el 75.3% declara que el monitoreo al cliente genera competitividad, el 24.7% declara que productividad.

Se observa entonces que un alto número de encuestados declaran que el monitoreo al cliente permitirá generar competitividad, ya que siempre se conocerán sus necesidades y requerimientos lo cual permitirá aprovechar la utilización de los recursos.

Pregunta N°04

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

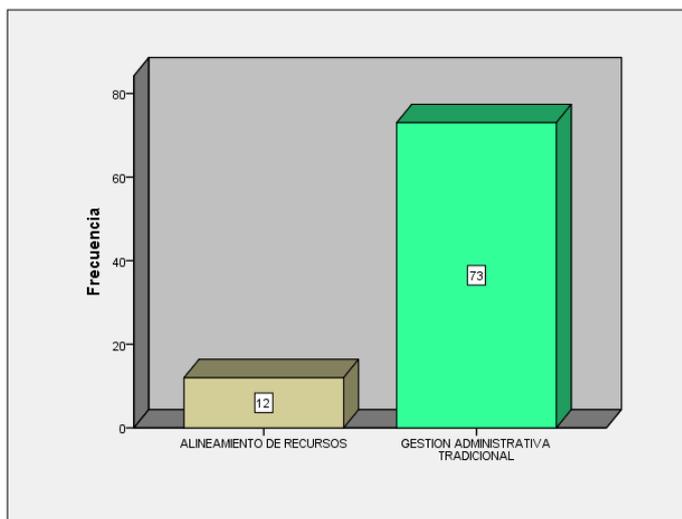
Tabla N° 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
ALINEAMIENTO DE RECURSOS	12	14,1	14,1	14,1
GESTION ADMINISTRATIVA TRADICIONAL	73	85,9	85,9	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 21

Desarrollo organizacional



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 14.10% de los clientes encuestados indican que CANFAC, promueve su desarrollo organizacional en base a un alineamiento de recursos, el 85.9% dice que por que la gestión administrativa es tradicional.

Por tanto la gran mayoría de los encuetados, indica que el desarrollo es establecido por una gestión administrativa tradicional, el cual ha limitado en ocasiones la generación de nuevas oportunidades en el mercado.

Pregunta N°05

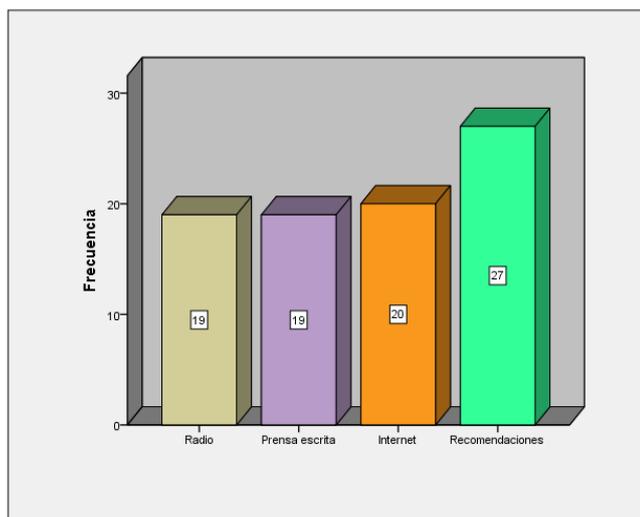
COMUNICACIÓN

Tala N° 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Radio	19	22,4	22,4	22,4
Prensa escrita	19	22,4	22,4	44,7
Válidos Internet	20	23,5	23,5	68,2
Recomendaciones	27	31,8	31,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 22
Comunicación



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados el 22.4% manifiesta que la referencia comercial de la asociación la obtuvo por la radio, en tanto que otro grupo igual dice que prensa escrita, el 23.5% indica que por internet y el 31.8% manifiesta que recomendación.

Por tanto se determina que la mayoría manifiesta que la referencia que han obtenido es en base a recomendaciones, se evidencia entonces que no existe una gestión comercial integral orientada a comunicar e informar los atributos de la asociación para el potencial cliente.

Pregunta N°06

COBERTURA EN EL MERCADO CANFAC
Tabla N° 15

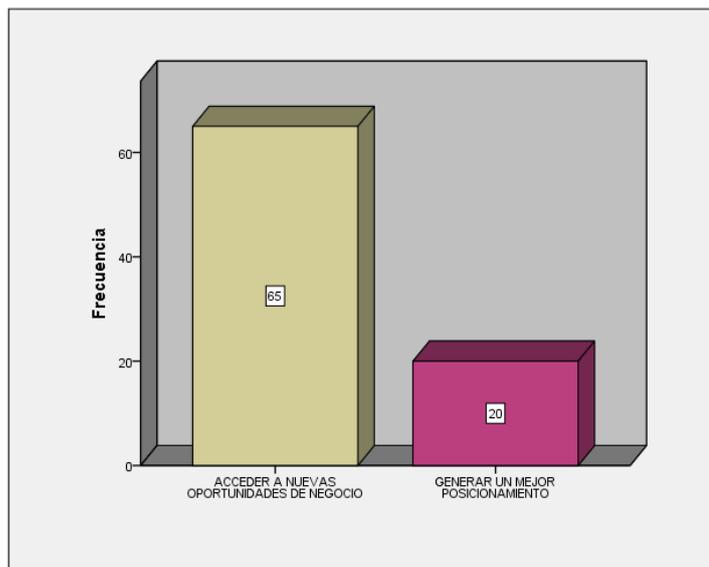
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
ACCEDER A NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	65	76,5	76,5	76,5
GENERAR UN MEJOR POSICIONAMIENTO	20	23,5	23,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 23

Cobertura en el mercado CANFAC



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En el proceso investigativo, el 76.55% manifiesta que mejorar la cobertura le permitirá acceder a nuevas oportunidades de negocio, para el 23.5% es generar un mejor posicionamiento.

De tal manera que la gran mayoría de los encuestados manifiestan que se debe mejorar la cobertura en el mercado para generar nuevas oportunidades de negocio, debido al mercado altamente competitivo en el que se encuentra.

Pregunta N°07

MEJORAR LA COBERTURA EN EL MERCADO

Tabla N° 16

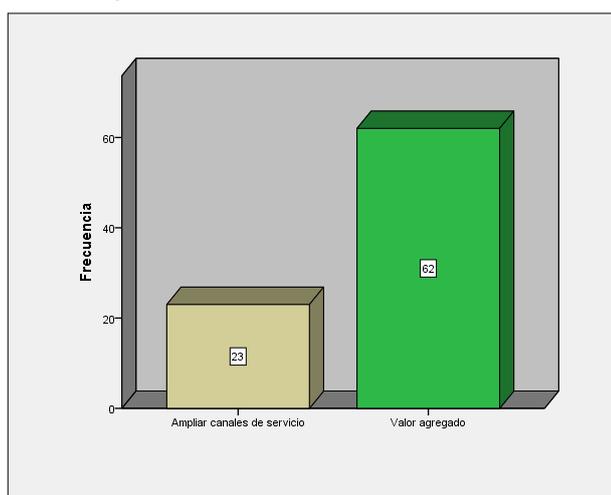
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Ampliar canales de servicio	23	27,1	27,1	27,1
Valor agregado	62	72,9	72,9	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 24

Mejorar la cobertura en el mercado



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el 27.10% de las personas encuestadas, el elemento importante para mejorar la cobertura institucional es ampliar canales de servicio, el 72.9% indican que establecer valor agregado.

Por tanto se evidencia que un alto número de los encuetados, indican que es importante genera valor agregado, ya que ello permitirá acceder a la fidelización en el mercado de los potenciales clientes.

Verificación de la hipótesis

En estadística, la distribución de Pearson, llamada también ji cuadrado o chi cuadrado es una distribución de probabilidad continua con un parámetro que representa los grados de libertad de la variable aleatoria.

Combinación de variables

Pregunta N°01

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NECESIDADES COMERCIALES	14	16,5	16,5	16,5
SISTEMA DE FINANCIACIÓN	71	83,5	83,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Pregunta N°06

COBERTURA EN EL MERACDO CANFAC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ACCEDER A NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	65	76,5	76,5	76,5
GENERAR UN MEJOR POSICIONAMIENTO	20	23,5	23,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Frecuencias observadas

Tabla N° 17

Frecuencias Observada			
Preguntas	SI	SI	Subtotal
	NO	NO	
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	14	71	85
COBERTURA EN EL MERCADO	65	20	85
Total	79	91	170

Modelo Lógico

Ho = - No es el alineamiento estratégico la herramienta empresarial para mejorar la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato

H1= Si es el alineamiento estratégico la herramienta empresarial para mejorar la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1*1$$

$$GL = 1$$

Frecuencias esperadas

Tabla N° 18

FRECUCIAS ESPERADAS								
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	(85	*	79)	170	=	39,50
	/				/			
COBERTURA EN EL MERCADO	(85	*	91)	170	=	45,50
	/				/			

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Tabla de contingencia

Tabla N° 19

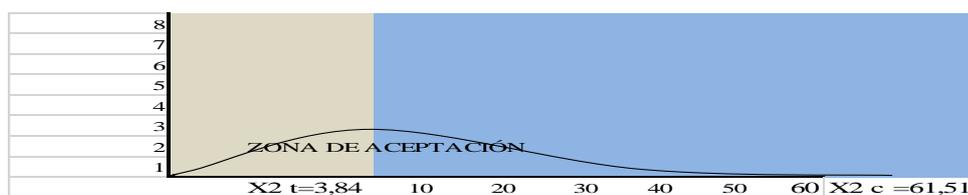
Tabla de Contingencia					
Preguntas	O	E	O - E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
ALINEAMIENTO ESRATÉGICO	14	39,50	-25,50	650,25	16,46
	71	45,50	25,50	650,25	14,29
COBERTURA EN EL MERCADO	65	39,50	25,50	650,25	16,46
	20	45,50	-25,50	650,25	14,29
Total	170	170,00			61,51

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico de verificación

Gráfico N° 25



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Conclusión

El valor de $X^2 t = 3.84 < X^2 c = 61.51$, se acepta la hipótesis alterna que indica, que Si es el alineamiento estratégico la herramienta empresarial para mejorar la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad e Ambato.

Verificador tabular
Tabla N° 20

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40
10	25,2	23,2	20,5	18,3	16	12,5
11	26,8	24,7	21,9	19,7	17,3	13,7
12	28,3	26,2	23,3	21	18,5	14,8
13	29,8	27,7	24,7	22,4	19,8	16

Fuente: Spiegel M.

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1 Conclusiones

- Debido a que no existe un eficiente alineamiento de los recursos institucionales, no se puede colocar una imagen de eficiencia organizacional limitando esto a las oportunidades del entorno y por tanto no se proyecta un perfil de competitividad.
- Se limita la cobertura en el mercado debido a que no se coloca en el medio de forma eficiente los atributos organizacionales, no se promueve los atributos de los servicios que se ofertan generando insatisfacción en los socios.
- No se cuenta con la estructura de un CMI, lo cual limita el desarrollo organizacional afectando el posicionamiento en el entorno, de tal manera que no existe una integración de la información para acceder a un liderazgo organizacional.
- Actualmente no se genera ningún tipo de beneficio al cliente de tal manera que existe apatía frente a la organización y por tanto se evidencia estancamiento empresarial, el cual se evidencia en la mora de las obligaciones financieras y por ende en el estancamiento en el mercado.
- No se ha establecido acciones empresariales para mejorar la cobertura en el mercado generando esto la limitación de acceso a un mejoramiento continuo, no se utilizan las estrategias comerciales acorde a las necesidades organizacionales.

5.2 Recomendaciones

- Se debe generar un alineamiento estratégico en el cual se fortalezca la imagen institucional para la satisfacción de los socios y entonces poder acceder a ventajas competitivas.

- Es importante que la cobertura en el mercado sea maximizada mediante acciones comerciales integrales para fortalecer la imagen institucional.
- La estructura de un CMI permitirá aprovechar cada uno de los recursos institucionales y así cumplir con los objetivos y acceder a una mejor cobertura.
- Alinear los recursos mediante el conocimiento de las necesidades del entorno permitirá acceder a nuevos mercados generando esto una cadena de fidelización en el entorno comercial.
- Para mejorar la cobertura en el mercado es importante que se dé a los socios instrumentos para dinamizar su gestión empresarial, lo cual permitirá colocar a CANFAC como referente de cambio comercial.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Estructura de un cuadro de mando integral para mejorar la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad de Ambato

Institución Ejecutora

Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC)

Beneficiarios

Los beneficiarios de la propuesta serán los socios de la Cámara ya que se proyectara una imagen de competitividad, de tal manera que se generará integración para cumplir con los objetivos propuestos aisa ceder a ventajas competitivas mediante el alineamiento de cada uno de los recursos organizacionales, lo cual promoverá desarrollo organizacional.

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: FICOA (Rodrigo Pachano y Montalvo Edificio Plaza Ficoa).

Tiempo de ejecución: La propuesta estará determinada para su desarrollo durante el segundo semestre del año 2015.

Equipo Responsable

La responsabilidad para generar el cambio estratégico está determinado por el trabajo en equipo que se efectuara en la directiva de la cámara y cada uno de los socios.

Costo: el costo de la propuesta será de \$5500.

6.2 Antecedentes de la propuesta

Se determina que no existe en la institución ningún modelo de cambio, orientado desde un cuadro de mando integral, lo cual limita el logro de los objetivos y por ende no se genera un mejor posicionamiento de la imagen organizacional en el entorno, lo cual afecta al desarrollo en el entorno productivo ya que no se accede a nuevas oportunidades de negociación.

6.3 Justificación

La presente propuesta es importante porque se pretende generar un alineamiento de recursos desde la base estructural de un cuadro de mando integral el cual desarrolle los recursos organizacionales y genere una administración participativa y estratégica y así poder generar mayor cobertura en el mercado.

El interés está sustentado en el establecimiento de una sinergia empresarial, en el cual la información y su eficiente transmisión a cada una de las áreas permitirán generar una diferenciación y por ende se pueda hacer frente al nuevo entorno competitivo.

De tal manera que se pretende generar con la propuesta un modelo de trabajo administrativo altamente participativo, en el cual cada una de las áreas de la institución provea de información justo a tiempo y las decisiones se encaminen a generar un sistema de gestión proactiva.

Es novedosa por cuanto se establecerá una visión estratégica a la dirección organizacional, lo cual permitirá crear compromiso y participación de cada uno de los miembros de CANFAC, de tal manera que se podrá aprovechar los recursos y cumplir metas.

6.4 Objetivos

Objetivo general

Estructurar un cuadro de mando integral para mejorar la cobertura en el mercado de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) en la ciudad de Ambato

Objetivos específicos

- Establecer un análisis de la situación actual de CANFAC en el entorno productivo y poder acceder a un cambio organizacional.
- Determinar la estructura del cuadro de mando integral para la potencialización de los recursos de la institución.
- Determinar las estrategias de comercialización para acceder a una mejor cobertura en el mercado.

6.5 Análisis de factibilidad

La presente propuesta es factible porque existe una apertura al cambio, lo cual permitirá generar la sinergia institucional y así fomentar compromiso y trabajo en equipo con un mismo fin, el crecimiento en el entorno y la proyección de una mejor imagen en los socios y al sector productivo de la localidad y de la región.

En tanto que la factibilidad organizacional está encaminada en el direccionamiento de los recursos hacia la optimización del perfil institucional en

los socios y en el sector, lo cual permitirá generar una vinculación y una participación activa en el mercado.

Para generar una factibilidad financiera equilibrada se determina la necesidad de generar un presupuesto financiero que asigne equilibradamente los recursos financieros hacia la estructura del cuadro de mando integral.

6.6 Fundamentación

El cuadro de mando integral

Indica (Kaplan, Robert, 2007). “Es el elemento para medir el desempeño corporativo para enlazar la visión, misión y la estrategia medidas de desempeño”.

La perspectiva financiera

Según (Kaplan, Robert, 2007). “Los objetivos financieros sirven de orientación para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando, estas medidas forman parte de las relaciones empresariales en el área financiera”.

La perspectiva del cliente

Según (Kaplan, Robert, 2007). “Identifican los segmentos de cliente y de mercado para competir se equipara los indicadores clave de éxito sobre los clientes para obtener satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.”

La perspectiva del proceso interno

Dice (Kaplan, Robert, 2007). “Permite generar una secuencia de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos.”

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para (Kaplan, Robert, 2007). Se desarrolla objetivos para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización e identifican los puntos en que la distribución ha de ser excelente.

6.7 Modelo operativo

Gráfico N° 26



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

PLAN DE ACCION

Estrategias	Objetivos	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Costo	Indicador
Análisis situacional	Conocer el comportamiento de la industria en el mercado	Análisis micro Análisis macro	3 meses	Humanos Materiales	Presidente Directora Ejecutiva	1200	Informe de resultados actuales
Estructura del cuadro de mando integral	Diseñar el cuadro de mando integral para alinear recursos institucionales	Estructura de la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje	6 meses	Humanos Materiales Tecnológico	Presidente Directora Ejecutiva Socios	3100	Mejoramiento de gestión financiera Eficiencia y eficacia operativa
Cobertura en el mercado	Mejorar el comportamiento de CANFAC en al percepción del usuario.	Desarrollo de estrategias de comercialización	3 meses	Humanos Materiales Tecnológico	Presidente Directora Ejecutiva	1200	Incremento de socios

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Cuadro de Mando Integral

introducir datos		1- PÉRDIDAS Y GANANCIAS											
		ÍNDICE	DATOS PyG	DATOS BALANCES	PRESUPUESTO	año ANTERIOR							
1 Datos reales PÉRDIDAS y GANANCIAS y configuración													
1	Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.1	Venta Bruta	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46	2.015,46
1.2	Menos venta												
a	VENTA NETA Total	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015
1.3	Otros ingresos												
1.4	Subvenciones												
b	Total INGRESOS netos	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015
1.5	Variación de existencias												
c	VALOR INGRESOS	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015
2	Costes de venta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2.1	Aprovisionamientos												
2.2	Gastos producción	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42	1.098,42
2.3	Gastos distribución												
	Total COSTES de VENTA	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098
d	MARGEN BRUTO	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917
3	Ventas y marketing	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3.1	Gastos de personal	518,44	518,44	518,44	518,44	518,44	518,44	518,44	518,44	518,44	518,44	518,44	518,44
3.2	Gastos ventas/mk												
3.3	Publicidad y RRPP												
	Gastos Ventas y Marketing	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518
4	Gastos generales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
4.1	Gastos de personal												
4.2	Servicios exteriores												
4.3	Tributos												
4.4	Pérdidas y variación prov.												
4.5	Otros gastos de gestión												
	Gastos generales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

e	E.B.I.T.D.A.	399											
5	Amortiz. y otros	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5.1	Amortizaciones												
5.2	Otros												
	Amortizaciones y otros	0											
f	RESULTADO Explotación	399											
6	Oper. financieras	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
6.1	Ingresos financieros												
6.2	Gastos financieros												
6.3	Otros ajustes												
g	RESULTADO Financiero	0											
h	RESULTADO Antes Impuestos	399											
7	Impuestos sociedades												
i	RESULTADO NETO	399											

2		PYG - PRESUPUESTO ANUAL											
1	Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.1	Venta Bruta												
1.2	Menos venta												
a	VENTA NETA Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3	Otros ingresos	958,06	958,06	958,06	958,06	958,06	958,06	958,06	958,06	958,06	958,06	958,06	958,06
1.4	Subvenciones												
b	Total INGRESOS netos	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958
1.5	Variación de existencias												
c	VALOR INGRESOS	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958
2	Costes de venta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2.1	Aprovisionamientos												
2.2	Gastos producción												
2.3	Gastos distribución												
	Total COSTES de VENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d	MARGEN BRUTO	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958
3	Ventas y marketing	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3.1	Gastos de personal												
3.2	Gastos ventas/mk												
3.3	Publicidad y RRPP												
	Gastos Ventas y Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Gastos generales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
4.1	Gastos de personal												
4.2	Servicios exteriores	40,65	40,65	40,65	40,65	40,65	40,65	40,65	40,65	40,65	40,65	40,65	40,65
4.3	Tributos												
4.4	Pérdidas y variación prov.												
4.5	Otros gastos de gestión												
	Gastos generales	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

e	E.B.I.T.D.A.	917											
5	Amortiz. y otros	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5.1	Amortizaciones												
5.2	Otros												
	Amortizaciones y otros	0											
f	RESULTADO Explotación	917											
6	Oper. financieras	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
6.1	Ingresos financieros												
6.2	Gastos financieros												
6.3	Otros ajustes												
g	RESULTADO Financiero	0											
h	RESULTADO Antes Impuestos	917											
7	Impuestos sociedades												
i	RESULTADO NETO	917											

3**PYG - EJERCICIO ANTERIOR**

1	Ingresos	Total
1.1	Venta Bruta	14.585,58
1.2	Menos venta	
a	VENTA NETA Total	14.586
1.3	Otros ingresos	
1.4	Subvenciones	
b	Total INGRESOS netos	14.586
1.5	Variación de existencias	
c	VALOR INGRESOS	14.586
2	Costes de venta	Total
2.1	Aprovisionamientos	13.085,85
2.2	Gastos producción	
2.3	Gastos distribución	
	Total COSTES de VENTA	13.086
d	MARGEN BRUTO	1.500
3	Ventas y marketing	Total
3.1	Gastos de personal	
3.2	Gastos ventas/mk	0,00
3.3	Publicidad y RRPP	
	Gastos Ventas y Marketing	0
4	Gastos generales	Total
4.1	Gastos de personal	6.032,20
4.2	Servicios exteriores	487,88
4.3	Tributos	
4.4	Pérdidas y variación prov.	
4.5	Otros gastos de gestión	6.565,07
	Gastos generales	13.085
e	E.B.I.T.D.A.	-11.585
5	Amortiz. y otros	Total
5.1	Amortizaciones	
5.2	Otros	
	Amortizaciones y otros	0
f	RESULTADO Explotación	-11.585
6	Oper. financieras	Total
6.1	Ingresos financieros	14.585,58
6.2	Gastos financieros	201,67
6.3	Otros ajustes	201,43
g	RESULTADO Financiero	14.585
h	RESULTADO Antes Imp.	3.000
7	Impuestos sociedades	
i	RESULTADO NETO	3.000

4

Datos reales BALANCES y configuración

	2013 Ej. Anterior	2014 1er. TRIM	2014 2º TRIM	2014 3er. TRIM	2014 4º TRIM
A- ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Inmovilizado intangible.					
II. Inmovilizado material.					
III. Inversiones inmobiliarias.					
IV. Inversiones en el grupo L.P.					
V. Inversiones financieras a largo plazo.					
VI. Activos por impuesto diferido.					
	Ej. Anterior	1er. TRIM	2º TRIM	3er. TRIM	4º TRIM
B - ACTIVO CORRIENTE	47.192,57	6.046,39	6.046,39	6.046,39	6.046,39
I. Activos n.c. mantenidos para la venta.					
II. Existencias.					
III. Deudores comerciales y otros a cobrar.	13.758,03				
IV. Inversiones en el grupo C.P.					
V. Inversiones financieras a corto plazo.					
VI. Periodificaciones a corto plazo.					
VII. Efectivo y otros activos líquidos	33.434,54	6.046,39	6.046,39	6.046,39	6.046,39
TOTAL ACTIVO	47.192,57	6.046,39	6.046,39	6.046,39	6.046,39
	Ej. Anterior	1er. TRIM	2º TRIM	3er. TRIM	4º TRIM
A) PATRIMONIO NETO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-1) Fondos propios.					
A-2) Ajustes por cambios de valor.					
A-3) Subvenciones, donaciones y legados.					
	Ej. Anterior	1er. TRIM	2º TRIM	3er. TRIM	4º TRIM
B) PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Provisiones a largo plazo.					
II. Deudas a largo plazo.					
III. Deudas con el grupo L.P.					
IV. Pasivos por impuesto diferido.					
V. Periodificaciones a largo plazo.					
	Ej. Anterior	1er. TRIM	2º TRIM	3er. TRIM	4º TRIM
C) PASIVO CORRIENTE	47.192,57	6.046,39	6.046,39	6.046,39	6.046,39
I. Pasivos vinculados					
II. Provisiones a corto plazo.	24.521,36	5.706,97	5.706,97	5.706,97	5.706,97
III. Deudas a corto plazo (ef).	22.671,21	339,42	339,42	339,42	339,42
IV. Deudas con el grupo C.P.					
V. Acreedores comerciales y otros a pagar.					
VI. Periodificaciones a corto plazo.					
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	47.192,57	6.046,39	6.046,39	6.046,39	6.046,39

cuadro de mando. express		MI Empresa S.L. Datos del 1er. TRIM			importante
1		perspectiva financiera			
objetivos	indicadores	objetivo	ACTUAL	anterior	período
1	Mejorar la rentabilidad	R.O.A. - Return on Assets	0,20	-0,25	1er. TRIM
		R.O.E. - Return on Equity			
2		% Beneficio Neto	0,20	-0,79	
		% Margen Bruto	0,46	0,10	
3		% EBITDA	0,20	-0,79	
		% EBIT - Explotación	0,20	-0,79	
4		Ratio de Liquidez (general)	1,00	1,00	
		Ratio de Tesorería	1,00	1,00	
5		Ratio de Disponibilidad	1,00	0,71	

cuadro de mando. express		MI Empresa S.L. Datos del 1er. TRIM			importante
2		perspectiva del cliente			
objetivos	indicadores	objetivo	ACTUAL	anterior	período
1	Incrementar número clientes	% Clientes perdidos		0,09	1er. TRIM
		% Crecimiento CLIENTES		0,57	
2		% Cuota de mercado			
		% Retención clientes	1,00	0,91	
3		% Devoluciones			
		% Redamaciones resueltas	0,44	0,67	
4		% Redamaciones	2,25		
		% Publicidad			
5		% Ventas y Marketing	0,39		

cuadro de mando. express		MI Empresa S.L. Datos del 1er. TRIM			importante	
3 perspectiva de los procesos internos						
objetivos		indicadores	objetivo	ACTUAL	anterior	período
1	Acortar el tiempo de producción	Tiempo suministro proveedor				1er. TRIM
		Tiempo entrega cliente		40,00	480,00	
2		% Defectuosos / Fallos			0,07	
		% Redamaciones		2,25		

cuadro de mando. express		MI Empresa S.L. Datos del 1er. TRIM			importante	
4 perspectiva del aprendizaje y la innovación						
objetivos		indicadores	objetivo	ACTUAL	anterior	período
1		Índice de motivación		3,00		1er. TRIM
		Sugerencias por empleado		4,50		
2		% Sugerencias aplicadas		0,67		
		% Personas con variable		0,50		
3		% Empleados formados		1,50	1,50	
		% Nuevos productos		0,60		
4		% Personal i+D		4,50	0,50	

I ETAPA

ANALISIS DEL ENTORNO MACRO

Ambiente socio político

La producción de carrocerías es uno de los pilares en la economía de Tungurahua. Sin embargo, en el 2012 se vio afectada por la importación de buses terminados provenientes de China y Brasil. El presidente de la Asociación de Carroceros, Luis Jácome, asegura que ese año el Gobierno autorizó la importación de 600 unidades, pero llegaron 25 000 y eso perjudicó a los fabricantes nacionales. En Tungurahua funcionan unos 20 talleres grandes y otros 25 entre medianos y pequeños. Allí se da empleo a cerca de 2 500 personas. La producción provincial cubre el 65% del mercado nacional. La última novedad en la tradición automotriz de Ambato es una nueva ensambladora de autos. Se denomina Ciudad del Auto (Ciauto) y tiene capacidad para ensamblar un carro por hora. Su construcción requirió de una inversión de un total de USD 25 millones con proyección a alrededor de USD 50 millones en los próximos cinco años. Allí se produce el automóvil Haval H5 y la camioneta Wingle de la empresa Great Wall de China que tiene motor Mitsubishi. Sin embargo, en Tungurahua también hay empresas de tradición en la fabricación de carrocerías como Varma. El presidente del Directorio de esta compañía familiar, Juan Pablo Vargas, señala que “están en el mercado desde 1963”. Luego surgieron otras empresas carroceras como Picoso, Ibimco, Cepeda, IMCE, Serman, IMPA y Ecuabuss. Santiago Vargas, gerente de Varma, asegura que la empresa está en capacidad de producir un bus por día. Tienen 120 personas. Sin embargo, en el último trimestre del año pasado este sector fue afectado por las importaciones. Esa situación les obligó a participar en un mercado diferente. Concursaron mediante el Portal de Compras Públicas para la dotación de 50 Unidades de Policía Comunitaria Móviles ordenadas por el Ministerio del Interior. Se trata de un furgón que está dotado de cámaras de seguridad, escritorio para receptor denuncias, radiotransmisores, una cocina, una cama, entre otros servicios que permiten su funcionamiento independiente durante

tres días. El plazo termina en marzo y todo está encaminado para cumplir con ese contrato. Vargas cuenta que esta actividad dará trabajo a unas 500 personas. Pero Varma no ha dejado de fabricar carrocerías. También ensamblan buses para transporte de pasajeros de una línea aérea que trasladará a su personal desde Quito hasta el nuevo aeropuerto internacional en Tababela. Otro proyecto que tiene buenas perspectivas es el de la construcción de los buses de cama baja. Esta es una iniciativa de la campaña Manuela Espejo, que lleva adelante el vicepresidente de la República, Lenín Moreno. Son unidades de transporte que poseen una plataforma en la parte inferior de la puerta de ingreso que llega al nivel de la acera. El objetivo es dar facilidades a las personas que tienen algún problema de movilidad. Este mecanismo tendrá un costo de USD 140 000. Pese a las dificultades, el sector carrocerero no ha dejado de prepararse para cumplir las exigencias de fabricación en el país. Lo hace a través de la agenda de competitividad que elaboró la Prefectura de Tungurahua. Este proceso es parte del nuevo modelo de gestión del Gobierno de la provincia. Mientras el técnico Roberth Ríos anunció la implementación del Centro de Fomento Productivo de Sector Carrocero. Está en plena construcción en el barrio Ingahurco, al sur de Ambato. Consiste en la creación de 15 laboratorios de prueba. Estos servirán para que el empresario o artesano haga análisis desde el diseño del automotor hasta el producto terminado. Incluye pruebas de volcamiento, emisiones de gas, etc. “Queremos que el bus cumpla con las normas técnicas exigidas en el país”, para impulsar la exportación.

La Unión Europea, se encuentra sumamente interesada en la propuesta arancelaria realizada por Ecuador, sin embargo se debe tomar en cuenta que la industria automotriz europea debe realizar una inversión substancial, por lo tanto una reducción del riesgo, que permita incentivar de manera exitosa a la industria automotriz europea es algo de vital importancia dado que por el momento varias las economías del viejo continente se encuentran en un periodo de crisis y no se pueden dar el lujo de correr riesgos altos por mercados tan reducidos como el ecuatoriano.

Como principal preocupación por parte de la Unión Europea se encuentra el mercado automotriz ecuatoriano, ya que la participación de la Industria Europea es muy reducida, tomando en cuenta que apenas el 20% de las importaciones totales de Ecuador le corresponden a la Unión Europea, podemos interpretar que la participación reducida en el mercado ecuatoriano es algo generalizado y no específico al mercado automotriz.

Esto genera la siguiente preocupación; entendemos que uno de los principales factores que influyen a la escasa participación en el mercado ecuatoriano, son los altos costos de transporte que se reflejan en los precios altos, por lo tanto la implementación de plantas industriales destinadas a la producción automotriz es algo que ha sido considerado ampliamente, ya que consideramos que de esta forma ambas partes podrían salir beneficiadas, sin embargo la escasa participación de la Unión Europea en los mercados ecuatorianos provoca inseguridad en nuestros inversores cuando hablamos de emprender proyectos tan ambiciosos.

La importancia del sector automotor en el desarrollo del país es reconocida por su influencia en varios entornos. El sector genera una importante contribución a la economía del país en aranceles, impuestos y generación de empleo. La industria automotriz ecuatoriana inicia el ensamblaje de vehículos en 1973, con una producción de 144 unidades. A partir de 1988, la producción sobrepasó los 12.000 automóviles, observándose una reducción en 1999, debido a la crisis política-económica-social, alcanzando las 9.764 unidades. A partir del 2000, las variaciones en la producción han experimentado una tendencia creciente, en promedio entre 2000 y 2012 el aumento de la producción ha sido de 16% anual. El año de mayor producción en ese período fue 2013, con 81.398 unidades; y la producción nacional cubrió el 46% (56.395 unidades) del consumo local.

Ambiente económico

El Cambio de la Matriz Productiva, liderada por el Ministerio de Industrias, contempla la transformación de los procesos de manufactura, a toda escala, para

alcanzar la producción ambientalmente responsable con el planeta. Para cumplir e impulsar dicha línea estratégica, el MIPRO trabaja con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) para implementar los acuerdos del Protocolo de Montreal relativo a eliminación de las sustancias que agotan la Capa de Ozono.

La Resolución 30 del Consejo de Comercio Exterior (Comex), determinada en enero del 2012, fijó un arancel del 10% y 18% a los CKD (Vehículo totalmente desarmado, para ensamble/Car Completely Knockdown) destinados a automóviles ensamblados en el país; y del 5%, 7% y 9% a los que se utilizarán en camionetas. La variación depende del porcentaje de material originario del Ecuador con el que se fabrique cada automotor. “Para la aplicación de este mecanismo se tomó como principal criterio la necesidad de lograr una mayor incorporación de componente nacional, es decir la utilización de partes y piezas nacionales que permita un crecimiento del sector autopartista en el país”, mencionó el viceministro de Industrias, Juan Francisco Ballén. La producción nacional de vehículos registró un descenso del 18% el año pasado, en el que las unidades construidas en Ecuador alcanzaron 44.228 en el mercado local y 7.337 en exportaciones, cifras que, según lo proyectado, se reducirán a 40.103 y 2.338, respectivamente, en 2013, esto según (Telegrafo, 2014)

En el país en el sector automotor, que desde el 2011 cumple regulaciones que limitan la importación de autos vía cupos y aranceles, la normativa 116 del Comité de Comercio Exterior (Comex), que implica una restricción indirecta de importaciones al exigir ‘certificados de reconocimiento INEN I’ a productos incluidos en 308 subpartidas de sectores como la producción de alimentos, automotriz, cosméticos, juguetes, textil, etc. Por el cual se está demorando el ingreso de repuestos como compresores para aires acondicionados, mangueras para radiadores y lubricantes, según Jaime Cucalón, presidente de la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA).

Ambiente cultural

Si se fabrican 1 000 automóviles al año, Japón ofrece fabricar 1 200 el año entrante. Si se tiene el 5% de error en la primera producción, los nipones intentan reducirlos a 0% en la siguiente. El objetivo: brindar calidad total al cliente y justo a tiempo. Es parte de la filosofía de los japoneses, hoy golpeados por las consecuencias del devastador terremoto y posterior tsunami del pasado 11 de marzo. Naohito Watanabe, consejero de la Embajada de Japón en Quito, indica que su nación se preocupa de aspectos sociales como la actitud ante la naturaleza, la religión, el positivismo ante la vida y sobre todo la educación, que juega un papel primordial en el desarrollo de los valores humanos, impregnados en la vida de la familia, en las aldeas y en las empresas. “Cuando el espíritu de mejora, mediante la educación y el ejemplo, se contagia a todos los integrantes de la organización, todos trabajan juntos para preocuparse en el proceso, más no en los resultados” señaló Watanabe.

Ambiente tecnológico

Las restricciones a las importaciones de vehículos y sus partes han hecho que la industria automotriz se enfrente a un escenario nuevo y se vea obligada a repensar el negocio para mantenerse fuerte mientras llega la estabilidad. La Resolución 66 del Comité de Comercio Exterior (Comex), emitida el pasado 15 de junio del 2014, se estableció la restricción cuantitativa anual de importación para vehículos, clasificados en 16 subpartidas. La prohibición se fijó por un total de \$ 496 millones y se ha estimado que los precios por unidad se podrían elevar hasta en 4% más. Entre enero y junio de este año, la AEA reportó ventas de 61.498 unidades, en comparación con las 70.409 vendidas en el mismo período en 2011, lo que representó una caída de 12,65%, información recolectada desde (Gestión, Internet)

La oferta de vehículos importados y fabricados en el país se abrió con el arranque del 2014. Esto debido a la entrada en vigencia de los cupos de este año para el ingreso de automóviles extranjeros y CKD o partes para el ensamblaje local. De esta manera, los usuarios pueden nuevamente encontrar variedad en el mercado, luego de que determinados modelos se agotaran las últimas semanas del año pasado como resultado de la restricción de importaciones por cupos. No obstante la nueva oferta, aún persisten modelos puntuales por los que el cliente debe esperar un mes o sobre los que tiene que hacer una reserva al ser de una gama más alta. Este Diario hizo un recorrido por siete concesionarios de las marcas Chevrolet, Kia, Nissan, Renault y Hyundai en Quito. En seis de ellos, la mayoría de modelos 2014 estaban disponibles y su entrega demoraba entre 8 y 10 días debido a los trámites de matriculación. Sin embargo, vendedores de Hyundai indicaron que para modelos como Accent y Elantra el cliente debía esperar la entrega de su vehículo hasta el 15 de febrero del 2014 por los cupos. Asimismo, otro modelo sujeto a pedido y a una espera de 30 días es el Sportage R de Kía. En la marca Nissan también indicaron que hubo modelos que no pudieron ser entregados en el 2013 por el tema de cupos pero que se abrieron para este año. Mientras que en Chevrolet hay entrega inmediata en casi todos los modelos ensamblados en el país. Sin embargo, usuarios indicaron que a finales del año pasado hubo falta de oferta de modelos importados de esa marca, (Comercio, 2013).

Análisis del entorno micro

FORTALEZAS

- Experiencia en fabricación de carrocerías en la región sierra
- Calidad de la manufactura, sistemas de fabricación flexible
- Incremento de la capacidad instalada, debido a las inversiones en la industria
- Mano de obra calificada con experiencia en el sector

DEBILIDADES

- No existe una identificación y expansión interna como parte del crecimiento de la industria carrocera.
- No existe la innovación publicitaria por medio de las nuevas tecnologías como el manejo de una página web.
- Se limita el desarrollo empresarial a partir de nuevos modelos de gestión organizacional.
- La escasa integración y la falta de eficientes sistemas de comunicación interna limitan el acceso a nuevas negociaciones.

OPORTUNIDADES

- Atracción de nuevas inversiones en manufactura y proyectos de ingeniería con esquemas de incentivos competitivos.
- El crecimiento de la población generar un incremento en el sector carrocerero por la demanda de transporte.
- El cumplimiento con la legislación en el sector permite la ampliación de servicios y de los productos carroceros.
- Acceso a innovación tecnológica para promover calidad de los productos de los socios.

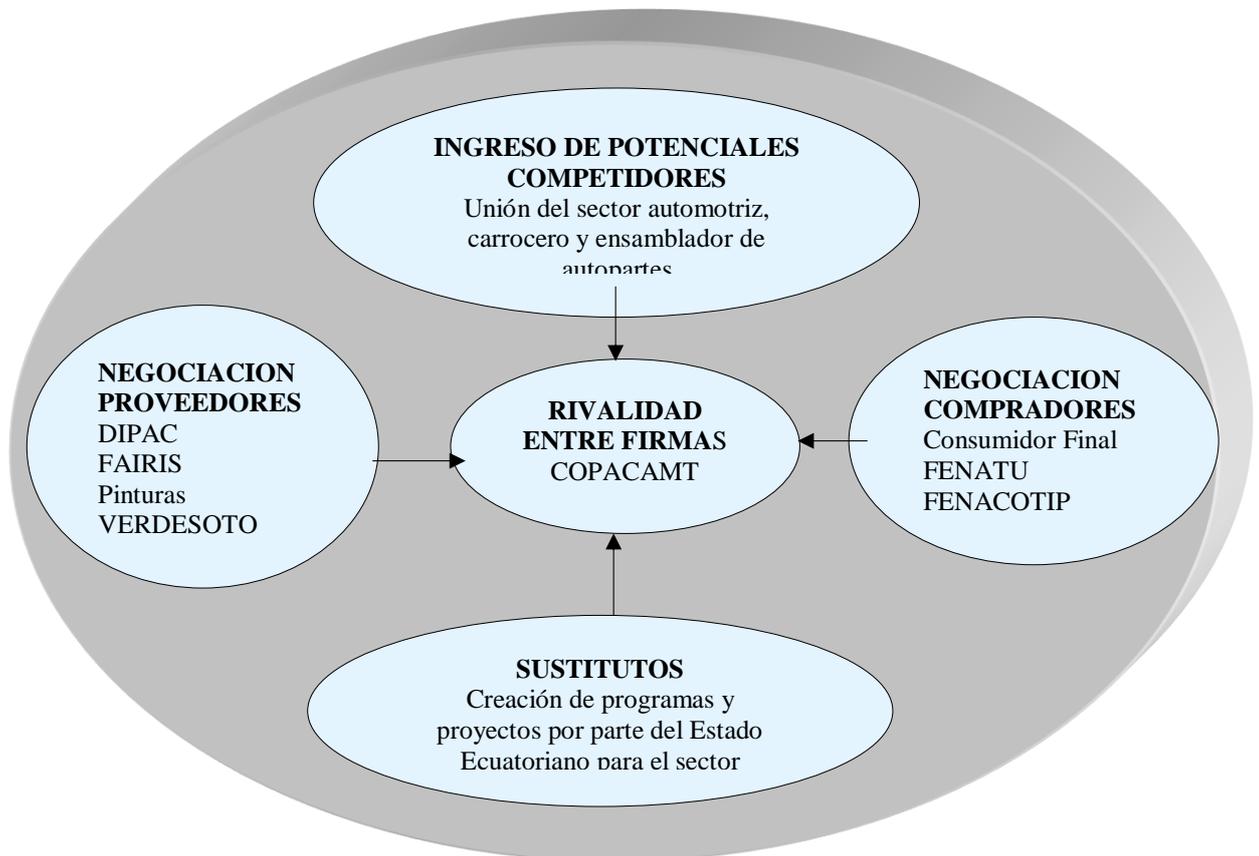
AMENAZAS

- Pérdida de mercado interno por amparos y suspensiones temporales aplicable a la importación definitiva de buses usados.
- Incremento en los costos para el cumplimiento de nuevos estándares ambientales
- Cambio de preferencias del consumidor por la inseguridad.
- Pérdida de nuevas inversiones en manufactura e Ingeniería (expansiones, nuevas plantas y centros de ingeniería) por falta de incentivos competitivos con reglas ciertas.

De tal manera que en el contexto de este análisis se determina las siguientes líneas de acción:

- Actualizar el diagnóstico y la agenda orientada a atender la problemática de la importación de buses usados; tales como Identificación de actores y definición de acciones de corto, mediano y largo plazo.
- Integrar inventario de la infraestructura utilizada y disponible para el traslado de vehículos y autopartes, así como de condiciones de seguridad; y mapeo de las necesidades futuras de la industria, comparado con los planes de desarrollo
- Elaborar el inventario de capacidades de la industria (terminal y autopartes), academia y centros de investigación: infraestructura (laboratorios y equipo), capital humano y experiencia.
- Desarrollar el “Sistema de Análisis de Mercados” que permita identificar oportunidades de exportación.

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Empresa
Gráfico N° 2



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: la autora

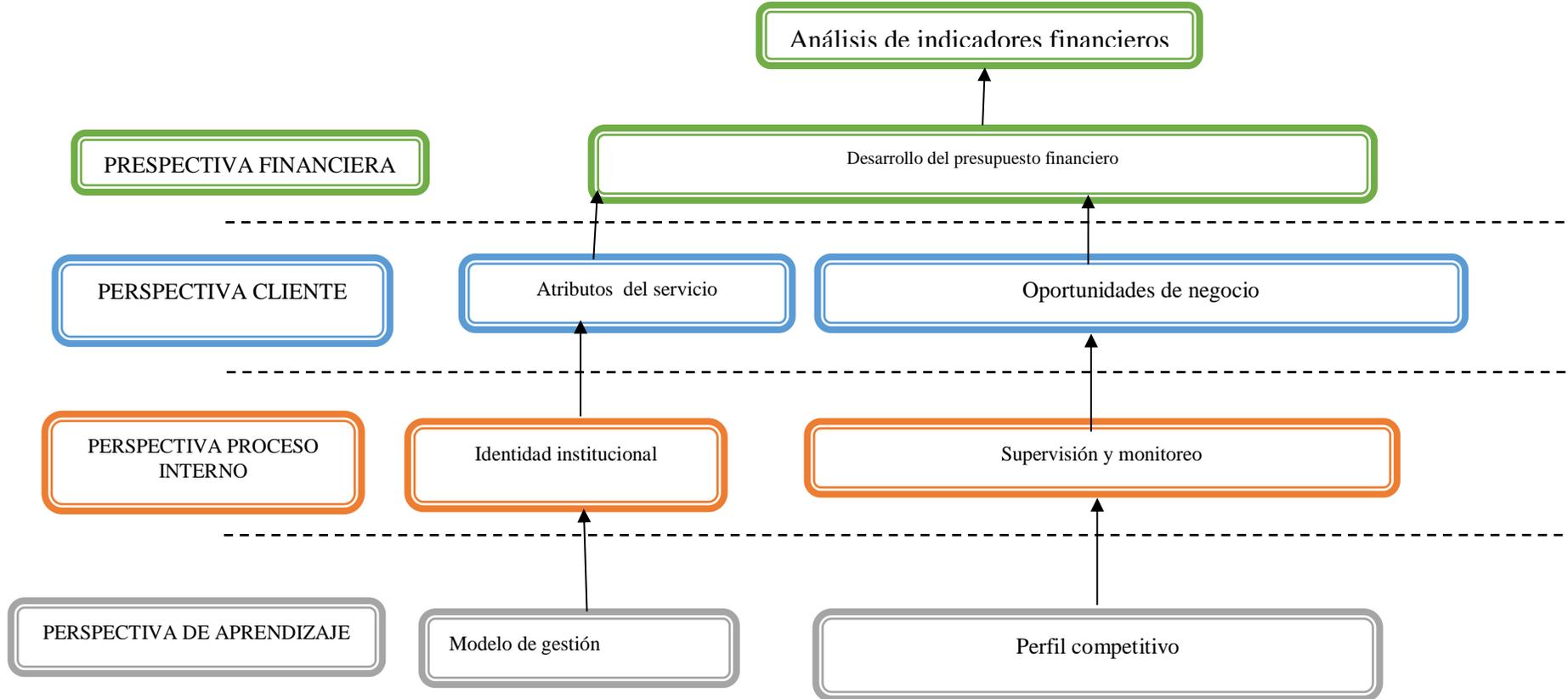
- **Competidores Potenciales.** En el momento no generan un trabajo operativo en el entorno, pero se puede establecer una unión del sector automotriz, carrocerero, ensamblador y autopartes para colocar los servicios de atención al socio con la finalidad de generar una mejor gestión organizacional. Estas empresas pueden ser: BUSCAR (carrocería establecida en Guayaquil), ensambladora (CIAUTO de la ciudad de Ambato), y autopartes (CEPOLFI, fabricante y distribuidor de asientos) y el sector automotriz (VIHAL MOTORS) con el servicio de mantenimiento de carrocerías, lo cual permitirá establecer una sinergia empresarial para atender a los socios del sector.
- **Rivalidad de la Competencia.-** Cooperativa Artesanal de Carrocería de Tungurahua (COPACAMT), el cual se convierte en la rivalidad, ya que se

encuentra al mismo nivel organizacional, presentando servicios al socio con las mismas características de CANFAC que se encuentran ubicados en la ciudad de Ambato.

- **Poder Negociador de Proveedores.-** se debe generar una relación de confiabilidad con el proveedor, lo que permite la cobertura permanente de los productos en el mercado fortaleciendo el nivel de producción, en este contexto se encuentra FAIRIS como proveedor de vidrio, DIPAC, quien provee de las planchas de aluminio, Pinturas VERDESOTO, quien provee de pintura a los socios.
- **Poder Negociador de Compradores.-** la formalización de un sistema de comunicación abierta permitirá la fluidez de información, lo que generara una negociación sólida en el mercado con los clientes de tal manera que para el Consumidor Final tenga fácil acceso a la adquisición del producto (carrocerías), así como también a la Federación Nacional de Transportistas Urbanos (FENATU), quien se convierte en un alto demandante de los productos, también se encuentra Federación Nacional de Cooperativas De Transporte Público de Pasajeros (FENACOTIP) como potenciales clientes.
- **Productos Sustitutos.-** uno de los factores de riesgo que la asociación enfrenta es la eliminación de asociaciones privadas y la creación y atención estatal mediante programas y proyectos a partir del cambio de matriz productiva en el sector carrocerero.

ETAPA II
Gráfico N° 28

ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

PRESPECTIVA FINANCIERA

El proceso consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las decisiones operacionales y no operacionales, realizadas durante un periodo y al financiamiento de las mismas para verificar el cumplimiento de metas y objetivos en la organización, para lo cual se presenta los siguientes balances, de los mismos se efectúa con la presentación de los estados financieros, de los cuales se hace el análisis:

 CANFAC		CAMARA NACIONAL DE FABRICANTES DE CARROCERIAS CANFAC				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013						
1	ACTIVO					47.192,57
1.1.	CORRIENTE				46.965,71	
1.1.1.	DISPONIBLE			657,68		
1.1.1.01.	CAJA		200,00			
1.1.1.01.003	Caja Chica	200,00				
1.1.1.02.	BANCOS		457,68			
1.1.1.02.001	Banco Pichincha	6,77				
1.1.1.02.004	Coop. Camara de comercio de Aml	450,91				
1.1.2.	EXIGIBLES			13808,03		
1.1.2.01.	CLIENTES CANFAC		50,00			
1.1.2.01.002	Clientes	50,00				
1.1.2.06.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		13758,03			
1.1.2.06.001	Cuentas por Cobrar Socios	13.903,77				
1.1.2.06.002	Ctas por Cob, Soc, Estrat	80,00				
1.1.2.06.004	Otras Cuentas por Cobrar	-				
1.1.2.06.005	Provi,Ctas, Cobrar Socios	(225,74)				
1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS			32500,00		
1.1.4.01.	PAGO ANTICIPADO PROVEEDOR		32500,00			
1.1.4.01.001	Anticipo Proveedores	32.500,00				
1.1.4.01.005	Otros Anticipos	-				
1.1.4.02.	PAGO ANTICIPADO IMPUESTOS					
1.1.4.02.004	Credito Tributario IVA					
1.1.4.02.005	Credito Tribut,Impu,Renta	-				
1.1.4.02.006	Credito Trib,Imp,Rent,Ren					
1.2.	ACTIVOS FIJOS				226,86	
1.2.2.	DEPRECIABLES			124,08		
1.2.2.02.	MUEBLES Y ENSERES			124,08		
1.2.2.02.001	Muebles y Enseres	261,08				
1.2.2.02.002	(-)Depre,Acu,Meuble y Ens	(137,00)				
1.2.2.03.	EQUIPO DE OFICINA			102,78		
1.2.2.03.001	Equipo de Oficina	251,00				
1.2.2.03.002	(-)Depre,Acun,Equi,Oficin	(148,22)				
1.2.2.04.	EQUIPO DE COMPUTO			0,00		
1.2.2.04.001	Equipo de Computo	1.058,78				
1.2.2.04.002	(-)Depre,Acum,Equi,Comput	(1.058,78)				
2	PASIVOS					-22671,21
2.1.	CORRIENTE				-1357,50	
2.1.1.	PROVEEDORES			-1357,50		
2.1.1.01.	PROVEEDORES ECUADOR		-1357,50			
2.1.1.01.001	Proveedores Ecuador	(1.357,50)				
2.1.3.	CUENTAS POR PAGAR			-21313,71		
2.1.3.01.	IMPUESTOS POR PAGAR		-0,22			
2.1.3.01.004	30%Retencion IVA por Paga	-				
2.1.3.01.006	100%Retenci,IVA por Pagar	-				
2.1.3.01.303	Honorarios Profesionales 10%	-				
2.1.3.01.322	Seguros y Reaseguros	-				
2.1.3.01.340	Otras Retenc,Aplicables1%	(0,22)				
2.1.3.01.341	Otras Retene,Aplicables2%	-				
2.1.3.02.	OBLIGACIONES CON EL IESS		-69,46			
2.1.3.02.001	Aporte Personal por Pagar	(30,21)				
2.1.3.02.002	Aporte Patronal por Pagar	(39,25)				
2.1.3.03.	PROVISIONES SOCIALES		-224,03			
2.1.3.03.001	XIII Sueldo por Pagar	(26,92)				
2.1.3.03.002	XIV Sueldo por Pagar	(132,50)				
2.1.3.03.003	Vacaciones por Pagar	(64,61)				
2.1.3.04.	CUENTAS POR PAGAR SOCIOS		-21020,00			
2.1.3.04.001	Cuenta por Pagar Socios	(21.020,00)				
3	PATRIMONIO					-24521,37
3.1.	APORTACION CAPITAL				-859,88	
3.1.1.	APORTACION CAPITAL			-859,88		
3.1.1.02.	CAPITAL PAGADO		-859,88			
3.1.1.02.001	Capital Pagado Socios	(859,88)				
3.1.3.	RESULTADOS			-23661,49		
3.1.3.01.	RESULTADOS EJERCICIOS			-23661,49		
3.1.3.01.002	Excedente Ejercicio Anterior	-24671,11				
3.1.3.01.003	Deficit Ejercicios Anterior	2510,05				
3.1.3.01.004	Excedente del Ejercicio Actual	(1.500,43)				
TOTAL ACTIVO						47192,57
TOTAL PASIVO						-22671,21
TOTAL PATRIMONIO						-24521,37
PASIVO + PATRIMONIO						-47192,57
Presidente Canfac			Contador			
Ing. Luis Jácome			Ing. Cpa. Rocío Fernández			

Fuente: registros de la empresa

Elaborado por: la autora

 CAMARA NACIONAL DE FABRICANTES DE CARROCERIAS CANFAC					
ESTADO DE RESULTADOS					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013					
4	INGRESOS				14585,58
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES			14585,58	
4.1.1.	APORTACIONES		14585,58		
4.1.1.01.	APORTACIONES GENERALES		14585,58		
4.1.1.01.001	Aportacion General 12%	3.525,58			
4.1.1.01.002	Aportacion General 0%	11.060,00			
4.1.1.01.008	Otros Ingresos	-			
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES			0,00	
4.2.1.	INGRESOS NO OPERACIONALES			0,00	
4.2.1.01.	INGRESOS EXCENTOS		0,00		
4.2.1.01.005	Comision de Calidad	-			
5	EGRESOS				13085,15
5.1.	GASTOS DEDUCIBLES			7785,81	
5.1.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS			7584,14	
5.1.1.01.	GASTOS DE PERSONAL		6032,20		
5.1.1.01.001	Gasto Sueldos y Salarios	3.790,69			
5.1.1.01.002	Gastos Horas Extra	26,25			
5.1.1.01.003	Gasto XIII Sueldo	315,89			
5.1.1.01.004	Gasto XIV Sueldo	318,00			
5.1.1.01.005	Gasto Vacaciones	157,95			
5.1.1.01.006	Gasto Fondos de Reserva	-			
5.1.1.01.007	Gasto Aporte IESS, IECE, CE	471,94			
5.1.1.01.010	Gasto Capacitación	-			
5.1.1.01.011	Gasto Honorarios Profesionales	831,43			
5.1.1.01.012	IVA que se Carga al Gasto	24,06			
5.1.1.01.017	Gasto Alimentos y Refrigerios	96,00			
5.1.1.02.	GASTOS DE OFICINA		1012,86		
5.1.1.02.001	Gasto Utiles de Limpieza	-			
5.1.1.02.002	Gasto Mantenimiento de Equipo	76,85			
5.1.1.02.003	Gasto Agasajo Empleados	-			
5.1.1.02.004	Gasto Utiles de Oficina	78,90			
5.1.1.02.005	Gasto Correos y Envios	11,77			
5.1.1.02.007	Gasto Mantenimiento Oficina	369,79			
5.1.1.02.010	Gasto Combustible	4,46			
5.1.1.02.012	Gasto Llamadas Telefonica	-			
5.1.1.02.014	Gasto Transporte	-			
5.1.1.02.017	Gasto Copias e Impresiones	6,89			
5.1.1.02.019	Gasto Publica,Revis,Suscripciones	307,36			
5.1.1.02.024	Gasto Parqueadero	-			
5.1.1.02.999	Gasto Administrati, Varios	120,84			
5.1.1.02.1001	Gasto internet	36,00			
5.1.1.03.	GASTO SERVICIOS BASICOS		487,88		
5.1.1.03.001	Gasto Luz Eléctrica	127,43			
5.1.1.03.003	Gasto Teléfono	360,45			
5.1.1.04.	GASTO DEPRESIACION		51,21		
5.1.1.04.002	Gasto Depre,Muebles e Enseres	26,11			
5.1.1.04.003	Gasto Depre,Equipo de Oficina	25,10			
5.1.1.04.004	Gasto Depre,Equipo d Comp	-			
5.1.2.	GASTO APORTACION		0,0		
5.1.2.01.	GASTO PUBLICIDAD Y PROPAGANDA				
5.1.2.01.004	Gasto Copias e Impresione	-			
5.1.2.01.005	Gasto Eventos y Ferias	-			
5.1.3.	GASTOS FINANCIEROS			201,67	
5.1.3.01.	GASTOS BANCARIOS		201,67		
5.1.3.01.001	Gastos Bancarios	201,67			
5.1.3.01.004	Gastos Impuestos Bancario				
5.1.3.01.005	Gasto Intereses por Mora				
5.2.	GASTOS NO DEDUCIBLES			5299,34	
5.2.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS			5299,34	
5.2.1.01.	MULTAS Y MORACIDAD		5299,34		
5.2.1.01.001	Gasto Multa Intereses SRI	178,23			
5.2.1.01.999	Otros Gastos No Deducible	5.121,11			
TOTAL INGRESOS				14.585,58	
TOTAL GASTOS				13.085,15	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO				1.500,43	
Presidente Canfac					
Ing. Luis Jácome					
Contador General CANFAC					
Ing. Cpa. Rocio Fernández					

Fuente: registros de la empresa
 Elaborado por: la autora

Indicadores de gestión actuales

RAZONES DE LIQUIDEZ

- **Razón circulante**

Determina la relación que existe entre el efectivo y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$
$$\text{Razón circulante} = \frac{657}{1357.50}$$

$$\text{Razón circulante} = 0.48 \text{ Veces}$$

La liquidez es baja por debajo del mismo aceptado, lo cual determina que la asociación no cuanta con la disponibilidad de efectivo para generar un rápido cumplimiento de los requerimientos en el entorno.

- **Días de venta pendientes de cobro (DSO)**

Esta razón es conocida como días pendientes de cobro (DSO) denominada como periodo promedio de cobranza y se usa para evaluar las cuentas, de tal modo que se representará el plazo del tiempo que la empresa debe esperar para recibir efectivo.

$$DSO = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}/360}$$

$$DSO = \frac{13903.77}{14585.58/360}$$

$$DSO = 343 \text{ Días}$$

Se indica que los días de cobro de los socios es de 343 días en sus obligaciones lo que interfiere en el cumplimiento con los proveedores y la existencia de iliquidez.

- **Razón de endeudamiento**

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda totales}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{21313.71}{47192.57}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 0,45$$

El nivel de endeudamiento es del 4.55 es decir es alto tomando en consideración que no existe un amplio aporte de los socios lo cual afecta la imagen de la asociación.

Leverage a corto plazo

Las deudas a corto plazo indican que por cada dólar de patrimonio cuanto se debería cancelar a terceros.

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{-22671.21}{-24521.37}$$

$$\text{Leverage a corto plazo} = 0.92$$

Como se puede observar existe un alto nivel de endeudamiento de la asociación, lo cual genera estancamiento organizacional limitando la cobertura en el mercado debido a una deficiente gestión administrativa.

Desarrollo del presupuesto financiero propuesto

Evaluadas las condiciones financieras de la organización, se determina que no existe una gestión financiera integral que conlleve al cumplimiento de los objetivos en la asociación, para lo cual es importante establecer un modelo de gestión basada en presupuestos para poder acceder a liquidez y orientar los recursos hacia un mejor posicionamiento en el medio, de tal manera que se genera un modelo de presupuesto que promueva mejor participación económica: lo cual permitirá contar con efectivo:

- El cobro de cuentas por cobrar a los socios aun nivel de 13903, el cual se recuperara en un en un 50% para la nueva gestión administrativa.
- Mantenimiento de caja en 10.000 el cual se incrementara también en 71% para dar cumplimiento al manejo de liquidez, con el ingreso de los nuevos socios
- Los gastos no mantendrán un crecimiento significativo

COMPARATIVO

ANTERIOR		PROYECTO	
Activo circulante	0.48	Activo circulante	17.81
Días pendientes de cobro	343 días	Días pendientes de cobro	0.09 días
Razón endeudamiento	0.45	Razón endeudamiento	0.33
Lverage	0.92		0.55

Fuente: registros de la empresa
Elaborado por: la autora

El alineamiento de los recursos por tanto generar un cambio significativo en el comportamiento financiero, de tal manera que el incremento del activo circulante permitirá acceder a una gestión económica solvente, el cual mediante la reducción de los días de cobro proyectará una imagen de eficiencia organizacional, y el endeudamiento será menor permitiendo que el patrimonio no dependa en su totalidad d

deuda con terceros, lo cual refleja una gestión competitiva para el crecimiento organizacional y entonces acceder a un mejor posicionamiento en el entorno.

De tal manera que el nuevo presupuesto será el siguiente:

Tabla N° 21

Presupuesto

RUBROS			objetivo		
PROYECCIÓN DE OBJETIVOS Y PREVISIONES					
Ventas	14.585,58	*	75,00%	9.600,00	24.185,58
Coste de Ventas (se mantiene año anterior)					-
BENEFICIO BRUTO					24.185,58
Gasto Ventas	7052,95			7.052,95	
Gasto Administración	6032,2			12.983,71	
TOTAL GASTOS					20.036,66
BENEFICIO PROVISIONAL					4.148,92
BENEFICIO NETO NO DISTRIBUIDO					4.148,92

Fuente: Balance CANFAC

Elaborado por: La autora

Por tanto se determina que el presupuesto propuesto permitirá acceder al cumplimiento de caja mediante el cumplimiento de los pagos de los socios, el cual se evidencia en el ingreso, y el mismo mediante el cambio de políticas administrativas será maximizado generando un incremento del 75%, reflejado en el ingreso de 10 socios nuevos en el primer año operativo de la propuesta, evidenciando esto un beneficio de \$4148.92 dólares que permitía generar más actividades en la institución para la satisfacción de cada uno de los socios.

BALANCE Tabla N° 22

CAMARA NACIONAL DE FABRICANTES DE CARROCERIAS CANFAC					
CANFAC <small>Comité Nacional de Fabricantes de Carrocerías</small>					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013					
1	ACTIVO				63586,26
1.1.	CORRIENTE				63564,60
1.1.1.	DISPONIBLE			24185,58	
1.1.1.01.	CAJA		3627,84		
1.1.1.01.003	Caja Chica	3.627,84			
1.1.1.02.	BANCOS		20557,74		
1.1.1.02.001	Banco Pichincha	20.557,74			
1.1.1.02.004	Coop. Camara de comercio de Ambato				
1.1.2.	EXIGIBLES			6879,02	
1.1.2.01.	CUENTAS CANFAC		0,00		
1.1.2.01.002	Clientes				
1.1.2.06.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		6879,02		
1.1.2.06.001	Cuentas por Cobrar Socios	6.879,02			
1.1.2.06.002	Ctas por Cob, Soc, Estrat				
1.1.2.06.004	Otras Cuentas por Cobrar	-			
1.1.2.06.005	Provi, Ctas, Cobrar Socios				
1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS			32500,00	
1.1.4.01.	PAGO ANTICIPADO PROVEEDOR		32500,00		
1.1.4.01.001	Anticipo Proveedores	32.500,00			
1.1.4.01.005	Otros Anticipos	-			
1.1.4.02.	PAGO ANTICIPADO IMPUESTOS				
1.1.4.02.004	Credito Tributario IVA				
1.1.4.02.005	Credito Trib, Impu, Renta	-			
1.1.4.02.006	Credito Trib, Imp, Rent, Ren				
1.2.	ACTIVOS FIJOS				21,66
1.2.2.	DEPRECIABLES			21,66	
1.2.2.02.	MUEBLES Y ENSERES		71,86		
1.2.2.02.001	Muebles y Enseres	234,97			
1.2.2.02.002	(-) Depre, Acu, Meuble y Ens	(163,11)			
1.2.2.03.	EQUIPO DE OFICINA		-50,20		
1.2.2.03.001	Equipo de Oficina	225,90			
1.2.2.03.002	(-) Depre, Acun, Equi, Oficin	(276,10)			
1.2.2.04.	EQUIPO DE COMPUTO		0,00		
1.2.2.04.001	Equipo de Computo	1.058,78			
1.2.2.04.002	(-) Depre, Acum, Equi, Comput	(1.058,78)			
2	PASIVOS				-22671,21
2.1.	CORRIENTE				-22671,21
2.1.1.	PROVEEDORES			-1357,50	
2.1.1.01.	PROVEEDORES ECUADOR		-1357,50		
2.1.1.01.001	Proveedores Ecuador	(1.357,50)			
2.1.3.	CUENTAS POR PAGAR			-21313,71	
2.1.3.01.	IMPUESTOS POR PAGAR		-0,22		
2.1.3.01.004	30% Retencion IVA por Paga	-			
2.1.3.01.006	100% Retenci, IVA por Pagar	-			
2.1.3.01.303	Honorarios Profesionales 10%	-			
2.1.3.01.322	Seguros y Reaseguros	-			
2.1.3.01.340	Otras Retenc, Aplicables 1%	(0,22)			
2.1.3.01.341	Otras Retene, Aplicables 2%	-			
2.1.3.02.	OBLIGACIONES CON EL IESS		-69,46		
2.1.3.02.001	Aporte Personal por Pagar	(30,21)			
2.1.3.02.002	Aporte Patronal por Pagar	(39,25)			
2.1.3.03.	PROVISIONES SOCIALES		-224,03		
2.1.3.03.001	XIII Sueldo por Pagar	(26,92)			
2.1.3.03.002	XIV Sueldo por Pagar	(132,50)			
2.1.3.03.003	Vacaciones por Pagar	(64,61)			
2.1.3.04.	CUENTAS POR PAGAR SOCIOS		-21020,00		
2.1.3.04.001	Cuenta por Pagar Socios	(21.020,00)			
3	PATRIMONIO				-38035,45
3.1.	APORTACION CAPITAL				-38035,45
3.1.1.	APORTACION CAPITAL			-859,88	
3.1.1.02.	CAPITAL PAGADO		-859,88		
3.1.1.02.001	Capital Pagado Socios	(859,88)			
3.1.3.	RESULTADOS			-37175,57	
3.1.3.01.	RESULTADOS EJERCICIOS			-37175,57	
3.1.3.01.002	Excedente Ejercicio Anterior	-24671,11			
3.1.3.01.003	Deficit Ejercicios Anterior	-1500,00			
3.1.3.01.004	Excedente del Ejercicio Actual	(11.004,46)			
TOTAL ACTIVO					63586,26
TOTAL PASIVO					-22671,21
TOTAL PATRIMONIO					-40915,05
PASIVO + PATRIMONIO					-63586,26

Fuente: registros de la empresa
Elaborado por: la autora

ESTADO DE RESULTADOS

Tabla N° 23

 CAMARA NACIONAL DE FABRICANTES DE CARROCERIAS CANFAC					
ESTADO DE RESULTADOS					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013					
4	INGRESOS				24185,58
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES			24185,58	
4.1.1.	APORTACIONES		24185,58		
4.1.1.01.	APORTACIONES GENERALES	24185,58			
4.1.1.01.001	Aportacion General 12%	9.190,52			
4.1.1.01.002	Aportacion General 0%	14.995,06			
4.1.1.01.008	Otros Ingresos	-			
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES			0,00	
4.2.1.	INGRESOS NO OPERACIONALES			0,00	
4.2.1.01.	INGRESOS EXCENTOS		0,00		
4.2.1.01.005	Comision de Calidad	-			
5	EGRESOS				13181,12
5.1.	GASTOS DEDUCIBLES			8060,01	
5.1.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		7858,34		
5.1.1.01.	GASTOS DE PERSONAL	6221,31			
5.1.1.01.001	Gasto Sueldos y Salarios	4.080,00			
5.1.1.01.002	Gastos Horas Extra				
5.1.1.01.003	Gasto XIII Sueldo	340,00			
5.1.1.01.004	Gasto XIV Sueldo	340,00			
5.1.1.01.005	Gasto Vacaciones	157,95			
5.1.1.01.006	Gasto Fondos de Reserva	-			
5.1.1.01.007	Gasto Aporte IESS, IECE, CE	471,94			
5.1.1.01.010	Gasto Capacitación	-			
5.1.1.01.011	Gasto Honorarios Profesionales	831,43			
5.1.1.01.012	IVA que se Carga al Gasto				
5.1.1.01.017	Gasto Alimentos y Refrigerios				
5.1.1.02.	GASTOS DE OFICINA	1097,94			
5.1.1.02.001	Gasto Utiles de Limpieza	-			
5.1.1.02.002	Gasto Mantenimiento de Equipo	76,85			
5.1.1.02.003	Gasto Agasajo Empleados	-			
5.1.1.02.004	Gasto Utiles de Oficina	78,90			
5.1.1.02.005	Gasto Correos y Envios	11,77			
5.1.1.02.007	Gasto Mantenimiento Oficina	369,79			
5.1.1.02.010	Gasto Combustible	4,46			
5.1.1.02.012	Gasto Llamadas Telefonica	-			
5.1.1.02.014	Gasto Transporte	-			
5.1.1.02.017	Gasto Copias e Impresiones	6,89			
5.1.1.02.019	Gasto Publica, Revis, Suscripciones	307,36			
5.1.1.02.024	Gasto Parqueadero	-			
5.1.1.02.999	Gasto Administrati, Varios				
5.1.1.02.1001	Gasto internet	241,92			
5.1.1.03.	GASTO SERVICIOS BASICOS		487,88		
5.1.1.03.001	Gasto Luz Eléctrica	127,43			
5.1.1.03.003	Gasto Teléfono	360,45			
5.1.1.04.	GASTO DEPRECIACION		51,21		
5.1.1.04.002	Gasto Depre, Muebles y Enseres	26,11			
5.1.1.04.003	Gasto Depre, Equipo de Oficina	25,10			
5.1.1.04.004	Gasto Depre, Equipo d Comp	-			
5.1.2.	GASTO APORTACION		0,0		
5.1.2.01.	GASTO PUBLICIDAD Y PROPAGANDA				
5.1.2.01.004	Gasto Copias e Impresione	-			
5.1.2.01.005	Gasto Eventos y Ferias	-			
5.1.3.	GASTOS FINANCIEROS		201,67		
5.1.3.01.	GASTOS BANCARIOS		201,67		
5.1.3.01.001	Gastos Bancarios	201,67			
5.1.3.01.004	Gastos Impuestos Bancario				
5.1.3.01.005	Gasto Intereses por Mora				
5.2.	GASTOS NO DEDUCIBLES			5121,11	
5.2.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS			5121,11	
5.2.1.01.	MULTAS Y MORACIDAD		5121,11		
5.2.1.01.001	Gasto Multa Intereses SRI				
5.2.1.01.999	Otros Gastos No Deducible	5.121,11			
TOTAL INGRESOS				24.185,58	
TOTAL GASTOS				13.181,12	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO				11.004,46	
Presidente Canfac			Contador General CANFAC		
Ing. Luis Jácome			Ing. Cpa. Rocío Fernández		

Fuente: registros de la empresa
Elaborado por: la autora

INDICADORES DE GESTION PROYECTADOS

RAZONES DE LIQUIDEZ

- **Razón circulante**

Determina la relación que existe entre el efectivo y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$
$$\text{Razón circulante} = \frac{24185.58}{1357.50}$$

$$\text{Razón circulante} = 17.81 \text{ Veces}$$

La liquidez es alta presentada la nueva gestión, lo cual determina que la asociación contra con un flujo de efectivo para afrontar sus requerimientos y generar una buena imagen corporativa en el entorno.

- **Días de venta pendientes de cobro (DSO)**

Esta razón es conocida como días pendientes de cobro (DSO) denominada como periodo promedio de cobranza y se usa para evaluar las cuentas, de tal modo que se representará el plazo del tiempo que la empresa debe esperar para recibir efectivo.

$$DSO = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}/360}$$

$$DSO = \frac{6079.02}{24185.58/360}$$

$$DSO = 0.09 \text{ Días}$$

Se indica que los días de cobro de los socios será mínimo de un día, es decir existirá cumplimiento y compromiso por el pago de sus obligaciones generando en la institución liquidez.

- **Razón de endeudamiento**

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{21313.71}{63586.26}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 0,33$$

El nivel de endeudamiento es de un 33% menor al año anterior, lo cual indica que al contar con efectivo se pudo minimizar las deudas y generar una gestión integral al socio.

Leverage a corto plazo

Las deudas a corto plazo indican que por cada dólar de patrimonio cuanto se debería cancelar a terceros.

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{22671.21}{40915.05}$$

$$\text{Leverage a corto plazo} = 0.55$$

Se evidencia entonces que el cambio organizacional permite disminuir la dependencia de terceros, es decir las deudas ya no son el pilar que sostiene la gestión organizacional.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales, por tanto para ser eficiente se debe emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente y los clientes para lo cual se importante generar lo siguiente:

ATRIBUTOS DEL SERVICIO

La asociación presentará nuevos servicios los mismos que permitan generar en el socio fidelización accediendo así a una mejor cobertura en el entorno industrial de tal manera que los servicios serán:

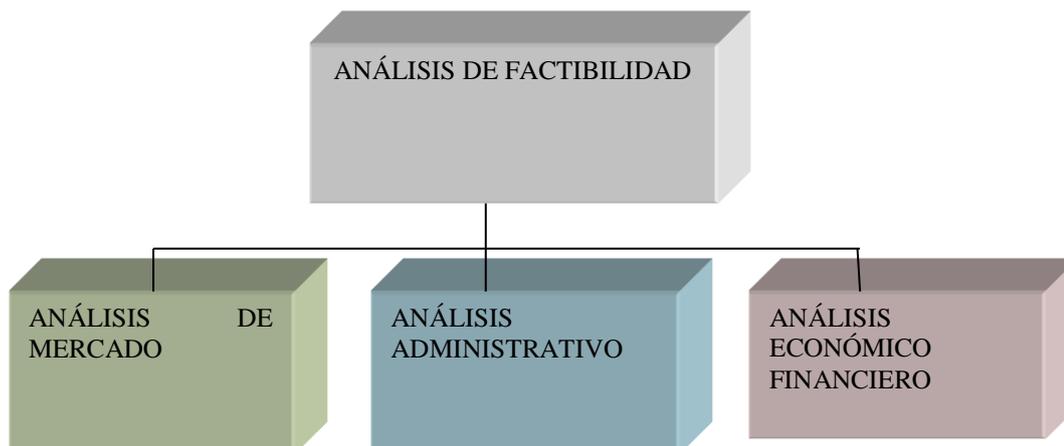
- Ecuador y su potencial de producción ha generado una amplia diversidad de oportunidades de negociación, en este sentido la asociación presentara valor agregado al socio mediante la estandarización y adaptación de tramites internacionales para exportar el producto y así aprovechar las negociaciones mercantiles.
- También se aprovechara la infraestructura física, financiera y técnica para acceder a licitaciones y adjudicación pública, la cual permitirá generar más inversión.
- Establecimiento de una cadena logística en los trámites para acceder a inversión.

OPORTUNIDADES DE NEGOCIACION

Para generar una oportunidad de negocios es importante establecer un modelo de proyectos de inversión basado en un enfoque sistemático en el cual el empresarial direcciona su capital de trabajo, en este contexto el modelo contara de las siguientes actividades:

Gráfico N° 29

Análisis de factibilidad



Fuente: Balance CANFAC
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS DE MERCADO

Se ha establecido el análisis de la oferta y la demanda en el entorno generando esto conocimiento para la factibilidad de inversión en el entorno productivo y comercial, se llegó a calcular la demanda potencial insatisfecha para este estudio.

En este contexto se presenta en primera instancia el análisis de la demanda, el cual en su manejo de la información está orientada mediante la movilidad y la utilización del transporte, para lo cual se utilizó la base de datos del INEC:

DEMADA HISTORICA

Tabla N° 24

AÑOS	Yi	Xi	Xi Yi	Xi ²
1	867.387		867.387	1
2	881.265		1.762.530	4
3	895.365		2.686.096	9
4	909.691		3.638.765	16
5	924.246		4.621.232	25
6	939.034		5.634.206	36
Σ	5.416.990		19.210.216	91

Fuente: INEC 2010
Elaborado pro: La autora

$$n = 6$$

$$a = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

$$a = 902831,59$$

$$b = 211101,28$$

$$Y = a + b.x$$

En la proyección de la demanda se utilizó el método de regresión lineal, el cual permitió interpolar la información histórica para proyectar al futuro con referencia a la movilidad y transporte.

Demanda proyectada
Tabla N° 25

Y₂₀₁₅ =	1.958.338
Y₂₀₁₆ =	2.169.439
Y₂₀₁₇ =	2.380.541
Y₂₀₁₈ =	2.591.642
Y₂₀₁₉ =	2.802.743

Gráfico N° 30

Proyección de la demanda



Análisis de la oferta

Para el análisis de la oferta se determinó la oferta del servicio en base a los fabricantes de carrocerías y la capacidad de atender al mercado, determinado en su base de datos de la siguiente manera:

Tabla N° 26

AÑOS	Yi	Xi	Xi Yi	Xi ²
1	64.000		64.000	1
2	64.960		129.920	4
3	65.934		197.803	9
4	66.923		267.694	16
5	67.927		339.636	25
6	68.946		413.677	36
Σ	398.691		1.412.730	91

Fuente: CANFAC

$$a = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

a = 66448,54

b = 15524,51

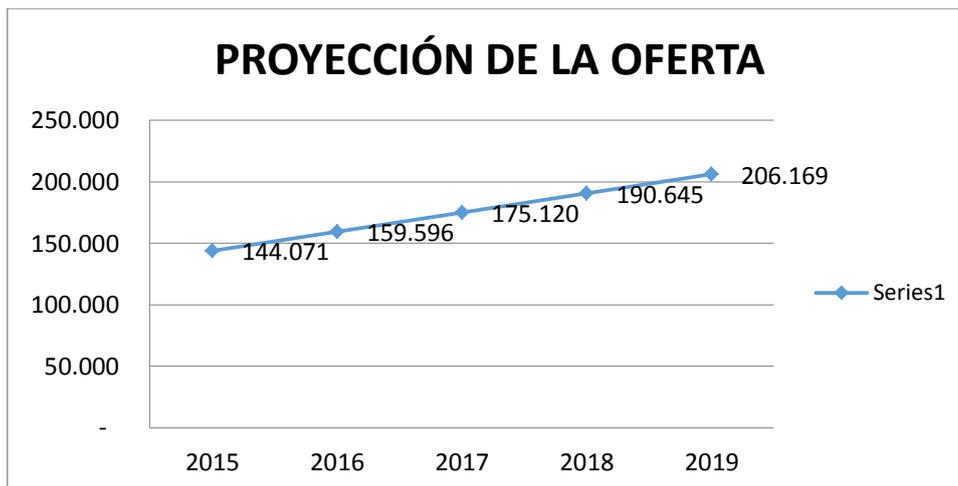
Y = a + b.x

Proyección de la oferta

Y₂₀₁₅ =	144.071
Y₂₀₁₆ =	159.596
Y₂₀₁₇ =	175.120
Y₂₀₁₈ =	190.645
Y₂₀₁₉ =	206.169

PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Gráfico N° 31



Como se observa existe una oferta limitada en el transporte lo cual no permite generar satisfacción de las necesidades y por ende no se puede atender a todo el mercado.

Demanda potencial insatisfecha

La demanda potencial insatisfecha entonces genera que existe la factibilidad de cobertura en el mercado.

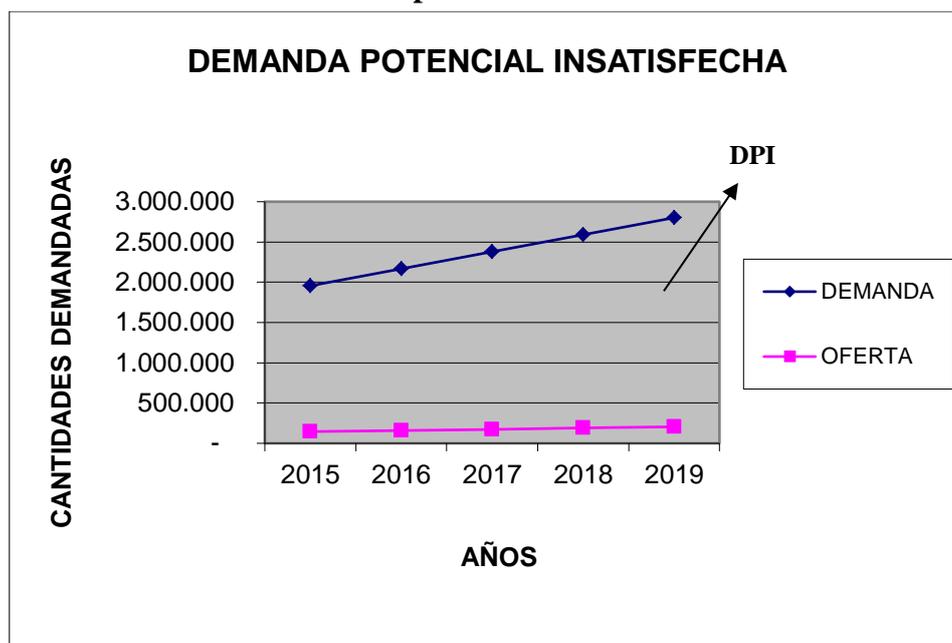
Tabla N° 27

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA
2015	1.958.338	144.071	1.814.267
2016	2.169.439	159.596	2.009.844
2017	2.380.541	175.120	2.205.420
2018	2.591.642	190.645	2.400.997
2019	2.802.743	206.169	2.596.574

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Gráfico N° 32

Demanda potencial insatisfecha



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Se evidencia entonces que la demanda potencial insatisfecha es creciente lo cual permite generar la inversión establecida, es decir se atenderá al 20% de la demanda insatisfecha es decir se producirá 8 carrocerías anuales.

ANÁLISIS TÉCNICO ORGANIZACIONAL

El análisis técnico operativo contempla los siguientes pasos:

Localización óptima del proyecto

Localización macro

La localización óptima del proyecto permitirá generar una eficiente ubicación geográfica de la empresa en el mercado, teniendo en cuenta el acceso de los proveedores y clientes. Dentro de la ingeniería del proyecto se ha considerado la macro localización en base a un análisis cualitativo que consentirá en una ponderación y calificación de los factores relevantes de accesibilidad al proyecto, lo cual promoverá en

el cliente potencial una decisión de compra de los productos del proyecto generando así una alta demanda en el entorno, para ello se generó al siguiente matriz:

MACRO LOCALIZACIÓN

FACTOR RELEVANTE	PESO ASIGNADO	CALIFICACIÓN	NORTE DE LA CIUDAD	SUR DE LA CIUDAD	CALIFICACIÓN PONDERADA	ESTE LA CIUDA D	CALIFICACIÓN PONDERADA
LOGÍSTICA EN EL MERCADO	0,15	9,00	1,35	7,00	1,05	7,00	1,05
SERVICIOS BÁSICOS	0,15	9,00	1,35	8,00	1,20	8,00	1,20
VIALIDAD	0,15	8,00	1,35	7,00	1,05	7,00	1,05
DISPONIBILIDAD ESTRUCTURAL	0,15	8,00	1,35	6,00	0,90	5,00	0,75
SEGURIDAD	0,15	8,00	1,35	5,00	0,75	5,00	0,75
CERCANIA A CENTROS DE CONSUMO	0,10	7,00	1,35	4,00	0,40	5,00	0,50
ACCESIBILIDAD DE MANO DE OBRA	0,15	9,00	1,35	6,00	0,90	4,00	0,60
TOTAL	1,00		9,45		6,25		5,90

De tal manera que la matriz indica que el sector de disponibilidad de los recursos mencionados es el sector norte de la ciudad debido a que existe mayor disponibilidad de acceder a cada uno de los factores claves para el buen funcionamiento empresarial.

Localización micro

En el proceso de fabricación para la localización micro se tomara como punto referencial elementos como accesibilidad de la mano de obra, acceso a servicios básicos y distribución del equipo y maquinaria.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Se fabrica las unidades utilizando materiales de calidad, contando con la estructura y acabados de buen nivel, así como también son dotados de sistema de ventilación, pasamanos de fácil acceso, luz de salón, con conceptos de luminosidad, en el proceso se establece parámetros de innovación y desarrollo, para generar un producto final de alta calidad y competitividad.

En la producción de uno de los productos como el bus urbano se desarrollan de acuerdo a los reglamentos de la Agencia Nacional de Transito, en la base de nuevos procesos tecnológicos y normativos.

Este tipo de bus está diseñado, para la transportación de pasajeros públicos, generalmente su servicio es en el área urbano, puede transportar hasta 82 personas, 52 sentados y 20 que van de pie. 100% de calidad garantizado con mantenimiento de un año, su precio puede variar entre los 45 a 50.000. Se fabrica con alto conocimientos con tecnología y cumplimiento de normas técnicas y legales requeridas, trabajando bajo un sistema dinámico de mejoramiento continuo.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Características

Este chasis BJ6126 útil para buses, con una carrocería de 12 metros. Es una base rodante diseñada para operar en forma confiable y eficiente durante años. Es ideal para diversos usos en carretera y flexibilidad operacional. Este chasis es fabricado con todos los avances tecnológicos, para dar mayor confortabilidad al transporte público colectivo. Cuenta con motor Cummins EURO II 360 HP - 8900 c.c

Atributos y propiedades

Los atributos son:

Especificaciones Técnicas	
CARACTERISTICAS GENERALES (CHASIS)	
TIPO (Araña o con tapón)	ARAÑA
NUMERO DE EJES	DOS (2)
NUMERO DE LLANTAS	SEIS (6)
MEDIDA DE LAS LLANTAS	295/80 R22.5
FACTOR LLANTA	5,08
CAPACIDAD DE ARRANQUE EN PENDIENTE %	40,10
VELOCIDAD MAXIMA (Kph)	133,01
DISTANCIA ENTRE EJES (mm)	VARIABLE
DISTANCIA ENTRE EJES TANDEM	N/A
VOLADIZO ANTERIOR (mm)	2.250
VOLADIZO POSTERIOR (mm)	3.280
LONGITUD TOTAL (mm)	VARIABLE
ANCHO MAXIMO LLANTAS TRASERAS	2.500
UBICACIÓN DEL MOTOR (Delantero o trasero)	TRASERO
UBICACIÓN DIRECCIÓN (Adelante o atras del eje)	ADELANTE
PESO DEL CHASIS O VEHICULO (Kgs)	6.350
PESO DEL CHASIS EJE DELANTERO (Kgs)	1.400
PESO DEL CHASIS EJE TRASERO (Kgs)	4.950
PESO BRUTO VEHICULAR (Kgs)	17.000

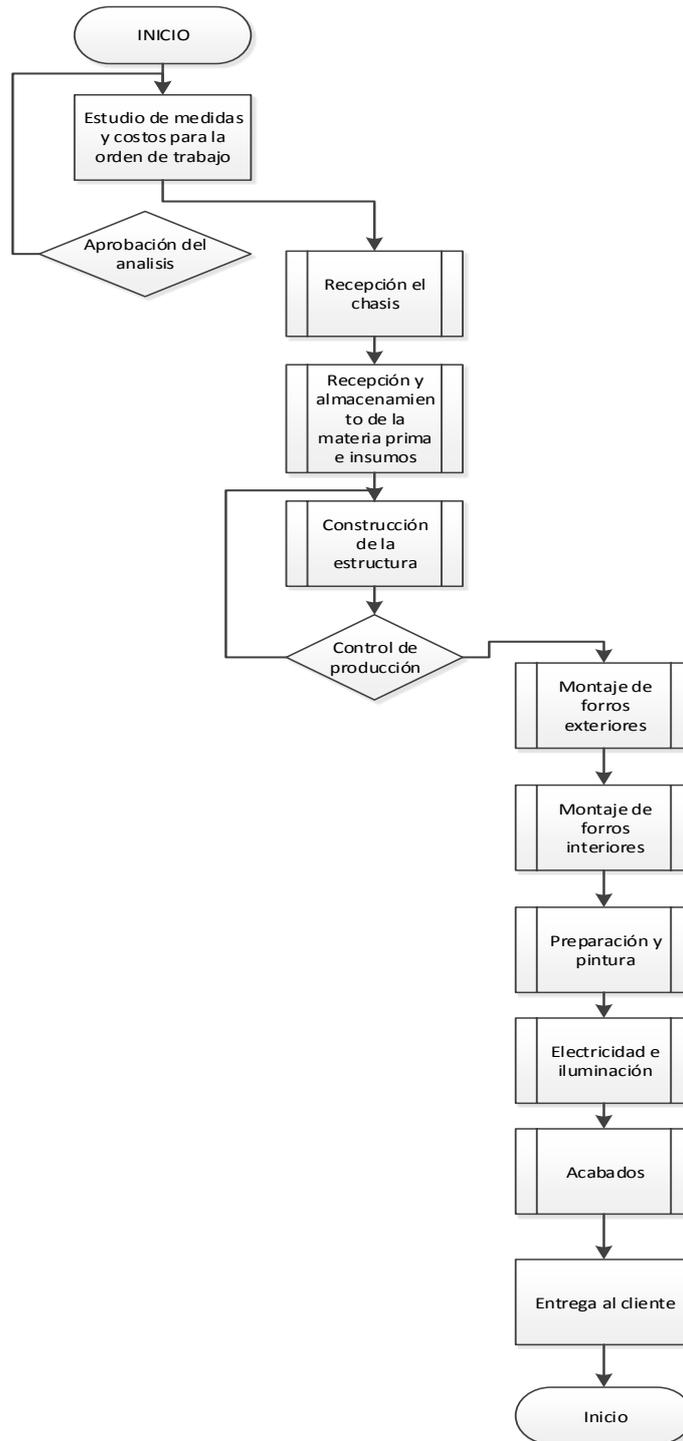
Se determina entonces que los atributos están orientados en generar un producto final de calidad.

Estudio de procesos

El estudio de procesos permitirá generar en el entono un eficiente manejo operativo de las actividades para lo cual se ha establecido el siguiente flujo:

Flujograma de procesos

Flujograma N° 01



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Procedimientos

Cuadro N° 03

ESTRUCTURA	
FORROS EXTERIORES	METALICOS
	FIBRAS
FORROS INTERIORES	METALICOS
	FIBRAS
PREPARACION Y PINTURA	
ELECTRICIDAD-ILUMINACION	
ACABADOS	ASIENTOS
	VENTANAS-PARABRISAS
	ACCESORIOS/RADIO/TV/DVD/PARLAN TES
SELLANTES Y PEGAS	
MOQUETAS COROSILES	
OTROS/HERRAJES/BOOSTER/BLOQ UES	

Fuente: Investigacion de campo

Elaborado por: la autora

MARCO JURIDICO

En el desarrollo el proyecto se tomara en consideración la siguiente base legal:

- **CICCEV**

Para solicitar la Certificación de Conformidad (Homologación Vehicular) conforme a los Reglamentos vigentes:

NTE 1323:2013	Vehículos automotores. Carrocerías de buses. Requisitos
RTE INEN 034 (2R)	Elementos mínimos de seguridad en vehículos automotores
RTE INEN 038	Bus Urbano
RTE INEN 041 (2R)	Vehículos de transporte escolar
RTE INEN 043 (2R)	Vehículos de transporte público de pasajeros intrarregional, interprovincial e intraprovincial

NTE 2664:2013	Vehículos Automotores. Fabricantes de Carrocerías Metálicas para Vehículos de Transporte de Pasajeros. Requisitos.
NTE 2669:2013	Cascos de protección para el uso de motocicletas
NTE 2205:2010	Vehículos automotores. Bus urbano. Requisitos
NTE 1155:2013	Vehículos automotores. Dispositivos para mantener o mejorar la visibilidad * 9
NTE INEN 1668	Vehículos de transporte público de pasajeros intraregional interprovincial e intraprovincial
NTE 1669:2011	Vidrios de seguridad para automotores. Requisitos
NTE INEN 1155	Vehículos automotores. Dispositivos para mantener o mejorar la visibilidad
NTE INEN 2292	Accesibilidad de las personas con discapacidad y movilidad reducida al medio físico. Transporte
NTE 1992:96	Servicio de transporte escolar. Requisitos
NTE 2656:2012	Clasificación Vehicular

Para vehículos automotores, Buses importados y carrocerías importadas ancladas en chasis homologados.

El solicitante debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser una entidad legal
2. Conocer y cumplir los requisitos establecidos por el reglamento bajo el cual solicita la certificación.
3. Conocer y cumplir los procedimientos y requisitos específicos para cada tipo de certificación, establecidos por el CCICEV, publicados en este sitio web (Ver Área Técnica de Certificación).
4. Una vez obtenida la certificación el cliente debe cumplir las obligaciones que se deriven de la condición de producto certificado (homologado), derechos y responsabilidades; uso de la certificación CCICE/CC/PUC.

Ministerio de relaciones laborales

- **IESS**

Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del patrono y del empleado (a color).

Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.

Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono del patrono.

- **INEN**

- **Patente municipal**

Formulario de Trámite para Patentes. Firmado por TODOS los involucrados (autenticadas por un abogado).

En caso de sociedades aportar Personería Jurídica vigente (Original o copia certificada, con tres meses de expedida como máximo).

Contrato de Póliza de Riesgos del Trabajo y recibo al día o exoneración a nombre del Patentado.

- **Ruc**

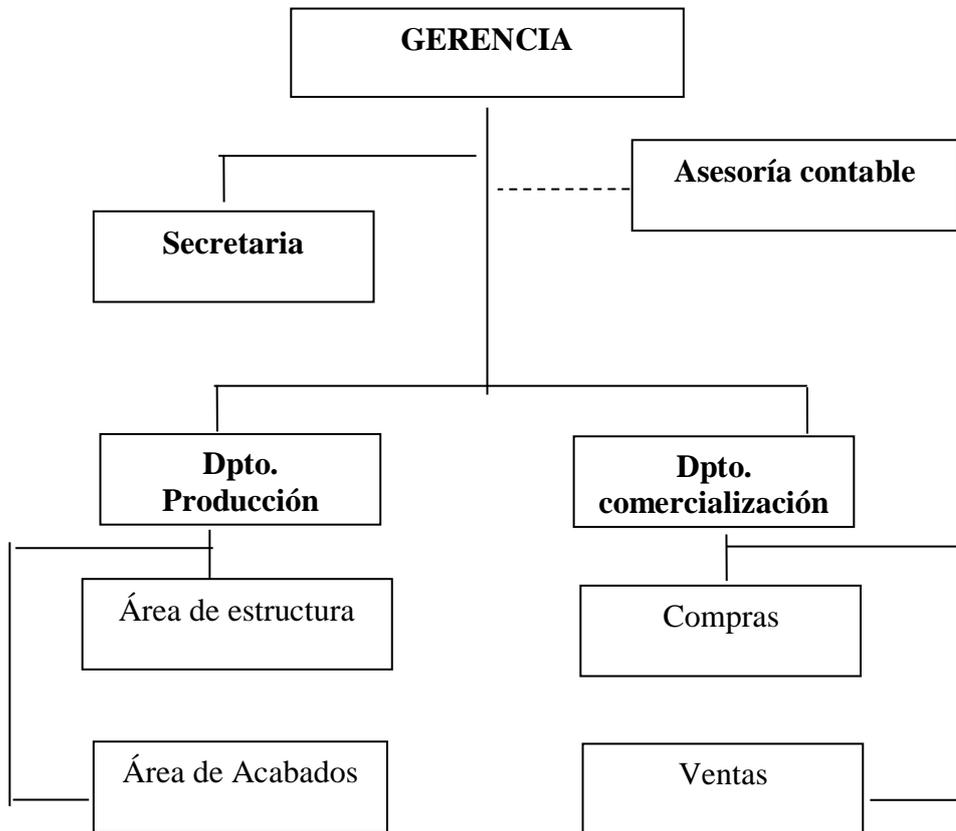
PERSONAS NATURALES

- Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad, de ciudadanía o del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa.
- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral
- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo
- Permiso de bomberos

1. Solicitud de inspección del local;
2. Informe favorable de la inspección;
3. Copia del RUC; y,
4. Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En la estructura administrativa se establecerá un diseño organizacional, el cual está fundamentado en un organigrama:



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: La autora

CUADRO DE REFERENCIAS		
Nivel de jerarquía	clave	
1.- Directivo	Autoridad	
2.- Ejecutivo	Asesoría	
3.- Asesor	Coordinación	
4.- Adm o apoyo	Administrativo	
5.- Operacional		
Aprobado:.....		
Revisado:		

Descripción de cargos:

CARGO: Gerente

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Dirigir, planificar y controlar las actividades de administración, de sistematización y de ventas.
- Determinar la prioridad de los trabajos a realizarse de acuerdo a las necesidades de los clientes
- Cumplir y hacer cumplir la ley, los estatutos, los reglamentos.

CARGO: Secretaria-contadora

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Contestar el teléfono, recibir y enviar correos electrónicos.

Archivar todo tipo de documento

Evaluar periódicamente la correspondencia no tramitada, informar sobre las novedades encontradas y realizar las acciones requeridas para su despacho.

CARGO: Operario

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Ensamblar conforme a los requerimientos que establezca el jefe de producción.
2. Cumplir con el estándar de productividad existente en la empresa.
3. Dar buen uso a los accesorios, de manera que no se rayen o deterioren durante el proceso mismo de producción.
4. Empacar adecuadamente los productos, de modo que lleguen en perfectas condiciones al cliente.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

El estudio económico determina entonces la inversión que se va a efectuar para generar un modelo de negocio, el cual está estructurado de la siguiente manera:

- Plan de inversión
- El capital de trabajo en el proceso de inversión está determinado por dos elementos.
 - Capital de trabajo administrativo
 - Capital e trabajo operativo
- Financiamiento
- Costos y gastos
- Ingresos por ventas
- Flujo de Caja
- Estado de resultados
- Indicadores de gestión financieros

RELACION CON SOCIOS

Es importante fomentar una buena relación con el socio para fidelizarlo. La satisfacción favorecerá el impulso de las adiciones y la atracción de nuevos socios.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

La gestión estratégica de los procesos implica ver la asociación como un sistema en el que todas las actividades que se realizan internamente están interaccionadas de forma que se consiguen los objetivos, de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales, generando así factores de desarrollo, para lo cual se establecerá el siguiente flujo de trabajo permitirá generar un sistema sinérgico de actividades dinamizando tiempo, en este sentido se restructuro la actual gestión de trabajo, para que los socios mediante una nueva distribución de programas o actividades de trabajo satisfagan sus requerimientos en la asociación de la siguiente manera:

- Identidad institucional
- Supervisión y monitoreo al socio.

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

MISIÓN

Representar los legítimos intereses de sus afiliados, con una imagen sólida en representación del gremio, apoyar el desarrollo de la industria carrocería nacional, proporcionando servicios efectivos y oportunos que responda a las necesidades de sus afiliados y del sector, de manera eficiente y eficaz, generar información constante y actualizada, apoyar en la investigación y desarrollo y el cumplimiento de normativas, con el fin de brindar bienestar a nuestros socios.

VISIÓN

Ser en los próximos 5 años un gremio reconocido y respetado como la institución que representa al sector carrocería e industrias afines del país, mediante la prestación de servicios que solucione las necesidades de las empresas, que salga en defensa del sector con liderazgo, calidad e innovación, siendo articulador de propuestas encaminadas a satisfacer el mercado nacional de transporte de pasajeros, protegiendo el medio ambiente, generando el desarrollo socio-económico del país.

Valores corporativos

Los valores corporativos están determinados como la guía empresarial.

- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Eficiencia
- Calidad

SUPERVISIÓN Y MONITOREO AL SOCIO.

Para generar una relación socio-CANFAC, se utilizará una herramienta de control, la cual permitirá generar un cumplimiento de la gestión tanto del socio como de la asociación.

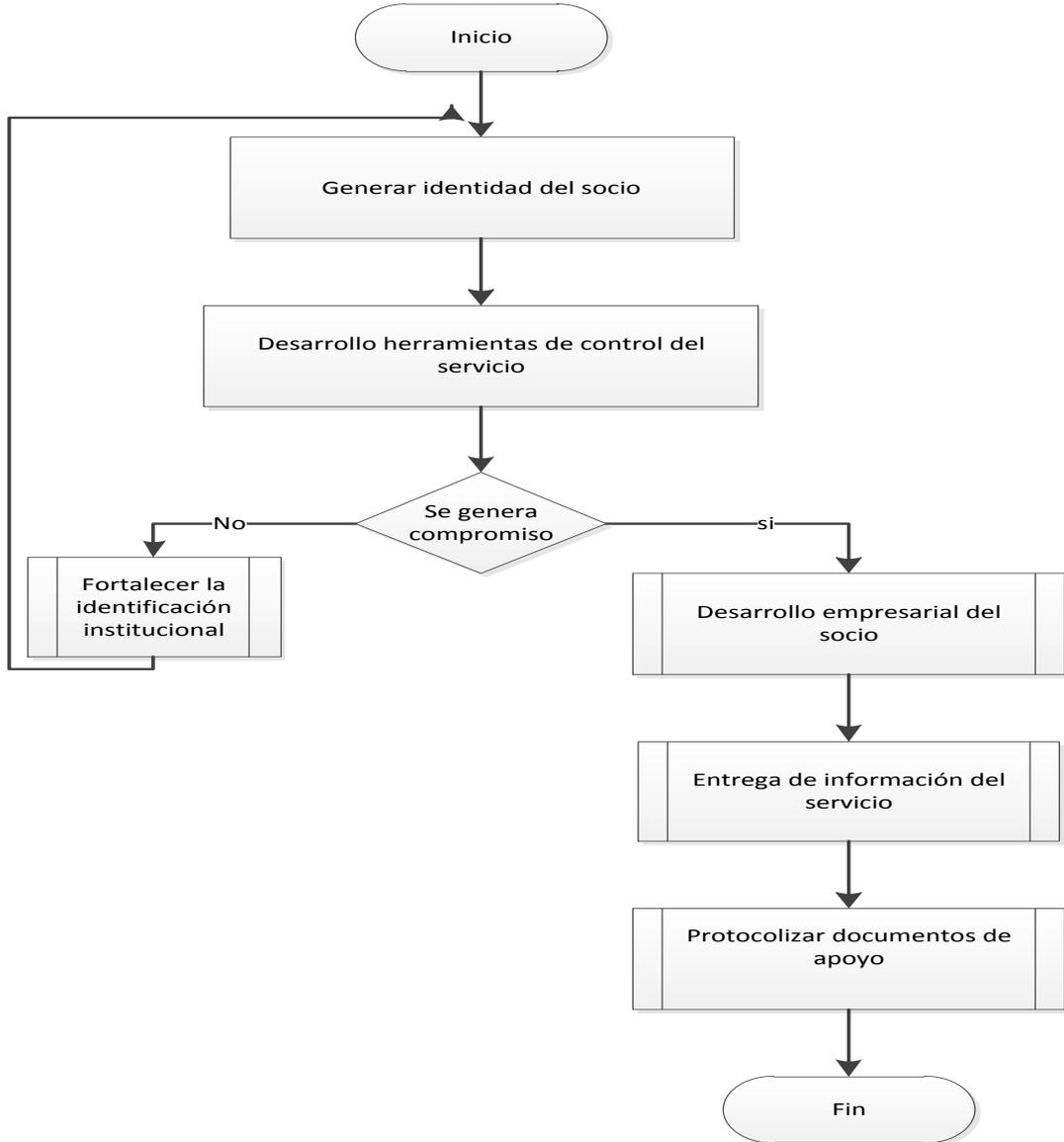
FICHA DE CONTROL

Socio:					
Fecha de ingreso:.....					
Nombre de la empresa:					
Representante legal:					
Ruc.					
Dirección:					
Teléfono:					
Fundamento administrativo entregado	Actividad		Requerimiento de recursos		
	Capacitación	Implementación	Humanos	Materiales	financieros
Finanzas					
Clientes					
Personal interno					
Procesos					
Observaciones					

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Flujo de servicio al socio

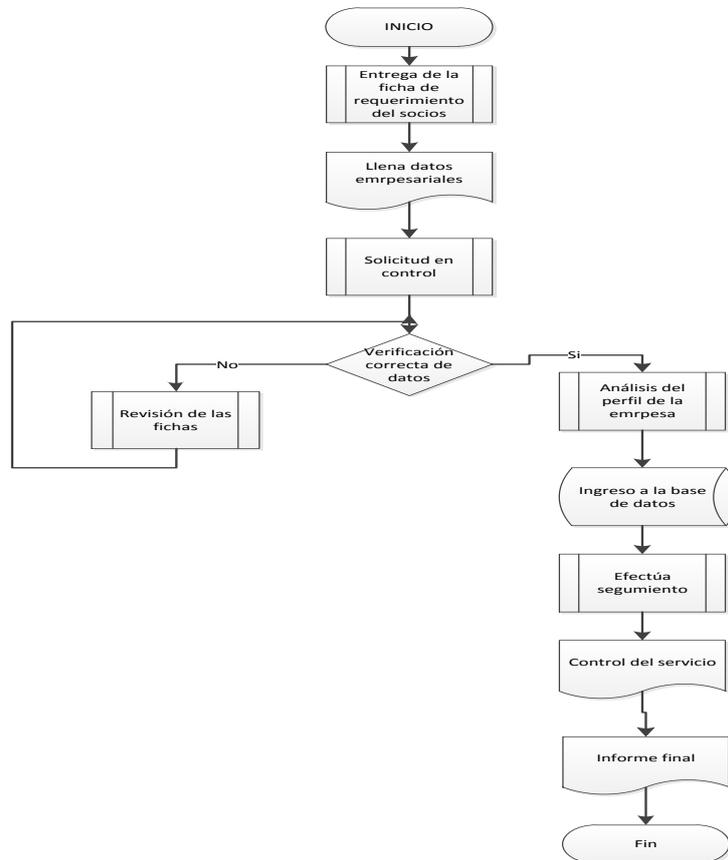
Flujograma N° 02



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Flujo de monitoreo del servicio

Flujograma N° 03



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: la autora

En este sentido los nuevos procesos permitirán a la asociación generar:

- Alineamiento hacia lo Vital, de tal manera que la gestión estratégica de los procesos obligará a los directivos de la asociación a centrar su atención en las actividades que contribuyen en mayor medida a la consecución de los objetivos institucionales y empresariales de los socios.
- Aumento de la eficacia en las actividades, se proporcionará una tremenda agilidad a los trámites, a la información que se entrega.
- Mayor creación de valor.- se efectuará un uso óptimo de los recursos y que se simplifiquen los procedimientos y tareas.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para el desarrollo de la perspectiva se podrá establecer un modelo de gestión de competencias institucionales en el cual la asociación genere el entrenamiento como eje transversal del desarrollo en los siguientes objetivos:

Los principales objetivos del entrenamiento serán:

- Preparar a los directivos para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la asociación.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo organizacional, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los directivos, socios y empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

De tal manera que se fortalecerá la visión de los directivos institucionales y empresariales con una orientación a:

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla N° 28

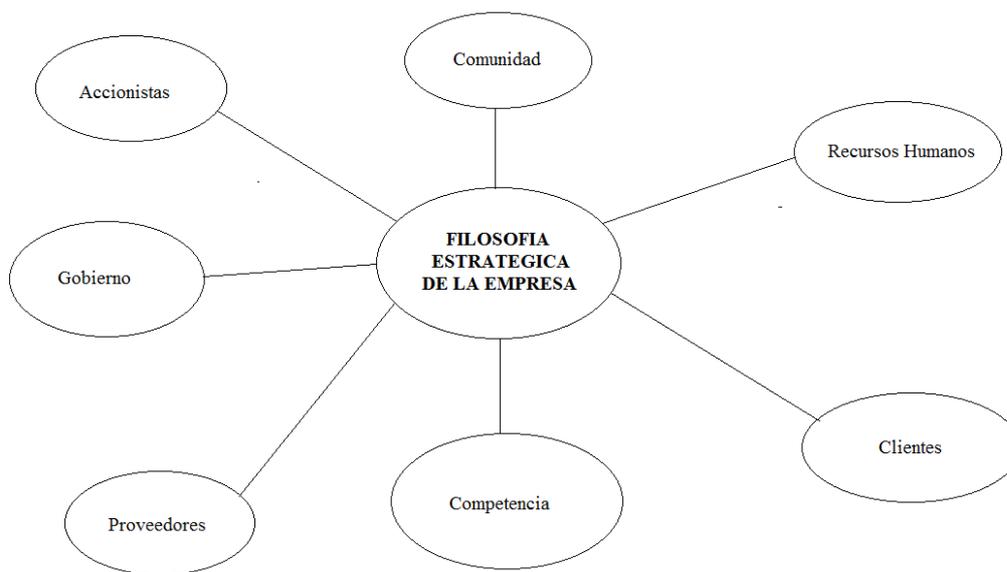
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO					
Factores Claves de Éxito	PONDER	CANFAC		COPACAMT	
		CALF	RESPU.PON	CALIFIC	RES.POND
Calidad del servicio	0,20	2	0,40	4	0,8
Acceso a nuevas tecnologías	0,25	3	0,75	3	0,75
Desarrollo de nuevos proyectos y servicios	0,15	2	0,30	3	0,45
Posición financiera	0,25	1	0,25	4	1
Imagen corporativa	0,15	3	0,45	3	0,45
Total resultado ponderado	1,00		2,15		3,45

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Se determina entonces que la posición estratégica de la asociación es baja en relación a la competencia, especialmente se evidencia que el valor crítico es la posición financiera de CANFAC, no es sólida, lo cual limita su gestión, en tal virtud la calificación de 2.15 determina que la imagen no es óptima en el entorno dando oportunidades de mercado a COPACAMT.

Filosofía estratégica

Gráfico N° 33



Fuente: Investigacion de campo
Elaborado por: la autora

FASE I

Definición de metas

Funciones Administrativas

La dirección estratégica

Beneficios de un "enfoque estratégico "de la dirección"

El factor de la Motivación

Proceso de Motivación

FASE II

Liderazgo participativo
Liderazgo basado en los valores
Liderazgo Reflexivo
La autoridad para el liderazgo

FASE III

Servicio al cliente
Satisfacción de Clientes
Calidad en el producto y calidad en el servicio
Visión y Misión Del Servicio

Por tanto se determina que la gestión de aprendizaje que tendrán los socios estará enfocado a un manejo direccional integral en el cual tanto el cliente interno como externo permitan generar satisfacción.

Esto permitirá generar un alto perfil competitivo de los socios a nivel empresarial en el cual se podrá generar que se involucre a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias, lo cual permitirá establecer:

Cuadro N° 04

Modelo de competencias

ELEMENTOS DE CAMBIO	GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
DEFINICIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Comparten información y contribuyen individualmente	Desempeño colectivo con procesos participativos
COMPROMISO	Individual	Individual con tributo al colectivo
APRENDIZAJE	Individual, prevalecen las capacidades individuales	Socializado para formar capacidades colectivas complementando las capacidades individuales

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

III ETAPA

COBERTURA EN EL MERCADO

Para generar una mejor cobertura en el entorno la asociación utilizara las siguientes estrategias de comercialización:

DISITRIBUCION

Para generar una distribución intensiva es importante generar un marco de referencia de posicionamiento en el cual la asociación colocara su imagen en los siguientes puntos de distribución:

Canal propio.- la asociación establecerá mediante la gestión comercial que establezca la asociación mediante la entrega fe folletos informativos de los servicios y atributos al servicios del usuario mediante una hoja publicitaria

	<p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesoría organizacional• Capacitación empresarial• Entrega de información en referencia a la matriz productiva. <p>Dirección</p>
---	---

Fuente: Investigacion de campo
Elaborado por: la autora

Canal externo ajeno.- aquí se generará la distribución de la hoja informativa a lugares estratégicos como:

- Eventos y ferias de la industria en el país
- Publicación en la revista del Ministerio de Industrias y productividad

PUBLICIDAD

En el desarrollo del programa de publicidad se ha tomado en consideración aspectos como:

Publicidad informativa tendrá sentido especialmente en las primeras fases de una nueva categoría del servicio donde el objetivo es construir una demanda primaria, es decir se accederá a los fabricantes de carrocías mediante los atributos y servicios, para lo cual se utilizará el siguiente programa de publicidad:

Cuadro N° 05

Publicidad		
MEDIO DE PUBLICIDAD	PAUTA	TIEMPO
TV	UNIMAX CANAL 34 UHF, con un paquete en las programaciones del noticiero de la comunidad y DXTV noche.	La publicidad televisiva estará programada para dos meses.
PRENSA ESCRITA	Diario El Heraldó	La empresa establece una publicación de media página en el medio escrito.
TIC'S(Nuevas tecnologías de información)	Apertura de un portal web	Indefinido

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

6.8 Administración de la propuesta

La propuesta estará administrada en base a la generación de un control y supervisión permanente al cumplimiento de cada una de las perspectivas, lo cual permitirá generar una sinergia organizacional para el cumplimiento de las metas institucionales y proyectar una imagen de competitividad.

GASTOS	
I ETAPA (Análisis situacional)	
Copias. materiales y folletos	300
Suministros (CD, Tinta)	100
Total	400
II ETAPA ESTRUCTURA DEL CMI	
Estructura del CMI	3400
Total estructura	3400
III ETAPA COBERTURA EN EL MERCADO	
Estrategias de comercialización	1200
SUB TOTAL	5000
Imprevistos 10%	500
TOTAL	5500

En el cuadro de mando integral se desarrollara según el siguiente cronograma:

		2015												Responsable
Semanas	Actividades	I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE			IV TRIMESTRE			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
	I ETAPA (Análisis situacional)													Investigador del Proyecto
	II ETAPA (Cuadro de Mando integral)													Investigador del Proyecto
	III ETAPA (cobertura en el mercado)													Investigador del Proyecto

6.9 Evaluación de la propuesta

La evaluación de la propuesta está encaminada en base a los siguientes parámetros:

- Evaluación preliminar se la efectuó al momento de conocer la problemática que se presentó en CANFAC.
- Evaluación en proceso.- al momento de que la propuesta sea aplicada en su ejecución para conocer los requerimientos de cambio.
- Evaluación final, para conocer el logro de los objetivos institucionales.

Bibliografía

- Amstrom, Gary. (2012). *Fundamentos del marketing*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Baca, Urbina. (2012). *Proyectos de inversion*. México: Mc Graw Hill.
- Burok, E. (2010). *Alineamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Cardona, P . (2010). *Desarrollo de competencias* . México: Pearson.
- Hernández, Cesáreo. (2010). *Marketing Competitivo*. México : Trillas.
- Kaplan, Robert. (2007). *Alignment*. España: Gestión.
- Kontz, Harold. (2012). *Administración una perspectiva global*. Perú: Mc Graw Hill.
- Kotler , Philip. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Morris, Daniel. (2010). *Reingeniria*. Barcelona: Pearson.
- Muñiz, Luis. (2012). *Administración*. España: Gestión.
- Nassir Sapag, Reinaldo . (2008). *Formulacion de proyectos*. Madrid: Pearson.
- Roberto, Hernández. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Stanton, William. (2010). *Fundamentos del Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Valderrama, Santiago. (2009). *Tutoria de la investigación*. Perú: Trillas.

Anexos

Anexo N°01

FORMULARIO DE ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DE CANFAC

OBJETIVO: Recolectar información acerca del alineamiento estratégico y su impacto en la cobertura de mercado de CANFAC

Contenido:

1.-¿Según su criterio la administración actual genera?

PROCESOS DE TRABAJO ()

MODELO DE GESTION ()

2.-¿De qué depende el cumplimiento de los objetivos?

MOTIVACIÓN ()

TOMA DE DECISIONES ()

3.-¿Cree ud que para generar competitividad en el sector industrial se debe establecer?

Gestión organizacional ()

Control interno ()

Liderazgo ()

4.-¿Para ud el generar una eficiente competitividad promoverá en la asociación

Posicionamiento ()

Rentabilidad ()

Imagen corporativa ()

5.-¿Los procesos administrativos deben estar estructurados según?

Organización ()

Control ()

Dirección ()

6.-¿Según su percepción la marca de CANFAC, está posicionada por?

Segmentación geográfica ()

Segmentación demográfica ()

Segmentación psicográfica ()

Segmentación conductual ()

7.-¿De qué depende proyectar los atributos de la organización?

Valor agregado ()

Valores organizacionales ()

Nivel de productos y servicios ()

8.-¿Qué elemento es importante para generar una mejor cobertura en el mercado?

Válidos ()

Calidad ()

Servicios ()

9.-¿De qué depende el posicionamiento de la imagen institucional en el mercado?

Oferta ()

Demanda ()

10.-¿Para generar una mejor cobertura se debe?

Delinear marketing estratégico ()

Establecer un marketing operativo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°02

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES DE LOS SOCIOS DE CANFAC

OBJETIVO: recolectar información a los clientes de los socios de CANFAC

1.- ¿Cree que la asociación debe generar un alineamiento de los recursos para beneficiarlo a ud como cliente según?

NECESIDADES COMERCIALES ()

SISTEMA DE FINANCIACIÓN ()

2.-¿De qué manera la organización actual le permite crecimiento?

Con asesorías comerciales ()

Con capacitación constante ()

Ninguna ()

3¿Considera que es importante el monitoreo al cliente para generar?

COMPETITIVIDAD ()

PRODUCTIVIDAD ()

4.-¿Para Ud CANFAC, promueve su desarrollo organizacional en base a?

ALINEAMIENTO DE RECURSOS ()

GESTION ADMINISTRATIVA TRADICIONAL ()

5¿Por qué medio de comunicación ud ha tenido referencia de los socios de (CANFAC)?

Radio ()

Prensa escrita ()

Internet ()

Recomendaciones ()

6.- ¿Considera que se debe mejorar la cobertura de los servicios de CANFAC para?

ACCEDER A NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO ()

GENERAR UN MEJOR POSICIONAMIENTO ()

7.- ¿Cuale es el elemento importante para mejorar la cobertura institucional?

Ampliar canales de servicio ()

Valor agregado ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN