

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA
PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ECUATORIANA,
CON MIRAS A INCREMENTAR EL COMPONENTE LOCAL
CASO AYMESA S.A.**

AUTORES: Verónica Paulina García Lozano

DIRECTOR: Francisco Quisigüiña

2016

Quito-Ecuador


CERTIFICACIÓN

Yo, Verónica Paulina García Lozano, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.



Verónica Paulina García Lozano

Yo, Francisco Quisiguiña, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señorita, Verónica Paulina García Lozano, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Francisco Quisiguiña

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico especialmente a mis padres Luis y Clara que confían en mí, por brindarme su apoyo para culminar un peldaño más en mi carrera.

Gracias a mis hermanas Anita y Naty, por ser mis amigas incondicionales y apoyo constante, a mi cuñado Pablito, mis preciosos Anita Ma. y Pablito Luis, que me brindan siempre sus sonrisas y diversión, por ser mi fuente de fortaleza.

A mis amigos cercanos, que con sus palabras de aliento supieron sostenerme para conseguir una meta más en mi carrera y por formar parte de mí día a día.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento en especial a mi familia, por su confianza y apoyo, por ser mi fuente de fortaleza para seguir a pesar de las circunstancias y conseguir esta meta en mi vida.

Al Dr. Francisco Quisigüiña por la apertura que me ha proporcionado con su guía en el trabajo de investigación.

A mi programa de liderazgo personal, que gracias al trabajo realizado en mí, me permitió encontrar la fuente de energía en mi interior, para conseguir lo que me propongo, e ir tras mis sueños.

Gracias infinitas le doy a la vida por permitirme culminar esta meta, gracias a Dios y a la Virgen de Guadalupe que me han permitido seguir en este camino, conquistando metas que me permitan llegar a mi visión de vida.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1	PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2	PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1	Planteamiento del problema.....	1
1.2.2	Formulación del problema	2
1.2.3	Sistematización del problema	2
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3.1	Objetivo General	2
1.3.2	Objetivos Específicos.....	3
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.5	MARCO DE REFERENCIA.....	4
1.5.1	Marco Conceptual	4
1.5.2	Marco Teórico.....	6
1.6	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	9
1.7	TEMARIO TENTATIVO	9
1.8	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.8.1	Métodos de investigación.....	10
1.8.2	Tipos de estudio	11
1.8.3	Fuentes	11

CAPITULO II

2	SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	13
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO RELEVANTE	13
2.1.1	Precio Interno Bruto	14
2.1.2	Inflación	17
2.2	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	18
2.2.1	Comportamiento y Evolución de la industria a nivel nacional	18

2.2.1.1	Historia del Sector Ecuatoriano	18
2.2.1.2	Productos del Sector Ecuatoriano	20
2.2.1.3	Oferta del Sector Ecuatoriano	20
2.2.1.4	Demanda del Sector Ecuatoriano	21
2.2.2	Comportamiento y Evolución de la industria a nivel mundial.....	23
2.2.2.1	Historia de la Industria Automotriz	23
2.2.2.2	Producción y Venta de la Industria Automotriz.....	24
2.2.3	Historia de AYMESA S.A.	25
2.3	REQUERIMIENTOS LEGALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ECUATORIANA.....	28
2.3.1	Requerimientos legales para incorporar material local en la industria automotriz	29
2.3.2	Resolución 313- Lunes 18 de agosto 2014, Ministerio de Industrias y Productividad Acuerdo 14265.....	32
2.3.3	Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017	33
2.3.3.1	Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva. Políticas y lineamientos estratégicos	34

CAPÍTULO III

3	MARCO TEÓRICO	37
3.1	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	37
3.2	ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	38
3.3	ANÁLISIS FODA	41
3.3.1	Análisis Externo	42
3.3.1.1	Oportunidades	44
3.3.1.2	Amenazas	44
3.3.2	Análisis interno	45
3.3.2.1	Fortalezas	45
3.3.2.2	Debilidades.....	46
3.3.3	Tipos de estrategias partiendo de la Matriz FODA.....	47
3.4	ANÁLISIS FINANCIERO	48
3.5	LA CADENA DE VALOR	51

3.5.1	Actividades primarias.....	52
3.5.2	Actividades secundarias	53
3.6	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	55

CAPITULO IV

4	ANÁLISIS DE PRECIOS DE MATERIAL IMPORTADO Y LOCAL EN LA PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS	59
4.1	ANÁLISIS FODA AYMESA S.A. PARA INCORPORAR CONTENIDO LOCAL.....	59
4.1.1	Fortalezas de Aymesa S.A.	59
4.1.2	Oportunidades en Aymesa para incorporar contenido local	60
4.1.3	Amenazas Aymesa S.A.....	61
4.2	CADENA DE VALOR, ACTIVIDADES PRIMARIAS Y DE APOYO DE LA EMPRESA	62
4.2.1	Actividades Primarias	62
4.2.1.1	Logística Interna	63
4.2.1.2	Ensamblaje.....	64
4.2.1.3	Logística Externa	65
4.2.1.4	Comercialización	65
4.2.2	Actividades Secundarias	66
4.2.2.1	Infraestructura y Recursos Técnicos.....	66
4.2.2.2	Talento Humano.....	66
4.2.2.3	Tecnología Aplicada	67
4.3	ANÁLISIS FINANCIERO AYMESA S.A.....	67
4.3.1	Razones Financieras.....	67
4.3.2	Análisis de Razones Financieras	68
4.4	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	71
4.4.1	Competidores Directos.....	71
4.4.2	Clientes.....	72
4.4.3	Proveedores	72
4.4.4	Productos Sustitutos	74
4.4.5	Competidores Potenciales	74

4.5	MATERIAL LOCAL E IMPORTADO EN LOS VEHÍCULOS	75
4.5.1	Precios Material Modelo Sportage.....	75
4.5.1.1	Material Importado Sportage	76
4.5.1.2	Material Nacional y Regional Sportage	77
4.5.2	Precios Material Modelo Cerato	79
4.5.2.1	Material Importado Cerato.....	79
4.5.2.2	Material Nacional y Regional Cerato.....	80
4.6	NUEVOS DESARROLLOS DE IMPLEMENTACIÓN DE MATERIAL LOCAL	82
4.6.1	Procedimiento técnico para la implementación de nuevas partes locales.....	83
4.6.2	Desarrollo partes locales Sportage	85
4.6.3	Desarrollo partes locales Cerato.....	88

CAPITULO V

5	PROPUESTA DE ESTRATEGIA CORPORATIVA	93
5.1	ESTRATEGIAS	93
5.2	PROYECCIÓN ACTUAL VS. PROYECCIÓN EN BASE A ESTRATEGIAS	96

CAPÍTULO VI

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
6.1	CONCLUSIONES.....	101
6.2	RECOMENDACIONES	102
	BIBLIOGRAFÍA	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Producto Interno Bruto 2012-2014.....	14
Figura 2.	Crecimiento del PIB por actividad económica al año 2014	16
Figura 3.	Inflación anual y mensual año 2014	17
Figura 4.	Cadena de distribución de vehículos	20
Figura 5.	Ventas mensuales de vehículos nuevos (2013.2014)	22
Figura 6.	Producción mundial de vehículos 2014.....	24
Figura 7.	Venta mundial de vehículos.	25
Figura 8.	Organigrama estructural.	27
Figura 9.	Cadena de Valor AYMESA S.A.	28
Figura 10.	Meta 10.3 Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017	36
Figura 11.	MATRIZ FODA	48
Figura 12.	Generación de Valor – Cadena de Valor de Porter.....	51
Figura 13.	Las 5 Fuerzas de Porter	55
Figura 14.	Comparación de la Producción Nacional de cada ensambladora	71
Figura 15.	Procedimiento interno de localización de partes y piezas CKD.....	84
Figura 16.	Desarrollo de partes y piezas CKD Aymesa - Cliente.....	84
Figura 17.	MATRIZ FODA	93
Figura 18.	Proyección Incremento Contenido Local	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Porcentajes mínimos de integración subregional exigidos según categorías	31
Tabla 2: Índices Financieros de Aymesa S.A periodo 2013-2014	68
Tabla 3: Precios de Materiales Modelo Sportage	76
Tabla 4: Porcentaje de participación del material importado en el modelo Sportage	76
Tabla 5: Porcentaje de participación del material local en el modelo Sportage	77
Tabla 6: Precios de material local modelo Cerato	79
Tabla 7: Porcentaje de participación del material importado en el modelo Cerato	80
Tabla 8: Porcentaje de participación del material local en el modelo Cerato	81
Tabla 9: Detalle de partes para desarrollo local modelo Sportage.	85
Tabla 10: Detalle de partes para desarrollo local modelo Cerato	89
Tabla 11: Propuesta de desarrollo de partes y piezas Sportage	97
Tabla 12: Propuesta de desarrollo de partes y piezas Cerato.....	98

SÍNTESIS

El incremento del componente local en la industria automotriz se ha vuelto importante debido a la obligatoriedad de integración de partes locales en el ensamblaje de vehículos, por lo que AYMESA S.A. enfrenta situaciones en donde se debe adoptar decisiones estratégicas en este ámbito.

La presente investigación, busca alcanzar cuatro objetivos que se plantearon de manera inicial, mediante su desarrollo de una manera esquemática, iniciando con el planteamiento del Plan de Investigación, mostrando todos los tópicos a tratar a lo largo del desarrollo del trabajo así como la justificación del mismo.

Se analiza la situación actual del sector automotriz y se describen los requerimientos legales para la localización de los elementos que forman parte del vehículo, así también se considera la historia de la empresa automotriz AYMESA S.A. en función de su relevancia en la industria, una revisión analítica de la situación actual de la empresa, y una revisión del entorno económico-político, para conocer la realidad que enfrenta el país, todo esto como los factores externos a la compañía.

En el marco teórico se realiza una descripción de las diferentes herramientas de análisis y control, que posteriormente serán el instrumento para la implementación de una estrategia corporativa al modelo de gestión de la empresa.

Para el análisis de los factores internos de la compañía se ocupan las herramientas y técnicas de uso frecuente en los negocios para plantear estrategias, tales como el análisis FODA, agregándole criterios de cuantificación mediante su valoración y la proyección de los diferentes escenarios dentro de los cuales puede situarse AYMESA S.A.

Al tener previamente identificados los factores externos que nos brindan oportunidades y amenazas para la empresa y los factores internos que son sus fortalezas y debilidades, se procede a un análisis de la Cadena de valor que nos ayuda esencialmente a identificar las

fuentes de ventaja competitiva al descomponer a la empresa en sus partes constitutivas generadoras de valor. Las cinco fuerzas de Porter como modelo estratégico nos sirven para analizar el nivel de competencia que tiene AYMESA S.A: dentro de la industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Continuamos con el planteamiento de nuevos desarrollos para la implementación de material local a la línea de producción, y de ésta manera conseguir uno de los requisitos exigidos para el ensamblaje de vehículos localmente.

Con toda ésta información recolectada y los análisis minuciosos realizados con las diferentes herramientas se realiza un análisis financiero en los años 2013-2014, en donde se utilizan cifras que permitan establecer la realidad financiera de la empresa, y que a pesar de lo complejo de la situación económica del país, se aprecia una mejora en la gestión de la compañía evidenciándose mejores resultados en sus principales índices financieros, a pesar de la disminución en la producción y venta de unidades en este año, éste afecto al costo de venta, los costos fijos tuvieron que ser asumidos por las unidades producidas y vendidas por lo que su índice de rentabilidad bajo un punto con respecto al año anterior.

Finalmente se propone una estrategia corporativa y se procede a analizar la situación actual en comparación con la propuesta planteada y su factibilidad económica buscando garantizar la ejecución de un proyecto sustentable a lo largo del tiempo, permitiendo de ésta manera que la empresa continúe con su propósito económico logrando un lugar de renombre en el mercado automotriz.

ABSTRACT

The increase in the local component has become important in the automotive industry, due to the obligatory to integrate with local parts in vehicle assembly, so, AYMESA S.A. is facing situations where the company must make strategic decisions in this area.

This research seeks to achieve four objectives that were raised in an initial way through its development in a schematic way, starting with the approach of the Research Plan, showing all the topics to be addressed during the development of work and the justification for it.

The current situation in the automotive sector is analyzed and the legal requirements of the elements or parts that must include a vehicle are described, the background of AYMESA S.A. according to their chronological relevance, an analytical review of the current situation of the company, and, a review of economic and political environment of the country, all as factors external of the company.

Concerning the theoretical framework realizes a description of the different tools of analysis and control, which will be the instrument for the implementation of a corporate strategy as management model of the company.

For the analysis of the internal factors of the company, this thesis works with tools and techniques commonly used in business strategy, such as SWOT analysis, adding quantification standards through its assessment and projection of different scenarios within which SA may be located AYMESA S.A.

Having identified the external factors that show us opportunities and threats for the company and internal factors that are their strengths and weaknesses, it also analyzes the value chain that helps us identify the sources of competitive advantage by breaking the company in its constituent parts generating value. Porter's five forces as a strategic model we use to analyze the level of competition that has AYMESA S.A., within the industry

and to develop a business strategy. This thesis continues with the approach of new developments for the implementation of local raw materials to the production line, and in this way to get one of the requirements for assembling vehicles locally.

With all information collected and the detailed analyzes, a financial analysis is conducted in the years 2013-2014 that would establish the financial situation of the company. Despite the complex economic situation, an improvement is seen in the management of the company demonstrating better results in its main financial indices, despite the decrease in production and sales units this year, this affection cost of sales, fixed costs had to be borne by the units produced and sold so its rate of return on a point over the previous year.

Finally, a corporate strategy is proposed and proceeds to analyze the current situation compared with this proposal and its economic feasibility, seeking to ensure the implementation of a sustainable project a long time to allow the company to continue with its economic goal achieving reputable place in the automotive market.

CAPÍTULO I

1 PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de una estrategia corporativa para la industria ensambladora automotriz ecuatoriana, con miras a incrementar el componente local: caso AYMESA S.A.

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

A inicios del siglo XX se da inicio al desarrollo del sector automotriz Ecuatoriano, con las primeras importaciones de vehículos, en el año de 1992, con el levantamiento de la prohibición de las importaciones, en el Ecuador se ingresó una variedad de automotores que crearon una dura competencia en la industria nacional, así también se propició al desarrollo de las ensambladoras en el país, las mismas que se encuentran dentro del 3.7 del PIB de manufactureras en el año 2013.

Esta industria ha generado fuentes de trabajo directas e indirectas relacionadas a este sector, cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización.

Para promover la industria automotriz nacional, el gobierno, a través del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, y del Comité de Comercio Exterior ha establecido mediante la resolución No. 18 publicada en el registro oficial No. 525 del 1 de septiembre de 2011, aplicar el arancel a las importaciones de CKD, de acuerdo al cilindraje del motor y año del vehículo; por otra parte, se aplicará una reducción al arancel de acuerdo al

incremento que se realice por la incorporación de contenido local o regional, siendo consideradas en el mismo las importaciones realizadas a Colombia.

Una manera de aportar con el cambio de la matriz productiva, es la producción e incorporación del componente local, para lo cual se propone diseñar una estrategia corporativa que permita incrementar el mismo en los vehículos ensamblados en AYMESA.S.A.

1.2.2 Formulación del problema

¿El diseño de una estrategia corporativa, permitirá a la industria automotriz ecuatoriana guiar y aportar al incremento del componente local y de esta manera promover el cambio de la matriz productiva?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la industria automotriz ecuatoriana y de AYMESA S.A.?
- ¿Cuál es la base sobre la cual se sustentan las estrategias corporativas?
- ¿Cómo se analizan los precios de material importado y local en la importación de vehículos?
- ¿Cómo se puede proponer una estrategia corporativa?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia corporativa que permita a la industria ensambladora automotriz ecuatoriana incrementar el componente local: caso AYMESA.S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de la industria ensambladora automotriz ecuatoriana y de AYMESA S.A.
- Efectuar una investigación bibliográfica de la teoría y de los conceptos básicos sobre los que se sustentan las estrategias corporativas.
- Analizar los precios de los materiales importados y locales en la producción de vehículos.
- Proponer una estrategia corporativa para el incremento de contenido local en el ensamblaje de vehículos.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El compromiso actual del gobierno ecuatoriano es, la incorporación de conocimiento, la acción organizada del sistema económico en el país, y la transformación de las estructuras de producción, en las cuales se promuevan la sustitución de las importaciones y la diversificación productiva, orientando a incentivar la producción nacional.

Dentro del Plan del buen vivir 2013-2017 implementado por el gobierno, el objetivo No. 10, es el de impulsar la transformación de la matriz productiva, buscando transformar un proveedor de materias primas a generador de productos con valor agregado.

La industria automotriz ecuatoriana debe alinear sus operaciones y objetivos para cumplir con las leyes y propuestas del gobierno, diversificando y generando mayor valor agregado en la producción nacional.

El objeto de la presente propuesta, es realizar un análisis de la industria automotriz en el Ecuador, identificando sus características, leyes que rigen la producción, evolución de las importaciones, y en especial, el incremento de la utilización de productos elaborados

localmente, los cuales el gobierno actual incentiva a incorporar en el ensamblaje de vehículos.

Entendiendo la industria de ensamblaje automotriz actual, y los requerimientos en el cambio de la matriz productiva, se tomará como caso de estudio a Aymesa S.A., conociendo que es la segunda ensambladora más importante en el país.

Se realizará un estudio de la misma, considerándola como un ejemplo dentro de la industria, se aplicará un análisis FODA, que nos permita tener un conocimiento de la situación de la empresa. Para identificar los factores del entorno macroeconómico que inciden en el desarrollo de la compañía, se aplicará el análisis de la industria en el Ecuador, frente a la incorporación de materia local en la producción.

Con este trabajo se quiere aplicar los temas involucrados en estrategia, para lograr una propuesta de direccionamiento estratégico de la industria ensambladora automotriz ecuatoriana, y la incorporación de material producido localmente.

Se realizará un diseño de estrategia corporativa que le permita mantenerse en el mercado, y clarifique su idea de negocio, manteniendo permanente rentabilidad, eficiencia operativa y calidad de los productos, con la finalidad de generar empresas nacionales más competitivas, que dentro de su producción y que puedan agregar mayor valor nacional y fortalecer a otras industrias conexas.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Conceptual

Para la elaboración del presente diseño, es importante citar varios conceptos que se desarrollarán en la investigación.

Competitividad.- En el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible.

CKD (Completely Knocked Down).- Completamente desarmado. Es el conjunto de partes y piezas entregadas por lote que provienen de una planta de consolidación del material perteneciente al dueño de la marca del vehículo.

Estrategia.- “La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva...”
(Ohmae, 1982)

Las estrategias son consideradas como un medio que permite alcanzar los objetivos a largo plazo que plantea la compañía.

F.O.D.A.: El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía (fortalezas y debilidades) y su situación externa (condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado) (Thompson & Strickland, 2004)

Indicadores.- Los indicadores son instrumentos de medida que permiten evaluar la evolución de las estrategias en las organizaciones.

Matriz Productiva: Está basada en la industrialización de los productos naturales de un país, en la transformación para que contengan valor agregado. Eso generará desarrollo, bienestar y progreso. (El Comercio, 2014)

Tomando estos conceptos básicos de planeación estratégica y haciendo énfasis en el cambio de la matriz productiva y su importancia, se analiza el Diseño de una estrategia corporativa, con miras a incrementar el componente local.

Plan Estratégico.- es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en un determinado plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 3 años.

Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017: Representa una postura política definida y constituye la guía del gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años. (SENPLADES, 2014)

Planeación Estratégica: Consiste en diseñar, desarrollar y poner en marcha diferentes planes operativos por parte de las organizaciones, con el fin de garantizar la consecución de los objetivos planteados. Se enfoca en crear y mantener alineación entre dichos objetivos, sus recursos y las diferentes oportunidades del mercado para garantizar su consecución en el largo plazo. (Mejía, 2008)

Punto Crítico.- Son las operaciones que representan un nivel de criticidad y afectan a las características físicas y funcionales del producto.

Punto de corte.- Intervalo, parámetro, el cual abarca el lote, número de secuencia, el cual permite evaluar la existencia del defecto.

P.I.B.: Producto Interno Bruto

Razones Financieras.- Son herramientas analíticas que permiten medir o evaluar la situación y desempeño financiero de una empresa.

1.5.2 Marco Teórico

Las teorías que se van a emplear en el desarrollo de la investigación son:

Las principales fases para la elaboración de un plan estratégico son las siguientes:

- 1) *Análisis estratégico*.- para este punto inicial se debe realizar un análisis interno y externo de la compañía.
- 2) *Formulación estratégica*.- se desarrollan las estrategias en los niveles corporativos, competitivos y operativos.

3) *Implantación estratégica*.- para una adecuada implantación de las estrategias la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) o BSC (Balanced Scorecard) es la herramienta más adecuada.

Una de las teorías que se aplicará para el análisis interno de la empresa, es la cadena de valor, con la cual se determinarán las actividades primarias y de apoyo de la organización. El principal instrumento de análisis del costo estratégico es la cadena de valor que identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados, los cuales se llevan a cabo a la hora de diseñar, producir, comercializar y respaldar un producto o servicio. (Thompson & Strickland, 2004)

Para el análisis interno de la compañía es importante la realización de un análisis financiero, el mismo que permitirá determinar las fuerzas y debilidades de la organización en el campo financiero, permitiendo formular las estrategias más adecuadas. Para este análisis se utilizará el método de las razones financieras, éste método es el más manejado en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos. Entre las razones financieras más utilizadas podemos citar las siguientes:

1. Razones de liquidez.
2. Razones de apalancamiento.
3. Razones de actividades.
4. Razones de rentabilidad.
5. Razones de crecimiento.

Es necesario examinar el entorno de la compañía, así también analizar a los competidores, esto permitirá determinar las oportunidades y amenazas en el contexto. Para el análisis externo se realizara un estudio del Macro entorno de la industria automotriz a través del Análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) siendo los factores más relevantes para este estudio.

En el aspecto Político, se revisarán los factores que inciden en la empresa como temas legales, regulatorios, políticas de estado tanto en el país como en el exterior, en lo

referente al análisis Económico, se estudiará la situación económica, tendencia local y del exterior, en el aspecto Social se tratará temas de creencias, valores, actitudes que rodean a la empresa, en lo referente a Tecnología se analizará su desarrollo, capacidad y madurez en el entorno.

El análisis del Micro entorno, se realizará a través del modelo de las 5 Fuerzas de Porter, la compañía debe evaluar sus recursos y objetivos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

1. *Amenazas de entrada de nuevos competidores.*- se analizan las barreras de entrada que tienen los competidores para ingresar y apoderarse de una parte del mercado.
2. *Rivalidad entre los competidores.*- es importante conocer a los competidores su posicionamiento, sus ventajas competitivas.
3. *Poder de negociación con los proveedores.*- conocimiento de los proveedores en el mercado, los productos que brindan, capacidad de producción, sus recursos, condiciones de precio, tamaños de pedidos entre otros.
4. *Poder de negociación de los compradores.*- los compradores son una parte importante ya que dependen de sus necesidades de compra, del conocimiento del producto, de la capacidad de compra.
5. *Amenazas de ingreso de productos sustitutos.*- un mercado no es interesante si en el mismo se encuentran fácilmente productos que sustituyan, ya sea por mejor tecnología, costos entre otros.

Para el desarrollo de la planeación estratégica, aplicaremos el análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la compañía. “El análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas. La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatro puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas” (Thompson & Strickland, 2004)

La aplicación de una matriz FODA nos permitirá identificar y desarrollar estrategias adecuadas de la compañía.

1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Al diseñar una estrategia corporativa, la industria ensambladora automotriz ecuatoriana tendrá una herramienta que le permita incrementar el componente local.

1.7 TEMARIO TENTATIVO

Capítulo 1: Situación actual de la industria automotriz

- 1.1 Análisis del Entorno económico relevante
 - 1.1.1 Precio Interno Bruto
 - 1.1.2 Inflación
- 1.2 Análisis del Sector
 - 1.2.1 Comportamiento y Evolución de la industria a nivel nacional
 - 1.2.2 Comportamiento y Evolución de la industria a nivel mundial
 - 1.2.3 Historia de Aymesa S.A.
- 1.3 Requerimientos legales en la Industria Automotriz Ecuatoriana
 - 1.3.1 Requerimientos legales para incorporar material local en la industria automotriz
 - 1.3.2 Acuerdo Ministerial 12 010 del Ministerio de Industrias y Productividad
 - 1.3.3 Objetivo No. 10 del Plan del Buen Vivir

Capítulo 2: Estrategias Corporativas.

- 2.1 Definiciones
- 2.2 Tipos de Estrategias Corporativas
- 2.3 FODA
- 2.4 Las 5 fuerzas de Porter
- 2.5 Análisis Financiero

Capítulo 3: Análisis de precios de material importado y local en la producción de vehículos.

3.1 Material importado

3.2 Material local y/o regional

3.3 Nuevos desarrollos de implementación de material local.

Capítulo 4: Propuesta de Estrategia Corporativa

4.1 Estrategias

4.2 Proyección actual vs. Proyección en base a estrategias.

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1 Métodos de investigación

La investigación se desarrollará a través del método teórico de análisis – síntesis, que permitirá desagregar el objeto de investigación, para un mejor entendimiento y llegar a la elaboración de las mejores estrategias.

El proyecto combinará una metodología cuantitativa y cualitativa, para la aplicación de esta metodología combinada, se utilizará procedimientos de estudio basados en el método Deductivo/Inductivo y el Sistémico como principales procedimientos.

Método Deductivo: Establece un estudio de los aspectos generales para enfocarlos de manera particular. De esta manera, se analizarán efectos comunes de la medida económica de sustitución selectiva de importaciones y como éstas incentivan a la industria nacional, entendiendo los beneficios que provocarán al sector automotriz.

Método Inductivo: Parte de eventos particulares y los proyecta a nivel general. Su aplicación en el presente proyecto se basa en determinar los posibles resultados a alcanzar, en función de las medidas a plantear en una estrategia corporativa de la industria.

Sistémico: Es un procedimiento que establece un orden lógico y secuencial, de varias actividades para mantener un proceso relacionado y efectivo. En este caso, el estudio comprende actividades definidas y coordinadas, para desarrollar un plan conformado por estrategias viables y factibles de implementar en el sector.

1.8.2 Tipos de estudio

El tipo de estudio a desarrollar es exploratorio y descriptivo, en el análisis interno se identificarán elementos y características, que nos permitirán evaluar y desarrollar la investigación en la compañía. En el análisis externo se identificarán comportamientos del entorno que afectan a la compañía en niveles macro y micro económicos.

1.8.3 Fuentes

Las fuentes primarias que se utilizarán en la investigación son:

Entrevistas, reuniones grupales con funcionarios de la compañía, gerencias y mandos medios para un conocimiento más profundo del tema a investigar.

Las fuentes secundarias que se emplearán para recopilar información son:

- Bibliografía sobre temas concernientes a la planeación estratégica, y las teorías aplicadas en la investigación.
- Documentos como revistas, folletos, boletines de prensa y material utilizado en los años de estudio del MBA referentes a los temas a aplicarse.

- Información de las asociaciones que forman parte de la industria en el Ecuador, como son AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador).
- Resoluciones de los organismos de control Gubernamentales, que amerite la investigación.
- Información relevante de la empresa objeto de investigación que sea proporcionada por los directivos.

CAPITULO II

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO RELEVANTE

La industria automotriz en el Ecuador, es una de las más importantes por su aporte en la economía del país, siendo la que genera mayor contribución referente a impuestos, aranceles y generación de empleo.

La industria desde sus inicios en el año 1973, ha tenido su crecimiento paulatino, iniciando con una producción de 144 unidades hasta la comercialización de 120.060 unidades incluyendo motos en el año 2014, registrando un crecimiento para este último con respecto al 2013 de 5.5.% en volumen de ventas de acuerdo a la revista AEADE Anuario 2014.

Las medidas tomadas por el Gobierno que afectan directamente a la industria en lo referente a cupos para importaciones, ha sido un gran impacto para el desarrollo de la misma, sin embargo, la venta de vehículos en el año 2014 muestra un ligero incremento, esto debido a posibles medidas aplicables en el siguiente año, incremento en impuestos que afectan directamente al consumidor como es el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a Consumos Especiales.

El análisis del entorno económico permite establecer aspectos importantes que inciden en los resultados de la industria automotriz, en especial a las actividades de ensamblaje de vehículos.

Para ello, se analizan las principales variables económicas del Ecuador, y con mayor énfasis en la relación con la actividad que realiza Aymesa S.A., cabe mencionar que existe interdependencia entre todas las variables que permiten asegurar equilibrios macroeconómicos.

Se consideran algunas variables macroeconómicas, como son la producción, inversión y consumo, que permiten un estudio del comportamiento del sector.

2.1.1 Precio Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final, generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales (Banco Central del Ecuador, 2016)

El PIB, permite realizar un análisis del país desde la perspectiva de la producción, con el cual se puede evidenciar el comportamiento del crecimiento de la economía. (Montesino, 2008)

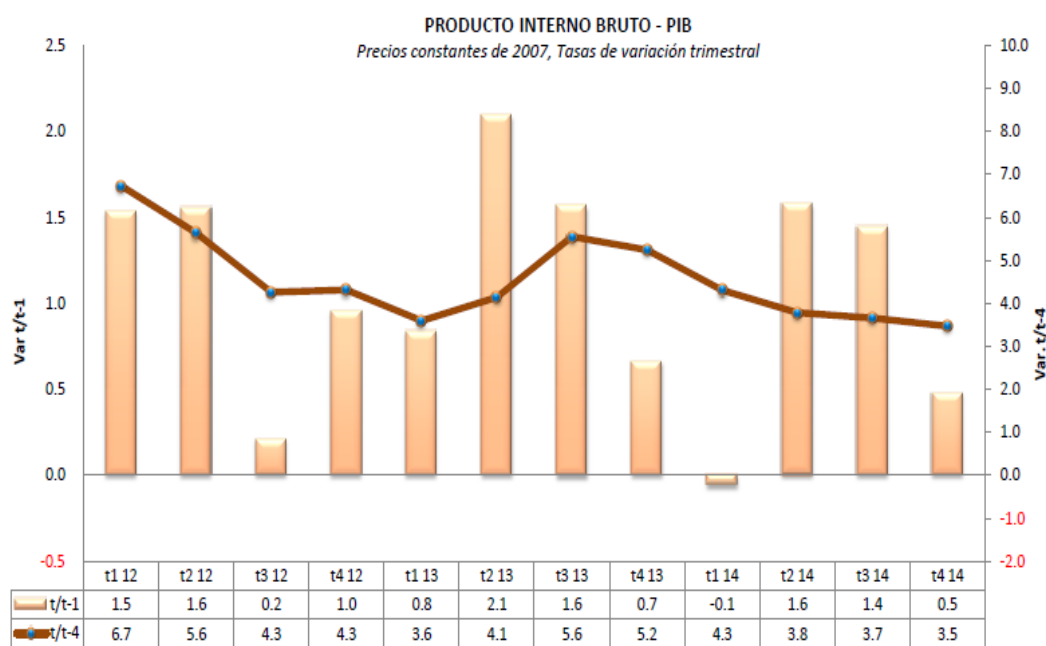


Figura 1. Producto Interno Bruto 2012-2014

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015.

Como se observa en la Figura 1, desde el año 2012 hasta el 2014, el PIB se muestra irregular con una tendencia a la baja en el último año, esto indica que el país ha pasado circunstancias especiales en cada año, que han afectado a la economía del mismo.

A partir del año 2014, el PIB empieza a bajar de un 4.3 en el primer trimestre del año finalizando con 3.5.

- Proyección de la economía ecuatoriana.

De acuerdo a las perspectivas económicas para el año 2015:

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2015. Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre del 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

De manera general, las proyecciones para el PIB ecuatoriano en el año 2015, se ubican en valores cercanos al 4%, tanto por parte de las cifras oficiales en el país, como de organismos multilaterales. Dentro de las entidades internacionales, la CEPAL, maneja la proyección más baja con 3.8%. En el caso de la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de la revista Ekos, se proyecta una tasa de crecimiento de 3,7% en el año 2015, tomando en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo. (Maldonado, 2015)

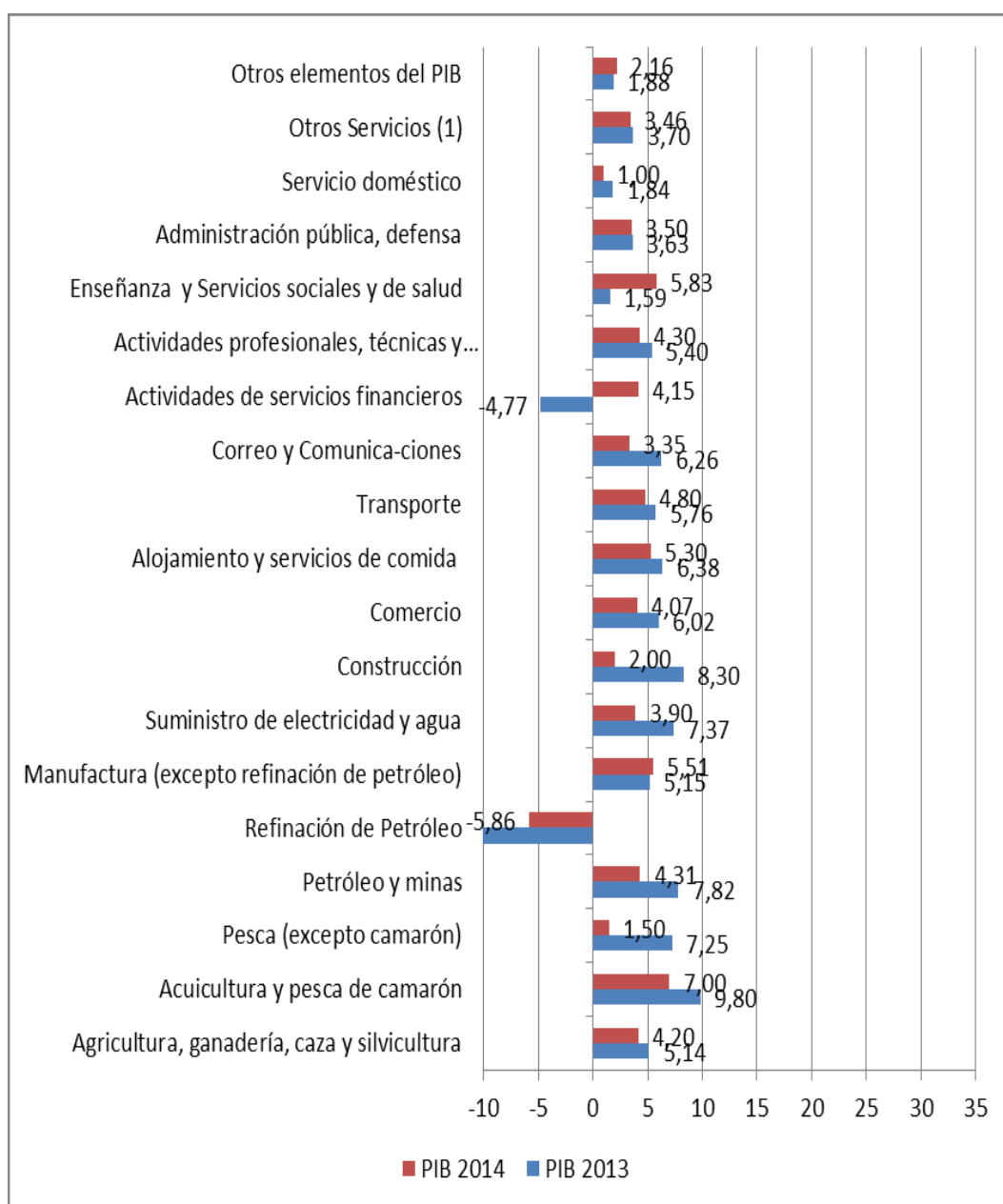


Figura 2. Crecimiento del PIB por actividad económica al año 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador, Transfer Pricing Advisors, TPA, 2014.

La Figura 2, muestra una comparación entre el año 2013 y 2014, donde se observa como el PIB ha disminuido en casi todas las áreas económicas, las que mayor desarrollo demostraron son: educación y salud, actividades financieras y por ultimo manufactura con un ligero crecimiento de 0,36%, este incremento debido a la política establecida para la restricción de importaciones, que impulsa a la industria manufacturera del país a incrementar su producción.

2.1.2 Inflación

Es el índice que nos permite medir el aumento de los precios de bienes y servicios, se mide estadísticamente a través del índice de precios al consumidor de estratos bajo y medio, a través de la canasta básica al consumidor. (Aguilar, 2011)

Para el análisis de este índice se presenta a continuación la inflación que presenta el Ecuador en el año 2014.

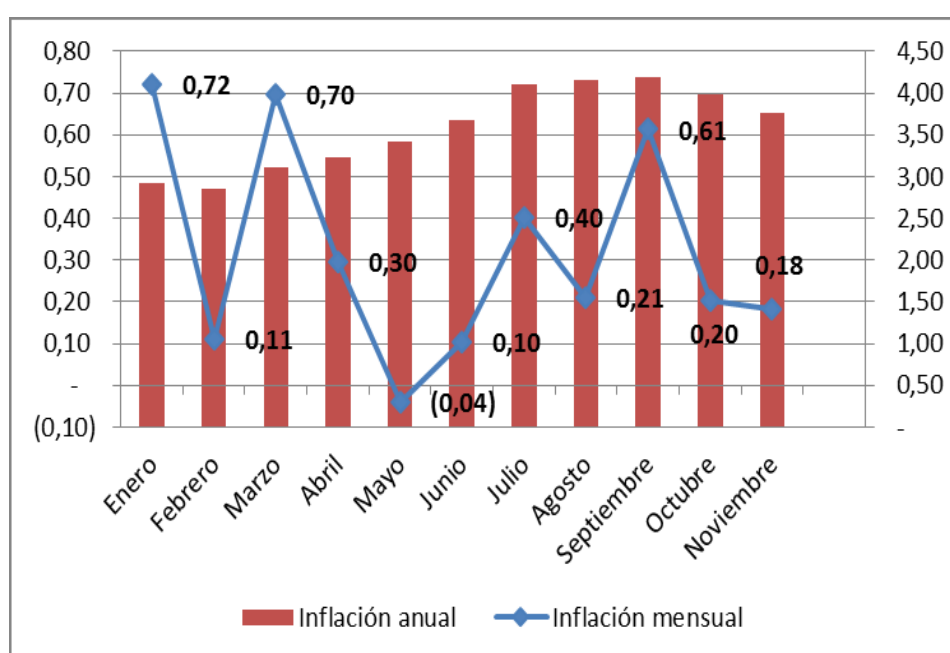


Figura 3. Inflación anual y mensual año 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador, Transfer Pricing Advisors, TPA, 2014.

Como se puede observar en la Figura 3, para el año 2014 existe un crecimiento en la inflación en el país, al iniciar el año en el mes de enero se registró el 2.92% como índice inflacionario, hasta el mes de noviembre del mismo año llegó al 3.67%, también se puede observar que existen incrementos estacionales en los índices mensuales, ya sean por inicio de clases o por meses que son festivos.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Es importante realizar un análisis del sector automotriz, tanto a nivel nacional como mundial, ya que permite tener un panorama amplio en el desarrollo de esta tesis y sobretodo la evolución que ha tenido esta industria desde sus inicios y hacia dónde puede llegar en el Ecuador.

2.2.1 Comportamiento y Evolución de la industria a nivel nacional

Para dar respuesta al objetivo planteado de la presente investigación, es importante analizar el comportamiento y la evolución que ha tenido la industria en el Ecuador, lo que permitirá que la estrategia corporativa esté basada en el entorno donde se desarrolla AYMESA S.A.

2.2.1.1 Historia del Sector Ecuatoriano

A principios del siglo XX se da inicio al desarrollo del sector automotriz Ecuatoriano, con las primeras importaciones de vehículos en el año de 1992, con el levantamiento de la prohibición de las importaciones en el Ecuador, se ingresó una variedad de automotores que crearon una dura competencia en la industria nacional, así también se propició al desarrollo de las ensambladoras en el país, las mismas que se encuentran dentro del 3.7 del PIB de manufactureras en al año 2013.

Esta industria ha generado fuentes de trabajos directos e indirectos relacionados a este sector, cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización.

En el Ecuador se han ensamblado vehículos a partir de 1973, con la producción del modelo Andino ensamblado en AYMESA en la década de los setenta, se superaron las 5000 unidades como lo indica PRO ECUADOR en su análisis del sector.

Cuando se generó la apertura del Libre Comercio, se abrieron también las importaciones de marcas de vehículos como son: Chevrolet, Mazda, Kia, siendo estas marcas el icono de la producción automotriz en el país.

Como consecuencia de esta apertura de plantas de producción de vehículos, también se han abierto nuevas empresas de autopartes, que generan de esta manera un desarrollo y crecimiento de la industria, no solo con el comercio sino también generando plazas de empleo.

La primera empresa ensambladora en el Ecuador fue creada en el año 1973 con el nombre de Autos y Maquinas del Ecuador S.A. (AYMESA S.A.), con su primer modelo Andino, en la actualidad ensambla modelos KIA y otros, siendo una empresa multi-marca en el servicio de ensamblaje.

Después de dos años, inició sus operaciones la ensambladora Omnibus BB Transportes S.A., en la actualidad ensambla modelos Chevrolet, siendo parte de la multinacional General Motors.

En el año de 1976 se creó la ensambladora Manufacturas, Armaduras y Repuestos del Ecuador (MARESA S.A), con la marca MAZDA y FIAT.

En la actualidad se ha incorporado a esta industria la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO), localizada en la ciudad de Ambato, la cual presta servicio de ensamblaje de los modelos Great Wall, empezando con la importación de los chasis armados, y en la actualidad invirtiendo en el proceso de suelda para sus modelos.

Las empresas ensambladoras del país han logrado con inversión nacional, ampliar y actualizar su sistema de producción, siendo más competitivos a nivel internacional, por tal motivo han podido ampliar su mercado, no solo abasteciendo al mercado ecuatoriano, sino también exportando a los países vecinos como son: Colombia y Venezuela, a este último no se ha podido exportar a partir del año 2012.

2.2.1.2 Productos del Sector Ecuatoriano

Los productos del sector Ecuatoriano comprenden los vehículos importados (CBU Complete body unit) y los CKD (partes y piezas del vehículo) para su ensamblaje, entre ellos se encuentran los automóviles, transporte tipo busetas, camionetas, vehículos utilitarios tipo jeep, los mismos que se producen en diferentes versiones como: transmisión automática y manual, gasolina o diésel, y con las últimas reformas para el mercado local, todo vehículo debe tener sistema ABS y doble air bag para el conductor y acompañante.

La industria de autopartes en el Ecuador, abastece a la producción con materia prima como: llantas, aros, alfombras y ensamblaje de paneles, baterías, asientos de tela y cuero, arneses, sistema de escape, insonorizantes, vidrios, parabrisas, moquetas, sistema de seguridad, manuales de uso de los vehículos.

2.2.1.3 Oferta del Sector Ecuatoriano

La oferta del sector automotriz, está constituida por la suma de la producción nacional de vehículos y la importación de los bienes. La comercialización de los vehículos en el país se los realiza a través de los concesionarios de cada marca.

Las marcas internacionales para ser distribuidas en el mercado local, conceden licencias para comercializar los vehículos y su ensamblaje, por tal motivo se deben seguir lineamientos y estándares de calidad en cada uno de los procesos.

En la Figura.4 se esquematiza la cadena de distribución de los vehículos importados, así como también los que son ensamblados en el país.



Figura 4. Cadena de distribución de vehículos

Fuente: PILOT, 2010, Price Waterhouse Coopers, Instituto Aragonés de Fomento.

Como se mencionó anteriormente, la diversidad de vehículos que se ofrece al mercado nacional es amplia en marcas, tipos, tanto en modelos importados como en los ensamblados localmente, los mismos que varían en sistemas o elementos adicionales de acuerdo al requerimiento del consumidor.

La comercialización de los automotores tanto nacionales como importados, sólo puede ser realizada a través de los concesionarios autorizados. Concesionarios o distribuidores cumplen un rol estratégico al momento de poner en práctica distintos mecanismos de mercadotecnia para impulsar la venta de vehículos automotores.

Los concesionarios se convierten en un intermediario de importancia porque: canalizan el crédito al sector automotor, incentivan la demanda utilizando estrategias de marketing, brindan servicio de postventa.

2.2.1.4 Demanda del Sector Ecuatoriano

El mercado Ecuatoriano al cierre del año 2014, comercializó 120.060 unidades de vehículos nuevos (excluyendo motos), esta venta aportó para el incremento del 5,5% en relación a las ventas del año 2013.

A partir de septiembre de 2014, las ventas crecieron a pesar de la resolución COMEX No. 65 y 66, en la cual se restringían las importaciones desde el año 2012 hasta el 31 de diciembre 2014. Este incremento en la demanda de vehículos livianos, se debe a que los usuarios de estos vehículos adelantaron su decisión de comprar debido a la incertidumbre de nuevas resoluciones que incrementarían precios en el siguiente año.

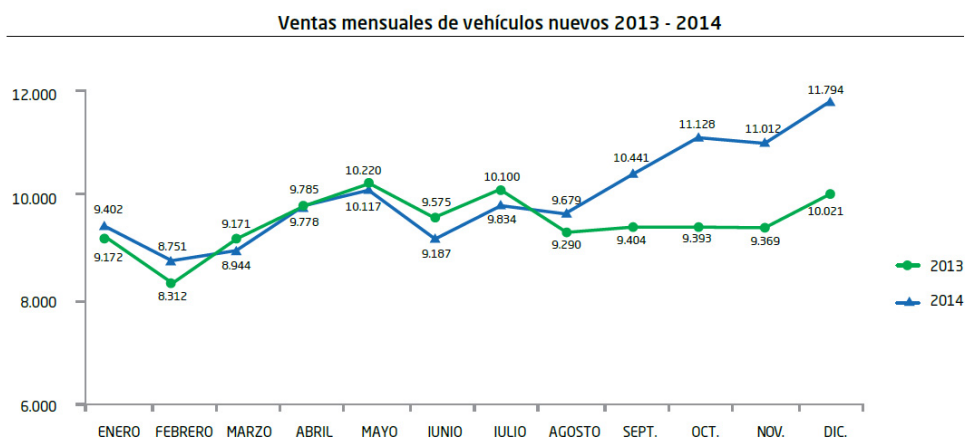


Figura 5. Ventas mensuales de vehículos nuevos (2013.2014)

Fuente: Banco Central del Ecuador, Transfer Pricing Advisors, TPA, 2014.

El segmento de vehículos nuevos más demandado por los usuarios es el de automóviles, que concentró el 40% de la demanda, seguido por SUV's con el 26%, camionetas con el 19%, los camiones concentraron el 10%, las VAN's concentraron el 4% y los buses el 1%.

En comparación con el año 2013, las ventas de automóviles presentan una reducción de 1 punto porcentual respecto a la demanda del año anterior que representó el 40%. La demanda SUV's muestra un incremento de 2 puntos porcentuales en comparación con la demanda total del año 2013 en el que representaron el 24%. La demanda de vehículos de trabajo (camionetas, camiones, vans y buses) mantiene una participación similar a la registrada en el año anterior con el 19%, 10%, 5% y 1% del mercado respectivamente.

En volúmenes, el mercado al cierre del 2014, registró un incremento de 6.248 unidades en comparación con el año 2013, siendo el segmento SUV'S el que mayor crecimiento registró con 3.567 unidades, seguido por el segmento automóviles con 749 unidades. En el segmento de vehículos de trabajo (comerciales), las camionetas registraron un incremento de 1.197 unidades, los camiones se incrementaron en 587 unidades, las VAN's en 196 unidades, y buses fue el único segmento que registró una reducción de 48 unidades. (AEADE, 2014)

El Mercado automotriz ecuatoriano está estructurado en 5 segmentos, estos son: producción, comercialización, usuarios, órganos reguladores e instituciones de apoyo. El subsector autopartista está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, cuyo volumen de operaciones depende en gran parte, de los niveles de producción de las compañías ensambladoras.

Las actividades vinculadas a la producción de autopartes son: La industria del caucho, de la pintura, los fabricantes de frenos, las ensambladoras de asientos y las proveedoras de tapicería. La materia prima para la fabricación de autopartes es tanto de origen nacional como importado.

2.2.2 Comportamiento y Evolución de la industria a nivel mundial

Los fabricantes de automóviles, han desarrollado con el pasar de los años mejores sistemas y características de seguridad, por lo que los nuevos vehículos son más seguros que nunca. Sistemas como el de frenos, estabilidad e iluminación han mejorado más allá de los niveles exigidos por la legislación. (OICA, 2016)

2.2.2.1 Historia de la Industria Automotriz

La industria automotriz tuvo su inicio en la década de 1890, los más grandes productores fueron los Estados Unidos con un 90% de la producción mundial. Luego de la segunda Guerra Mundial, este país bajó su producción en un 75% en la cobertura mundial, diez años más tarde del inicio de la industria, Japón superó al mayor productor de la época, hasta el 2009, quien sería despuntado luego por China con 13.8 millones de unidades anuales.

El desarrollo de los concesionarios nació en el año de 1908, con el desarrollo de la producción de automotores en serie de tres de firmas de Detroit: Ford, General Motors y Chrysler, los mismos que al incrementar su producción, comenzaron a colocar sucursales y conceder franquicias de sus marcas de vehículos para así, venderlos a los consumidores finales. Las sucursales supervisaban que los concesionarios cumplan con los precios y estándares de servicios. En los inicios, la demanda de vehículos era tan alta, que estos fabricantes solicitaban a sus concesionarios el depósito en efectivo del 20% por anticipado, y exigían el pago total del producto una vez embarcado, contra presentación del recibo de envío. En la actualidad, los fabricantes exigen el pago al contado de sus vehículos por parte de los concesionarios o distribuidores, para ello proporcionan facilidades por medio de sus financieras, las cuales brindan créditos a los concesionarios.

Los mayores productores a nivel mundial, considerando una producción de un millón de unidades son: Toyota Motor Corporation, Volkswagen Group, General Motors Corporation, y en cuarto lugar Hyundai Motor Corporation con las marcas Hyundai y Kia.

2.2.2.2 Producción y Venta de la Industria Automotriz

Durante el año 2014, la producción mundial de vehículos fue de 89.747 millones de unidades, lo que significó un crecimiento del 2,6% en comparación con el año anterior. Al igual que en el año 2013, entre los principales países productores que han logrado mantener su posición en el mundo por su rápido crecimiento y desarrollo tecnológico, están: Asia y Oceanía son los continentes con cerca del 52,78% de la producción total de vehículos.

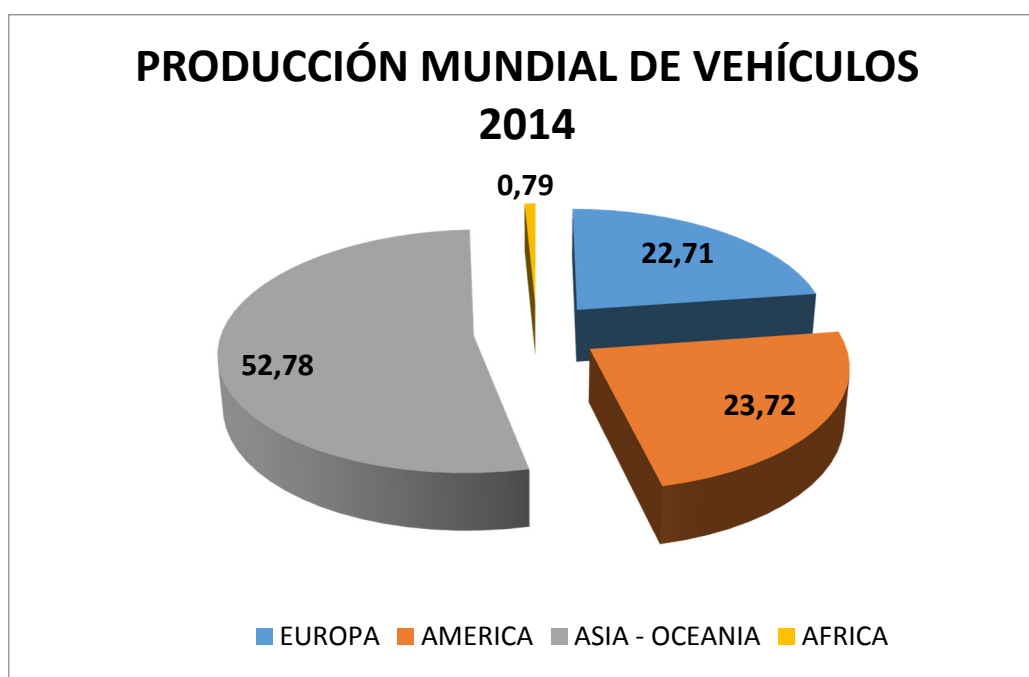


Figura 6. Producción mundial de vehículos 2014

Fuente: OICA (Organisation Internationale des Constructeurs D'Automobiles), 2014.

Durante el año 2014, la venta mundial de vehículos fue de 88.240 millones de unidades, lo que significó un crecimiento del 3,03% en comparación con el año anterior.

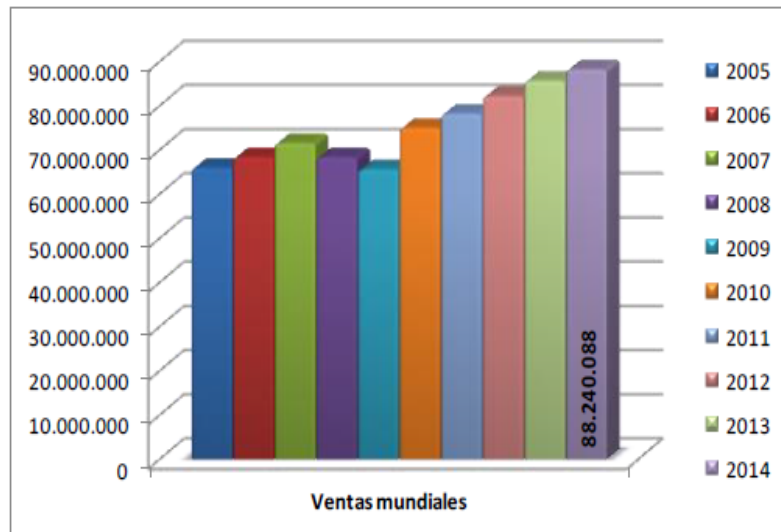


Figura 7. Venta mundial de vehículos.

Fuente: OICA (Organisation Internationale des Constructeurs D'Automobiles), 2014.

2.2.3 Historia de AYMESA S.A.

AYMESA S.A., es una ensambladora de vehículos multi-marca, que se encuentra posicionada en la industria ecuatoriana desde el año 1973, manufacturando vehículos de marcas reconocidas a nivel mundial. (AYMESA S.A., 2013)

Fue fundada en el año 1970, iniciando como dealer de Vauxhall/Bedford. En 1973 comienza su etapa industrial con el programa BTV (Basic Transport Vehicle), alcanzando a producir la unidad 1.000 para el año 1975. En el año 1981 inicia la producción del modelo Chevette Hatch metálico, en 1983 produce camionetas Datsun, y tres años más tarde produce el Chevrolet Aska. En 1988 produce el modelo Suzuki Forsa, en el año 2000 el modelo Niva, y en la actualidad se encuentra produciendo automotores de la marca KIA en sus modelos Rio Stylus, van Pregio, SUV Soportage, para su comercialización tanto en el mercado local como para exportación. Adicionalmente, brindó el servicio de ensamblaje de Camiones Hyundai HD y del todo terreno Vitara J1. (AYMESA S.A., 2013)

Su planta industrial se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, disponiendo de shops de Soldadura, Pintura ubicadas en la planta principal, y una planta

de ensamblaje moderna construida en el año 2012 con una gran inversión para la producción y capacidad de 20.000 unidades, adicional cuenta con dos bodegas de almacenamiento de materia prima y producto terminado. (AYMESA S.A., 2013)

Actualmente, AYMESA S.A genera más de 380 plazas de trabajo directo y más de 1500 indirectos, esta manera se ha constituido en un importante eslabón en la cadena comercial y productiva del país. (AYMESA S.A., 2013)

Entre sus competidores en la industria automotriz se encuentran: Omnibus BB Transportes S.A. y Maresa S.A., que son ensambladoras de vehículos Chevrolet y Mazda respectivamente, siendo la primera la de mayor posicionamiento en el mercado ecuatoriano. (AYMESA S.A., 2013)

Desde la reapertura de AYMESA S.A. en el año 2007, como parte de su nueva etapa ha generado ventas de 200 millones anuales, al finalizar el año 2012 sus ingresos han incrementado en un 80%. Pero en los años 2013 y 2014 las ventas disminuyeron en un 20% Esta caída obedeció a que la empresa perdió mercado internacional en sus exportaciones, y en donde perdieron mercado fue en Venezuela. (AYMESA SGA, 2015)

A pesar de la situación económica que atraviesa el país, la empresa sigue con una planificación de ventas similares al año 2014 y con proyecciones del ensamblaje de nuevos modelos. (AYMESA SGA, 2015)

AYMESA S.A, cuenta con clientes ubicados geográficamente en el país y en el exterior, que se caracterizan por ser distribuidores mayoristas de vehículos de la marca KIA. (AYMESA SGA, 2015)

AYMESA S.A., realiza la compra local y extranjera de materias primas, partes y piezas (llantas, vidrios, pintura, radios, baterías, etc.), que son utilizadas en el ensamblaje de los vehículos de la marca KIA, las cuales implican la ejecución de las actividades de planificación, cotización, compras y logística. (AYMESA SGA, 2015)

Se realiza controles de calidad en el proceso de adquisición de las materias primas y en el proceso de ensamblaje de los vehículos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer proceso, los controles están orientados a medir que los productos cumplen con los estándares de calidad. Adicionalmente, el proveedor del exterior proporciona una garantía por los productos. (AYMESA SGA, 2015)

En el segundo proceso, realizan revisiones durante cada etapa del ensamblaje de vehículos y son sometidos a auditorías de calidad por parte del dueño de la marca KIA MOTORS CORPORATION. (AYMESA SGA, 2015)

En base a su organigrama, la compañía establece funciones administrativas y de manufactura, siendo esta última la principal en su proceso productivo. La Dirección de manufactura cuenta con áreas de producción, calidad, ingeniería, abastecimiento, mantenimiento; y la Administración está integrada por las áreas de finanzas, recursos humanos y sistemas. (AYMESA SGA, 2015)

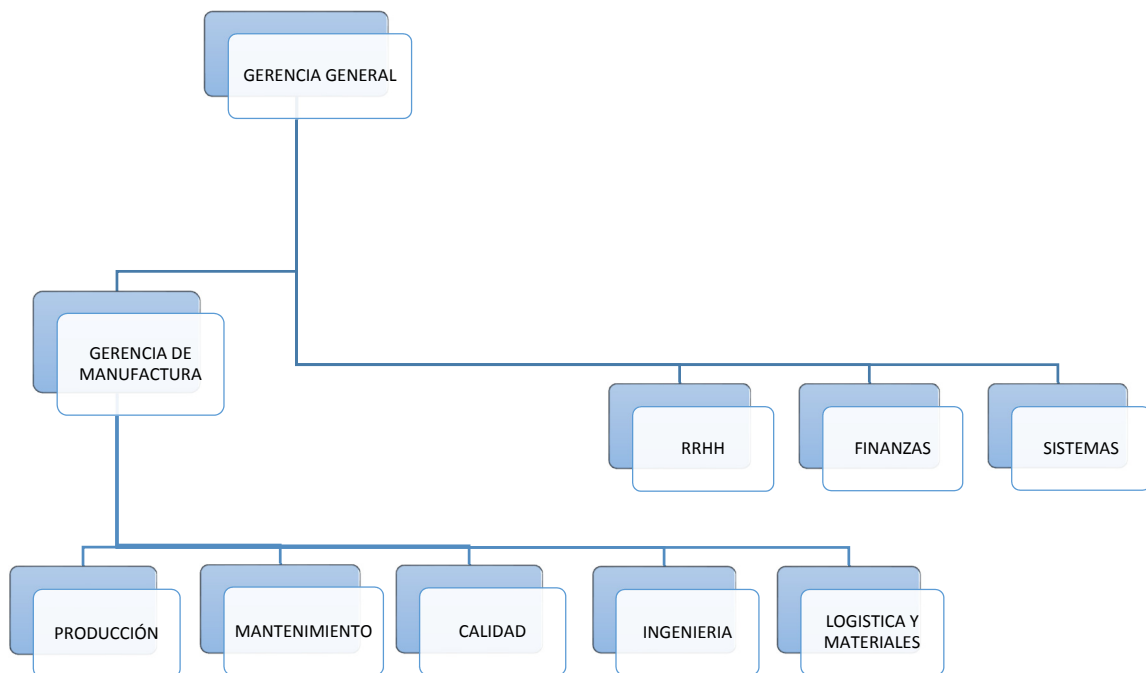


Figura 8. Organigrama estructural.

Fuente: AYMESA S.A., 2016.

Con lo expuesto anteriormente se presenta la cadena de valor, la misma que parte de dos grupos, el primero de las actividades de soporte, y el segundo de las actividades primarias como se presenta en la Figura. 9.



Figura 9. Cadena de Valor AYMESA S.A.

Fuente: AYMESA S.A., 2016.

2.3 REQUERIMIENTOS LEGALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ECUATORIANA

Toda industria debe estar normada para su mejor desempeño en la economía del país, para el ensamble y comercialización de los vehículos en el Ecuador las industrias deben estar bajo normas, y requerimientos legales que permitan regular sus transacciones y su desarrollo, es por ello que AYMESA S.A debe revisar que todos estos requisitos estén cumpliéndose a cabalidad.

2.3.1 Requerimientos legales para incorporar material local en la industria automotriz

La Comunidad Andina tiene su base legal en el Acuerdo de Cartagena, suscrito el 26 de mayo de 1969 por Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. El 13 de febrero de 1973 se adhirió Venezuela; el 30 de octubre de 1976 se retiró Chile; y, el 22 de abril de 2006 se retiró Venezuela.

Desde hace varios años, la Comunidad Andina ha venido dando un impulso significativo al proceso de integración del sector automotor, al definir y aprobar una política común para este sector. Los mecanismos del proceso de integración andino son básicamente, el Programa de Liberación Comercial, el Arancel Externo Común que se adoptó en forma gradual y está sujeto a un permanente perfeccionamiento; la Programación Industrial Conjunta y la Armonización de Políticas Económicas.

Convenio de Complementación en el Sector Automotor

Fue suscrito entre Colombia, Ecuador y Venezuela en noviembre de 1993, ampliado en mayo de 1994 y actualizado en septiembre de 1999, define una política común para este sector y sienta las bases para desarrollar una industria automotriz competitiva y efectiva.

Con el convenio, se aprobó un arancel externo común aplicable a los vehículos importados de países no miembros del convenio, la posibilidad de aplicar un régimen aduanero especial para toda la cadena automotriz y la restricción a la importación de productos automotores usados o re-manufacturados.

Resolución 323

La Resolución 323 dictada por la Secretaría General en noviembre de 1.999, aprueba los Requisitos Específicos de Origen para productos del sector automotor. Para los vehículos se establece un requisito basado en el porcentaje de integración de materiales originarios de la subregión y para una lista determinada de partes y piezas, requisitos similares a los que constan en la Decisión 416

Acuerdo sobre los procedimientos para la implementación del Requisito Específico de Origen para el sector automotor

Este Acuerdo que fue publicado mediante la Resolución 336 de la Secretaría General de enero del 2000, establece los procesos que deben seguir las empresas ensambladoras y los proveedores de materiales para demostrar a las autoridades nacionales y a la Secretaría General de la Comunidad Andina, el cumplimiento de los requisitos generales y específicos, que les dé el derecho de beneficiarse de la liberación al comercio entre los países miembros de la Comunidad Andina.

Normas de Origen

Para beneficiarse de las preferencias arancelarias, los productos deben cumplir con condiciones que les confiera la calidad de originarios de la subregión.

Decisión 416

La Decisión 416 de julio de 1997, establece las Normas Especiales para la Calificación y Certificación del Origen de las Mercancías. En ellas se establecen las condiciones que deben cumplir los productos para ser considerados originarios de la subregión y beneficiarse, por lo tanto, del mercado ampliado.

Criterios de calificación

Los criterios establecidos por la Decisión 416 para calificar de originarias a las mercancías, y que son aplicables al sector automotor son los siguientes:

- Las mercancías elaboradas en su totalidad con materiales originarios del territorio de los países miembros.
- Mercancías en cuya elaboración se utilicen materiales no originarios. Para este tipo de mercancías, el criterio básico es que los materiales no originarios se sometan a un proceso de transformación, el cual se refleje en un cambio de partida arancelaria. De no cumplir con este cambio, el valor CIF de los materiales no originarios no debe exceder del 50 por ciento del valor FOB de la mercancía final en el caso de Colombia, Venezuela y Perú, y del 60 por ciento en el caso de Bolivia y Ecuador.
- Las mercancías que son resultado de la operación de ensamblaje y en los que se haya utilizado materiales originarios de la subregión, para las cuales la exigencia es también la del valor agregado indicado anteriormente (CINAE, 2013)

La resolución 323 resuelve en el artículo 2 las categorías en las que se enmarcan los vehículos que ensambla AYMESA S.A., con lo cual entraríamos en la categoría 1 que dice:

Comprende los vehículos para el transporte de pasajeros hasta de 16 personas, incluido el conductor; y los vehículos de transporte de mercancías de un peso total con carga máxima inferior o igual a 4 537 toneladas (o 10 000 libras americanas), así como sus chasis combinados

Artículo 3.- Se fija como Requisito Específico de Origen para los bienes automotores incluidos en las sub-partidas NANDINA que se relacionan en el Anexo 1 de la presente Resolución, el cumplimiento de un porcentaje de integración subregional -IS- el cual se calculará a nivel de categoría y por períodos anuales, de acuerdo con la definición de categorías establecida en el Artículo 2 y conforme a la siguiente fórmula:

$$IS = [MO / (MO + MNO)] \times 100$$

Donde:

IS: Integración subregional.

MO: Sumatoria del valor de los materiales originarios de la Subregión, incluyendo CKD compuesto exclusivamente por partes o piezas originarias.

MNO: Sumatoria del valor de los materiales y CKD no originarios de la Subregión.

Nota 1: Los materiales originarios y no originarios adquiridos en la Subregión se medirán a precios de factura, los demás en valores CIF. Nota 2: El denominador (MO+MNO) deberá incluir la totalidad de los materiales que conforman los vehículos.

En la Tabla 1, se indican los porcentajes mínimos de integración subregional exigidos según categorías serán los siguientes:

Tabla 1: Porcentajes mínimos de integración subregional exigidos según categorías

CATEGORÍA 1		
Año Calendario	Colombia, Perú y Venezuela	Bolivia y Ecuador
2000	24,8	14,3
2001	25,8	15,7
2002	26,8	17,1
2003	27,8	18,6
2004	28,8	20,0
2005	30,4	21,4
2006	31,5	22,1
2007	32,6	22,9
2008	33,7	23,6
2009	34,6	24,3

Fuente: Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena, Resolución 323, 1999

Como se muestra en la Tabla 1, desde el año 2009, la resolución 323 no ha tenido ninguna reforma hasta la fecha, es por ello que para los años a partir del 2010 hasta la fecha, se ha considerado con el último porcentaje del 2009. AYMESA S.A., cumple con su porcentaje de 24.3 % y presenta el informe de Auditoría con este porcentaje cumpliendo lo establecido en la resolución.

2.3.2 Resolución 313- Lunes 18 de agosto 2014, Ministerio de Industrias y Productividad Acuerdo 14265

Expídese la metodología de calificación de componente nacional y su porcentaje incorporado y de cálculo del Material Originario Ecuatoriano (MOE) a ser aplicado en el registro y operación de empresas ensambladoras.

Metodología de Calificación de Componente Nacional y su Porcentaje Incorporado

Metodología de cálculo

Establece las actividades a ser ejecutadas para la calificación y determinación del Material Originario Ecuatoriano (MOE) y su porcentaje incorporado en los productos susceptibles de ensamblaje de CKD por las empresas registradas en el Ministerio de Industrias y Productividad.

Definiciones:

- **Materiales:**
Se considera como tales a materias primas, insumos, productos intermedios y las partes y piezas incorporadas en la elaboración de las mercancías.

- **Material Originario Ecuatoriano MOE.-**
Se considera como tal al valor de los materiales que han sido producidos en el Ecuador y que cumplen con los criterios para calificarse como originarios, cuando resulten de procesos de producción con transformación sustancial; ensamblaje o montaje.

- **Material No Originario Ecuatoriano o Importado (MNOE)**
Se considera como tal al valor de las materias primas, los productos intermedios y las partes y piezas producidos en terceros países, incluyendo a los demás Países.

Miembros de la CAN incorporados en la producción o transformación, de ensamblaje o montaje de un bien susceptible de ensamblaje en Ecuador. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2010).

Definiciones de CKD para los productos susceptibles de ensamblaje y grado de desensamble: Estarán sujetas a la emisión de Notas Complementarias Nacionales por tipo de producto que se incorporen al Arancel del Ecuador.

- Integración Vertical

Se considera Integración Vertical cuando la empresa ensambladora realiza el proceso de producción nacional de partes, piezas o software para incorporarlas, en el producto ensamblado.

- Porcentaje de Integración de Material Originario Ecuatoriano:

Se considera como el porcentaje del valor de las de partes y piezas calificadas como MOE incorporadas en el producto final ensamblado, respecto del valor total de materiales. Se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{MOE} = (\text{MOE} / \text{MOE} + \text{MNOE}) \times 100$$

Donde:

MOE: Sumatoria de los valores de las partes calificadas como Material Originario Ecuatoriano.

MNOE: Sumatoria de los valores de Material No Originario Ecuatoriano o costo CIF del CKD importado.

2.3.3 Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

Impulsado por el gobierno del economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, es un instrumento creado para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Este plan cuenta con 12

Estrategias Nacionales; 12 Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianas con el país anhelan para el Buen Vivir. (SENPLADES, 2013)

2.3.3.1 Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva. Políticas y lineamientos estratégicos

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. (SENPLADES, 2013)

Por lo señalado en este objetivo de la matriz productiva, el gobierno aspira que la industria en el Ecuador genere inversión con nuevos desarrollos, con lo que el sector de manufactura se active y de esta manera crear nuevas plazas de trabajo, empresas que generen rentabilidad sostenible y por ende contribuyan al estado ecuatoriano con ingresos de impuestos y recursos.

10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

- a. Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de la matriz energética, de la gestión soberana de los sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos.
- b. Articular la gestión de los sectores estratégicos a la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva y a la vocación productiva de los territorios y su diversidad poblacional.
- c. Consolidar la transformación productiva de los sectores prioritarios industriales y de manufactura, con procesos de incorporación de valor agregado que maximicen el componente nacional y fortalezcan la capacidad de innovación y de aprendizaje colectivo.
- d. Fortalecer y desarrollar la industria de astilleros, como generadora de encadenamientos productivos, para el desarrollo de actividades industriales conexas.

- e. Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores.
- f. Articular la educación y la investigación a la generación de capacidades técnicas y de gestión, para dinamizar la transformación productiva.
- g. Fomentar la sustitución selectiva de importaciones, en función del potencial endógeno territorial, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias. (SENPLADES, 2013)

El Gobierno actual necesita que la industria genere el valor agregado para fomentar la producción local, en especial, la sustitución de las importaciones y así fomentar el desarrollo en tecnología, servicio y otras que impulsen la industria ecuatoriana.

10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva

- a. Profundizar la sustitución selectiva de importaciones, en función de las condiciones productivas potenciales en los territorios, que reserven mercados locales y aseguren una escala mínima de producción para el desarrollo de los sectores prioritarios, industrias intermedias conexas y la generación de industrias básicas.
- b. Impulsar la oferta productiva de los sectores prioritarios, incluido el cultural, para potenciar sus encadenamientos productivos, diversificar los mercados de destino, fortalecer el comercio electrónico, los servicios postales, la integración regional.
- c. Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las MIPYMES y de la EPS.
- d. Establecer medidas comerciales relativas a importaciones y barreras no arancelarias, necesarias para promover el desarrollo industrial y que garanticen la sostenibilidad del sector externo.
- e. Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la transformación productiva mediante la acumulación de capital dentro del territorio nacional y fortalecimiento del trabajo de ecuatorianos y ecuatorianas en los sectores primario, industrial y manufacturero, y de servicios.
- f. Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la desagregación y transferencia tecnológica dentro del territorio nacional, así como el impulso a procesos soberanos de contratación pública.

- g. Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones, que eviten una competencia desleal entre proveedores ecuatorianos e internacionales, y promuevan una prestación justa y de calidad en los servicios. (SENPLADES, 2013)

Contribuir y/o potencializar la producción nacional, incentivar la inversión, negociaciones que permitan llegar a acuerdos que incrementen la productividad y exportación de bienes, generar una competencia sana entre proveedores donde se pueda ver un ganar ganar en la industria, estos son los puntos que se requiere fomentar en la industria en general y por ende en el sector automotriz.

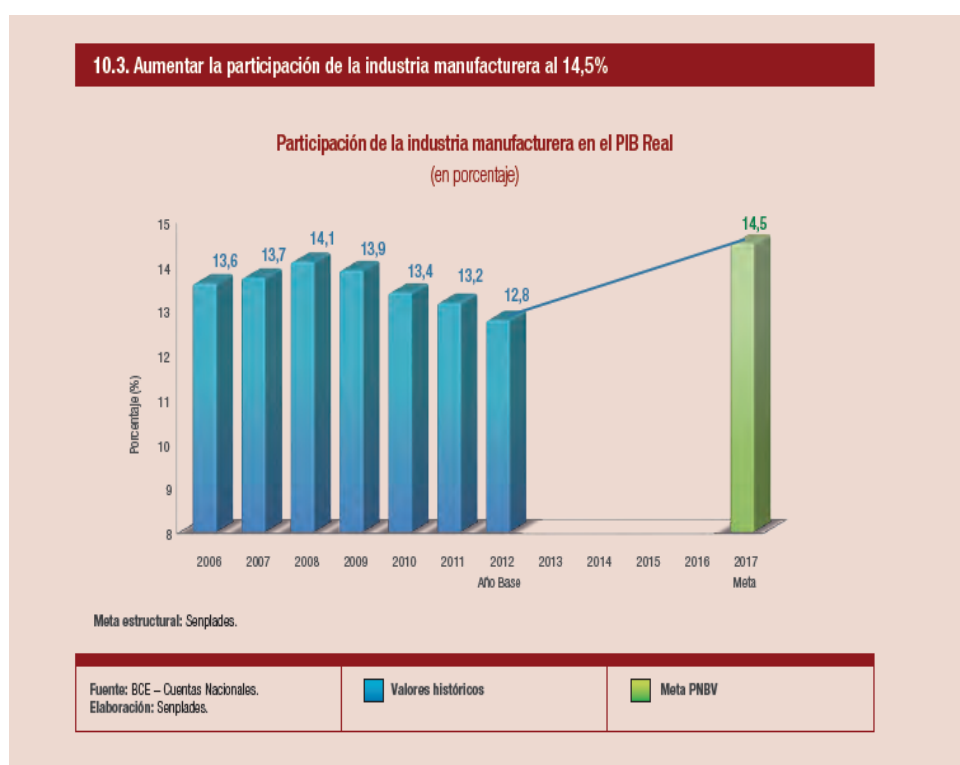


Figura 10. Meta 10.3 Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017

Fuente: Banco Central del Ecuador, SEMPLADES, Objetivo 10 (p.307)

En la figura 10, se observa la proyección la cual el gobierno desea alcanzar con la implementación del Plan del Buen Vivir, en el año 2012 al 2014 un aumento del 1,7 % en el PIB en la industria manufacturera. Obejtivo en el cual AYMESA S.A., aplicará su estrategia que permita ser parte de este incremento.

CAPÍTULO III

3 MARCO TEÓRICO

3.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

1. Definición del negocio: En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas (por ejemplo venta electrónica), o la cartera de negocios.
2. Estrategias competitivas genéricas: En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es el que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.
3. Estrategia de Crecimiento: Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico.
4. Estrategia de Cartera: Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado. (Manual de Buenas Prácticas, 2014)

En la estrategia de desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a nuevos gustos o preferencias de los usuarios, o la adopción de un nuevo formato transaccional como el comercio electrónico.

Por otro lado, en la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, se mantienen los mismos formatos y se intenta una expansión geográfica, o la búsqueda de nuevos segmentos de clientes.

Mención aparte merecen las estrategias de segmentación y posicionamiento, pues para cada binomio producto-mercado define un segmento estratégico al que deberá dirigirse la empresa y su posicionamiento.

3.2 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Green define a la empresa red como "... una estructura organizativa sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones inter-empresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de órdenes, a una demanda -final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicio" (Green & Rocha, 1992)

El Planeamiento Estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de tu organización. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos?. (Escalante & Escalante, 2006)

El objetivo de las empresas es responder en forma más eficiente a la demanda, está más allá del objetivo de "la empresa y la optimización de sus costos" al conjunto de costos de los diversos actores implicados en la operación productiva sin tener en cuenta quien es el propietario del capital.

El nuevo concepto de planificación estratégica, se encuentra como una herramienta para administrar hacia la visión de la empresa y ordenar los cambios necesarios, definir los objetivos de la empresa y finalmente establecer las estrategias para lograrlos. (Sallenave, 2002)

Una buena estrategia debe ser aquella capaz de alcanzar el objetivo deseado, realizar una buena conexión entre el entorno, los recursos de la organización y la competencia, dándole a la organización una ventaja competitiva.

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete. Rentabilidad significa, un margen entre los ingresos y los costos. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una empresa es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio.

Un Plan Estratégico, es el documento más importante que debe redactar la empresa. En el que se explica hacia dónde se quiere ir y lo más importante cómo se llegará. Debe ser una herramienta creada por los directivos que utilizarán para esta tarea la información brindada por diferentes departamentos o áreas de la organización.

Hay que tener claro que cualquier Plan Estratégico, a medida que se va implementando, necesita de ciertos ajustes, por lo que debe estar sometido a revisiones constantes, fundamentalmente de manos del grupo que lo creó.

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

Objetivos: es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por lo que se quiere alcanzar y el plazo en el que se conseguirá.

Políticas: es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.

Acciones: es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa.

El plan estratégico describe por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

“Los Objetivos Estratégicos Generales son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión del Sector”. (Escalante & Escalante, 2006)

Por lo tanto estos objetivos deben responder a qué se desea cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

Objetivos Estratégicos Específicos.- se denomina así a los planes que tienen las compañías en términos más específicos, se relacionan de primera mano a los proyectos y comprende a un conjunto de acciones.” (Escalante & Escalante, 2006)

Los Objetivos Estratégicos Específicos son por definición, objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

Acciones Estratégicas.- Son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos. Las acciones pueden ser permanentes o temporales.

Acciones Permanentes.- Son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes. Representan la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios.

Acciones Temporales.- Representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativamente. (Escalante & Escalante, 2006)

En toda organización es importante contar con un instrumento que facilite y agilice el conocimiento de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de un departamento, sección, unidad o área determinada debido a que el mundo comercial hoy día, donde la competencia es tan grande, la importancia de las ventas es vital, pues si éstas se hacen de manera eficiente, minimizando los costos, el tiempo de atención y mejorando la calidad del producto y del servicio, será más efectiva y mayor será la captación de ganancias, incremento de productividad e ingresos monetarios que es el fin de toda empresa.

Es importante tener en cuenta que si algún factor falla en la organización, por ende esta fallará. Es por ello que existen cada día investigaciones que hablan sobre las formas de aumentar las ganancias que es el propósito de toda empresa comercial. Por otra parte, el éxito de cualquier empresa, sea industrial o de servicio, depende fundamentalmente de la capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte de la Dirección de la misma, para lograr óptimas condiciones de los resultados, en virtud de que las ventas son medios trascendentales para su existencia pues allí depende el éxito de la misma.

3.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones.

El Análisis FODA es una metodología que permite tener una visión de la empresa en su entorno y dentro de ella, reconociendo sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

“FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas” (Escalante & Escalante, 2006)

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos, para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto que se tiene de las debilidades y amenazas dentro y fuera de la compañía.

Se debe utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución a un problema. Una vez que se ha analizado el ambiente externo (por ejemplo: la cultura, la economía, datos demográficos etc.).

El primer paso para la elaboración de un diagnóstico FODA, consiste en conocer la organización o instancia a la que se va a aplicar el diagnóstico. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la compañía, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión.

3.3.1 Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser: de carácter político, legal, económico, social y tecnológico. (De Simone, 2011)

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

4. De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

5. De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Existen circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, también puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

3.3.1.1 Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando? (De Simone, 2011)

3.3.1.2 Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al control de la organización, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Las siguientes son algunas de las preguntas que se pueden considerar para realizar y que contribuyen con el desarrollo:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa? (De Simone, 2011)

Para realizar el diagnóstico, es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas del entorno que la pueden beneficiar, identificadas como las oportunidades, así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se puede integrar el diagnóstico externo para desarrollar el Plan Estratégico de Autos del Ecuador S.A., observando el sistema político, la legislación, en especial la que el gobierno se encuentra generando en lo relacionado a la balanza comercial, la situación económica, el desarrollo de la industria, la tecnología entre otros.

3.3.2 Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización los atributos que permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

3.3.2.1 Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta? (De Simone, 2011)

3.3.2.2 Debilidades

Las Debilidades se refieren por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto? (De Simone, 2011)

“La parte Interna tiene que ver con las Fortalezas y las Debilidades de tu negocio, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control. Estos elementos se refieren a los activos, al personal, las ventas y compras, y el financiamiento”. (Escalante & Escalante, 2006)

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos y sus limitaciones, que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso, estaremos hablando de las

fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos económicos, recursos tecnológicos, etc.

El análisis FODA, es una herramienta que permite revisar la situación actual que se desea investigar, sea una persona, organización, lo que lleva a determinar el diagnóstico que permitirá tomar decisiones.

Es así que la matriz FODA, permite realizar estrategias a la organización, para estar encaminada a la visión y misión de la misma. Esta matriz permite hacer una serie de combinaciones para determinar las estrategias.

3.3.3 Tipos de estrategias partiendo de la Matriz FODA

Al realizar la combinación de los aspectos internos de la empresa Fortalezas y Debilidades, con lo externo a la organización como son las Oportunidades y Amenazas, se obtienen cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategia de supervivencia, se considera a la combinación de las Debilidades de la empresa con las Amenazas del entorno. Contestando la pregunta cómo puede la compañía disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno, sería la determinación de una estrategia para considerarla en esta matriz.
2. Estrategia Defensiva, para este tipo de estrategia se combina las Fortalezas internas con las Amenazas externas, con una estrategia defensiva se determina cómo se puede aprovechar las fortalezas que tiene la compañía con las amenazas que existen o pueden existir en el entorno siendo reales o potenciales.
3. Estrategia Adaptiva, para obtener una estrategia de este tipo se combina las Debilidades de la compañía, con las Oportunidades que brinda el entorno, preguntando como la empresa puede potenciar las oportunidades que tiene en el sector para superar las debilidades internas.

4. Estrategia Ofensiva, resulta de la combinación de las Fortalezas con las Oportunidades que tiene la empresa, determinando aquí como utilizar sus puntos fuertes con las oportunidades que le brinda el entorno, el sector en el que se desarrolla. (Ojeda, 2008)

En la Figura 11, se puede observar la combinación en la Matriz FODA para generar las estrategias adecuadas para la compañía, siendo una herramienta importante en el desarrollo de esta investigación.



Figura 11. MATRIZ FODA

Fuente: (Estrategia Magazine, 2009)

3.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Un Análisis financiero es considerado como la interpretación, comparación y estudio de los estados financieros de una empresa, es el cálculo de porcentajes, tasas, indicadores para evaluar el desempeño de la compañía en un período, lo que permite a todos los que intervienen en su funcionamiento, tales como administradores, inversionistas, acreedores,

bancos y otros a diagnosticar la situación económica y financiera por la que está atravesando la entidad.

Los Análisis pueden ser de tipo horizontal muestra el movimiento de las cuentas que intervienen en los balances de un periodo a otro, este tipo de análisis mide el grado de desarrollo de una institución, las perspectivas y las inversiones de los recursos para la operación.

Las características principales son:

- a) Estudiar el crecimiento de la actividad empresarial.
- b) Comparar dos periodos contables entre sí a cada uno de los rubros en términos porcentuales.
- c) Visualizar las variaciones por cuenta o rubro.
- d) Conocer las fuentes y uso de fondos.
- e) Expresar los movimientos reales del efectivo.
- f) Realizar análisis de tendencias para conocer su evolución y crecimiento.
- g) Es una herramienta básica para la toma de decisiones.

El análisis de tipo vertical, es estático, estudia la situación financiera de una empresa en un momento determinado, consiste en relacionar cada una de sus partes con un total determinado considerando o tomando un solo estado financiero. Las características de este análisis son:

- a) Distingue de manera porcentual la estructura de los balances.
- b) Se pueden realizar comparaciones con otros años al conocer la estructura porcentual.
- c) Puede realizarse para los grupos de balance.
- d) Permite medir y determinar presupuestos.
- e) Herramienta para la toma de decisiones ya que con la estructura porcentual permite conocer los cambios sucedidos. (Chiriboga, 2003)

Para el análisis interno de la compañía es importante la realización de un análisis financiero, que permitirá determinar las fuerzas y debilidades de la organización en el campo financiero. Para este análisis se utilizará el método de las razones financieras, éste método es el más utilizado para en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos, se calculan con base en el estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización.

Calcular las razones financieras es como sacar una fotografía, porque los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo. La comparación de las razones con el transcurso del tiempo y con los promedios de la industria tienen muchas probabilidades de producir estadísticas llenas de significados que se pueden usar para identificar y evaluar fuerzas y debilidades.” (David, 1997)

Entre las razones financieras más utilizadas podemos citar las siguientes:

1. Razones de liquidez.- Son aquellas que miden la capacidad de la compañía para cubrir las obligaciones a su vencimiento en el corto plazo, entre las cuales tenemos:
 - a. Razón circulante: $\text{Activo corriente} / \text{Pasivo Corriente}$.
 - b. Razón Rápida: $\text{Activo circulante} - \text{Inventario} / \text{Pasivo circulante}$.
2. Razones de apalancamiento.- miden el grado en que la empresa ha sido financiada con endeudamiento.
 - a. Razón de deuda a total de activos: $\text{Pasivo total} / \text{Activo Total}$.
 - b. Razón de pasivo a capital contable: $\text{Pasivo total} / \text{Total capital social}$.
 - c. Razón de deuda a largo plazo: $\text{Pasivo a largo plazo} / \text{Total capital social}$.
 - d. Razón de intereses ganados por tiempo: $\text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Total de cargos por interés}$.
3. Razones de actividades.- miden el grado de eficacia con el que la empresa está usando sus recursos:
 - a. Razón de rotación de inventarios: $\text{Ventas} / \text{Inv. producto terminado}$.
 - b. Rotación de activos fijos: $\text{Ventas} / \text{Activos fijos}$.
 - c. Rotación total de activos: $\text{Ventas} / \text{Activo total}$.

- d. Plazo promedio de cobranza: $\text{Cuentas por cobrar} / (\text{Total ventas} / 365)$.
4. Razones de rentabilidad.- miden la eficacia general de la administración, se demuestra en el rendimiento generado sobre las ventas e inversiones:
- Margen bruto de utilidad
 - Margen de utilidad de operaciones y margen neto.
 - Rendimiento sobre activo total.
5. Razones de crecimiento.- miden la capacidad de la empresa para conservar la posición económica dentro de la industria.
- Ventas.
 - Utilidades netas y por acción. (David, 1997)

3.5 LA CADENA DE VALOR



Figura 12. Generación de Valor – Cadena de Valor de Porter

Fuente: (Infomarketing, 2010)

El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para

el producto; en la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades.

Es trabajar desde la demanda antes que desde la oferta; su propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación, y coordinación.

Ofrece la seguridad de negociar con otros miembros de la cadena. Ellos trabajan juntos en desarrollar objetivos y metas comunes; juntos elaboran una estrategia común y un sistema de monitoreo de lo acordado en toda la cadena.

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

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva” de su análisis se determina la existencia de actividades primarias y actividades secundarias, que se hace referencia a continuación.

3.5.1 Actividades primarias

1. Logística interna.- Las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los inputs para el producto/servicio, incluyendo la gestión de materiales, manipulación, control de stocks, transporte, etc.
2. Operaciones.- La transformación de estos inputs en el producto o servicio final: producción, envasado, ensamblaje, testing, etc.
3. Logística externa.- La recogida, almacenamiento y distribución de los productos hasta los clientes. Para productos tangibles, implica el almacenamiento, la gestión

de materiales, el transporte, etc; en el caso de los servicios, puede estar más relacionada con la organización para llevar a los clientes hasta el servicio si se presta en una localización concreta (por ejemplo, eventos deportivos).

4. Marketing y ventas.- Proporcionan el medio por el que los clientes/usuarios son conscientes de la existencia del producto/servicio y pueden adquirirlo, donde se incluyen la administración y actividades de venta, publicidad, etc. En los servicios públicos las redes de comunicación que ayudan a los usuarios a acceder a determinados servicios normalmente son importantes.
5. Servicio al cliente.- Todas las actividades que potencian o mantienen el valor de un producto/servicio. (Porter, 1987)

El servicio postventa se lo ha definido como aquellas actividades que realiza la empresa tras haberse adquirido su producto, que minimizan los problemas potenciales relacionados con la utilización del mismo y maximizan el valor de la experiencia de consumo (Asugman, Johnson, & McCullough, 1997)

3.5.2 Actividades secundarias

Cada uno de los grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades secundarias, estas últimas son:

1. Aprovisionamiento.- Hace referencia al proceso de adquisición de los diversos inputs necesarios para las actividades primarias, por lo que se produce en muchas partes de la organización.
2. Desarrollo de tecnología.- Todas las actividades de valor incluyen tecnología, incluso si se trata simplemente del know-how. Las tecnologías clave pueden estar directamente relacionadas con el producto o con procesos o con determinado recurso.

3. Gestión de los recursos humanos.- Se trata de un área de particular importancia que trasciende a todas las actividades primarias, ocupándose de las actividades relacionadas con el reclutamiento, la formación, el desarrollo y la remuneración de los individuos de la organización.

4. Infraestructura.- Los sistemas de planificación, financiamiento, control de calidad, etc., tienen una importancia crucial para la capacidad estratégica de una organización en todas sus actividades primarias. La infraestructura también consiste en las estructuras y rutinas de la organización que sostienen su cultura. (Porter, 1987)

La cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor. (Iglesias, 2002)

La cadena del valor por lo tanto, proporciona el marco de referencia para la realización de las transacciones de negocios, dando respuesta a las necesidades del consumidor; implica confianza y abre la comunicación entre sus participantes y los resultados son mutuamente beneficiosos para todas las partes que intervienen.

3.6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

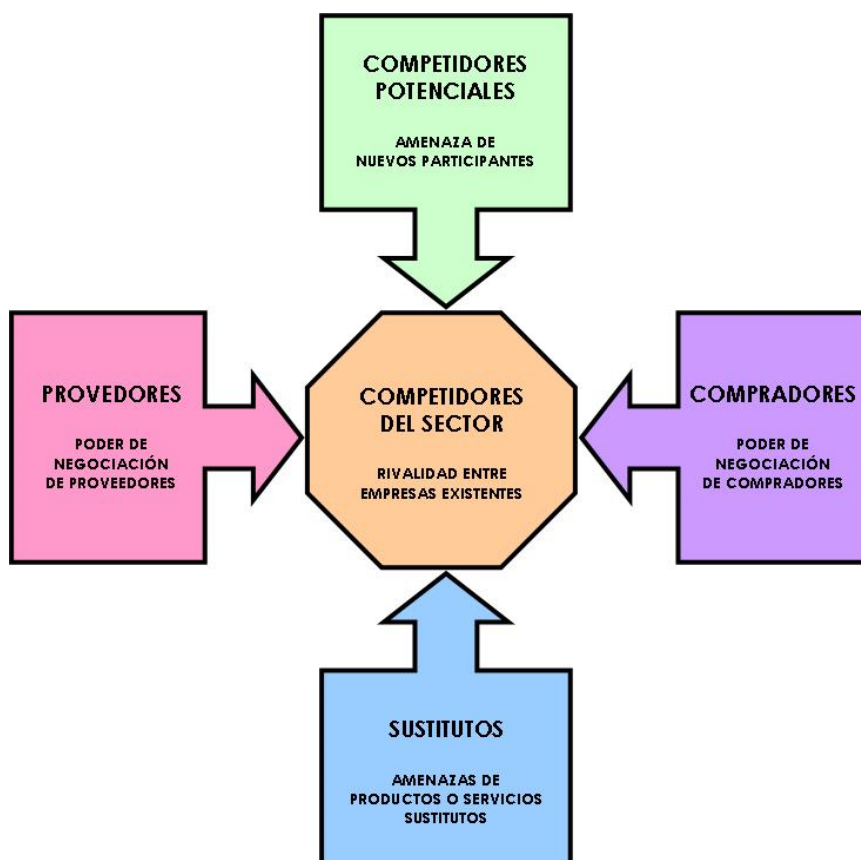


Figura 13. Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: (Marketing y Negocios en Internet, s.f.)

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Tampoco se encuentran encerradas en una torre de marfil. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto, que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable.

Porter, establece que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con el medio en el que se desarrolla. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto lo social como lo económico, el aspecto clave del entorno de la empresa viene a ser el sector donde se encuentra la misma y su competencia. (Porter M. , 1991)

Para Michael Porter, las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, y por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

El Tribunal de Defensa de la Competencia 2005 en Expediente de Concentración C95/05 Gas natural / Endesa, define las barreras de entrada como "...todas aquellas dificultades y costes que desalientan o directamente imposibilitan la entrada de nuevos operadores en un determinado mercado..."

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial, en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, el que puede obtener costos más bajos y que puede constituir una amenaza y si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limitará los rendimientos potenciales.

Las barreras de entrada son eminentemente obstáculos o dificultades que una empresa tiene que salvar o costes que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo. En general, las economías de escala o economías que se obtienen al elevar el volumen o escala de la producción, frenan o dificultan el acceso al sector de nuevas empresas, puesto que para poder competir en costes con las ya existentes las nuevas empresas tendrán que ser de gran tamaño. Según sea el sector o naturaleza de su actividad productiva, las empresas necesitarán invertir, para poder competir, mayores o menores sumas de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de capital para crear la empresa constituye una segunda barrera de entrada al sector. La diferenciación del producto, esto es, cuando los productores existentes cuentan con marcas propias y una clientela leal, constituye una dificultad adicional para los productores de nuevo ingreso, por los elevados gastos que tendrán que soportar para hacerse con su propia clientela.

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS DE PRECIOS DE MATERIAL IMPORTADO Y LOCAL EN LA PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS

4.1 ANÁLISIS FODA AYMESA S.A. PARA INCORPORAR CONTENIDO LOCAL

Para empezar el análisis FODA para incorporar contenido local al ensamblaje de vehículos en Aymesa S.A. se da a conocer como primer punto la Visión y Misión de la empresa:

VISIÓN

Ofrecer los mejores productos de transporte y servicios relacionados de Clase Mundial. Nos ganaremos la confianza de nuestros clientes a través del trabajo con compromiso, involucramiento y pasión de todos nuestros colaboradores.

MISIÓN

Manufacturar vehículos de clase mundial que sean los mejores en el segmento, a través del trabajo en equipo, la mejora continua de nuestros procesos, cuidando el medio ambiente y cumpliendo con las leyes que se apliquen. (AYMESA S.A., 2013)

4.1.1 Fortalezas de Aymesa S.A.

- Presencia de varios años en la industria de ensambladoras en el país. (desde 1972), que se traduce en experiencia de ensamblaje de autos de diferentes marcas, modelos y tecnología.
- Contar con Certificaciones de calidad ISO 9001-ISO 14001.

- Formar parte de la alianza estratégica comercial con el representante de la marca KIA en Ecuador, Colombia y Venezuela.
- Tener la capacidad financiera para adquisición de materia prima con precios convenientes por volumen de producción.
- Capacidad de producción con la nueva planta de ensamblaje, con 20.000 unidades anuales.
- Mantener la representación de la marca en el país para el ensamblaje de la marca KIA.
- El personal técnico altamente capacitado listo a responder a las necesidades tecnológicas, o cambios en plataformas de producción que responden de forma eficiente y competente a nivel de ensamblaje y producción.

4.1.2 Oportunidades en Aymesa para incorporar contenido local

- El Gobierno actual a través del Plan del Buen Vivir, fomenta la producción nacional para la industria en general, y por ende aporta para que los autopartistas incrementen su producción o se generen nuevos emprendimientos.
- El País cuenta con industrias automotrices con varios años de experiencia, y con calificación de calidad y especialización en el ensamblaje de determinados modelos de diferentes marcas.
- Los convenios con el vecino país Colombia, en la exoneración de aranceles para la importación de partes y piezas que cuentan con certificados de origen, y que son considerados como aporte de material regional.
- Contar con una buena organización como CINAE (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana) y AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del

Ecuador), dos instituciones del sector a nivel de ensambladoras y concesionarios, permitiendo tener una cercanía a través de estos gremios con los organismos de control gubernamentales.

- Facilidades de exportaciones a los países de la región.

3.1.1. Debilidades Aymesa S.A.

- El precio de las partes y piezas importadas como CKD, tienen costos más bajos comparados con el precio de la materia prima local.
- Competencia que existe con vehículos importados, por modelos con nuevos diseños en el mercado.
- Costos elevados de las materias primas CKD y otras, debido al aumento de impuestos y aranceles que encarecen el producto.
- Limitación que tiene Aymesa S.A. para la importación de CKD debido a los cupos otorgados por el Gobierno para el mercado local.
- Pérdida de mercado en el exterior debido a políticas gubernamentales de Venezuela y devaluación de moneda en Colombia.

4.1.3 Amenazas Aymesa S.A.

- Escasez del crédito en las instituciones financieras en el Ecuador lo que puede generar limitación de adquisición de materia prima en el exterior por complicaciones en la apertura de cartas de crédito.
- Aumento de aranceles aplicadas para algunos productos de materia prima en especial en el CKD.

- Costos adicionales para obtener certificaciones INEN aplicados en algunas materias primas.
- Aplicación y restricción en cupos de importaciones de CKD para las ensambladoras.
- Incertidumbre en el país para generar mayores inversiones sean nacionales o inversión extranjera.

La matriz FODA para establecer estrategias se presenta en el Capítulo IV, donde se establecerá en base a lo analizado en este capítulo, cuáles serán las estrategias propuestas para el incremento de contenido local en el ensamblaje de vehículos.

4.2 CADENA DE VALOR, ACTIVIDADES PRIMARIAS Y DE APOYO DE LA EMPRESA

AYMESA S.A es una empresa que inició su visión de procesos mediante la conformación de círculos de calidad, que buscaron inicialmente establecer una estructura secuencial organizada que optimice su funcionamiento en todas las áreas.

En la actualidad, dispone de una cadena de valor ampliada, es decir, que ha buscado consolidar toda su gestión dentro de un esquema definido, el cual conforme la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter, la ha clasificado en dos procesos

4.2.1 Actividades Primarias

Dentro de la cadena de valor que se desarrollará en esta investigación para la compañía empezaremos con las actividades primarias como son:

4.2.1.1 Logística Interna

La logística interna se encarga de los procesos de compra y abastecimiento de los diferentes materiales, necesarios para el flujo operativo de ensamblaje en función de los modelos de vehículos planificados.

Es importante citar que su gestión se focaliza en función de costeo por procesos, en donde lo más importante es la compra y almacenaje de productos.

Aymesa S.A., maneja dentro de ésta área varios sistemas de almacenamiento en función de los requerimientos de productos y materiales conforme sus procesos operativos. Las metodologías implementadas en este proceso se detallan a continuación:

a. Sistema JIT (Just in Time)

El sistema Jit se focaliza en insumos que cumplen las siguientes características:

- Productos de frecuencia de uso baja o moderada
- Productos de fabricación nacional
- Productos cuyo volumen de uso es bajo.

El sistema Just in Time, JIT, es utilizado en productos de poco volumen de utilización mismos que son de fabricación nacional y que por sus características de volumen y peso principalmente, llegan directo a la planta de ensamblaje sin necesidad de almacenamiento.

Este proceso permite a la empresa reducir sus costos de almacenamiento, demandando una coordinación adecuada para evitar paralizaciones en la fabricación.

b. Sistema de Stock de Seguridad

El sistema de stock de seguridad, se basa en la definición de almacenamiento básico de materiales requeridos en los procesos de ensamblaje para garantizar un flujo operativo de eficiencia. El stock de seguridad, establece cantidades mínimas de insumos almacenados acorde a la proyección de la producción de la planta. Su sistema se aplica en los siguientes casos:

- Materiales comprados internacionalmente
- Materiales de frecuencia alta de utilización
- Materiales de volumen alto de utilización

Es importante citar que la empresa aplica el sistema de costeo que evalúa tanto el costo de pedido (importación) como el de almacenamiento. Su sistema garantiza que la planta de ensamblaje la disponibilidad de los insumos en el tiempo requerido evitando desabastecimientos que perjudiquen el tiempo planificado de ensamblaje.

4.2.1.2 Ensamblaje

El proceso de ensamblaje se divide en los siguientes subprocesos:

- *Suelda de la Carrocería*, es el proceso en el cual se sueldan las partes metálicas del vehículo, y pasan al proceso de acabado metálico.
- *Elpo*, en este proceso la unidad ingresa a piscinas las cuales contienen químicos que permiten adherencia de la pintura y se previene la corrosión.
- *Pintura del Vehículo*, en este proceso la carrocería toma el color asignado en la planificación, existen dos sub procesos en pintura estos son:
 - Pintura de la Carrocería
 - Pintura de accesorios

- *Ensamblaje y Montaje*, este proceso se lo denomina también como vestidura del vehículo ya que pasa por varias estaciones de trabajo en donde se colocan las piezas, cables, tableros, vidrios, motor, llantas por nombras las más relevantes, es decir, casi el 80% del costo del vehículo.
- *Control de Calidad*, este proceso se lo realiza en cada estación de trabajo en toda la línea de producción desde suelda hasta que el vehículo es entregado a la bodega de Producto Terminado.

Los subprocesos señalados están organizados de manera secuencial, permitiendo la optimización de la producción en base a estándares planificados.

4.2.1.3 Logística Externa

En Aymesa, los procesos de logística externa se basan en el control de la planificación en el ensamblaje de las unidades, de acuerdo a pedidos generados por los representantes de la marca en cada país, con lo establecido se verifica los presupuestos operativos, administrativos y financieros, a fin de coordinar que los resultados sean óptimos en todas las aéreas, permitiendo de esta manera a Aymesa, establecer los requerimientos de recursos e insumos para cada proceso.

4.2.1.4 Comercialización

El área Comercial de Aymesa, se encarga de los procesos de venta en el mercado nacional e internacional de los vehículos, de igual manera establece los procesos de exportación de los vehículos adquiridos internacionalmente, y la entrega de los vehículos al representante de la marca en el Ecuador, acorde a pedidos definidos por cada empresa, mediante acuerdos establecidos y volúmenes fijados con anticipación para la planificación de producción y entrega a ventas.

4.2.2 Actividades Secundarias

Las actividades secundarias o de apoyo que cuenta Aymesa S.A. son las siguientes:

4.2.2.1 Infraestructura y Recursos Técnicos

AYMESA S.A, se ha caracterizado por ser una de las empresas pioneras en la incorporación de tecnología en Ecuador, su planta operativa cuenta con equipamiento adecuado para garantizar el cumplimiento de altos niveles de calidad exigidos tanto por las normas nacionales como internacionales, que permitan la comercialización de los vehículos en el mercado local e internacional. En este sentido, el proceso de infraestructura está caracterizado por brindar los recursos necesarios que permitan maximizar la productividad de sus áreas al menor costo posible, cumpliendo con las exigencias de calidad de los mercados que se atienden.

Este importante proceso permite la actualización, mantenimiento preventivo y correctivo, desarrollo del equipamiento necesario y las áreas adecuadas para que todas las funciones de la empresa puedan cumplirse acorde a lo planificado.

4.2.2.2 Talento Humano

El principal activo de la empresa es el talento humano, por lo cual, AYMESA S.A., ha definido procesos internos encargados de garantizar que el personal asignado a sus diferentes áreas esté totalmente capacitado. Dentro de los procesos de gestión desarrollados, se citan los siguientes:

- Selección del Personal
- Inducción al Personal Contratado
- Proceso de Entrenamiento y Capacitación
- Proceso de Evaluación

Los procesos descritos permiten disponer de personal competente que permanentemente se encuentra en preparación y actualización en herramientas que mejoren su desempeño y productividad. La evaluación de desempeño, busca identificar debilidades oportunamente a fin de establecer acciones correctivas inmediatas que eviten que los procesos se vean afectados.

4.2.2.3 Tecnología Aplicada

Para mantener un control interno, la empresa ha implementado un Sistema Integrado de información, basado en una aplicación que consolida los datos ingresado en una sola plataforma. Su desarrollo permite obtener información de las diferentes áreas de manera ágil mejorando la coordinación en los procesos de compra y manejo de inventarios que garantizan un flujo operativo constante.

El Sistema implementado controla las áreas de compras, producción, inventarios, ventas y financiero, que permita controlar la gestión en cada proceso y que consolida la información para emitir informes y reportes que permiten visualizar el desarrollo de las operaciones y aplicar si es necesario correcciones en la gestión.

La cadena de Valor en todos sus aspectos en la empresa AYMESA S.A., muestra su desarrollo como empresa de muchos años de experiencia que permiten cubrir todas y cada una de sus áreas para mantener una planta reconocida en el ensamblaje de marcas de vehículos a nivel mundial.

4.3 ANÁLISIS FINANCIERO AYMESA S.A.

4.3.1 Razones Financieras

Luego de la revisión de los Balances de los dos últimos años de Aymesa, con el objetivo de obtener mayor información para toma de decisiones y estrategias, se procede a calcular una serie de razones financieras que permitan entender el estado actual y tendencia de comportamiento de la empresa.

En la Tabla 2, se detallan los índices seleccionados para la realización del presente estudio con respecto a los años 2013 y 2014.

Tabla 2: Índices Financieros de Aymesa S.A periodo 2013-2014

ÍNDICES FINANCIEROS AYMESA S.A.

		2014	2013
CAPITAL DE TRABAJO	AC-PC	45,811,565.88	45,242,237.28
LIQUIDEZ	AC/PC	2.02	1.33
PRUEBA ACIDA	(AC-INVENTARIOS)/PC	1.14	0.54
ENDEUDAMIENTO	TPASIVO/TACTIVO	40%	67%
APALANCAMIENTO FINANCIERO	TOTAL PASIVO/PATRIMONIO	66%	200%
RENTABILIDAD	VENTAS-CTO VTAS	5%	6%
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR:	CXC/VENTAS OPERACIONALES*360	80.38	109.00
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	INVENTARIOS/COSTO DE VENTAS *360	83.00	212.53
ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS	VENTAS/ACTIVOS	1.59	0.88

Fuente: Aymesa S.A., 2016

4.3.2 Análisis de Razones Financieras

El análisis de las Razones Financieras se lo realiza de los principales indicadores que permiten medir la gestión durante los años 2013 y 2014.

a. Capital de Trabajo

Se observa en este índice el aumento del Capital de Trabajo en el año 2014 con respecto al 2013 con 569.328, se lo considera debido al manejo de los fondos de la compañía para futuros desarrollos.

b. Liquidez

Este indicador muestra un incremento en el año 2014 con respecto al 2013. Este índice muestra que el 75,30% de sus ingresos, están destinados para el pago de sus obligaciones en el año 2013, en el año 2014 se considera 49,47% de los ingresos para cubrir obligaciones, por tal motivo se determina que la liquidez en Aymesa aumentó, dicho incremento en este índice se debe a la capacidad de efectivo que se mantienen en las cuentas y el cobro de cartera vencida y mejor manejo de inventarios.

c. Prueba de Acida

La compañía en el año 2013 presenta un índice de 0,54 con lo cual indica que para poder cubrir sus obligaciones se tendría que vender sus inventarios, en el año 2014 este índice tiene un aumento considerable de 0,54 a 1.14, con lo cual señala que el manejo del activo financiero con el que cuenta la empresa alcanza a cubrir sus obligaciones.

d. Endeudamiento

La participación de los acreedores en el año 2013 fue de 67%, con respecto a los activos de la compañía, este índice tiene una baja considerable para el año 2014, con un indicador del 40% de participación de acreedores, esta reducción confirma el buen manejo en la gestión de endeudamiento que está considerando la compañía.

e. Apalancamiento Financiero.

El apalancamiento que presenta Aymesa en el 2014 con un 66% frente al 200% que se presentó en el año 2013, es una reducción considerable en el apalancamiento. En el año 2014, se bajó el apalancamiento que se mantenía con los acreedores y considerar que existe el factor de baja producción en el año.

f. Rentabilidad

Los índices de rentabilidad muestran una caída del 1% con respecto al año 2013 en el año 2014, ésta baja se debe a que en el año 2014 el costo de venta subió debido al incremento de aranceles en el CKD nacionalizado, adicional la baja producción distribuyó en mayor costo fijo a las unidades vendidas.

g. Rotación cuentas por cobrar.

Los días de rotación de las cuentas por cobrar de Aymesa, han mejorado en el año 2014 con respecto al 2013 bajando de 109 a 80 días, a pesar de ello los días que establece de crédito con respecto a su cliente principal AEKIA es de 45 días.

h. Rotación de inventarios.

En el año 2013 este índice muestra una rotación en los inventarios de 213 días, tanto el inventario en CKD y vehículos terminados fue considerable, este inventario se redujo notablemente en el año 2014 con lo cual este indicador bajó a 83 días de rotación de los inventarios de Aymesa.

i. Rotación de activos.

Este índice mejoró notablemente en el año 2014 de un 0.88 del año 2013 a 1.59 en el año 2014, los activos tuvieron una disminución debido a la venta de inventario, cobro de cartera en el año 2014 con respecto al 2013.

Con el análisis financiero realizado a los Balances de la compañía en los años 2013 y 2014, se registra un mejoramiento en el manejo y gestión de los recursos de Aymesa, esto genera confianza en sus accionistas, acreedores y clientes, confirmando que la empresa siga produciendo en los años consiguientes, generando empleo y presentando rentabilidad a sus accionistas.

4.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter, nos permiten realizar un análisis externo de la situación de Aymesa frente a la implementación de material local en la producción de vehículos.

4.4.1 Competidores Directos

Dentro de la industria automotriz son competidores para AYMESA S.A., quienes tienen la capacidad de acaparar el mercado en el Ecuador y en el exterior por la calidad de producto que fabrican, son dos ensambladoras: OBB Omnibus BB y Maresa S.A., en la Figura 14, se muestra una comparación entre Aymesa y las industrias anteriormente citadas desde el año 1991 hasta el 2014.

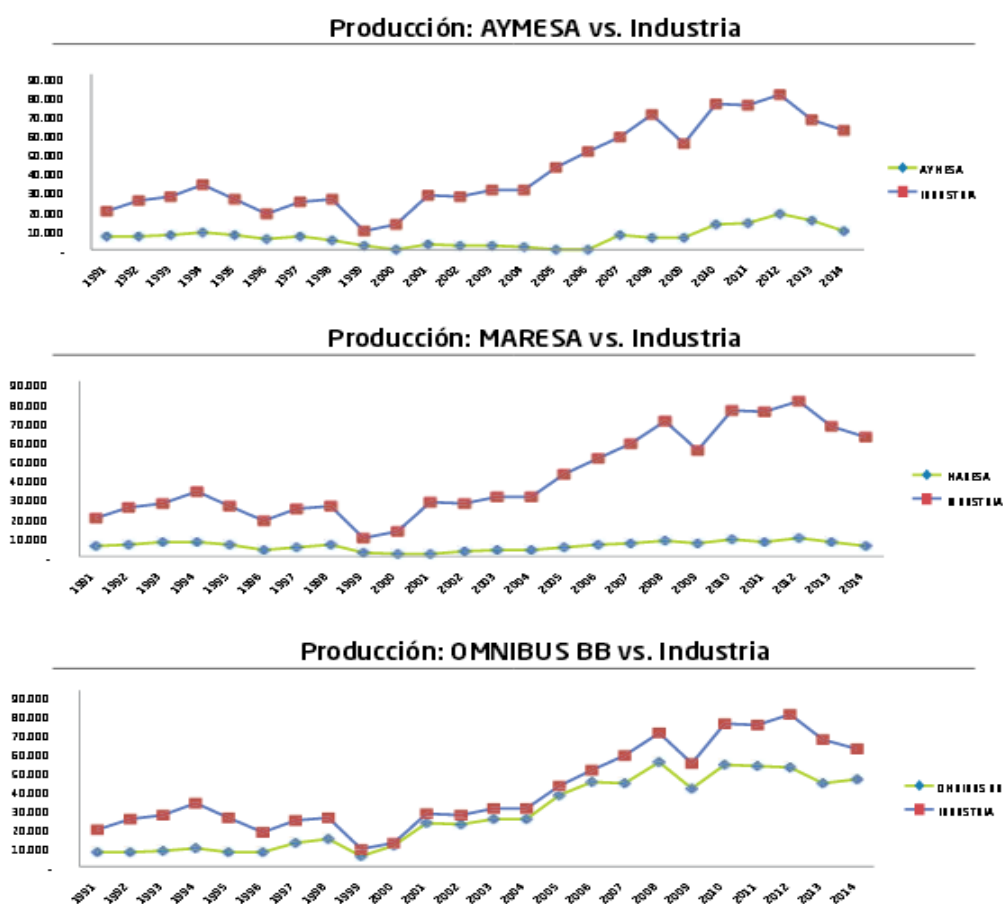


Figura 14. Comparación de la Producción Nacional de cada ensambladora

Fuente: Anuario 2014 AEADE

4.4.2 Cientes

Los principales y únicos compradores de Aymesa S.A., para el Ecuador es Aekia y para Colombia Metrokia, con ello sabemos que la empresa mantiene solo una relación comercial, con la cual su producción es netamente para la venta de estas dos comercializadoras, en este caso el poder negociador, está marcado por el comerciante quien a vista de necesidades del mercado, puede manejar promociones o precios que permitan ser competitivos en modelos y marcas.

Los comercializadores de la marca en la actualidad no pueden cambiar a otras marcas o productos sustitutos lo que genera lealtad en la compra. Otro factor importante para Aymesa, es que no solo fabrica vehículos marca KIA, también ha realizado convenios de ensamblaje con otras marcas como Chevrolet y Hyundai, esto permite también a la empresa contar con otros clientes y aumentar su oferta productiva.

Los comercializadores de marca KIA mantienen una relación estratégica con Aymesa, ya que al mantener asegurado su producto en el mercado, generan un riesgo bajo de que su producto no llegue al mercado y al cliente final.

4.4.3 Proveedores

Aymesa S.A., cuenta con su principal proveedor de materia prima del CKD que es KIA MOTORS INTERNACIONAL, con la cual se mantiene un contrato de producción de la marca KIA a nivel de Sudamérica, por lo cual, la empresa debe mantener estándares de calidad que requiere el proveedor y los cuales son evaluados cada año por parte de KIA. Estos estándares de calidad deben mantener también los proveedores de materia prima local, los mismos que son evaluados por parte del personal de calidad de Aymesa S.A.

La empresa también maneja relaciones comerciales con proveedores Ecuatorianos y regionales especialmente del vecino país Colombia.

Estos proveedores son Autopartistas que no solo venden a Aymesa sino a todo el sector automotriz, los volúmenes altos de compra permiten que los mismos, mantengan un precio bajo que permitan a la ensambladora mantener costos bajos.

Una de las estrategias que mantiene Aymesa es el manejo de JIT (Justo a Tiempo), por tal motivo la empresa no solo maneja un stock mínimo de inventarios de materia prima también permite un apalancamiento con los proveedores.

El sector Autopartista tiene una gran barrera de entrada para nuevas inversiones, ya que las mismas son demasiado altas y deben mantener control de calidad internacional que requiere cualquier marca de automóviles a nivel mundial, es por ello que, no es fácil el ingreso de nuevos competidores en este sector que permitan una competencia en precios.

Los principales proveedores del sector automotriz son:

- Indima S.A. quien provee de sistema de escapes compuesto por tres hasta cuatro secciones desde hace más de 25 años en el mercado nacional.
- Infrisa, una industria que nació en 1973, a la par del nacimiento de Aymesa la primera ensambladora en el Ecuador, en la actualidad pertenece a Chaidneme de Colombia.
- Elasto, la empresa se dedica a la elaboración de espumas y forros para asientos, así también ensambla las estructuras de asientos adicionando material y contenido local en su elaboración.

Adicional a estas empresas, existen proveedores de materia prima para los vehículos que se listarán más adelante.

4.4.4 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos en el caso del sector automotriz son los vehículos por marcas, modelos, año de fabricación y otros servicios adicionales que las compañías pueden ofrecer a los clientes, como cumplir con las necesidades de movilidad que busca el cliente.

En el caso de AYMESA, los vehículos sustitutos, llegan a ser los importados de la misma marca pero con otros modelos, en la mente del consumidor un vehículo importado puede ser mejor que uno fabricado en el propio país, lo que no saben es que para fabricar un vehículo la marca está atrás de todo el proceso y calidad del mismo, en cualquier parte donde sea ensamblado.

Con los cambios que el gobierno en la actualidad está realizando en la matriz productiva, nuevas reformas y limitaciones en las importaciones de vehículos armados, el vehículo ensamblado va teniendo acogida en el mercado local.

No obstante algunas implicaciones en el mercado se están generando y a futuro el bajo consumo que existirá en el país, hará que nuevos productos sustitutos sean competencia en el mercado de los vehículos. Es así que el consumidor va a preferir utilizar otro medio de transporte como bus, bicicleta u otros que le permitan movilizarse, los mismos que no tienen una inversión y generación de deuda a futuro como lo es adquirir un nuevo vehículo o el cambio por uno mejor o más nuevo.

4.4.5 Competidores Potenciales

Existe en la actualidad una gran barrera para que un nuevo competidor potencial pueda ingresar a la industria automotriz, la inversión de millones de dólares que se requeriría para poner una nueva ensambladora de vehículos en el Ecuador, una inversión tan alta que solo podría ser factible de una multinacional, sin embargo, el mercado no retribuiría sino en muchos años la inversión que generaría el implementar una nueva planta.

Es por ello que en la actualidad no existe un competidor potencial para AYMESA, que pueda ingresar en la industria automotriz.

4.5 MATERIAL LOCAL E IMPORTADO EN LOS VEHÍCULOS

Los vehículos que se ensamblan en AYMESA en la actualidad son:

- a) Sportage
- b) Cerato

Los dos modelos tienen versiones con y sin aire acondicionado.

Para la determinación del porcentaje de Integración de Material Originario Ecuatoriano según lo establecido en el Acuerdo Ministerial 14265 por el año terminado al 31 de diciembre de 2014.

4.5.1 Precios Material Modelo Sportage

Se detalla a continuación el precio de los materiales más relevantes que conforman el material localizado y que se excluye del material CKD importado. El análisis de precios de la siguiente tabla, muestra que el valor importado dentro del CKD es inferior al precio de los materiales localizados, esto debido a que una gran industria como KIA, fabrica por volúmenes grandes que les permite tener costos menores. El material localizado a pesar de tener mayor valor genera al país desarrollo y es un aporte y apoyo para la industria, lo que el gobierno requiere como objetivo del Plan del buen vivir.

Estos costos podrían bajar si el volumen de la producción sube tanto para AYMESA como para los autopartistas, es conveniente que la venta local de los vehículos sea mayor.

Tabla 3: Precios de Materiales Modelo Sportage

MATERIAL	CKD	LOCALIZADO
CONJ. ASIENTOS SPORT	607,42	714,61
CONJ. SISTEMA DE ESC	416,64	490,17
CONJ. SUBENS. AROS&L	847,68	997,27
PARABRISAS DELANTERO	57,18	67,27
RADIO JVC KDR-750 +	155,13	182,50
VIDRIO COMPUERTA SPG	67,11	78,95
ARNESES	553,02	650,61
BATERIA	43,44	51,10

Fuente: Aymesa S.A., 2016

A continuación se desarrolla el porcentaje de contenido local que se genera para este vehículo de acuerdo al cálculo de MOE.

4.5.1.1 Material Importado Sportage

El material importado para la fabricación del vehículo Sportage tiene origen Coreano. La empresa que abastece del mismo y con quien Aymesa S.A. tiene la representación para la fabricación es KIA MOTORS INTERNATIONAL. Forma parte del material importado los países que están fuera de la región andina.

Tabla 4: Porcentaje de participación del material importado en el modelo Sportage

Descripción (Nombre Técnico)	% Material /Total
CKD SPORTAGE 2.0L TM	65,1298%
BETA ENG ASSY - SPOR	9,8622%
POE EMKARATE RL 100.	0,0002%
MASKING AUTOMOTRIZ 2	0,0012%
ACEITE HIDRAULICO PS	0,0174%
CINTA DE BTILO 1/8"	0,0338%
SIKA LASTOMER 711	0,0098%
GRASA DE LITIO CASMO	0,0001%
LIQUIDO FRENOS DOT 3	0,0138%
ESPUMA ZOCALO SPG 11	0,0195%
ESPUMA ZOCALO SPG 55	0,0155%
ESPUMA ZOCALO SPG 11	0,0072%
ESPUMA ZOCALO SPG 20	0,0045%
ESPUMA ZOCALO SPG 21	0,0119%
ESPUMA ZOCALO SPG 50	0,0312%
TOTAL	75,1581%

Fuente: Aymesa S.A., 2016

4.5.1.2 Material Nacional y Regional Sportage

El detalle de materiales locales, están considerados los fabricados y que incluyan contenido local entre los cuales se encuentra Ecuador, así también en los países andinos como son Colombia y Venezuela.

Tabla 5: Porcentaje de participación del material local en el modelo Sportage

Descripción (Nombre Técnico)	% Material /Total
AISLANTE BATERIA	0,0154%
AISLANTE TECHO NO.1	0,0080%
AISLANTE TECHO NO.2	0,0105%
AISLANTE TECHO NO.3	0,0143%
AISLANTE TECHO NO.4	0,0143%
ALARMA QUANTUM CONJU	0,2024%
ALFOMBRA PISO DEL.	0,2737%
ALFOMBRA PISO POST.	0,0637%
ANTIRUIDO CENTRAL	0,0098%
ANTIRUIDO DER.	0,0022%
ARNES BATERIA	0,2454%
ARNES CONTROL-ALARMA	0,8458%
ARNES DE COMPUERTA	0,1141%
ARNES DE COMPUERTA	0,1020%
ARNES DE MOTOR-TIERR	0,0195%
ARNES DE PISO	0,6778%
ARNES DOBLE AIRBAG	0,2375%
ARNES FRONTAL	0,4396%
ARNES FRONTAL	0,1580%
ARNES PRINCIPAL-ALAR	1,2192%
ARNES PTA. DEL. DER.	0,1417%
ARNES PTA. DEL. IZQ.	0,1859%
ARNES PTA. POST. DER	0,0773%
ARNES PTA. POST. IZQ	0,0776%
BATERIA	0,3567%
BOTIQUIN PRIMEROS AU	0,0255%
CONJ. ASIENTOS SPORT	4,9882%
CONJ. SISTEMA DE ESC	3,4215%
CONJ. SUBENS. AROS&L	6,9612%
ESPONJA PROTECTORA D	0,0024%
ETIQUETA ADVERTENCIA	0,0034%
EXTINTOR TIPO ABC 1K	0,0808%
GASOLINA SUPER SP 8	0,0440%
GATA MECANICA SPG JB	0,0902%
KIT MOQUETAS SPORTAG	0,0712%
MALETA TIPO ALFOMBRA	0,0408%
MOQUETA PISO BAUL -	0,1661%

PAPEL PLASTIFICADO P	0,0009%
PARABRISAS DELANTERO	0,4696%
PARLANTE DEL & POST.	0,0692%
PARLANTE DEL & POST.	0,0692%
PITO TONO BAJO SPG	0,0383%
PLACA ASFACTICA LLAN	0,0142%
PLACA ASFALTICA CENT	0,0050%
PLACA ASFALTICA CENT	0,0042%
PLACA ASFALTICA CENT	0,0042%
PLACA ASFALTICA DEL.	0,0119%
PLACA ASFALTICA DEL.	0,0022%
PLACA ASFALTICA DEL.	0,0125%
PLACA ASFALTICA DEL.	0,0050%
PLACA ASFALTICA INT.	0,0012%
PLACA ASFALTICA INT.	0,0006%
PLACA ASFALTICA PISO	0,0075%
PLACA ASFALTICA SUP.	0,0013%
PLACA ASFALTICA SUP.	0,0013%
PLACA DE ALUMINIO 90	0,0126%
PLACA VIN	0,0035%
PROTECTOR DE CARTER	0,2033%
RADIO JVC KDR-750 +	1,2739%
REMACHE POP ALUMINIO	0,0001%
SERVICIO LOGISTICO M	0,1075%
TRATAMIENTO AGUAS (U	0,0438%
TRIANGULO REFLECTIVO	0,0588%
VARILLA CAPOT COMPLE	0,0334%
VIDRIO COMPUERTA SPG	0,5511%
VIDRIO DEL. DER.	0,0990%
VIDRIO DEL. IZQ.	0,0990%
VIDRIO POST. DER - T	0,1150%
VIDRIO POST. IZQ - T	0,1150%
TOTAL	24,8419%

Fuente: Aymesa S.A., 2016

La fórmula establecida para el MOE es la siguiente:

$$\text{MOE} = (\text{MOE} / \text{MOE} + \text{MNOE}) \times 100$$

Donde:

MOE = Sumatoria de los valores de las partes calificadas como Material Originario Ecuatoriano.

MNOE= Sumatoria de los valores de Material No Originario Ecuatoriano y costo CIF del CKD importado.

$$\text{MOE SPORTAGE} = 24.8419\%$$

4.5.2 Precios Material Modelo Cerato

Como se lo expuso anteriormente, los precios de los materiales en el CKD son bajos en relación con los precios de los materiales desarrollados en el Ecuador, como se lo presenta en la Tabla 6.

Tabla 6: Precios de material local modelo Cerato

MATERIAL	CKD	LOCALIZADO
CONJ. ASIENTOS SPORT	628,47	739,38
CONJ. SISTEMA ESCAPE	221,03	260,03
CONJ. ENS. ARO ACERO	658,84	775,10
PARABRISAS DELANTERO	60,64	71,34
RADIO 2 DIN & MASCAR	410,55	483,00
ARNESES	434,29	510,93
BATERIA CMF45L	32,94	38,75

Fuente: Aymesa S.A., 2016

Para determinar el MOE para el vehículo Cerato a continuación se detalla los materiales que conforman el costo del vehículo ensamblado Cerato constituido por el material local como importado:

4.5.2.1 **Material Importado Cerato**

De la misma manera como el modelo Sportage, los materiales importados para Cerato considera los países de Corea y otros que no pertenecen a la región andina.

Tabla 7: Porcentaje de participación del material importado en el modelo Cerato

Descripción (Nombre Técnico)	% Material /Total
CKD CERATO MT	75,4211%
ESPUMA ZOCALO LADO 1	0,0153%
ESPUMA ZOCALO LADO 2	0,0184%
ESPUMA ZOCALO LADO 3	0,0244%
ESPUMA ZOCALO LADO 4	0,0115%
ESPUMA ZOCALO LADO 5	0,0102%
ESPUMA ZOCALO PTA DE	0,0344%
ACEITE HIDRAULICO PS	0,0182%
GRASA DE LITIO CASMO	0,0001%
LIQUIDO LIMPIA-PARAB	0,0102%
ACEITE TRANSMISION 7	0,0396%
SELLANTE SOLDABLE -	0,0072%
SELLANTE ADHESIVO SO	0,0092%
SELLADOR ADHESIVO -	0,0179%
SELLADOR ADHESIVO -	0,0120%
ACEITE ANTI-SALPICAD	0,0001%
TOTAL	75,6500%

Fuente: Aymesa S.A., 2016.

4.5.2.2 Material Nacional y Regional Cerato

El material nacional y regional del modelo Cerato considerado para la producción de este vehículo y que se detalla a continuación donde encontramos que el porcentaje de participación de 24,35% corresponde a este material.

Tabla 8: Porcentaje de participación del material local en el modelo Cerato

Descripción (Nombre Técnico)	% Material /Total
SELLANTE TOGOPLAST D	0,1754%
SELLANTE TOGOPLAST A	0,1203%
CERA TOGOTEC PP 159	0,0035%
CAMARA DE RETRO	0,2605%
ALFOMBRA PISO	0,3535%
TAPICERIA PISO BAUL	0,1886%
TAPICERIA BAUL LAT.	0,1860%
TAPICERIA BAUL LAT.	0,1732%
INSONORIZANTE MOTOR	0,1998%
ISONORIZANTE BATERIA	0,0352%
ISONORIZANTE-TECHO	0,0604%
INSONORIZANTE DASH P	0,2212%
PLACA ASFALT. PISO C	0,0202%
PLACA ASFALT. PISO C	0,0197%
PLACA ASFALT. PISO P	0,0199%
PLACA ASFALT. PISO P	0,0175%
PLACA ASFALT. LLANTA	0,0175%
CONJ. ALARMA TD	0,2324%
KIT MOQUETAS TD	0,0794%
PARABRISAS DELANTERO	0,5023%
VIDRIO PTA DEL. IZQ.	0,1053%
VIDRIO PTA DEL. DER.	0,1053%
VIDRIO PTA POST. IZQ	0,0975%
VIDRIO PTA POST. DER	0,0975%
BATERIA CMF45L	0,2729%
EMBLEMA CERATO	0,0223%
ARNES PRINCIPAL	1,1976%
ARNES-PISO	0,8410%
ARNES PTA DEL. IZQ.	0,1980%
ARNES PTA DEL. DER.	0,1419%
ARNES PTA POST. IZQ.	0,0920%
ARNES PTA POST. DER.	0,0946%
ARNES-POST. TIERRA	0,0082%
ARNES-TIERRA	0,0344%
ARNES FRONTAL	0,6834%
WIRING HARNESS-FLOOR	1,1333%
ARNES-BATERIA	0,2255%
ARNES DE CAJA	0,0218%
ARNES DE MOTOR-TIERR	0,0263%
ARNES-FEM	0,0332%
RADIO 2 DIN & MASCAR	3,4010%
EMBLEMA FORTE	0,0223%
CONJ. SISTEMA ESCAPE	1,8310%
PLACA ASFALT. PISO C	0,0202%
PLACA ASFALT. PISO C	0,0197%
CONJ. ASIENTOS CUERO	5,2063%
CONJ. ENS. ARO ACERO	5,4579%
REFRIGERANTE DE MOTO	0,0735%
TOTAL	24,3500%

Fuente: Aymesa S.A., 2016

MOE para el modelo Cerato obtenemos el siguiente resultado:

MOE = 24.3500%

4.6 NUEVOS DESARROLLOS DE IMPLEMENTACIÓN DE MATERIAL LOCAL

Como se lo ha venido describiendo, al desarrollar e implementar nuevas partes de fabricación local, no solo se está logrando cumplir con el porcentaje de contenido de acuerdo con las regulaciones gubernamentales y acuerdo automotriz andino para la comercialización de vehículos ensamblados en el país, sino que se está diversificando el abanico de oportunidades de negocio para distintas empresas involucradas con el mercado automotriz.

Dentro de los posibles desarrollos, también se encuentran los relacionados a materiales directos de difícil cuantificación, e indirectos los cuales requieren de una homologación.

Material Directo: Son aquellos materiales que forman parte del vehículo una vez que ha sido ensamblado. Estos pueden ser material CKD, complemento CKD, material local e importado. El material directo puede ser de fácil o difícil cuantificación, entendiéndose por fácil cuantificación, a todos aquellos materiales que poseen un estándar fijo de consumo y la contabilización se tiene en unidades enteras, y de difícil cuantificación a todos aquellos materiales que tienen un estándar de consumo promedio y su contabilización se tiene en fracción de unidad.

Material Indirecto: Son aquellos materiales que se utilizan en el proceso productivo, no forman parte del vehículo una vez ensamblado, pero son necesarios dentro del proceso y pueden ser materiales locales o importados. Estos materiales también son llamados procesivos y su estándar es basado en un consumo promedio. El material indirecto puede ser de fácil o difícil cuantificación.

4.6.1 Procedimiento técnico para la implementación de nuevas partes locales

Si por requerimiento del cliente o reglamentación nacional fuera necesaria la inclusión de accesorios, que no comprometan la funcionalidad, seguridad y diseño del vehículo, no se precisa solicitar aprobación a la fuente; sin embargo, se deberá cumplir con un procedimiento establecido. Las especificaciones técnicas en este caso, se apegan a las que el solicitante o ente regulador defina.

Cuando se trata de una parte crítica, se requiere de la aprobación de la Fuente para efectuar el reemplazo.

Cuando las partes no son críticas, Aymesa S.A. analiza la factibilidad del reemplazo en función del cumplimiento de especificaciones, requerimientos técnicos, de funcionalidad, de apariencia y de seguridad.

Para ambos casos y si el resultado del análisis es satisfactorio, se realizará el desarrollo de acuerdo a este procedimiento. Calidad debe verificar que el cambio esté de acuerdo con los estándares de calidad establecidos para la parte.

El primer piloto de pruebas se realizará en una unidad (un vehículo), si éste se aprueba se llevará a cabo un segundo piloto en cinco unidades. Si se aprueba el segundo piloto se realizará el último piloto en un lote completo de vehículos.

El resultado de cada piloto de pruebas es informado a las áreas involucradas. Un piloto es aprobado cuando las observaciones detectadas en él no son críticas y se pueden corregir sin tener que repetirlo en las mismas condiciones para evidenciarlo.

Cuando la corrida piloto no es aprobada por alguna de las partes involucradas, debe analizar el informe y definir un plan de acción para corregir los problemas encontrados. Si la corrida piloto es aprobada por todas las partes involucradas, sigue el proceso de desarrollo de partes locales hasta la aprobación definitiva de la parte.

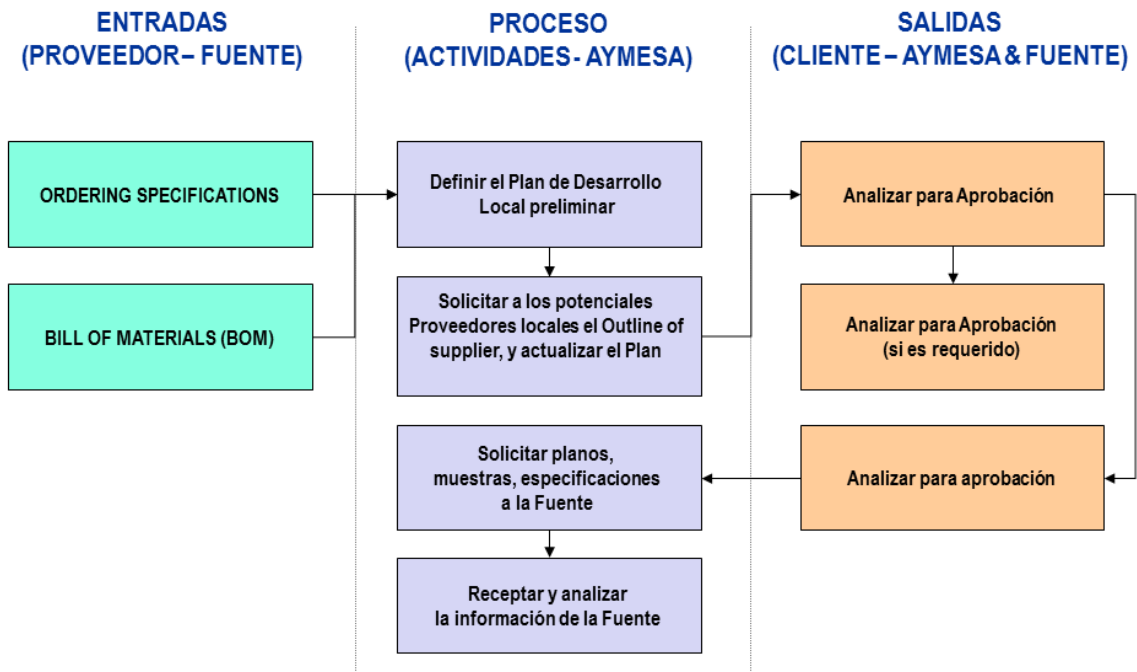


Figura 15. Procedimiento interno de localización de partes y piezas CKD

Fuente: Aymesa S.A. 2016

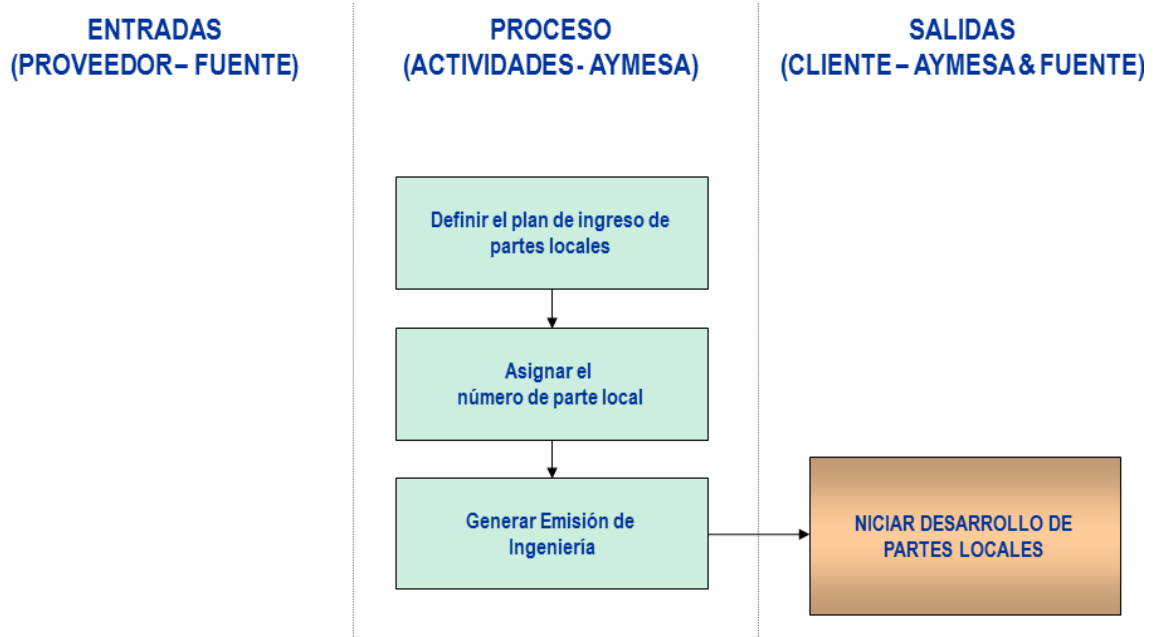


Figura 16. Desarrollo de partes y piezas CKD Aymesa - Cliente

Fuente: Aymesa S.A. 2016















4.6.2 Desarrollo partes locales Sportage

Una propuesta de desarrollo de partes locales para el modelo Sportage, en base estudios de empresas, infraestructura y tecnología disponibles localmente se indican en la Tabla 9, los valores detallados en cada parte y pieza son valores de CKD puesto en planta.

Tabla 9: Detalle de partes para desarrollo local modelo Sportage.

Nombre	Tipo	Costo CKD	Costo Local estimado	Imagen real
SOPORTE- AMORT. BUMPER DEL.	METÁLICO	16.35	18.50	
SOPORTE- AMORT. BUMPER POST.	METÁLICO	22.72	25.71	
PARACHOQUE DEL.	PLÁSTICO	22.75	25.75	
PARACHOQUE POST.	PLÁSTICO	22.75	25.75	
RESERVORIO- RADIADOR	PLÁSTICO	9.99	11.31	
RESERVORIO Y BOMBA BOTA-AGUAS POST.	PLÁSTICO	9.99	11.31	
TAPICERÍA LATERAL DER.-PORTA EQUIPAJE	PLÁSTICO	9.19	10.40	
TAPICERÍA LATERAL IZQ.-PORTA EQUIPAJE	PLÁSTICO	9.19	10.40	
SOPORTE RADIO	PLÁSTICO	12.20	13.81	
DUCTO	PLÁSTICO	8.50	9.62	

GUANTERA	PLÁSTICO	16.56	18.74	
TAPICERÍA INFERIOR IZQ. TABLERO	PLÁSTICO	4.96	5.61	
BARRA- PANEL DE INSTRUMENTOS	METÁLICO	41.52	46.99	
MARCO-GUANTERA	PLÁSTICO	6.40	7.24	
MANGUERA - DESEMPAÑADOR IZQ.	PLÁSTICO	1.84	2.08	
MANGUERA - DESEMPAÑADOR DER.	PLÁSTICO	1.82	2.06	
BOQUILLA - DESEMPAÑADOR	PLÁSTICO	4.91	5.56	
MASCARILLA-PANEL DE INSTRUMENTOS	PLÁSTICO	20.88	23.63	
PARASOL DER.	PLÁSTICO	6.61	7.48	
PARASOL IZQ.	PLÁSTICO	6.71	7.59	
TAPICERÍA LLANTA DE EMERGENCIA	PLÁSTICO	6.11	6.91	
BANDEJA PORTA LLANTA IZQ.	PLÁSTICO	16.50	18.67	
BANDEJA PORTA LLANTA DER.	PLÁSTICO	16.50	18.67	
TAPICERÍA TRANSVERSAL FRT.	PLÁSTICO	6.11	6.91	
TAPICERÍA TRANSVERSAL POST.	PLÁSTICO	3.00	3.40	
DUCTO- POST. IZQ.	PLÁSTICO	1.91	2.16	

DUCTO - POST. DER.	PLÁSTICO	1.87	2.12	
TANQUE DE COMBUSTIBLE	METÁLICO	143.05	161.89	
CUBIERTA-BOMBA DE COMBUSTIBLE IZQ.	METÁLICO	36.34	41.13	
CUBIERTA-BOMBA DE COMBUSTIBLE DER.	METÁLICO	38.96	44.09	
PROTECTOR - TANQUE DE COMBUSTIBLE	PLÁSTICO METÁLICO	34.76	39.34	
BARRA ESTABILIZADORA DEL. BARRA ESTABILIZADORA POST.	METÁLICO	21.47	24.30	
CUBIERTA SUPERIOR - CAPOT	PLÁSTICO	11.79	13.34	
GUARDAFANGO IZQ. GUARDAFANGO DER.	METÁLICO	19.92	22.54	
GUARDAPOLVO DEL. IZQ.	PLÁSTICO	3.76	4.26	
GUARDAPOLVO DEL. DER.	PLÁSTICO	3.77	4.27	
GUARDAPOLVO POST. IZQ.	PLÁSTICO	1.90	2.15	
GUARDAPOLVO POST. DER.	PLÁSTICO	0.81	0.92	
PANEL-PISO POST.	METÁLICO	12.45	14.09	
PANEL-CAPOT	METÁLICO	87.36	98.86	

PANEL-TECHO	METÁLICO	34.49	39.03	
PUNTA DE EJE DER.	METÁLICO	77.78	88.02	
PUNTA DE EJE IZQ.	METÁLICO	70.46	79.74	
PITO	ELÉCTRICO	4.76	5.39	
PARLANTE	ELÉCTRICO	11.46	12.97	
ARNESES	ELÉCTRICO	119.46	135.19	
DISCO DE EMBRAGUE	METÁLICO	17.83	20.18	
PLATO DE EMBRAGUE	METÁLICO	17.50	19.80	

Fuente: Aymesa S.A., 2016.

El costo de material CKD en el modelo Sportage es de 1.077,92 USD, este valor representa el 12% del costo total del CKD en la actualidad. Los nuevos desarrollos locales de estas partes y piezas de acuerdo a estimaciones de costos, tendrán un total de 1.219,88 USD, aportando integración al ensamblaje de vehículos. Cabe mencionar que estos desarrollos se los realizará en un promedio de 5 años, en el capítulo 4 se encuentra la propuesta de desarrollo y el aporte del desarrollo en el MOE por año.

4.6.3 Desarrollo partes locales Cerato

En tanto que la propuesta de localización de partes para el modelo Cerato, tomando en cuenta los mismos precedentes expuestos anteriormente, se presentan en la Tabla 10, el costo del CKD y el costo local estimado en el desarrollo de las piezas para 5 años.

Tabla 10: Detalle de partes para desarrollo local modelo Cerato

Nombre	Tipo	Costo CKD	Costo local estimado	Imagen real
CONSOLA	PLÁSTICO	52.34	59.23	
PANEL INFERIOR IZQ. - TABLERO	PLÁSTICO	3.8	4.30	
PARASOL IZQ.	PLÁSTICO	14.73	16.67	
PARASOL DER.	PLÁSTICO	15.49	17.53	
TAPICERÍA-BANDEJA POST.	PLÁSTICO	6.11	6.91	
TAPICERÍA TRANSVERSAL POST.	PLÁSTICO	3.24	3.67	
DUCTO- POST. IZQ.	PLÁSTICO	1.7	1.92	
DUCTO- POST. DER.	PLÁSTICO	1.7	1.92	
BARRA- PANEL DE INSTRUMENTOS	METÁLICO	39.93	45.19	
GUANTERA	PLÁSTICO	16.56	18.74	
MASCARILLA-PANEL DE INSTRUMENTOS	PLÁSTICO	6.96	7.88	
MODULO DE ENFRIAMIENTO	METÁLICO PLÁSTICO	209.18	236.73	
MANGUERA SUP. RADIADOR	CAUCHO	3.8	4.30	

MANGUERA INF. RADIADOR	CAUCHO	3.16	3.58	
SOPORTE- AMORT. BUMPER DEL.	METÁLICO	18.57	21.02	
PITO	ELÉCTRICO	4.85	5.49	
EJE DEL. IZQ.	METÁLICO	131.9	149.27	
EJE. DEL. DER.	METÁLICO	131.9	149.27	
BARRA ESTABILIZADORA	METÁLICO	17.07	19.32	
PARACHOQUE DEL.	PLÁSTICO	20.6	23.31	
PARACHOQUE POST.	PLÁSTICO	20.14	22.79	
PARACHOQUE POST. INF.	PLÁSTICO	20.14	22.79	
AMORTIGUADOR - PARACHOQUE POST.	ESPUMAFLEX	5.76	6.52	
SOPORTE- AMORT. BUMPER POST.	PLÁSTICO	20.14	22.79	
MOLDURA- COMPUERTA	PLÁSTICO	5.98	6.77	
TAMBOR DE FRENO	METÁLICO	19.43	21.99	
TANQUE DE COMBUSTIBLE	METÁLICO	179.73	203.40	
PUNTA DE EJE DER.	METÁLICO	88.81	100.51	

PUNTA DE EJE IZQ.	METÁLICO	86.5	97.89	
CUBIERTA SUPERIOR - CAPOT	PLÁSTICO	6.66	7.54	
GUARDAPOLVO DEL. IZQ.	PLÁSTICO	3.91	4.42	
GUARDAPOLVO DEL. DER.	PLÁSTICO	3.83	4.33	
GUARDAPOLVO DEL. IZQ.	PLÁSTICO	4.97	5.62	
TANQUE Y BOMBA LAVAPARABRISAS	PLÁSTICO	8.61	9.74	
GUARDAFANGO DER. GUARDAFANGO IZQ.	METÁLICO	10.01	11.33	
PANEL-CAPOT	METÁLICO	71.11	80.47	
BARRA DE CAPOT	METÁLICO	71.11	80.47	
PARLANTES	ELÉCTRICO	15.28	17.29	
ARNESES	ELÉCTRICO	113.18	128.09	
DISCO DE EMBRAGUE	METÁLICO	24.63	27.87	
PLATO DE EMBRAGUE	METÁLICO	22.04	24.94	

Fuente: Aymesa S.A., 2016.

El total del costo del material en CKD es de 1.505,56 USD., estos valores representan 14% este porcentaje corresponde al desarrollo de las partes a ser producidas como desarrollo local, el costo estimado del desarrollo en el modelo Cerato suman un total de USD. 1703,83, la producción de estas partes y piezas se realizará en un periodo de 5 años, durante el cual se incrementará periódicamente el porcentaje de MOE en el ensamblaje de este vehículo, datos que se presentarán en el capítulo 4, en conjunto con las estrategias para su incorporación.

CAPITULO V

5 PROPUESTA DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

5.1 ESTRATEGIAS

Después del análisis realizado a la compañía, detallaremos la propuesta de las estrategias que le permitan llegar a incrementar el contenido local en el ensamblaje de los vehículos que produce AYMESA S.A., se considera para ello un enfoque en el análisis FODA herramienta que permite realizar una matriz para enfrentar las Fortalezas con las Debilidad, (FD) y las Oportunidades con las Amenazas (OA). Esta matriz se realiza para obtener estrategias combinando las Fortalezas internas de la compañía con el fin de beneficiarse de las Oportunidades del entorno y también mitigar las Amenazas externas. Se considera también disminuir las Debilidades y las Amenaza externas y por último aprovechar las Oportunidades con las Debilidades internas.

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
	1. Experiencia en ensamblaje de vehículos 2. Certificaciones de Calidad 3. Ser ensambladora multimarca 4. Capacidad de negociación y financiera 5. Capacidad de producción de 20.000 unidades 6. Talento Humano capacitado en el exterior 7. Poder de negociación con proveedores	1. Precios de CKD mas bajo que locales 2. Competencia de vehículos importados 3. Elevados costos de importación de materia prima 4. Limitación de cupos en CKD para Aymesa 5. Pérdida de mercado Venezuela y Colombia
LISTA DE OPORTUNIDADES		
1. Confiabilidad de los Productos ensamblados 2. Considerar países de la región andina en el aporte de contenido local 3. Pertenecer a organizaciones como CINA E y AEADE 4. Facilidades para exportar 5. Apoyo gubernamental para el desarrollo de la producción	Capacitar a los nuevos proveedores que ingresen a la cadena auto motriz en lo referente a tecnología y calidad en la fabricación de partes que no han sido desarrolladas en el país. Negociación con proveedores de Colombia para desarrollar nuevos productos.	Incentivar a los autopartistas actuales proveedores para la inversión de nueva tecnología que permita desarrollar nuevas partes de vehículos a través de convenios en investigación conjunta.
LISTA DE AMENAZAS		
1. Escasez de crédito para la compra de vehículos 2. Impuestos elevados a la materia prima 3. Costos por certificado INEN encarecen el producto y demora 4. Aplicaciones de cupos para CKD 5. Incertidumbre económica en el país	Negociaciones con el proveedor KIAMOTORS CORPORATION, para la adquisición de planos para desarrollo de partes metálicas y	Captar nuevos proveedores de auto partes en el sector automotriz tanto nacional como regional. Bajar los costos de los vehículos con materia prima local con volúmenes altos de

Figura 17. MATRIZ FODA

Fuente: Aymesa S.A., 2016

Como se puede observar en la Figura 17, se detalla las Fortalezas de la compañía y se combina las Oportunidades dando como resultado el planteamiento de las siguientes estrategias:

- a. Capacitar a los nuevos proveedores que ingresen a la cadena automotriz en lo referente a tecnología y calidad en la fabricación de partes que no han sido desarrolladas en el país.

Esta estrategia permite a la compañía asegurar que las partes y piezas que se desarrollen se encuentren dentro de los parámetros de calidad que la marca solicita para su fabricación, se considera que el personal que se encuentra a cargo del área de Ingeniería de Producto, capacite a cada proveedor con nueva tecnología con la que se trabaja, tanto para estandarizar procesos como para avalar la calidad de la parte desarrollada. Esto generará confiabilidad para la marca y la ensambladora al momento de remplazar una pieza localizada en el país; así también se creará una estrecha relación con el proveedor que sienta el respaldo para la fabricación del producto.

- b. Negociación con proveedores de Colombia que trabajan actualmente con la compañía para desarrollar nuevos productos.

Por la ventaja del diferencial cambiario en la actualidad, y las facilidades que dan ciertos tratados que no genera el pago de aranceles para las importaciones; adicional se conoce que la industria colombiana se ha desarrollado en la industria automotriz. Aymesa cuenta con proveedores como Yazaki y Cofre que entregan arneses y aros respectivamente, existe una gran posibilidad de negociar nuevas partes para desarrollo, siempre con la supervisión de la marca y de la ensambladora. Al crear un vínculo para desarrollo la compañía entregaría planos para el desarrollo que serían negociados con la marca internacional.

La combinación entre las fortalezas de la compañía que mitiguen las amenazas externas se considera la siguiente estrategia:

- c. Negociaciones con el proveedor KIAMOTORS CORPORATION, para la adquisición de planos para desarrollo de partes metálicas y capacitación.

Para el desarrollo de partes locales en especial para las metálicas, el representante de la marca de los vehículos Sportage y Cerato, requiere que se adquiera los planos para la fabricación, los costos de los planos debería adquirir solo la ensambladora con el aval y aceptación de la fábrica donde se vaya a producir las mismas.

Las oportunidades que tiene la compañía en el mercado versus sus debilidades permiten plantear la estrategia como sigue:

- d. Incentivar a los autopartistas, actuales proveedores para la inversión de nueva tecnología, que permita desarrollar nuevas partes de vehículos a través de convenios en investigación conjunta.

Con los conocimientos del personal de Aymesa, tanto en los productos como en la implementación de la nueva planta industrial, se realizarían alianzas con los proveedores actuales para que la planta, aplique nueva tecnología a menor costo, incentivando a generar nueva inversión en la industria, aportando al gobierno con el desarrollo y crecimiento con producción nacional.

Al generar la combinación entre amenazas del entorno y las debilidades que se han observado en Aymesa, se generan las siguientes estrategias que permitan disminuir su impacto:

- e. Captar nuevos proveedores de autopartes en el sector automotriz tanto nacional como regional.

Crear foros donde los nuevos inversionistas, microempresas, personas naturales puedan acceder a conocimientos y oportunidades que les permitan acceder a información y ponerla en práctica en sus industrias. Al contar con un portafolio amplio de proveedores se genera una competencia entre autopartistas, que les permite desarrollarse con ventajas competitivas que mejoren la industria automotriz y genera oportunidades de crecimiento.

- f. Bajar los costos con la aplicación de materia prima local.

Se espera con la utilización de materia prima local, que los incrementos en los precios de materia prima por los aranceles altos e incremento de impuestos se reduzcan, lo que permitirá crear mayor rentabilidad en el producto.

5.2 PROYECCIÓN ACTUAL VS. PROYECCIÓN EN BASE A ESTRATEGIAS

En la Tabla 11, se propone en base a las estrategias planteadas la proyección de los desarrollos de cada año y el incremento en el porcentaje de Material Originario Ecuatoriano que se va sumando cada año, tanto para los modelos Sportage y Cerato respectivamente.

Tabla 11: Propuesta de desarrollo de partes y piezas Sportage

Nombre Español	AÑOS				
	2016	2017	2018	2019	2020
SOPORTE- AMORT. BUMPER DEL.		18.48			
SOPORTE- AMORT. BUMPER POST.		25.67			
PARACHOQUE DEL.					25.75
PARACHOQUE POST.					25.75
RESERVORIO-RADIADOR		11.29			
RESERVORIO Y BOMBA BOTA-AGUAS POST.				11.31	
TAPICERÍA LATERAL DER.-PORTA EQUIPAJE		10.38			
TAPICERÍA LATERAL IZQ.-PORTA EQUIPAJE		10.38			
SOPORTE RADIO		13.79			
DUCTO		9.61			
GUANTERA		18.74			
TAPICERÍA INFERIOR IZQ. TABLERO				5.61	
BARRA- PANEL DE INSTRUMENTOS		46.92			
MARCO-GUANTERA		7.24			
MANGUERA -DESEMPAÑADOR IZQ.		2.08			
MANGUERA -DESEMPAÑADOR DER.		2.06			
BOQUILLA - DESEMPAÑADOR			5.56		
MASCARILLA-PANEL DE INSTRUMENTOS			23.63		
PARASOL DER.		7.47			
PARASOL IZQ.		7.58			
TAPICERÍA LLANTA DE EMERGENCIA	6.90				
BANDEJA PORTA LLANTA IZQ.			18.67		
BANDEJA PORTA LLANTA DER.			18.67		
TAPICERÍA TRANSVERSAL FRT.				6.91	
TAPICERÍA TRANSVERSAL POST.				3.40	
DUCTO- POST. IZQ.		2.16			
DUCTO - POST. DER.		2.11			
TANQUE DE COMBUSTIBLE					161.89
CUBIERTA-BOMBA DE COMBUSTIBLE IZQ.			41.13		
CUBIERTA-BOMBA DE COMBUSTIBLE DER.			44.09		
PROTECTOR - TANQUE DE COMBUSTIBLE				39.34	
BARRA ESTABILIZADORA DEL. BARRA ESTABILIZADORA POST.		24.30			
CUBIERTA SUPERIOR - CAPOT		13.34			
GUARDAFANGO IZQ. GUARDAFANGO DER.					22.54
GUARDAPOLVO DEL. IZQ.				4.26	
GUARDAPOLVO DEL. DER.				4.27	
GUARDAPOLVO POST. IZQ.				2.15	
GUARDAPOLVO POST. DER.				0.92	
PANEL-PISO POST.					14.09
PANEL-CAPOT					98.86
PANEL-TECHO					39.03
PUNTA DE EJE DER.				88.02	
PUNTA DE EJE IZQ.				79.74	
PITO			5.39		
PARLANTE	12.97				
ARNESES				135.19	
DISCO DE EMBRAGUE					20.18
PLATO DE EMBRAGUE					19.80
TOTAL PARTES LOCALIZADAS POR AÑO	\$ 19.87	\$ 233.60	\$ 157.14	\$ 381.11	\$ 427.89
Incremento del Material Originario Ecuatoriano	25.0%	26.6%	27.6%	30.2%	33.0%

Fuente: Aymesa S.A., 2016.

Elaborado por: Autorav.

En la Tabla 11, se detallan las partes y piezas propuestas para desarrollo desde el año 2016 al 2020, con los precios estimados de cada materia prima, en la parte final se

encuentra el porcentaje de incremento anual de acuerdo a la propuesta para el modelo Sportage.

En la actualidad, el porcentaje de material localizado para este modelo es de 24,84%, con estas estrategias se pretende que el mismo suba cada año como lo muestra en la tabla para el año 2016 con un 25% hasta llegar al año 2020 con 33% de contenido local.

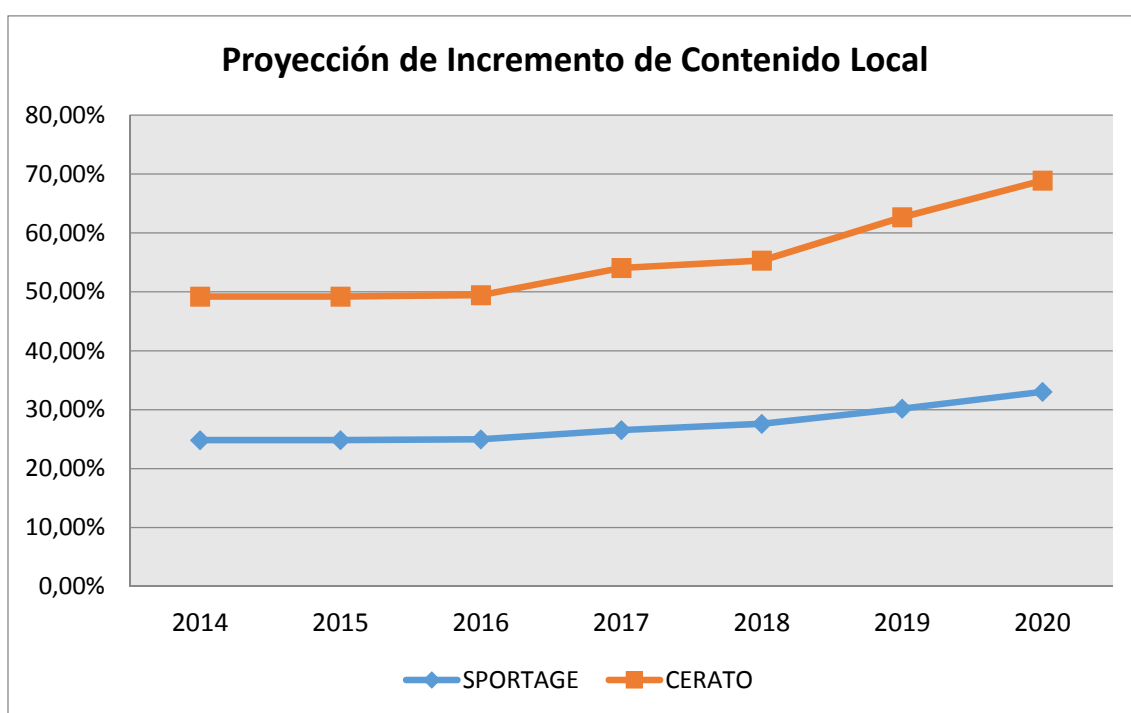
Tabla 12: Propuesta de desarrollo de partes y piezas Cerato

Nombre en Español	AÑOS				
	2016	2017	2018	2019	2020
CONSOLA				59.23	
PANEL INFERIOR IZQ. - TABLERO		4.30			
PARASOL IZQ.		16.67			
PARASOL DER.		17.53			
TAPICERÍA-BANDEJA POST.			6.91		
TAPICERÍA TRANSVERSAL POST.			3.67		
DUCTO- POST. IZQ.		1.92			
DUCTO- POST. DER.		1.92			
BARRA- PANEL DE INSTRUMENTOS		45.19			
GUANTERA		18.74			
MASCARILLA-PANEL DE INSTRUMENTOS			7.88		
MODULO DE ENFRIAMIENTO		236.73			
MANGUERA SUP. RADIADOR		4.30			
MANGUERA INF. RADIADOR		3.58			
SOPORTE- AMORT. BUMPER DEL.		21.02			
PITO			5.49		
EJE DEL. IZQ.				149.27	
EJE. DEL. DER.				149.27	
BARRA ESTABILIZADORA		19.32			
PARACHOQUE DEL.					23.31
PARACHOQUE POST.					22.79
PARACHOQUE POST. INF.					22.79
AMORTIGUADOR - PARACHOQUE POST.					6.52
SOPORTE- AMORT. BUMPER POST.		22.79			
MOLDURA- COMPUERTA			6.77		
TAMBOR DE FRENO		21.99			
TANQUE DE COMBUSTIBLE					203.40
PUNTA DE EJE DER.				100.51	
PUNTA DE EJE IZQ.				97.89	
CUBIERTA SUPERIOR - CAPOT		7.54			
GUARDAPOLVO DEL. IZQ.				4.42	
GUARDAPOLVO DEL. DER.				4.33	
GUARDAPOLVO DEL. IZQ.				5.62	
TANQUE Y BOMBA LAVAPARABRISAS				9.74	
GUARDAFANGO DER. GUARDAFANGO IZQ.					11.33
PANEL-CAPOT					80.47
BARRA DE CAPOT					80.47
PARLANTES	17.29				
ARNESES				128.09	
DISCO DE EMBRAGUE					27.87
PLATO DE EMBRAGUE					24.94
TOTAL PARTES LOCALIZADAS POR AÑO	\$ 17.29	\$ 443.53	\$ 30.71	\$ 708.38	\$ 503.91
Incremento del Material Originario Ecuatoriano	24.5%	27.5%	27.7%	32.5%	35.8%

Fuente: Aymesa S.A., 2016.

En la Tabla 12, se detallan las partes y piezas para el modelo Cerato propuestas para desarrollo desde el año 2016 al 2020, con un porcentaje de incremento en el contenido local de 24.5% en el año 2016 hasta llegar al 35.8% para el año 2020, en la actualidad el porcentaje de material localizado para este modelo es de 24,35%, incrementando paulatinamente un total desde la fecha hasta el 2020 el 11.50% para este modelo.

En la Figura 18, se detalla el resumen de la Proyección del incremento de partes locales en el ensamblaje de los dos modelos que produce Aymesa S.A., con lo que se espera aumentar este contenido con las estrategias corporativas propuestas en esta investigación.



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SPORTAGE	24.84%	24.84%	24.98%	26.56%	27.62%	30.17%	33.03%
CERATO	24.35%	24.35%	24.47%	27.49%	27.70%	32.48%	35.85%

Figura 18. Proyección Incremento Contenido Local

Fuente: Aymesa S.A., 2016.

Como se puede observar en la Figura 18, el porcentaje actual en contenido local para el ensamblaje de vehículos se encuentra en el 25% y 24% para Sportage y Cerato

respectivamente, con las estrategias planteadas en la presente investigación y los desarrollos presentados para las partes y piezas del CKD el incremento de este porcentaje será de 8% para Sportage y de 12% para Cerato durante los cinco años siguientes, pudiendo existir variaciones por adelanto de desarrollos, dependiendo de la capacidad de la inversión y recursos de los proveedores autopartistas.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Al analizar el mercado automotriz en Ecuador, se puede concluir que la contribución de la industria al aparato económico nacional, mediante el impulso a otras industrias del sector productivo teniendo como socios estratégicos a empresas del sector metalmecánico, brindando la oportunidad de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general, genera a su vez un encadenamiento productivo en la fabricación de otros productos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas, destacando desde sus inicios.
- La industria automotriz se rige a través de varios reglamentos legales que norman la producción y venta de vehículos en el país y al exterior, es por ello que para esta investigación y desarrollo de una estrategia corporativa, se realizó el análisis de las leyes y normativas, llegando a la conclusión que Aymesa S.A. cumple con las mismas, así como en pro de generar contribución con lo que establece el gobierno de turno, impulsando el desarrollo para el incremento de producción local.
- Para establecer una estrategia corporativa para Aymesa S.A., es importante conocer definiciones que permiten tener el conocimiento teórico que se requiere para el desarrollo de la misma, y herramientas que permitan elaborar en esta investigación cada estrategia llevándola de la teoría a la práctica.
- El desarrollo de la presente investigación permitió la aplicación directa de conceptos y metodologías adquiridas en los diferentes módulos de la Maestría. Mediante el desarrollo de las estrategias propuestas que permitan a Aymesa S.A. incrementar el contenido local en el ensamblaje de los vehículos. Este proyecto está netamente relacionado con temas administrativos, análisis FODA, análisis

Financiero, Cadena de Valor, 5 Fuerzas de Porter, todos estos conceptos aplicables como base principal en el desarrollo de esta investigación. Cada concepto ha sido desarrollado en la compañía, esto permitió realizar un análisis global e importante.

- Del análisis realizado de los precios entre la materia prima importada en el CKD con las partes y piezas locales, se concluye que el precio de CKD es más bajo que del material producido en el país por su producción a gran escala, sin embargo, el aporte que se da a la industria con la fabricación de partes locales, implica no solo precio, sino también generación de empleo, tributos y nueva tecnología para el Ecuador, estos precios bajarían si la producción aumenta.
- Las estrategias planteadas después del desarrollo de este proyecto permitirán a la compañía incrementar el contenido local de sus partes y piezas en el ensamblaje de vehículos, no solo ello, sino también crear fuente de trabajo en los autopartistas, un incremento de industrias que son proveedoras de grandes ensambladoras, no solo permitirán el desarrollo de la compañía, sino también de otras ensambladoras en el país. Las estrategias permitirán a los directivos de Aymesa S.A., cumplir con los requisitos legales del gobierno de turno, así también el desarrollo de la industria a nivel nacional aportando al Plan del Buen Vivir y con ello crear socios estratégicos con pequeñas industrias que permiten un ganar-ganar a toda la industria ecuatoriana, nuevas negociaciones nuevas ideas, para maximizar la rentabilidad bajando costos de importaciones.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable analizar la situación actual del sector automotriz, por varias políticas implementadas en el actual gobierno, las ensambladoras en el país se encuentran con riesgo, pudiendo llegar al cierre de una de las ensambladoras automotrices locales. Por otra parte, aprovechar la oportunidad que tiene la industria con el impulso del Gobierno hacia la producción nacional, permite a las ensambladoras buscar alianzas estratégicas para incrementar la productividad mediante el aumento y desarrollo de partes y piezas locales a los autopartistas.

- Se recomienda analizar los requerimientos legales en la industria automotriz ecuatoriana, normativas y resoluciones, necesarios para incorporar material originario y la metodología para la aplicación de la misma, la normativa legal que el Gobierno de turno aplique en la industria, permitirá tener un panorama amplio y considerarlo para las estrategias que la compañía aplique para su incremento del porcentaje de material local.
- Realizar una investigación bibliográfica de la teoría y los conceptos básicos sobre los que sustentan el planteamiento de las estrategias corporativas, es recomendable para confrontar la teoría aprendida con la práctica, lo que permitirá aplicar lo estudiado y aportar con estrategias basadas en teorías para aplicar nuevos desarrollos en la inclusión de material local a los vehículos ensamblados en la compañía.
- Se recomienda que para establecer una estrategia corporativa como se plantea en esta investigación, es importante realizar un análisis FODA, análisis financiero de la compañía, revisar su cadena de valor y las 5 fuerza de Porter, lo que permite tener un panorama global para el planteamiento de la estrategia.
- Es recomendable que las empresas ensambladoras, en este caso de investigación Aymesa S.A., incorpore material desarrollado a pesar de que sus costos sean más altos que el importado en CKD, no solo por cumplimiento de reglamentos de contenido, sino como aporte al desarrollo de la industria en el país, adicional es importante una producción de mayores unidades en la ensambladora, lo que generaría por ende mayor producción del autopartista y en efecto también bajos costos y mejores precios.
- Se recomienda aplicar a la compañía las estrategias corporativas que le permitan tener un horizonte y guíen en el mediano y largo plazo, la incorporación del contenido local, se revise cada año el porcentaje adicionado versus la proyección lo que permitirá medir si las acciones tomadas están direccionadas a cumplir con la incorporación de material local para el ensamblaje.

BIBLIOGRAFÍA

1. AEADE. (2014). Demanda automotriz del Sector Ecuatoriano. *ANUARIO 2014*, 21.
2. Aguilar, L. (2011). *Índice de precios al consumidor como método estadístico para medir la inflación en el Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas.
3. Asugman, G., Johnson, J., & McCullough, J. (1997). The role of after-sales service in international marketing'. *Journal of International Marketing*, 28.
4. AYMESA S.A. (2013). *Empresa AYMESA*. Recuperado el 28 de enero de 2016, de <http://www.aymesa.ec/index.php/empresa>
5. AYMESA SGA. (2015). *Sistema de Gestión Aymesga*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de <http://sga.aymesa.com.ec/sga/>
6. Banco Central del Ecuador. (2016). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php>
7. Chiriboga, A. (2003). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. Quito, Ecuador: Publigráficas JOKAMA.
8. CINAIE. (2013). *Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de <http://www.cinae.org.ec/index.php/norm/can>
9. David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
10. De Simone, P. (2011). *Industrias y Servicios II*. Buenos Aires, Argentina.
11. El Comercio. (24 de Enero de 2014). Matriz Productiva.
12. Escalante, E., & Escalante, C. (2006). Guía Planeamiento Estratégico. *Coleccion Mi Negocio*, 3. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://es.calameo.com/read/001192912e5e41224f7eb>
13. Escalante, E., & Escalante, C. (2006). Guia Planteamiento Estrategico. *Coleccion Mi Negocio*, 3.
14. Estrategia Magazine. (2009). *La Matriz AODF: Análisis FODA para desarrollo de estrategias*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-aod-analisis-foda-para-desarrollo-de-estrategias/>

15. Green, R., & Rocha, R. (1992). Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario. *Revista de Estudios AgroSociales N° 162*, 37.
16. Iglesias, D. (2002). *Cadenas de Valor como estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria .
17. Infomarketing. (2010). *Generación de valor - Cadena de Valor de Porter* . Recuperado el 6 de febrero de 2016, de http://redinfomarketing.blogspot.com/2010_11_01_archive.html
18. Maldonado, F. (2015). *Perspectivas económicas 2015*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>
19. Manual de Buenas Prácticas. (2014). Diseño de Planes Estratégicos. *Revista Axis*, 8.
20. Marketing y Negocios en Internet. (s.f.). *Posicionamiento 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 21 de enero de 2016, de <http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html>
21. Mejía, D. (2008). *Marketing Estratégico*. Quito.
22. Ministerio de Industrias y Productividad. (29 de diciembre de 2010). Acuerdo Ministerial N° 12 010. *Metodología para el cálculo del porcentaje de incorporación del material originario de (MOE) en el ensamblaje de vehículos, para efectos de descuentos arancelarios*. Ecuador.
23. Montesino, J. (2008). *La Economía Ecuatoriana del Siglo XXI y sus perspectivas de comercio internacional con países del Asia Pacífico*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de Observatorio de la economía latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/jlmj.htm>
24. Ohmae, K. (1982). *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
25. OICA. (2016). *Safety*. Recuperado el 28 de enero de 2016, de <http://www.oica.net/category/safety/>
26. Ojeda, J. (2008). *La matriz FODA como fuente de estrategias*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://www.manuelgross.bligoo.com/la-matriz-foda-como-fuente-de-estrategias-actualizado>
27. Pérez, O., & Calva, S. (2008). Ponderación de las cadenas de valor. *Curso a empresarios de la UNECA*, 45.
28. Porter, M. (1987). *Estrategias y competencias*. México D.F., México: CECSA.

29. Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
30. Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
31. SENPLADES. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito, Ecuador.
32. SENPLADES. (2013). *Resumen del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el 26 de enero de 2016, de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educación-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>
33. SENPLADES. (2014). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. *Versión resumida ISBN 978-9942-07-691-5* (pág. 11). Quito: SENPLADES.
34. Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos* (13va. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana de México.